

REPUBLIQUE DE LA GUINEE BISSAU



RAPPORT DE MISSION D'EVALUATION DU PROJET
IBAS

**Volet : Appui à la réhabilitation des rizières et à la
transformation de produits d'origine agricole et animal**

VERSION FINALE

Par : Seybatou Alpha DJIGO

Consultant international du PNUD

Chef de mission

& Yuri Lima Handem

Consultant National du PNUD

Bissau, octobre 2015

SOMMAIRE

RESUME DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	4
1. Conclusions.....	4
2. Recommandations.....	4
INTRODUCTION	6
I CONTEXTE	7
II METHODOLOGIE DE L’EVALUATION	7
III ANALYSE DE LA CONCEPTION.....	8
IV ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE.....	14
4.1. Mise en œuvre des activités.....	14
4.2. Qualité du suivi.....	19
4.3. Appui des parties prenantes au projet	20
4.4 Les principales difficultés et contraintes à la mise en œuvre du projet	23
V ANALYSE DES RESULTATS	26
5.1. EFFET SPECIFIQUE	27
5.2. EFFET GLOBAL :	37
VI DURABILITE / REPLICABILITE	39
6.1. Les éléments de durabilité	40
6.2. Risques	41
6.3. Mesures d’accompagnement pour la durabilité	42
VII LECONS APPRISES	43
CONCLUSIONS	44
RECOMMANDATIONS.....	46
ANNEXES.....	48

LISTE DES ABREVIATIONS

DEX	Direct Execution
FAO	Organisation des NU pour l'Alimentation et l'Agriculture
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRODOC	Project Document ou Document de Projet
PTA	Programme de Travail Annuel
UCP	Unité de Coordination du Projet
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework ou Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD)

LISTE DES TABLEAUX

Pages

Tableau 1 : Produits de l'Effet 1 – Présentation et commentaires

32

RESUME DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

1. *Objet de l'évaluation*

L'objectif de la mission est de faire l'évaluation finale du projet IBAS. Il s'agit sur la base des Termes de Référence de mesurer la contribution finale du projet à l'objectif de développement et aux objectifs spécifiques préalablement définis.

2. *Conclusions*

L'analyse des indicateurs de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité permet d'apprécier l'exécution du projet et d'évaluer ses performances en rapport avec les objectifs assignés et les effets attendus et d'aboutir aux conclusions suivantes :

- La pertinence du projet est réelle, car il est aligné sur les politiques et stratégies nationales ; il répond aux besoins des différentes parties prenantes et il s'inscrit dans la démarche de la coopération sud – sud définie par le Fonds IBAS.
- L'efficience est effective car les ressources utilisées ont permis d'obtenir les produits escomptés conformément à la qualité requise et dans les délais impartis. Par ailleurs, les bénéfices tirées des projets dépassent largement les coûts d'investissement consentis.
- L'efficacité du projet est bonne car l'effet spécifique a été largement atteint relatif à l'amélioration des rendements agricoles en vue de la sécurité alimentaire ainsi que l'accroissement des revenus ont été réalisés. Par ailleurs la contribution à l'effet global de lutte contre la pauvreté et de croissance économique a été démontrée.
- La durabilité est effective, car l'appui du projet a porté sur des domaines d'activités traditionnels, donc bien intégrés dans le milieu qu'il a contribué à moderniser. Par ailleurs la création de revenus qui en a résulté ainsi que l'allègement des travaux et l'introduction de nouvelles technologies ont achevé de projeter les villages dans le modernité avec l'amélioration du niveau et du cadre de vie des populations. Il est dès lors peu probable qu'un retour en arrière soit envisageable. Il reste à appuyer le processus avec certaines mesures d'accompagnement.

3. *Recommandations*

3.1. *Recommandations générales (adressées à l'ensemble des parties prenantes)*

Il est recommandé de poursuivre l'effort déjà entrepris pour éviter « l'énorme gâchis » que constituerait l'abandon des activités du projet à ce stade, au regard de son importance stratégique et des résultats importants déjà obtenus. Il s'agit de consolider les acquis du projet dans les villages encadrés et satellites de sa zone actuelle d'intervention et d'étendre son action dans les autres régions du pays.

3.2. Recommandations spécifiques

3.2.1. A l'Etat de Guinée Bissau

Au Ministère de la Coopération : Il est recommandé de formuler une requête de financement en faveur d'une autre phase du projet auprès du Fonds IBAS pour garantir la consolidation des activités du projet et leur extension dans les autres régions du pays.

Au Ministère de l'Agriculture et du Développement Durable (MEDD): il est recommandé, de poursuivre l'encadrement des villages du projet conformément à ses missions régaliennes.

Au Ministère de l'Energie : il est recommandé d'assurer, conformément à ses missions d'appuyer la mise en place d'un stock de pièces de rechange pour les équipements solaires, de fournir l'assistance technique nécessaire et de favoriser la promotion d'une privatisation de ces différentes activités.

3.2.2. Au Fonds IBAS: il est recommandé, au regard des résultats importants du projet, au bénéfice du pays et des groupes vulnérables et comme modèle réussi de coopération sud – sud de bien vouloir financer une autre phase de consolidation et d'extension.

3.2.3. Au Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD): il est recommandé, de poursuivre son appui technique et administratif dans le cadre de l'UNDAF 2016 - 2020 pour l'exécution d'une phase de consolidation et d'extension.

3.2.4. Aux Populations Partenaires: il est recommandé de maintenir les acquis par la mise en application effective des différentes formations reçues et de développer un véritable entrepreneuriat rural gage d'un développement social et économique durable de leurs terroirs.

INTRODUCTION

Le Projet IBAS est né de la Coopération Sud – sud entre l'Inde, le Brésil et l'Afrique du Sud. Il a pour objectif majeur la lutte contre la pauvreté, la sécurité alimentaire et la croissance en direction des communautés vulnérables. Le projet s'inscrit ainsi dans les orientations des politiques et stratégies nationales de développement du pays en général, dans le domaine agricole en particulier. Son ancrage se situe au niveau du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural.

Le projet IBAS financé dans le cadre de la coopération sud – sud a dans la phase actuelle démarré ses activités le [] et les a clôturé le []

La mission d'évaluation finale du projet composée d'un consultant international chef de mission et d'un consultant a eu pour objectifs, conformément aux Termes de Référence de mesurer la pertinence, l'efficacité, l'efficacé, la durabilité et les leçons apprises du projet.

La mission d'évaluation a mené plusieurs activités allant du briefing avec le Comité de Pilotage de la mission aux réunions avec les principales parties prenantes institutionnelles et les visites sur le terrain pour mesurer le niveau de réalisation des activités, les acquis, insuffisances et contraintes y afférentes.

La mission a élaboré un rapport qui a été soumis et discuté par les principales parties prenantes à la mise en œuvre.

Le rapport se présente en cinq parties :

- L'analyse de la conception du projet pour déterminer sa pertinence en rapport avec les orientations des politiques nationales et des besoins des partenaires.
- L'analyse de la mise en œuvre qui a permis d'identifier les difficultés et contraintes y relatives et le niveau d'efficacité du projet.
- L'évaluation des résultats pour déterminer les acquis et les insuffisances et par suite l'efficacité du projet
- La mesure de la durabilité des activités mises en œuvre et des résultats obtenus dans la perspective de leur consolidation et de leur extension.
- Les leçons apprises ainsi que les conclusions et recommandations.

I CONTEXTE

Au plan institutionnel et politique, la Guinée Bissau est un pays en reconstruction. Il se caractérise ainsi par déficit en moyens humains, matériels, financiers et logistiques qui constituent un handicap important pour la mise en œuvre de ses programmes et projets de développement. Cela justifie l'exécution du projet par le PNUD selon la modalité DEX pour assurer un appui institutionnel au Gouvernement dans la mise en œuvre du projet.

Au plan socio – économique, le pays est parmi les plus pauvres. Il est classé 177ème sur 187 pays par le Rapport sur le Développement Humain du PNUD de 2014 avec un indice de développement humain (HDI) de 0.396. C'est dire les défis socio – économiques énormes auxquelles le pays est confronté. Le projet a donc eu pour cadre la réhabilitation des infrastructures agricoles de base, la formation technique, l'amélioration des revenus, l'allégement des travaux pour promouvoir l'amélioration du niveau et du cadre de vie des communautés les plus vulnérables, singulièrement les femmes et les jeunes. Cette catégorie sociale qui représente plus de 80 % de la population active est en effet fortement éprouvée par la faible rentabilité économique des principales activités que sont l'agriculture et l'élevage. La contribution du projet est donc déterminante dans ce contexte.

Au plan technique et technologique, la question de la lutte contre la pauvreté implique plusieurs secteurs d'activités en raison de son caractère transversal. La mise en œuvre d'un tel projet exige donc la mobilisation de plusieurs parties prenantes. Or, la coordination des interventions reste encore faible en l'absence de cadres de concertation formalisées entre les acteurs et aussi et surtout d'un dispositif de suivi – évaluation des projets performant. Les projets sont en effet souvent obligés d'apporter un appui aux organes sensés superviser leurs activités. Ce qui peut poser un problème de fiabilité des données et par suite des informations.

II METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

La démarche et les outils mis en œuvre sont ainsi définis :

- Le Briefing : avec le Comité de Pilotage de l'évaluation et l'Unité Nationale de Coordination (UCP) qui a permis de partager la compréhension des TDR.
- La Documentation : Divers documents ont été consultés parmi lesquels : l'UNDAF, les OMD, le Document de projet, le Cadre Logique du projet, les rapports d'activités, etc.
- Choix des villages enquêtés : Le Choix été à la fois raisonné (stratification en fonction de critères agro – écologique, socio – culturelle, socio – économique et technique) et aléatoire (tirage au sort des villages à enquêter). Sur cette base, 12 villages sur 24 répartis dans les trois régions, à raison de 4 sur 8 par région ont fait l'objet d'enquêtes pour déterminer l'activité du projet et les résultats obtenus. Il s'y ajoute 3 villages satellites pour analyser l'impact direct du projet.

- Les Outils d'investigation au niveau national : Plusieurs outils d'investigation ont été utilisés de manière combinée pour trianguler l'information afin d'accroître la fiabilité des données et leur exhaustivité.
- Des visites de travail ont été effectuées :
 - **Au niveau national** : auprès des Ministères techniques (Directions générales de l'Agriculture, de l'Elevage, du Génie Rural, de la Sécurité Alimentaire ; la présidence d'INPA) ainsi que la Coordination du Projet et le Comité de Pilotage.
 - **Au niveau régional et local** : Des rencontres ont été organisées avec les Directions Régionales de l'Agriculture des 3 régions de Biombo, OIO, Bafata et celle du secteur de Bissau, les populations des villages encadrés, les Gouverneurs de Région, des ONG, des projets partenaires (Projet Banque Mondiale de Sécurité alimentaire).
 - Les investigations de terrain : Plusieurs outils ont été utilisés :
 - **Des visites de sites : Observation directe** dans les villages encadrés pour visualiser les réalisations sur le terrain ;
 - **Des Focus – groupes** avec les populations bénéficiaires dont les groupements pour déterminer leurs appréciations des activités et des résultats du projet ;
 - **Des Interview** de certaines personnes ressources pour percevoir leurs opinions quant à l'exécution du projet et les perspectives;
 - **Des Entretiens semi – structurés** avec les directions nationales directement impliquées dans la mise en œuvre du projet ;
 - **Des séances de travail** avec les services décentralisés (Directions régionales, ONG). Ces différentes séances ont permis de mesurer les performances des acteurs, la perception par les bénéficiaires des produits, effets et impacts effectifs et potentiels du projet, de dégager les perspectives quant à la pérennité des acquis et de recueillir des avis et suggestions dans ce sens.
 - Le traitement des données : Certains outils de traitement des données comme les méthodes **SWOT, DELPHI, du Cadre Logique** ont été utilisées.

III ANALYSE DE LA CONCEPTION

Fondements théoriques et conception du projet

La pertinence et la cohérence du projet sont analysées à travers certains critères parmi lesquels : (i) la conformité des objectifs du projet par rapport au contexte, aux OMD, aux politiques et stratégies du pays ; (ii) la réponse aux besoins et aspirations des partenaires locaux ; (iii) l'alignement par rapport aux orientations assignés à la coopération Sud – Sud IBAS.

- **Par rapport au PNUAD et aux politiques et stratégies nationales**

Le projet s'inscrit ainsi dans l'Objectif Stratégique N°2 du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD) relatif à la lutte contre la pauvreté avec pour finalité : La durabilité des moyens d'existence des groupes vulnérables et l'amélioration de leur cadre de vie dans les zones de concentration du projet IBAS.

- **Par rapport aux politiques sectorielles**

Le projet est aligné aux différentes politiques sectorielles nationales en matière d'agriculture et de développement rural, de sécurité alimentaire, de promotion des énergies renouvelables, de promotion économique et commerciale, d'hydraulique rurale, de santé, de promotion du genre, etc. notamment en raison de ses diverses domaines d'intervention.

- **Par rapport aux attentes des partenaires locaux (Institutions Nationales, Populations locales,...)**

Le projet répond à des besoins ressentis et exprimés aux niveaux national, régional et local en matière de promotion économique et sociale des populations les plus vulnérables. Par ailleurs, les structures techniques d'encadrement ont besoin de disposer de données plus fiables et de stratégies et d'outils opérationnels pour améliorer leurs performances en termes d'approche technique et technologique. Enfin, Les autorités politiques locales ont besoin d'avoir des informations utiles sur les potentialités agro – pastorales du pays pour élaborer des politiques et des plans de développement adéquats favorisant une croissance économique forte et durable et sa redistribution équitable (croissance pro – pauvre).

- **Par rapport au concept « de la Coopération Sud – Sud » et aux principes du Fonds IBAS**

Le projet est conforme au concept de la coopération sud – sud en général et aux principes suivants du Fonds IBAS :

- ✓ Le projet est aligné aux politiques nationales du pays et fait l'objet d'une appropriation réelle (**National leadership and ownership**).
- ✓ Le projet bénéficie des échanges de bonnes pratiques avec les institutions des pays IBAS tels que le Brésil et l'Inde et apporte en retour ses résultats et son expérience dans la conduite des activités de sécurité alimentaire (**Mutual benefits**).
- ✓ Les objectifs du projet s'inscrivent dans la lutte contre la pauvreté et la faim et mettent l'accent sur le renforcement des capacités et des échanges (**Equality and horizontability**).
- ✓ Les expériences et les leçons apprises du projet font l'objet d'une diffusion au profit de toutes les parties prenantes tant nationales que dans le cadre de la coopération sud – sud (**Complementarity**).

PRINCIPES DE BASE DE LA COOPERATION IBAS

National leadership and ownership	Have the Project objectives should be clearly aligned with the priorities of the country concern 1. Was the project sourced through a demand-driven approach? 2. Does the project follow the government's stated priorities?	1. Le projet a fait l'objet d'une demande de la Guinée Bissau 2. Le projet est aligné sur les priorités de la Guinée Bissau
Mutual benefit	• National entities in the beneficiary countries are strongly encouraged to participate in the project implementation and to do so with a longer-term perspective 1. Is the government engaged? 2. How does the government demonstrate its ownership of the projects? 3. Did the government provide a counter-part to the project? 4. Does the government provide continuous strategic directions to the project's formulation and implementation? 5. Have the directions provided by the government guided the activities and outcomes of the project? 6. Has there been a buy-in process, or was there no need to sell the project and buy support? 7. Is there high-level representation from the beneficiary country at project milestone events? • Projects should seek to improve or create sustainable activities to continue in a longer-term perspective 1. Does the project employ government implementing and/or monitoring systems? 2. Is the government involved in the sustainability strategy for the project outcomes?	1. Le projet est sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture 2. Les Ministères techniques sont directement impliqués 3. Une contrepartie en nature est fournie 4. Un Comité de Pilotage est mis en place et pilote directement le projet 5. Les produits attendus et les activités sont conformes aux objectifs du Gov. 6. Le projet répond à un besoin réel des populations et du Gov. 7. Le Comité de Pilotage du projet est co – présidé par le Directeur Général de la Coopération du pays 1. Le projet est en partie exécuté au plan technique par le Gov. et entre donc dans son système de suivi. 2. Des protocoles d'accord sont établis entre le projet et les structures techniques du Gov. pour assurer la durabilité des effets du projet.

Equality and horizontality	• Projects are encouraged to utilize mutual exchange between developing countries, in particular the exchange of best practices in reducing poverty and hunger 1. Does the project support mutual benefits through sharing of knowledge and experiences, training, technology transfer? 2. Are there mutual gains? What does IBSA gain from the cooperation? • Projects are encouraged to utilized the capacities and expertise available in IBSA countries 1. Does the cooperation make use of IBSA country capacities? How? • Activities should have clearly identifiable development impact attributable to the IBSA Fund support 1. Does the SSC enhance the position and visibility of IBSA as emerging players in the global arena?	1. Un vaste programme de formation assure un partage de connaissances et un transfert de technologies. 2. Les modèles de développement élaborés par le projet avec l'appui des parties prenantes seront partagés. La coopération a permis de bénéficier de l'expertise de consultants et d'instituts de recherche / développement des pays IBAS. La coopération sud – sud a permis d'obtenir des résultats probants avec des coûts relativement faibles par rapport aux projets à gros financement.
Non conditionality	• No conditions on IBSA Fund support established 1. Has IBSA established any conditions required for the cooperation to take place? 2. If there are supervening events affecting the governance of the partner country, does the cooperation stay the course?	1. IBSA a eu pour seule préoccupation de porter assistance aux populations vulnérables sur la demande de la GB. 2. Malgré les difficultés politiques du pays, la coopération s'est toujours poursuivie normalement.
Complementarity	• Project objectives should be clearly aligned with the priorities of the country concerned • Projects are encouraged to make use of new ways of approaching development issues, where appropriate, with emphasis on the replication and innovative experiences already implemented in other developing countries, in particular experiences in the IBSA countries 1. Is the cooperation complementary to North-South cooperation by fulfilling all of the following: a) it is not a substitute to NSC but acts side-by-side, b) it is not the same as NSC but different and distinct,	Les objectifs du projet sont alignés au Programme Pays, au DENARP, à la stratégie nationale de sécurité alimentaire et à la Lettre de Politique de l'Agriculture. La coopération sud – sud a apporté une approche nouvelle en termes de transfert direct de technologies et d'échanges d'expertise et d'expériences entre la GB et les pays IBAS. Elle complète la coopération nord – sud dans les domaines ci – après : a. le partenariat est mis en avant b. les objectifs sont fixés par le pays demandeur

	c) it adds value, complements with other forms of contributions.	par rapport à ses besoins. c. La valeur de solidarité et d'entraide a été fortement présente.
--	--	--

- **Le montage technique : le Document de Projet (PRODOC)**

Le PRODOC est apparu trop sommaire par rapport aux normes habituelles de présentation d'un document de projet avec notamment peu d'informations sur l'alignement sur les politiques et stratégies nationales de développement du pays. Par ailleurs, le PRODOC est resté très évasif sur le montage institutionnel du projet avec l'absence d'un organigramme faisant ressortir les différents organes de pilotage (Comité de Pilotage) et de gestion du projet (Unité de Coordination) qui sont pourtant des organes essentiels du projet. Le PRODOC a en outre semblé

Le cadre logique du projet apparaît très sommaire voire incomplet au regard des rubriques dont la présence est nécessaire pour mieux apprécier la bonne exécution du projet. Il s'agit entre autres de : (i) l'absence de la détermination des hypothèses et des risques qui devrait permettre de prédéfinir les mesures d'atténuation et de correction nécessaires à la bonne exécution du projet ; (ii) les indicateurs de produits sont laconiques et parfois même incohérents avec les produits dont ils sont sensé permettre de vérifier l'existence. Ils ne permettent donc pas de faire un suivi et une évaluation fine des réalisations du projet. A titre d'exemple, pour le produit 1 : le caractère global de l'indicateur ne permet pas une évaluation rapprochée par village pour déterminer le taux d'accroissement des rendements dans un village donné.

Quant au produit 5 : « technical et logistical support », il ne fait l'objet d'aucun indicateur. Bref, la nécessité de définir des indicateurs appropriés SMART ou IOV s'est fait sentir. Cette situation rend difficile l'évaluation de l'efficacité des techniques et technologies mises en place par le projet.

Le plan de travail annuel et le budget

Le plan de travail est assez confus avec un calendrier des activités présenté de manière particulièrement sommaire, sous forme annuel, ce qui ne permet pas d'apprécier les différentes étapes d'exécution des activités en cours d'année et leur progression d'une année à l'autre.

Le budget est quant à lui très simpliste et ne correspond pas aux normes habituelles de présentation d'un budget sous format Atlas, rendant ainsi sa lecture rubrique par rubrique difficile.

Le cadre de suivi – évaluation

Le seul niveau de suivi évoqué est le suivi à la base au niveau des villages par les assistants techniques du projet. Les autres niveaux de pilotage et de supervision, de suivi au plan national par les Directions Générales et au niveau régional par les

Directions régionales ne sont pas pris en considération. Or, ils sont essentiels pour apprécier la bonne exécution du projet et mesurer les résultats obtenus.

La stratégie générale du projet est pertinente et efficace car elle a mis l'accent sur l'approche participative et inter – active qui a consistée à impliquer dans la mise en œuvre du projet toutes les parties prenantes que sont : les autorités administratives et coutumières locales, les services techniques régionaux, les ONG locales, les privés dans les opérations de prestation de services en faveur des populations notamment, les communautés villageoises dans leur diversité ethnique, de sexe (genre), économique (les divers producteurs), etc. Cette démarche a permis de créer une véritable dynamique autour des activités du projet qui est aujourd'hui considéré dans toute sa zone d'intervention, dans les villages encadrés ou non, voire dans l'ensemble du pays comme le projet le plus réussi par sa démarche très participative et inclusive et ses performances. Une des faiblesses de cette stratégie générale pourrait se situer dans l'approche par subvention totale qui favorise certes le démarrage facile et rapide des activités, mais ne garantit pas toujours la durabilité.

- **Le montage institutionnel**

Le document de projet ne fait en aucun cas du montage institutionnel du projet qui est indispensable à définir pour déterminer les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes dans l'exécution du projet. Il est constitué par : (i) Le Comité de Pilotage du Projet (CPP), (ii) la Coordination nationale du projet , la structure d'ancrage du projet qui est le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, (iv) le partenariat entre les différentes parties prenantes. Ce montage est pertinent au regard de l'approche intégré du projet qui implique plusieurs secteurs d'activités donc plusieurs parties prenantes.

- **Appropriation dans la conception**

Au niveau stratégique national, les objectifs et activités du projet sont alignés au Programme Stratégique Opérationnel 2015 – 2025 appelé « Terra Ranca » qui reste le document stratégique de référence du pays. Ils sont ancrés à l'Objectif Général 2 de l'UNDAF. Ils restent aussi conformes aux orientations des politiques, stratégies, plans et programmes nationaux en matière de sécurité alimentaire, de lutte contre la pauvreté, de croissance économique et de développement durable du pays.

Au niveau opérationnel régional et local, les activités du projet restent aussi conformes aux PTA des Structures techniques régionales chargées de la mise en œuvre des politiques, d'une part et répond aux besoins et aspirations des populations locales, d'autre part. Ce faisant, le projet apparaît alors dans sa conception comme un outil pertinent et cohérent de mise en œuvre de la politique du Gouvernement.

Pertinence du projet :

La pertinence du projet se mesure à travers à sa conformité par rapport aux politiques, aux besoins des bénéficiaires et aux principes de la programmation conjointe.

- Le projet est pertinent parce qu'il est aligné aux politiques, stratégies nationales ; il répond aux besoins et aspirations des bénéficiaires tant aux niveaux national, régional que local ; il est conforme aux principes de la « coopération Sud – Sud IBAS ».
- Le projet est utile, car il propose des stratégies et des modèles d'accroissement de la productivité agricole et de l'élevage des animaux à cycle pour lutter contre la pauvreté et promouvoir la croissance économique du pays.
- Le projet est venu à son heure, car le développement basé sur l'agriculture et la création d'emplois verts constitue une nouvelle orientation de la politique économique, en raison de son caractère structurant et des effets d'entraînement attendus sur plusieurs secteurs économiques.

Le projet est donc pertinent.

IV ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE

4.1. Mise en œuvre technique des activités

4.1.1. L'organisation des activités

La démarche du projet a consisté à s'appuyer sur les organisations sociales mises en place par les populations locales tout en les dynamisant et les renforçant. Ainsi, des associations villageoises ont été mises en place pour les conformer davantage aux exigences suivantes :

- L'implication de tous les membres de la communauté villageoise à travers notamment une répartition précise des rôles et responsabilités dans la mise en œuvre des activités du projet- C'est ainsi que des comités de gestion ont été mis en place pour la gestion efficace et efficiente des différentes activités (Comités de gestion agriculture, élevage, gestion des équipements de transformation, etc.) ;
- La gestion efficace et durable des équipements et des ressources résultant des activités du projet.

Les structures ainsi constituées ont bénéficié de l'appui du projet pour leur légalisation pour leur permettre notamment l'ouverture de compte bancaire et la tenue d'une gestion comptable assez rigoureuse sur la base de documents comptables (Cas de Bissa dans la région d'OHIO).

Toutefois, des dysfonctionnements ont été notés dans plusieurs villages où la gestion des fonds est plus apparue plus individuelle que collective avec la responsabilisation

d'une seule personne dans la gestion de l'activité, sans aucun dispositif de contrôle de la gestion des ressources par la communauté. Par ailleurs, l'utilisation des fonds est sujette à caution car des dépenses autres que celles relatives à l'achat de pièces de rechange et à l'amortissement du matériel sont réalisées compromettant à terme la pérennité des investissements mis en place. D'où, la nécessité d'un accompagnement sur une période transitoire pour mieux garantir la durabilité des activités innovantes mises en place.

4.1.2. La production agricole (rizicole)

L'action du projet s'est traduite à travers différentes actions menées dans les 24 villages encadrés du projet telles que :

- L'aménagement des sites par la réhabilitation de digues et diguettes et la mise en place de dispositifs de gestion des eaux (drainage) avec l'installation de canalisations faites de tubes PVC au nombre de 5 à 11 en par village en fonction de la taille des sites à aménager qui permettent de réguler les eaux ;
- L'octroie de semences adaptées aux spécificités des zones de mangrove et de bas –fonds
- La fourniture d'autres intrants tels que des fertilisants comme l'engrais, l'urée et les herbicides pour le riz ;
- La fourniture de petits matériels agricoles tels que des brouettes, râdeaux, coupe – coupes notamment pour les travaux de préparation du sol ;
- Les infrastructures communautaires comme La réhabilitation des digues et la pose des canalisations ont fait l'objet de travaux collectifs organisés par les populations suivant la démarche traditionnelle du «Junta Mon». Le projet apporte un appui à travers la distribution de vivres PAM selon le procédé «Food for work» avec l'utilisation des vivres PAM. Ces travaux collectifs ont constitué la contre – partie aux investissements mises en place.

4.1.3. L'élevage

Plusieurs activités d'élevage ont été initiées par le projet dans les différents villages encadrés. Il s'agit de la distribution d'animaux à cycle court comme les petits ruminants, les porcs et la volaille. Les activités ont ainsi portées sur :

- l'élevage de chèvres et / ou de moutons distribués à raison de 5 paires en moyenne par village, souvent remplacés par des porcs dans certains villages et quartiers chrétiens en fonction de la demande exprimée ;
- l'élevage de poules et de coq raceurs au nombre de 4 à 5 paires par village

La gestion des animaux a été faite de manière différente suivant les villages. Ainsi, dans certains villages, chaque catégorie d'animaux a été confiée à un individu chargé d'en assurer l'entretien à charge de redistribuer les produits (les mises – bas) aux autres membres de la collectivité. Dans d'autres cas, les plus fréquents, chaque

catégorie d'animaux est confiée à plusieurs individus, selon le même principe de redistribution aux autres membres de la communauté.

Cette démarche a souvent pêché par son caractère plus individuel que collectif. En effet, l'affectation des animaux ne s'est souvent pas faite selon des critères d'équité et de transparence par les populations. (C'est souvent les membres les plus influents de l'association villageoise ou les leaders d'opinion qui en ont été les principaux bénéficiaires). D'autant moins que pour l'achat de certains animaux comme les chèvres notamment, de l'argent a été remis aux bénéficiaires qui ont ainsi pu négocier les prix à leur discrétion sans qu'aucun contrôle de la communauté ne soit exercé. Par ailleurs, l'installation des animaux dans des concessions privées sans aucun moyen de contrôle sur leur entretien (alimentation, sécurité, santé) a renforcé le sentiment d'appropriation des animaux tant pour les bénéficiaires directs que pour la communauté. D'autant plus que, selon sa démarche visant à responsabiliser les populations, le projet s'est faiblement impliqué dans le suivi de la gestion de cette activité.

En effet, la démarche visant à responsabiliser les populations est certes louable, mais elle doit être accompagnée au départ pour les innovations pour garantir leur succès et leur durabilité.

Il faut prévoir l'installation d'un enclos et d'un poulailler communautaires où les sujets seront installés avec une répartition des tâches précises des différents membres pour l'entretien des animaux; voire même l'établissement de la liste des premiers bénéficiaires directs de la rotation qui pourront ainsi exercer leur contrôle sur les responsables de la gestion. Chaque bénéficiaire direct ou indirect devra fournir une garantie représentant un certain montant et devra s'engager à respecter un cahier de charge pour une bonne gestion d'un bien appartenant à l'ensemble de la communauté.

4.1.4. L'horticulture

Le projet a aidé à la consolidation et au développement des activités horticoles, essentiellement maraîchères dans l'ensemble des villages encadrés. Pour ce faire, il a fourni divers intrants et équipements tels que :

- Des semences pour différentes spéculations légumières : tomate, piment, diakhatou, kandia, salade, carotte, oignon, choux, etc.
- Du petit matériel tels que : des râteaux, pelles, binettes, arrosoirs, pulvérisateurs pour le traitement phytosanitaire, etc.
- Des engrais
- Des produits phytosanitaires

L'exploitation des périmètres qui est essentiellement le fait des femmes est collective pour les travaux d'intérêt commun comme la réalisation des clôtures, la confection des planches, etc. Cependant la gestion des planches est individuelle ; chaque femme exploitant ses propres planches. La commercialisation est aussi individuelle en direction des grandes villes les plus proches.

Cette démarche a eu pour avantages de combiner les approches

- communautaire (exploitation d'une même parcelle appartenant à la communauté villageoise et au bénéfice de tous) ;
- collective (réalisation en commun de certains travaux à haute intensité de main – d'œuvre pour plus de célérité et d'efficacité et garantie de sécurité pour un gardiennage collectif) ;
- et individuel (par la responsabilisation de chacun dans la gestion directe de sa planche et l'amélioration de la motivation individuelle qui est nécessaire pour assurer le succès de toute opération fut – elle collective ou communautaire).

4.1.5. Le machinisme - les équipements de transformation

Le projet a mis en place dans tous les villages divers équipements tels que des décortiqueuses et des moulins pour les besoins de la transformation des produits agricoles. Ces machines s'inscrivent logiquement dans la chaîne de traitement des produits agricoles comme le riz et en cohérence avec l'allègement des travaux des femmes pour accroître la productivité de leur travail.

- Les décortiqueuses à riz jouent bien leur rôle et font l'objet d'un besoin réel et d'une utilisation effective et permanente lors des périodes post – récolte et pendant toute la durée de disponibilité des stocks de riz paddy qui se situe en moyenne autour de 5 à 6 mois. Elles sont cependant sujettes à des pannes fréquentes (rupture des courroies de transmission, , fuites d'huile, etc.), en moyenne tous les deux mois d'exercice. Certaines n'ont même jamais été utilisées dans certains villages en raison de problèmes mécaniques dès l'installation qui n'ont jamais été résolus par l'entreprise chargée de la fourniture des équipements. Ce qui pose le problème de la fiabilité des équipements fournis.
- Les moulins quant à eux sont aussi certes utilisés, mais à un rythme bien moins fréquent. L'essentiel de l'exploitation se fait pendant les cérémonies épisodiques de mariage et de baptêmes où les populations consomment des bouillies. Par ailleurs, dans certaines zones comme la région de Biombo à majorité de race PEPEL, il n'y a pas de tradition de consommation de produits moulus. Ce qui pose le problème de l'utilisation optimale de cette machine,

d'autant plus qu'elle manifeste aussi beaucoup de problèmes de fiabilité technologique avec là aussi des pannes fréquentes.

Il y a donc là un véritable problème de fiabilité de ces équipements donc de durabilité de leur utilisation (certains ne fonctionnent pas depuis plusieurs mois) et par suite de rentabilité de leur exploitation.

Il semble que le fournisseur n'ait pas disposé d'un cahier de charges l'obligeant à garantir des produits pendant une certaine période et à en assurer la maintenance. Ou alors, il n'aurait pas respecté le cahier de charges auquel cas, le suivi aura été défaillant.

Certes des locaux ont été formés à l'exploitation et à la maintenance des équipements, mais leurs compétences limitées les rendent fortement dépendants des réparateurs privés qui peuvent à loisir multiplier les interventions justifiées ou non, sans aucun moyen de vérification pour les populations locales.

D'où la nécessité de mettre en place un dispositif de partenariat avec les réparateurs (avec si possible l'accompagnement du fournisseur) pour déterminer des périodes de révision et de maintenance avec un dispositif de provision pour amortissement du matériel. Un cahier de charge sera établi avec chaque réparateur qui devra garantir sa réparation pendant une période précise permettant d'en vérifier l'efficacité.

4.1.6. La formation

- **La formation technique**

Des formations techniques ont été dispensées en accompagnement de toutes les activités techniques menées par le projet. Ainsi, différentes sessions de formation aux techniques de production ont été organisées in situ dans les villages et ex – situ au niveau des centres urbains dans les domaines de : la production rizicole, l'élevage des animaux à cycle court, l'horticulture, la saliculture, etc.

La formation à l'exploitation et la maintenance des équipements de transformation (décortiqueuse et moulin) a aussi été assurée par le projet.

- **La formation à commercialisation et à la gestion**

Des techniques de commercialisation des produits (marketing) et de gestion administrative et financière ont été dispensées respectivement aux producteurs et aux responsables chargés de la gestion des affaires communautaires (équipements).

Il reste que l'application de la formation n'est pas toujours effective et totale. Plusieurs activités dont la formation a été dispensée ne sont pas menées compromettant ainsi leur réalisation. Un dispositif de suivi et d'évaluation de la formation est donc nécessaire pour déterminer le niveau de compréhension et d'application des formations afin d'en assurer la continuité par des appuis techniques in situ de

l'encadrement. Il est surtout nécessaire de renforcer la formation des formateurs locaux qui devront par la suite servir de relais locaux au moment du désengagement du projet.

4.1.7. Le stockage (les magasins)

Le projet a construit des magasins de stockage dans tous les villages. Ils sont utilisés pour abriter les matériels et équipements collectifs, conserver les semences, garder les intrants de production tels que l'engrais et les matériaux de construction, garder les vivres, etc.

Les magasins pourraient cependant être davantage valorisés en servant de centrales d'achat d'intrants et de ventes en gros des produits. La réfrigération de certains magasins par l'énergie solaire auraient aussi permis de mieux régler les questions de conservation des légumes frais et d'en planifier la commercialisation toute l'année.

4.1.8. Le transport

Le projet a distribué quatre charrettes à traction asine dans chacun des 16 villages des régions de Bafata et OIO ; tandis que dans la région de Biombo, des brouettes ont été préférées pour tenir compte des mœurs locales peu favorables à la traction animale.

Ces équipements ont largement contribué à améliorer les conditions de transport des récoltes des champs au village, joué un rôle social important dans l'évacuation des malades, l'approvisionnement des villages dans l'acquisition de certains produits.

Il faut cependant noter que dans certains villages comme Biur (Région de OIO), l'utilisation des charrettes a été compromise par la trypanosomiose qui a entraîné la mortalité des ânes. Les charrettes ont été finalement revendues à 100.000 FCFA pièce ; une partie de l'argent déposée en banque (250.000 FCFA sont semble – t- il disponibles) en vue de son utilisation à des fins collectives et communautaires.

Il reste que la traction bovine aurait pu être encouragée dans les villages de Biombo et dans la zone de Biur où l'on note l'utilisation des bovins adaptés au milieu comme la race Ndama qui est trypanotolérante.

4.2. *Qualité du suivi*

Les activités se sont déroulées Elles se sont à trois niveaux :

- Le niveau national :

Le Comité de Pilotage a assuré la supervision du projet sur la base des rapports semestriels d'avancement et des rapports annuels fournis par la Coordination du projet. Des tournées de suivi de l'exécution du projet ont aussi été organisées de temps à autre sur le terrain par le Comité de Pilotage.

Le suivi du projet au niveau des Ministères techniques par les Directions Générales directement impliquées (Agriculture avec le Service de Suivi - Evaluation, Sécurité alimentaire, Energies renouvelables notamment) est resté faible en raison de l'insuffisance de ressources humaines et logistiques : le projet étant parfois obligé d'apporter un appui à ces structures pour les besoins du suivi de ses activités. Il reste que le projet fournit cependant des informations régulières sur ses activités à travers notamment des rapports trimestriels.

- Le niveau opérationnel régional

Les directions régionales ont effectué un suivi épisodique à travers des tournées conjointes avec le projet. Les sollicitations du projet pour un appui – conseil technique dans les villages ont aussi été l'occasion de visites de suivi. Enfin, la fourniture par le projet de rapports trimestriels a constitué un autre moyen de suivi des activités du projet.

- Le suivi à la base

Il a été effectué par les assistants techniques du projet selon une périodicité d'un village par semaine. Il a consisté conformément à leurs termes de référence à :

(i) Assurer le suivi de l'évolution des activités de production de la préparation du sol à la phase de récolte ; (ii) A recueillir les données statistiques agricoles, (iii) A élaborer des rapports trimestriels de suivi destinés à la Coordination du projet chargée de les consolider en direction des services régionaux et centraux des parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre du projet.

Le suivi à la base a cependant souffert de l'insuffisante formation des assistants qui sont pour la plupart des agronomes aux nombreux autres domaines d'activités du projet (machinisme, horticulture, gestion), mais aussi au plan socio – économique (sensibilisation, organisation, ...) ,limitant ainsi leur apport technique et dans les conseils à la gestion dans ces domaines. Par ailleurs, l'absence ou l'insuffisance d'indicateurs objectivement vérifiables sur les superficies à cultiver par village autant que les niveaux de production attendus a ainsi limité du suivi dans ce domaine.

4.3. Appui des parties prenantes au projet

4.3.1. Le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MADR)

Le MADR a apporté un appui institutionnel au projet en tant que structure d'ancrage. Il a aussi largement contribué aux plans matériel et logistique en abritant le projet dans ses locaux (INPA) et en prenant en charge certains frais de fonctionnement courant. Au niveau régional et local, les Directions régionales de l'Agriculture qui sont ses démembrements ont servi de points focaux institutionnel et technique au projet qui s'est largement appuyé sur leur personnel technique et leurs moyens logistiques.

- La Direction Générale de l'Agriculture et les Directions Régionales

Le projet a développé un partenariat suivi et mutuellement bénéfique avec les Directions Régionales de l'Agriculture. Plusieurs formes de collaboration ont été notées.

- L'appui de la Direction au projet à travers : (i) le suivi technique des activités en appui à l'assistant technique pour les procès de production avec parfois des tournées conjointes ; la fourniture de produits phytosanitaires pour les besoins de traitement dans le domaine horticole notamment ; l'appui logistique dans le stockage et la distribution des matériels de production et des intrants au niveau des villages ; la cession de locaux pour les besoins de sessions de formation en faveur des producteurs.
- L'appui du projet à la Direction régionale se mesure : (i) au plan logistique avec la programmation de tournées conjointes ; la mise à disposition de produits phytosanitaires pour traiter certains villages environnants et limiter ainsi la contamination des villages encadrés.

Il y a ainsi une collaboration suivie avec les Directions régionales qui sont régulièrement et bien informées de l'évolution du projet dans leur zone par la fourniture de rapports techniques trimestriels, le contact permanent avec le Coordonnateur et ses assistants techniques et la participation active du projet aux réunions auxquelles elle est confiée.

- La Direction Générale de l'Elevage

Elle a beaucoup contribué du programme d'élevage par le choix et la délivrance des animaux, la prophylaxie, la formation des populations locales à l'entretien des animaux, le suivi par les techniciens vétérinaires et en production animale, l'acquisition des intrants vétérinaires, etc. A l'heure actuelle, un protocole d'accord est en cours avec le projet pour accompagner l'installation de trois poulaillers dans les trois régions du pays, dans la perspective d'un désengagement du projet et la relève par les populations locales avec l'appui des structures de l'Etat.

- La Direction Générale du Génie Rural

Elle a été très active dans l'appui technique à l'aménagement physique des bas – fonds et des zones de mangrove et la formation des producteurs à la gestion de l'eau à travers notamment l'organisation des comités de gestion. Par ailleurs, une collaboration a été développée entre le projet de Sécurité Alimentaire de la Banque Mondiale placé sous sa tutelle et le projet IBAS qui ont développé une démarche de subsidiarité pour mettre en synergie leurs moyens pour une plus grande efficience.

4.3.2. Le Ministère de la Coopération...

Il est le représentant du Gouvernement auprès des partenaires du développement. Il co – préside le Comité de Pilotage du projet avec le PNUD au niveau le plus élevé, traduisant ainsi l'intérêt et le caractère stratégique accordé au projet par le Gouvernement. Il suit de ce fait activement toutes les étapes de la mise en œuvre du projet.

4.3.3. Les Gouverneurs

Ils ont joué un rôle important dans la sensibilisation des communautés locales pour leur meilleure implication dans la mise en œuvre des activités du projet, à l'occasion

des tournées dans les villages, mais aussi au niveau des réunions de coordination administrative qui se tiennent tous les quinze jours.

4.3.4. Les populations locales

Elles ont été de vraies actrices dans la mise en œuvre du projet. Elles ont mis en place des associations villageoises organisées en plusieurs comités dont chacun est chargé de la gestion d'une activité mise en œuvre. Les différentes catégories sociales (hommes et femmes) et socio – professionnelles (agriculteurs, éleveurs, maraîchers, ...) ont étroitement participé à la réalisation des activités programmées de concert avec les agents du projet et les techniciens du Gouvernement. Leur contribution a été à la fois : (i) physique (main – d'œuvre locale) ; (ii) financière avec l'achat d'intrants de production dans les activités pour lesquelles le projet se désengage progressivement ; (iii) administrative avec la légalisation des associations villageoises ; (iv) juridique à travers les procès intentés dans les cas de vol de matériels fournis par le projet, etc. Autant de domaines de domaines d'implication encore inédits pour l'essentiel qui traduisent le degré d'engagement des populations et leur maturité acquise avec l'encadrement du projet.

4.3.5. Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)

Le PNUD a soutenu l'UCP dans son fonctionnement selon une procédure DEX. Il a apporté un appui constant aux plans : (i) technique à travers le recrutement du personnel technique du projet (coordonnateur et assistants, consultants) et le suivi substantif à travers son unité de suivi et l'évaluation externe : (ii) administratif et financier (approvisionnement et achats, financement des activités et des investissements) ; logistique (fourniture des moyens de la mobilité – véhicule et 3 motos et du carburant).

4.3.6. Le Secrétariat du Fonds IBAS

Le Fonds IBAS a suivi l'exécution technique et financière du projet à travers le rapportage technique et financier. Une mission a aussi été effectuée sur le terrain qui a permis de visualiser les activités et d'apporter un soutien efficace à la réalisation de certaines activités.

4.3.7. Les Ambassades IBAS

Les trois ambassades de l'Inde, du Brésil et d'Afrique du Sud se sont montrés très attentives aux activités du projet en participant activement aux réunions du Comité de Pilotage, en effectuant des visites sur le terrain et en restant régulièrement informées par le PNUD.

4.3.8. Les ONG partenaires

Le projet a signé un contrat de prestation de services avec l'ONG APRODEL pour un appui au projet dans : (i) la sensibilisation des communautés ; (ii) la prise en compte de la dimension genre ; (iii) la gouvernance et la gestion administrative et financière. Il reste que la formation dispensée aux populations n'a pas été répercutée au niveau des animateurs du projet chargé du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre des

activités du projet. Ce qui s'est traduit par un déficit de suivi des opérations comptables et financières.

4.4. *La mise en œuvre financière du projet*

	Award	1,550,000.00
	CDR 2011	96,031.96
	CDR 2012	333,716.88
	CDR 2013	546,764.18
Land Rehabilitation	CDR 2014	345,047.32
	Planned 2015	228,439.66
	CDR 2015	101,500.00
	Expenditure	1,423,060.34
	Remaining *	126,939.66

* Commitments	<i>Poultry house</i>	36,430.00
	<i>Consultants</i>	30,000.00
	<i>Rooster Improved</i>	4,500.00
	<i>Medicines</i>	5,436.00
	<i>Food</i>	4,000.00
	<i>Equipments</i>	3,200.00
	<i>Communication</i>	3,420.00
	<i>Communication Video</i>	4,000.00
	<i>Communication paper</i>	5,430.00
	<i>Accounting Training</i>	10,000.00
	<i>M&E Mission</i>	3,500.00
	<i>GMS 7%</i>	15,990.78
	Total	125,906.78

Le tableau ci – dessus (source UNDP) indique que le budget initial est de : 1.550.000 USD et les dépenses portent sur 1.548.867 USD, soit un taux d'exécution de 99, 9 % qui traduit une bonne performance financière du projet.

4.5. *Les principales difficultés et contraintes à la mise en œuvre du projet*

- Le déficit d'investissements structurants dans le domaine de l'aménagement des bassins versants

Le projet intervient dans les bas – fonds et les zones de mangrove qui sont des bassins versants. Il contribue à la réhabilitation des aménagements secondaires que sont les digues anti – sels et les diguettes de séparation ainsi que des ouvrages anti – érosifs. Or, ces ouvrages sont généralement conçus à la base avec des matériaux sommaires et un dimensionnement souvent inadapté en rapport avec la superficie des bassins versants. Il s'en suit leur destruction lors des grandes crues entraînant ainsi l'inondation des périmètres et la nécessité de restaurer continuellement les ouvrages. Le système de canalisation mis en place contribue certes de manière significative à améliorer la situation. Mais, il reste insuffisant à endiguer le phénomène et ne permet pas de faire l'économie d'aménagements plus structurants et durables pour garantir la pérennité des investissements opérés par le projet. D'où, la nécessité de développer une approche plus globale du bassin versant pour prendre en charge les différents dimensions notamment agro –écologique et socio – économique.

- Les questions d'approvisionnement

Le maintien d'un niveau de productivité élevé dépend en grande partie de la disponibilité des intrants de production et de leur utilisation selon les normes requises. Or, le désengagement progressif du projet pose le problème de l'approvisionnement des villages avec l'absence d'un dispositif d'intermédiation entre les producteurs et les fournisseurs. Les achats groupés d'intrants auraient en effet permis de mettre en place des centrales d'achat au niveau des magasins villageois pour permettre de disposer des produits en temps utile et à des prix compétitifs.

Cette même question s'applique aussi à l'approvisionnement en pièces détachées pour les équipements de transformation que sont les décortiqueuses à riz et les moulins. L'intermédiation avec des fournisseurs privés devrait permettre de résoudre cette question. La démarche pourrait consister à mettre en place un stock de pièces détachées au niveau des villages centres ou de favoriser l'intermédiation avec des privés notamment indien assez actifs dans le commerce par le biais notamment de la Chambre de Commerce et d'Agriculture.

- L'efficacité de la formation

De nombreuses formations fort utiles ont été dispensées aux populations dans divers domaines aussi variés que : la production, la transformation, la conservation, la commercialisation, la gestion, etc. Cependant leur application pratique reste incertaine en raison de l'absence d'un dispositif d'évaluation des connaissances et de leur mise en œuvre. D'autant que les personnes formées sont chargées de transmettre la formation en cascade au profit des autres membres des villages.

- La maîtrise de l'eau

L'horticulture est le domaine où le saut qualitatif a été le plus important avec une véritable révolution dans les méthodes de production et des résultats spectaculaires. L'un des principaux handicaps de cette activité reste cependant la faible maîtrise de l'eau avec l'utilisation de puisards dont l'absence de buses entraîne leur effondrement fréquent sans compter la faiblesse de leur débit. Des efforts importants doivent être faits pour sécuriser l'approvisionnement en eau, soit à travers la construction de puits

performants, soit par l'exploitation du système d'exhaure solaire, dans les villages où le potentiel existe.

Dans le domaine agricole à l'inverse, la maîtrise de l'eau passe par la construction de digues plus durables pour réduire les inondations et améliorer ainsi l'efficacité des ouvrages secondaires mis en place par le projet pour la gestion de l'eau au niveau des parcelles.

- La qualité des équipements de transformation et leur maintenance

Les équipements de transformation mis en place par le projet semblent être de qualité douteuse. En effet, sur 12 villages visités, les machines ne fonctionnent normalement que sur 2 à 3 villages et après de multiples réparations. D'ailleurs dans certains villages les machines n'ont pas fonctionné plus de 2 semaines après leur mise en place. La question des conditions d'acquisition du matériel se posent (choix de l'opérateur, cahier de charge devant inclure des clauses sur la garantie et la maintenance, implication des services techniques ayant compétence technique et administrative pour le suivi – contrôle de la conformité des opérations etc.).

- Les approches

L'approche du projet a combiné plusieurs démarches. L'accent a été mis essentiellement sur la subvention des intrants et équipements mis en place. Cette démarche a l'avantage de faciliter le démarrage rapide des activités et de créer un véritable engouement. Il reste à garantir la durabilité des acquis.

Par ailleurs, le projet a très tôt responsabilisé les populations dans la distribution des intrants et équipements mis en place, dans des domaines encore relativement neufs. Cela a eu pour conséquences de réduire la période d'accompagnement, la phase transitoire, indispensable à la bonne intégration de toute innovation. (les modalités de distribution des matériels ont été définies par les populations elles – mêmes).

Enfin, le projet a utilisé invariablement les approches communautaire, collective et individuelle sans établir une cohérence entre elles, ce qui a contribué à créer une certaine confusion dans la répartition des rôles et responsabilités entre les différents membres de la communauté villageoise. Il a certainement manqué des études socio – économiques de base et l'accompagnement d'un expert socio – économiste au moment de la mise en œuvre.

- Les procédures : les lenteurs dans la mise en œuvre

Des procédures longues et souvent complexes ont constitué un handicap important dans la mise en œuvre des activités pour un projet de développement rural appelé parfois à affronter des calamités naturelles (inondations, attaques parasitaires, épizooties, etc.). Elles ont entraîné des retards de démarrage de certaines activités et retardé du coup l'obtention de résultats. Il est nécessaire d'adapter les procédures de recrutement des entreprises, de mobilisation des fonds et de réalisation des travaux à des normes rigoureuses en rapport avec la spécificité des activités du projet, en impliquant notamment toutes les parties prenantes techniques compétentes en la matière au niveau national.

- Le retard de démarrage de certaines activités et le problème de leur pérennisation

La lenteur des procédures a eu pour effet d'entraîner le retard de démarrage d'activités comme l'aménagement de certains périmètres agricoles du fait de l'indisponibilité à temps des tubes PVC ou encore du programme d'élevage ont contribué à réduire les effets attendus. Par ailleurs, le démarrage tardif parfois à la fin du projet ne permet pas d'assurer une période d'encadrement suffisante pour garantir l'appropriation et la pérennisation de l'activité. D'où, la nécessité d'une période d'accompagnement rapproché de ces nouvelles activités.

- Les ressources humaines

Le personnel des Directions nationales appelé à jouer un rôle essentiel d'appui technique au projet n'a pas toujours disposé de l'expertise suffisante au niveau régional, ni des moyens logistiques nécessaires pour assurer un suivi rapproché permettant d'envisager une bonne relève du projet.

Le personnel du projet a souffert de sa taille réduite au regard de l'immensité du domaine à traiter et de sa trop forte spécialisation dans le domaine agricole pour un projet intégré combinant plusieurs domaines d'activités. L'absence en particulier d'un spécialiste en socio – économie et d'un expert technologue a constitué un handicap certain pour le projet.

Appropriation dans la mise en œuvre

La grande diversité des partenaires impliqués et leur niveau d'implication dans la mise en œuvre traduit bien une appropriation pleine et entière dans la mise en œuvre du projet. Elle s'est manifestée à trois niveaux :

- Au niveau national, par l'intégration du projet dans le « pipeline » des Ministères et des directions nationales concernées qui le considèrent comme un maillon essentiel de leur dispositif, devant contribuer activement à l'atteinte de leurs objectifs stratégiques ;
- Au niveau régional, par l'intégration des activités du projet dans la programmation des directions régionales, comme en témoigne l'implication directe de leurs services et agents dans la mise en œuvre du projet ;
- Au niveau local, par l'adoption du projet par les populations locales comme moyen de réalisation de leurs besoins, comme l'attestent l'engouement et la participation massive de toute la communauté villageoise aux activités du projet.

L'efficience du projet

L'exécution budgétaire a été entièrement faite et a permis la réalisation des différentes activités prévues, même si dans quelques rares cas, les délais d'exécution n'ont pas été toujours respectés.

L'analyse coûts / avantages du projet fait état d'un investissement de l'ordre de 1.550.000 USD qui a bénéficié à 24 villages pour une population de 14 785 personnes réparties entre 2112 familles de 7 personnes en moyenne. Ce qui fournit un ratio de : 104, 836 USD par personne. Or, ces investissements relativement bas ont permis des

gains de l'ordre d'au moins 300 USD (150.000 Fcfa) par personne si l'on se rapporte, entre autres, à :

- aux revenus tirés des différentes activités comme l'horticulture qui apporte des gains d'au moins 100 à 200 USD (50.000 à 100.000 Fcfa) par mois et par famille pendant au moins 8 mois dans l'année ; soit un gain annuel de 1.200 USD (600.000 Fcfa) si l'on retient un gain moyen de 75.000 Fcfa.
- aux économies réalisées dans l'achat du riz sur une période de 6 à 7 mois dans l'économie qui sont autant de ressources qui renforcent le pouvoir d'achat, soit en moyenne 200 USD (100.000 Fcfa) par moi pendant 7 mois, soit un gain annuel de 1.400 USD (700.000 Fcfa) ;
- aux gains collectifs résultants des recettes produites par l'exploitation des machines de transformation notamment qui sont en moyenne de 400 USD (200.000 Fcfa) par village et par ; soit pour 24 villages : 9.600 USD (4.800.000 Fcfa).

En effet, à titre d'illustration, si l'on s'en réfère uniquement à l'horticulture, les gains financiers moyens par famille de 7 personnes en moyenne rapporté à chaque membre sont de l'ordre de : 171 USD (85.714 Fcfa) par an. L'horticulture, abstraction faite de toutes les autres activités permet donc à elle seule de rentabiliser les investissements mis en place par le projet.

L'efficience du projet est effective.

V ANALYSE DES RESULTATS

5.1. EFFET SPECIFIQUE : la sécurité alimentaire est améliorée, la pauvreté est réduite et la croissance économique est accrue dans les zones d'intervention du projet IBAS

Tableau : Produits de l'effet spécifique – présentation et commentaires :

<u>Produits attendus</u>	Indicateurs	Acquis	Insuffisances	Perspectives
Produit 1. : Les petits bas – fonds pour la production rizicole sont réhabilités. 300 hectares de rizières sont réhabilités (200 ha de mangrove	1.1. Identification des problèmes de gestion relatifs à la production de riz dans les 24 villages	Des études hydrologiques ont été réalisées pour déterminer les conditions et les tendances des écosystèmes.	Des études pluridisciplinaires sont nécessaires pour la gestion globale de tout le bassin versant qui couvre le bas – fonds	Des plans d'aménagement globaux des bassins versant doivent être réalisés pour assurer une gestion durable intégrant l'ensemble des domaines d'activités (topographique,
	1.2. Développement d'une stratégie d'intervention et	Des comités de gestion de l'eau ont été mis en	Les capacités des comités sont limitées par les	

et 100 ha de bas – fonds).	sélection d'activités de gestion de l'eau	place et des formations dispensées	équipements qui sont encore sommaires	écologique, hydraulique, agricole, socio – économique...)
	1.3. Acquisition des équipements nécessaires	Des tubes PVC ont été acquis	Leur nombre est insuffisant par rapport aux besoins	
	1.4. Réhabilitation des digues anti – sels	Des travaux de réhabilitation des digues ont été effectués selon la modalité « food for work »	Les digues ne sont pas durables et obligent souvent à des réhabilitations régulières en cas de fortes pluies	
	1.5. Transport et installation de tuyaux en PVC	Des tubes PVC ont été installés pour favoriser le drainage des eaux	Le faible nombre de tubes limite les superficies cultivables	
	1.6. Formation des producteurs sur le fonctionnement du nouveau système de drainage	Les producteurs ont été formés à l'utilisation du système de drainage		
	1.7. Construction de diguettes anti – érosives			
	1.8. Mise en place d'une SURVEY topographique dans chaque RICE FIELD	Des digues ont été réalisées dans tous les villages	La pérennité pose problème du fait des matériaux utilisés	
	1.9. Mise en place d'un nouveau système de gestion	Des études topographiques ont été réalisées		

	<i>interne de l'eau</i> 1.10. Formation des producteurs à la maintenance du nouveau système interne de gestion de l'eau.	Des comités de gestion de l'eau ont été installés avec un dispositif de gestion Des formations dans les domaines de la maintenance ont été réalisées		
Produit 2 : La productivité du riz est accrue La productivité du riz est accrue de 700 – 1000 kg à l'ha à 1500 – 2000 kg à l'ha.	2.1. Distribution aux producteurs d'intrants agricoles tels que les semences de riz, les fertilisants, les herbicides, les insecticides et les fongicides 2.2. Suivi technique de l'utilisation des intrants (semences) par les producteurs 2.3. Distribution de petits matériels agricoles 2.4.	Les divers intrants nécessaires ont été distribués Les assistants du projet avec l'appui de l'Agriculture a pu faire le suivi nécessaire Du petit matériel a été distribué partout	Les quantités distribuées ont été souvent insuffisantes à couvrir les besoins Insuffisance des quantités à couvrir les besoins	Il faut renforcer les objectifs de production de riz par l'accroissement des superficies, une planification de la productions sur toute l'année dans certains sites et surtout la modernisation des équipements (motorisation)
Produit 3 : De plus grandes quantités de produits agricoles et d'élevage sont obtenus à travers les techniques et technologies de	3.1 Identification du matériel nécessaire dans chaque village 3.2. Acquisition et distribution du matériel et des équipements	Le matériel distribué a été uniforme 48 moulins et décortiqueuses ont été acquis et distribués	Des études socio – économiques de base n'ont pas été faites La qualité des équipements est douteuse	Il faut faire des études socio – économiques pour déterminer la part des besoins, améliorer les équipements et les installer dans des

transformation et de conservation A- La production agricole et d'élevage est accrue de 10 à 15% après l'introduction de pratiques de transformation et de conservation B- 480 personnes sont formées en transformation et en conservation	3.3. Conduite d'enquêtes régulières sur la production agricole et d'élevage dans les 24 villages 3.4. Formation à l'utilisation et à la maintenance des équipements de transformation et de conservation.	Des activités de suivi ont été menées Des formations ont été dispensées dans ce sens	De véritables enquêtes socio – économiques ont fait défaut Les formations sont faiblement appliquées par les populations locales	marchés pour assurer leur rentabilité réelle
Produit 4: Les populations locales sont capables de commercialiser les produits agricoles et d'élevage. B. 12 of small storage facilities built C. Nombre de populations locales entraînées aux stratégies de marketing local D. 96 dunkey – drawn carriages built for transportation of products to market	4.6. Construction de 12 STORAGES FACILITIES 4.7. Formation aux stratégies de marketing local par des spécialistes d'un Institut National (INITA / INPA) 4.8. Formation aux stratégies de marketing par UNITA / INPA 4.9. Construction de 96 (A déterminer) DONKEY DRAWN CARRIAGES (4 par village)	12 magasins de stockage ont été réalisés Des formations ont été dispensées par INITA/ INPA Des formations ont été dispensées Les charrettes ont mis en place dans tous les villages de OIO et Bafata	Absence d'études socio – économiques de base pour orienter les activités et d'un expert socio – économiste pour le suivi de la mise en œuvre de ces	Développer une approche chaîne de valeurs à travers l'intermédiation entre les producteurs et les agents commerciaux professionnels

	4.10. Des enRegular inquiry conducted on development of trading in every village	Des enquêtes dans ce sens n'ont pas été réalisées	différentes activités	
Produit 5 : Un appui technique et logistique est fourni	5.1 Suivi et collecte de données dans chaque village 5.2. Evaluations 5.3. Suivi avec les partenaires (perdiems pour la visite des sites, etc.)	Des activités de suivi ont été réalisées pour établir des statistiques agricoles Plusieurs consultants ont été recrutés mais pas de véritables évaluations internes Des missions conjointes de suivi ont été organisées avec l'appui du projet	Le suivi socio – économique a fait défaut en l'absence d'un spécialiste dans ce domaine Certains spécialistes ont fait défaut tels qu'un socio – économiste, un technologue entre autres La régularité du suivi et sa fiabilité sont faibles car fortement dépendantes du projet	Un Comité Scientifique et Technique doit être mis en place pour mettre en cohérence les programmes et en synergie les activités de manière à impliquer l'ensemble des parties prenantes dans la mise en œuvre du projet et assurer le suivi et la validation scientifique et technique des produits avant leur diffusion
Produit 6 : Une gestion opérationnelle de l'Unité de Coordination	6.1. Gestion quotidienne du projet 6.2. Fonctionnement	Le projet a fait l'objet d'une bonne gestion quotidienne avec l'appui	La lenteur des procédures a constitué un handicap pour le bon	Les ressources humaines doivent être renforcées. Les procédures doivent être

	6.3. Divers	administratif du PNUD	fonctionnement	allégés pour mobiliser les ressources à temps et renforcer l'efficacité et l'efficacité du projet.
--	--------------------	--------------------------	----------------	--

5.1.1. Produit 1 : Les petits bas – fonds pour la production rizicole sont réhabilités.

300 hectares de rizières sont réhabilités (200 ha de mangrove et 100 ha de bas – fonds).m

Les investissements menées sur le terrain et recoupées avec les rapports de suivi du projet et des divers partenaires font état de près de 290 ha de mangrove réhabilités dans les régions de Biombo et Oio contre une prévision de 200 ha et 79 ha de bas – fonds sur une prévision de 100 ha entre les régions de Oio et de Bafata. Ce qui donne des niveaux de réalisation respectifs de 145 % pour la mangrove et de 79 % pour les bas – fonds. Ces résultats positifs sont cependant menacés par des risques d'inondation résultant de la rupture des digues anti sels et des ouvrages anti – érosifs dont la plupart sont réalisés avec des matériaux peu durables, exigeant ainsi un entretien annuel. Par ailleurs, le nombre réduit de tubes PVC installés ne permet souvent d'exploiter qu'une partie du bassin versant limitant ainsi les possibilités d'étendre les superficies cultivables. Il est donc nécessaire d'assurer un aménagement global des bassins versants (que partagent souvent plusieurs villages), à travers notamment la construction plus durable des digues pour garantir la durabilité des investissements productifs. Par ailleurs, il est aussi important, par delà les superficies cultivables, d'étendre la production en toutes saisons par la diversification des systèmes de culture du riz.

5.1.2. Produit 2 : La productivité du riz est accrue (700-1000 kg à 1500– 2000 kg à l'ha)

Les investigations sur le terrain et l'exploitation des rapports de suivi ont montré que l'objectif moyen de croissance du rendement de 1500 à 2000 kg à l'ha a été presque avec une moyenne de 1750 kg et même dépassé dans certains villages . Cela résulte des nouveaux aménagements mis en place par le projet qui ont permis d'élargir les superficies cultivées et d'améliorer le paquet technique et technologique avec des intrants appropriés et des techniques culturales adéquates. Cet accroissement de la productivité a eu pour effet d'améliorer la sécurité alimentaire des villages encadrés avec la réduction du déficit du bilan vivrier en riz de 8 à 9 mois à 3 à 4 mois. En effet, la couverture des besoins vivriers dans ce domaine a été largement améliorée, passant presque du simple au double par rapport à la situation de référence avant l'intervention du projet. Il reste à consolider ces acquis qui restent encore fragiles au regard des difficultés d'acquisition des intrants de production, du respect des normes d'application et aussi et surtout de la baisse progressive du pouvoir germinatif des

semences dont le capital doit être renouvelé. Il s'y ajoute les risques liés aux changements climatiques avec les inondations ou au contraire les sécheresses. D'où, la nécessité de poursuivre l'appui aux populations à travers la mise en place d'un dispositif d'approvisionnement en intrants de qualité et de fournir un niveau minimum d'encadrement technique dans ce sens.

5.1.3. Produit 3 : De plus grandes quantités de produits agricoles et d'élevage sont obtenus à travers les techniques et technologies de transformation et de conservation

- **La production agricole et d'élevage est accrue de 10 à 15% après l'introduction de pratiques de transformation et de conservation**

Il n'a pas été possible d'établir un tel taux d'accroissement de la production agricole et d'élevage résultant des pratiques de transformation et de conservation. En effet, l'introduction des décortiqueuses de riz et des moulins a certes amélioré la chaîne de traitement des céréales, par un gain de temps et la réduction de la pénibilité des travaux, mais elle n'a pas changé les habitudes alimentaires. Ainsi, les moulins à mil ne fonctionnent pratiquement pas dans les zones où les traditions de consommation de farine sont faibles (Ethnies Pépel et Balantes des Régions de Biombo et OIO). Les possibilités de promotion de nouvelles recettes alimentaires résultant de la transformation des produits de base n'ont pas été développées.

Cependant, dans les zones de forte consommation de riz, les décortiqueuses lorsqu'elles n'étaient pas en panne ont bien fonctionné avec parfois 250 kg par jour en période de pointe de la production de riz rapportant environ 228.000 FCFA dans les comptes d'un village visité. Ainsi un tonnage annuel de 40.376 kg a été transformé en 2013 pour un montant de recettes de 955.200 FCFA (rapport annuel du projet). Il reste que les machines sont souvent en panne compromettant ainsi la pérennité des activités, sans compter la saisonnalité de la production du riz.

- **480 personnes sont formées en transformation et en conservation**

Deux séminaires de formation complémentaires ont été tenus en 2013 et 2014 dans les domaines de la conservation de la viande et du poisson en faveur de 5 personnes par village, soit 120 personnes par session et 240 personnes au total.

5.1.4. Produit 4 : Les populations locales sont capables de commercialiser les produits agricoles et d'élevage.

- **12 magasins sont construits**

Douze (12) magasins ont été construits, soit quatre par région dans les villages centres. Ils sont très utiles pour abriter les récoltes issues des champs collectifs, le matériel de production, les intrants, les semences réservées ainsi que les vivres PAM. Ils peuvent servir au niveau individuel à l'entreposage de tout produit ou matériel des membres du village moyennant un loyer.

- **Nombre de populations locales entraînées aux stratégies de marketing**

L'INPA et l'INITA ont organisé conjointement en 2013 une mission de formation en marketing local. Elle a bénéficié à Soixante douze (72) personnes issues dans les 3 régions, soit 24 par village. Cette formation a permis d'améliorer les modes de présentation des produits et de développer des activités de commercialisation jusqu'au niveau des grandes villes. Il reste à élaborer une véritable stratégie collective permettant de collecter selon des normes de qualité et de quantité, de grouper les ventes et de cibler des clients plus pérennes et à forte demande, pour s'insérer au – delà de la filière dans une véritable chaîne de valeurs.

- **96 charrettes pour le transport des produits vers le marché**

Soixante quatre (64) charrettes sur une prévision de 96 ont été mises en place par le projet dans les deux régions de OIO et Bafata, en raison de 4 par village et exceptionnellement 6 dans certains gros villages. Pour la région de Biombo à prédominance de l'ethnie Pépel où il n'y a pas de traditions de traction animale, des brouettes ont été fournies à la place des charrettes. Les charrettes ont été fort utiles pour le transport des produits agricoles du bord champ vers le village, voire vers les marchés de commercialisation. Elles jouent aussi un rôle social important dans le transport des personnes en général et des malades en particulier vers les centres de soins, mais aussi dans les cérémonies familiales et religieuses.

La commercialisation des produits agricoles et surtout maraîchers est effective, en raison de l'accroissement substantiel de l'ordre de 1 à 5 des quantités traditionnellement, de la diversification des produits qui touchent une large gamme et de leur qualité. La commercialisation pour les villages de l'intérieur s'effectue pour l'essentiel à travers le déplacement des femmes dans les gros bourgs environnants et les villes au niveau des grands marchés permanents. Dans les cas plus rares où le village se situe sur un axe routier, la commercialisation s'effectue in situ bord champ à travers le déplacement d'intermédiaires qui exploitent une variation des prix.

Le système de commercialisation est individuel et s'effectue par prélèvement de petites quantités équivalentes à une bassine tous les deux à trois jours, pour garder la fraîcheur des produits en l'absence d'un dispositif de conservation et de transformation des produits. Des unités de conservation sont présentes dans certains villages ; cependant une seule femme a mis en application la formation relative à la transformation des fruits et légumes dans le village de Missira (Ohio).

Les produits les plus vendus sont le piment, la tomate, l'oignon, la salade, etc. A titre d'exemple : le prix du kg de piment est de : 1500 FCFA.

Des revenus importants ont ainsi été obtenus de l'ordre de 50.000 à 150.000 par mois minimum voire par mois.

Quant aux produits d'élevage, ils ne font pas l'objet de commercialisation en raison du quasi – échec de cette activité dont la plupart des sujets mis en place par le projets

sont morts. Les rares activités de commercialisation portent sur la vente des derniers sujets rescapés des maladies pour réinvestir les ressources ainsi obtenues dans d'autres activités productives considérées comme moins risquées que l'élevage de petits ruminants et de la volaille. L'effet attendu des produits d'élevage n'est donc pas atteint pour l'instant.

5.1.5. Produit 5 :

Un appui technique et logistique est fourni

L'absence d'indicateurs sur ce produit ne permet pas de bien en apprécier le niveau d'exécution. Toutefois, l'analyse du degré de réalisation des activités qui doivent y concourir a permis d'émettre un avis sur ce produit.

- ***Suivi et collecte de données dans chaque village***

Les données sur la production ont été obtenues à travers les missions de suivi menées par les assistants techniques du projet. Elles ont fourni des informations sur les niveaux de production, la productivité, les contraintes techniques, etc. Elles ont permis d'établir des statistiques agricoles fort utiles. La méthodologie utilisée et les données de base obtenues pourront ainsi servir de documents de base en la matière. Ils doivent cependant être davantage évalués (au regard de la représentativité de la zone du projet), consolidées et systématisées pour servir de référence pour le système statistique national.

Les données socio –économiques ont été insuffisamment mises en exergue en l'absence d'études spécifiques qui auraient permis de mesurer les effets et impacts des activités du projet sur l'amélioration du niveau de vie (consommation, revenus, emplois,...) et du cadre de vie (énergie, eau potable, environnement,...).

- ***Evaluations***

Le projet a fait appel à l'expertise de plusieurs consultants pour mener diverses activités de formation notamment dans ses différents domaines d'intervention tels que : la production agricole avec notamment la gestion de l'eau, la sensibilisation et la gouvernance avec l'organisation des populations en association, la gestion, l'horticulture, la gestion des moulins, etc. L'absence de consultant dans les domaines social et économique n'a pas permis de mieux mesurer les effets réels du projet dans ces domaines qui constituent la finalité de toute activité de développement.

- ***Suivi avec les partenaires (perdiems pour la visite des sites, etc.)***

Le projet a développé un véritable partenariat en apportant un appui institutionnel aux partenaires nationaux et régionaux, en particulier par l'organisation de missions conjointes de suivi. Celles – ci lui ont ainsi permis de bénéficier de l'appui – conseil des

structures techniques spécialisées dans ses divers domaines d'intervention et d'améliorer ainsi ses performances. Parallèlement, cette collaboration a aussi permis aux partenaires bénéficiaires de mieux suivre les activités, d'évaluer et de comptabiliser les résultats du projet qui contribue à la réalisation de leurs objectifs spécifiques.

Il reste qu'une telle démarche où le projet apporte un appui logistique aux structures chargées de contrôler ses activités pose un problème de fiabilité du système de suivi exercé sur le projet par ces structures. Mais, la faiblesse des ressources humaines et logistiques des directions chargées de cet exercice justifie une telle situation, qui devra à terme être corrigée par le renforcement du système de suivi des services de l'Etat.

- **L'alphabétisation**

Plus de 2.000 adultes et de jeunes ont été alphabétisés dont 90% de femmes tandis que 24 formateurs ont été formés. Cette formation a contribué à relever le niveau de conscience des populations locales et facilité ainsi la transmission des messages de sensibilisation, des thèmes techniques, la formation à la gestion et la tenue de documents comptables. Aujourd'hui les personnes alphabétisées sont capables pour la plupart de lire et d'écrire dans la langue considérée, s'ouvrant ainsi de nouveaux horizons. La réflexion d'un alphabétisé est à ce point éloquente : « l'alphabétisation nous a ouvert les yeux car nous étions comme des aveugles ».

5.1.6. Produit 6 :

Une gestion opérationnelle de l'Unité de Coordination

L'UCP a apporté une contribution significative à la gestion du projet, à travers notamment :

- L'appui spécifique technique et logistique aux partenaires tant aux niveaux national que régional et local dans la délivrance des divers produits attendus du projet ;
- L'organisation d'ateliers de formation, la tenue de réunions de sensibilisation des différentes parties prenantes à l'approche du projet , la participation aux différentes rencontres nécessaires à la mise en œuvre du projet dont celles du Comité de Pilotage et le rapportage auprès des organes de pilotage et de coordination (rapports de suivi, rapports annuels,...) ;
- Les efforts de coordination technique inter – structures des différents ministères techniques impliqués dans la mise en oeuvre du projet qui est intégré.
- Le suivi interne des activités des différentes parties prenantes et le rapportage auprès des organes de pilotage et de coordination comme le CPP et le PNUD.

Le principal handicap dans la gestion du projet est relatif à la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre rapide et dans les délais requis des produits attendus.

5.2. EFFET GLOBAL : IMPACTS POTENTIELS : La sécurité alimentaire, la réduction de la pauvreté et la croissance économique sont améliorés dans les zones d'intervention du projet IBAS

5.2.1. La contribution du projet à l'atteinte de la sécurité alimentaire

A défaut de données statistiques précises au niveau national dont la disponibilité suppose la réalisation d'une étude spécifique, le recoupement des investigations menées auprès des populations des villages encadrés et des services techniques dont la Direction Générale de la Sécurité Alimentaire fait état d'une contribution significative du projet à la sécurité alimentaire, dans sa zone d'intervention. En effet, la couverture des besoins en riz dans les villages qui étaient pour l'essentiel de l'ordre de trois mois après les récoltes est passée avec l'appui du projet de 7 à 8 mois, réduisant ainsi considérablement le déficit vivrier des villages. Cela résulte de l'augmentation des rendements due aux nouvelles techniques et technologies mises en place, mais aussi de l'extension des superficies cultivées avec un retour à l'agriculture de plusieurs exploitants jadis démotivés par les difficiles conditions d'exploitation et la faiblesse des rendements. L'action du projet s'inscrit ainsi dans la réalisation de l'un des objectifs majeurs du Gouvernement qui est de réduire à travers l'autoproduction, l'importation de 98.000 tonnes de riz par an pour couvrir les besoins alimentaires. D'où l'intérêt d'une consolidation et d'une extension des activités du projet dans les 8 régions du pays.

5.2.2. La contribution à la lutte contre la pauvreté

Elle a été appréciée auprès des groupes vulnérables (femmes et jeunes) et à travers deux indicateurs de synthèse : l'amélioration du niveau et l'amélioration du cadre de vie de cette catégorie en particulier et des populations en général.

- L'amélioration du niveau de vie : Il a été mesuré à travers : (i) l'accroissement de la consommation des ménages (avec l'amélioration notable de la couverture des besoins alimentaires , nutritionnels, scolaires, en santé, esthétiques, voire mêmes en technologies de l'information et de la communication, etc.); (ii) la croissance du revenu (avec l'accroissement exponentiel des recettes issues de l'exploitation horticole et des unités de transformation des produits agricoles, procurant ainsi des revenus quasi permanents ; (iii) la consolidation et la création d'emplois nouveaux, etc.
- L'amélioration du cadre de vie : par notamment l'éclairage public et des ménages, l'allègement des travaux par la modernisation des équipements de

production et de transformation, la promotion des groupes vulnérables femmes et jeunes davantage responsabilisés dans la gestion des activités des villages, la sédentarisation des jeunes , le développement des activités d'animation et de jeux, le développement d'un sentiment de fierté d'appartenance à son village.

5.2.3. La contribution à l'amélioration des statistiques agricoles

A l'échelle du projet qui intervient dans 24 villages de trois régions sur les 8 que compte le pays, sa contribution se situe davantage aux plans scientifique et méthodologique. En effet, le recueil régulier des données statistiques agricoles dans les villages encadrés, leur enregistrement dans des carnets de suivi, leur traitement et leur interprétation et leur transmission aux autorités nationales à travers les directions régionales constituent une contribution significative. Car ces informations permettent de déterminer les potentiels d'accroissement des superficies et des rendements en rapport avec les paquets technique et technologique développés par les services agricole, dans les différentes zones agro –écologiques d'intervention du projet . Il reste à évaluer puis systématiser la méthodologie, d'une part et à la vulgariser, d'autre part pour une application élargie à l'ensemble du pays, pour l'obtention des statistiques agricoles plus exhaustives et fiables. Celles – ci sont en effet nécessaires pour une planification et une programmation rigoureuse des activités et une évaluation fiable des résultats.

5.2.4. La contribution à l'amélioration de la croissance économique

Elle se mesure au niveau micro – économique à travers :

- La consolidation d'emplois d'exploitants agricoles avec la fixation des producteurs dans leurs terroirs et le retour d'autres, en particulier des jeunes encore à l'agriculture ;
- La création de nouveaux emplois pour les jeunes et les femmes dans les domaines de l'horticulture et dans les nouveaux métiers liés à l'exploitation des machines de transformation (décortiqueuse et moulin) et aux différentes applications de l'énergie solaire dans les villages ;
- La relance de la filière rizicole dont les rendements et la production permet de réduire les achats de cette denrée dans la zone et de réduire d'autant les importations nationales en riz. Cela se traduit par des économies d'échelle au niveau des ménages qui sont réinvesties dans d'autres secteurs de consommation et de production.
- Le développement d'une véritable filière horticulture, maraîchère en particulier à haute valeur ajoutée (près de 50.000 à 150.000 FCFA de revenus mensuels par femme productrice) qui implique différentes catégories socio – professionnelles dont les femmes productrices des villages, les commerçants des villes et les consommateurs ; il est attendu que les effets cumulés des productions puissent créer un effet d'entraînement pour développer l'activité

dans l'ensemble du pays. Il reste à passer progressivement de la petite exploitation familiale à des niveaux et des modes de production plus intensifs pour tendre vers l'exportation.

- La création de revenus quasi pérennes qui sont réinvestis dans la consommation des ménages (alimentation, santé, scolarité,...) et la production (achat d'intrants) ;
- Le développement de services dans les domaines de la transformation (machines), de la communication (chargement de téléphones) et la fourniture d'énergie (éclairage public et des ménages).

Efficacité du projet

L'efficacité a été évaluée par rapport à la qualité et la quantité des produits apportés par le projet en réponse aux résultats attendus et exprimés dans l'effet spécifique et l'effet global.

L'effet spécifique : Tous les produits attendus ont été obtenus suivant les normes de qualité et de quantité requises. Seul le produit 3 n'a pu être entièrement réalisé, car la non pérennité de l'activité d'élevage n'a pas permis d'atteindre l'étape de transformation et de conservation des sous – produits en denrées comme le lait et la viande. Si bien qu'en rapport avec l'effet spécifique 1, l'on peut considérer que le projet a été efficace. A titre d'illustration :

➤ Dans le domaine de la sécurité alimentaire :

Sur une prévision de 8400 personnes couvrant 1200 familles, le projet a assuré la sécurité alimentaire de la totalité des communautés villageoises couvertes dans ses 24 villages d'intervention, soit un total de 14 785 personnes réparties entre 2112 familles. Ce qui correspond à un taux de couverture de 176 % des familles démunies sur une période plus longue de 5 à 7 mois dans l'année par rapport à 2 à 3 mois auparavant. Par ailleurs, le rendement atteint a été de 1750 kg /ha, soit bien au – delà du taux de 1500 kg/ ha projeté.

➤ Au plan de la constitution du revenu des ménages et du renforcement du pouvoir d'achat des femmes

Près de 2.000 femmes formées, équipées et encadrées mènent des activités horticoles dans les 24 villages. Elles tirent des ressources financières moyennes de 50.000 à 100.000 voire 150.000 FCFA par mois sur une durée de 4 à 5 mois (novembre à mars) pendant la période d'exploitation contre 15.000 à 20.000 Fcfa auparavant.

Plus de 1200 jeunes ont bénéficié d'un dispositif d'appui économique fondé sur la valorisation des équipements solaires qui ont permis de mettre en banque des sommes importantes. A titre d'exemples certains villages disposent à l'heure actuelle (reçus à l'appui) de plus de 850.000 FCFA en banque.

L'Effet global : La contribution à l'effet global de lutte contre la pauvreté à travers l'amélioration du niveau et du cadre de vie des populations par la sécurité alimentaire, l'accroissement des revenus est effective. En effet, le projet a fourni des modèles

micro – économiques dont l'efficacité au niveau de sa zone d'intervention est réelle et qui sont répliquables à l'échelle macro-économique sur l'ensemble des régions du pays.
Le projet est donc efficace.

VI DURABILITE / REPLICABILITE

Elle est consubstantielle de l'appropriation des activités et des résultats du projet par les différentes parties prenantes, dans le long terme en fonction des rôles et responsabilités de chacun. Elle peut être analysée à plusieurs niveaux :

6.1. Les éléments de durabilité

- **Gouvernance**

Des associations villageoises ont été mises en place, dotées d'une personnalité juridique (elles ont été légalisées avec l'appui du projet) et regroupant l'ensemble des composantes du village. Elles ont ainsi la capacité de prendre en charge les besoins du village tant au plan interne que dans ses rapports avec les partenaires extérieurs.

- **Economique et financier**

Les principales activités de production développées par le projet telles que la riziculture ou l'horticulture sont traditionnellement menées dans le village. Elles survivront donc au projet. La rentabilité économique et financière de ces deux activités garantit leur poursuite, qui se justifie par les économies réalisées sur les **achats de riz (auto – production) et les revenus tirés du maraîchage qui ont accru le** pouvoir d'achat des populations, leur permettant d'investir dans la production. A ce propos, des comptes bancaires ont été ouverts dans tous les villages qui ont ainsi accès à des ressources financières disponibles et au crédit pour garantir un financement durable des activités.

- **Technique et technologique**

Les techniques et technologies vulgarisées par le projet qui ont permis d'en améliorer les rendements sont bien intégrées dans la pratique quotidienne grâce à la formation technique dispensée. Quant aux intrants, bien que leur disponibilité puisse poser problème, les populations en acquiert de façon autonome depuis deux ans garantissant la poursuite de l'activité avec le maintien d'un taux minimal de rendement et de rentabilité de l'activité.

- **Institutionnel**

Malgré la faiblesse de leurs moyens humains et logistiques, les directions régionales peuvent en principe assurer un minimum d'encadrement à la demande du fait de leur implication dans la mise en œuvre du projet. Des protocoles de transfert de responsabilité ont d'ailleurs été déjà signés à cet effet avec le projet.

- **Psycho- sociologique**

Des changements importants des habitudes de consommation (dépenses de scolarité, de santé, d'habillement, d'alimentation et nutrition, etc.) et de production (baisse de la pénibilité des travaux) se sont traduits par une amélioration notable du niveau et du cadre de vie des populations. Cette situation nouvelle a renforcé la cohésion sociale, la promotion des groupes vulnérables telles que les femmes et les jeunes et développé une véritable émulation entre les villages encadrés (considérés comme des privilégiés) et les autres. Il est dès lors peu probable que les populations acceptent un retour à leur situation antérieure.

La répliquabilité : L'impact potentiel du projet se mesure déjà à travers la reprise de certaines bonnes pratiques au niveau de certains villages satellites, même si leur nombre est encore limité en raison de la durée limitée du projet.

A titre d'illustration : les habitants du village de tanta cossé 1 satellite de Tanta Cossé 2 exploitent le même bas - fonds, participent aux réunions du projet. Certains ont même acquiert lanternes solaires, chargent leurs téléphones, utilisent les moulins, bénéficient de crédits de semences, etc. Il s'agit dans une prochaine phase de démultiplier cet exemple.

6.2. Risques et Mesures d'accompagnement

Le projet au cours de cette phase a eu une durée de vie relativement courte (3 ans) avec un retard important dans la mise en place de certaines activités importantes, dont il s'agit pourtant de garantir la durabilité.

Dès lors, il est important de se prémunir contre les risques suivants :

- La baisse des rendements et des productions qui serait due à la faible maîtrise des paquets technique et technologique résultant de la baisse du pouvoir germinatif des semences, l'indisponibilité des intrants et des produits de traitement ;
- Les difficultés de commercialisation qui vont résulter de la baisse qualitative et quantitative des productions ;
- La déperdition de la formation en l'absence d'un encadrement aussi rapproché qu'avec le projet, surtout en l'absence de relais formateurs pérennes bénéficiant d'une formation continue que seul le contact avec l'encadrement peut assurer ;
- Les difficultés dans la gestion des équipements ou leur vétusté sans possibilité de les renouveler ou de les réparer en l'absence de pièces détachées conformes pour certains ;
- Les problèmes liés à la gestion et la rentabilisation des ressources financières ;
- La démotivation et le désengagement progressif qui en résulteront avec la dégradation du niveau et du cadre de vie qui entraîneront le retour à l'exode des jeunes et la désaffection vis-à-vis de l'agriculture dont le projet avait réussi à inverser la tendance.

Il s'agit donc de trouver les moyens nécessaires à la consolidation des acquis voire à l'extension des résultats du projet pour vulgariser le modèle réussi tout en l'améliorant en intégrant les nouvelles orientations du pays. Pour ce faire, les moyens d'accompagnement suivantes sont proposées :

6.3. Mesures d'accompagnement pour la durabilité

6.3.1. La consolidation des acquis du projet

- La diffusion des résultats du projet : Les modèles validés du projet doivent être vulgarisés sous forme de guides pour en faciliter la diffusion et l'utilisation.
- La formation continue : doit être assurée par l'encadrement pour renforcer les capacités individuelles et collectives des communautés
- Le maintien d'un certain niveau de rendement et de production : (i) Les producteurs locaux doivent être formés au renouvellement des germoplasmes des semences de riz à travers la création de banques de semences dans les villages centres, en collaboration avec la recherche ; (ii) Il faut développer des paquets techniques combinant la fumure organique et l'engrais pour réduire la facture d'engrais ; (iii) la maîtrise de l'eau doit être assurée surtout pour l'horticulture ; (iv) l'approvisionnement en intrants de qualité doit être assuré.
- Le financement durable : doit être développé pour garantir la poursuite des activités du projet à travers notamment : (i) l'appui conseil pour la bonne tenue des comptes et l'utilisation efficiente des ressources financières des associations villageoises (ii) Une contrepartie du Budget de l'Etat en faveur des structures techniques d'encadrement aux niveaux national et surtout régional pour assurer la relève du projet dans le cadre du suivi ; (iii) Le partenariat public – privé pour faciliter le déploiement de privés agréés pour mener certaines activités d'encadrement des producteurs (dans le mécanisme notamment) ; (iv) les financements innovants tels le paiement de services dans le domaine de la gestion de l'eau, l'acquisition collective d'intrants à travers l'institution de centrales d'achats ou de vente, entre autres.

La mise en réseau des villages : pour assurer une masse critique de ressources humaines et économique permettant de développer un véritable partenariat pour des échanges économiques, des transferts technologiques (Un village a réussi à remplacer les courroies des décortiqueuses qui s'usent régulièrement par des chaînes beaucoup plus durables) et pour constituer un interlocuteur crédible pour les négociations.

6.3.2. L'extension du projet : contribution future du projet au « TERRA RANKA » (Document de Programme de Pays 2016 – 2020)

Le projet aura une contribution future considérable à apporter dans la réalisation des objectifs de sécurité alimentaire et de croissance économique du programme « Terra Ranka », surtout dans sa composante 2 relative à : « la réduction de la pauvreté, au travail décent, la sécurité alimentaire et la transformation structurelle de l'économie ». Le projet pourrait ainsi sur la base de la consolidation de ses acquis contribuer à la création de pôles de développement.

Les actions envisageables sont entre autres :

- L'extension du projet par cercles concentriques des villages encadrés vers les villages satellites pour assurer un maillage géo – économique plus dense.
- Développer une véritable approche chaîne de valeurs à travers des partenariats « win – win » entre les fournisseurs – producteurs – transformateurs – commerçants – consommateurs.
- Combiner les approches communautaire, collective et individuelle de manière à assurer une meilleure assise des activités et leur durabilité.
- Développer l'entreprenariat local pour faire des jeunes chômeurs et désœuvrés des villages de véritables entrepreneurs et favoriser un retour à la terre, surtout dans des domaines à haute valeur ajoutée comme l'horticulture contribuant ainsi à la transformation structurelle de l'économie et à la création d'emplois décents et durables.

VII LECONS APPRISES

Les leçons suivantes ont été tirées :

- **Planification des objectifs**

La planification des objectifs doit être faite par palier pour permettre de passer d'une étape d'intensification des productions à l'autre dans le même cycle de projet et sur le moyen et le long terme (5 ans en moyenne au moins). Il faut en effet avoir le temps de passer de la phase pilote, à la consolidation et enfin à l'extension pour garantir l'appropriation et la pérennisation qui conduisent à la durabilité . Ainsi, dans le doml faut renforcer les objectifs de production de riz par l'accroissement des superficies, une planification de la productions sur toute l'année dans certains sites et surtout la modernisation des équipements (motorisation).

- **Institutionnel**

L'approche intégrée du projet qui concerne divers secteurs d'activités et implique plusieurs partenaires exige, au-delà du Comité de Pilotage, la mise en place d'un Comité Scientifique et Technique regroupant les divers services techniques pour mieux harmoniser les interventions et mettre en synergie les moyens pour une plus grande efficacité.

- **Stratégique**

Des plans d'aménagement globaux des bassins versant doivent être réalisés pour assurer une gestion durable intégrant l'ensemble des domaines d'activités (topographique, écologique, hydraulique, agricole, socio – économique...) pour une bonne gestion des bas – fonds qui les composent.

- **Technique et méthodologique**

L'approche filière doit être privilégiée pour toutes les activités de production, de manière à prendre en compte la disponibilité de tous les outils techniques et technologiques nécessaires à toutes les étapes du procès pour garantir sa durabilité : facteurs et techniques de production, technologies de transformation, moyens de commercialisation.

- **Organisationnel**

L'approche participative ne dispense pas l'encadrement d'accompagner les processus innovants par un encadrement rapproché des communautés de manière à garantir une intégration et une appropriation effectives des activités mises en place.

- **Procédures**

Les procédures de mise en œuvre des projets de développement rural doivent être assez souples pour permettre une exécution rapide des opérations, dans les moments opportuns et dans les délais requis.

- **Financement**

Les opérations de développement rural s'inscrivent dans le long terme en raison de leur caractère intégré. Elles doivent donc être financées pour des montants importants sur une période d'au moins 5 ans pour avoir un impact réel.

- **Economique**

L'approche chaîne de valeur doit être privilégiée car le producteur est indissociable des autres partenaires de la chaîne que sont les agents commerciaux professionnels intervenant dans l'approvisionnement, la transformation, le transport, la commercialisation, mais aussi le consommateur pour garantir la pérennité de l'activité et sa rentabilité, qui sont les conditions de la durabilité.

- **Etudes**

Il est nécessaire pour toute opération de développement rural de mener des études techniques mais aussi et surtout socio – économiques qui sont souvent négligées. En effet, les implications sociales et économiques, souvent latentes, des choix techniques opérés conditionnent leur succès.

- **Communication**

C'est une nécessité pour favoriser la visibilité du projet et garantir ainsi son appropriation et son succès. Il est nécessaire d'établir un plan de communication qui combine : (i) Le plaidoyer auprès des décideurs ; (ii) La communication **institutionnelle** pour promouvoir les échanges entre structures – **éducative**, pour renforcer les capacités des acteurs par l'éducation et la formation – **sociale**, en utilisant les relais fournis par les canaux locaux d'information pour mieux atteindre les cibles au niveau des communautés de base.

CONCLUSIONS

Elles réfèrent aux critères de pertinence, de pertinence, d'efficacité et de durabilité.

- **Pertinence**

La pertinence du projet se mesure à travers à sa conformité par rapport aux politiques, aux besoins des bénéficiaires et aux principes de la programmation conjointe.

- Le projet est aligné aux politiques, stratégies nationales ; il répond aux besoins et aspirations des partenaires ; il est conforme aux principes de la « coopération Sud – Sud IBAS ».
- Le projet est utile, car il propose des stratégies et des modèles d'accroissement de la productivité agricole et de l'élevage des animaux à cycle pour lutter contre la pauvreté et promouvoir la croissance économique du pays.
- Le projet est venu à son heure, car le développement basé sur l'agriculture et la création d'emplois verts constitue une nouvelle orientation de la politique économique, en raison de son caractère structurant et des effets d'entraînement attendus sur plusieurs secteurs économiques.

Le projet est donc pertinent.

- **Efficienne**

L'analyse coûts / avantages du projet fait état d'un investissement de l'ordre de 1.550.000 USD qui a bénéficié à 24 villages pour une population de 14 785 personnes réparties entre 2112 familles de 7 personnes en moyenne. Ce qui fournit un ratio de : 104, 836 USD par personne. Or, ces investissements relativement bas ont permis des gains de l'ordre d'au moins 300 USD (150.000 FCFA) par personne si l'on se rapporte, entre autres : (i) aux revenus tirés des différentes activités comme l'horticulture qui apporte des gains d'au moins 100 à 200 USD (50.000 à 100.000 FCFA) par mois et par famille pendant au moins 8 mois dans l'année ; (ii) aux économies réalisées dans l'achat du riz sur une période de 6 à 7 mois dans l'économie qui sont autant de ressources qui renforcent le pouvoir d'achat, soit en moyenne 600 USD (300.000 FCFA); (iii) aux gains collectifs résultants des recettes produites par l'exploitation des machines de transformation. L'ensemble des ressources financières ont été utilisés dans le respect des procédures requises, même si celles – ci sont assez lourdes.

Le projet est donc efficient.

- **Efficacité**

L'efficacité a été évaluée par rapport à la qualité et la quantité des produits apportés par le projet en réponse aux résultats attendus et exprimés dans l'effet spécifique et l'effet global.

L'effet spécifique : Tous les produits attendus ont été obtenus suivant les normes de qualité et de quantité requises. Seul le produit 3 n'a pu être entièrement réalisé, car la non pérennité de l'activité d'élevage n'a pas permis d'atteindre l'étape de transformation et de conservation des sous – produits en denrées comme le lait et la viande. Si bien qu'en rapport avec l'effet spécifique 1, l'on peut considérer que le projet a été efficace. A titre d'illustration :

- Dans le domaine de la sécurité alimentaire : La couverture est passé d'une prévision de 8400 personnes couvrant 1200 familles à un total de 14 785 personnes réparties entre 2112 familles. Ce qui correspond à un taux de couverture de 176 % des familles démunies sur une période plus longue de 5 à 7 mois dans l'année par rapport à 2 à 3 mois auparavant.
- Au plan de la constitution du revenu des ménages et du renforcement du pouvoir d'achat des femmes : Près de 2.000 femmes formées et équipées tirent des ressources financières moyennes de 50.000 à 100.000 voire 150.000 FCFA par mois

sur une durée de 4 à 5 mois (novembre à mars). Plus de 1200 jeunes valorisent des équipements qui ont permis de mettre en banque des sommes importantes. A titre d'exemples certains villages disposent à l'heure actuelle (reçus à l'appui) de plus de 850.000 FCFA en banque.

L'Effet global : La contribution à l'effet global de lutte contre la pauvreté à travers l'amélioration du niveau et du cadre de vie des populations par la sécurité alimentaire, l'accroissement des revenus est effective. En effet, le projet a fourni des modèles micro – économiques dont l'efficacité au niveau de sa zone d'intervention est réelle et qui sont répliquables à l'échelle macro-économique sur l'ensemble des régions du pays.

Le projet est donc efficace.

- **Durabilité**

Des dispositions ont été prises par le projet pour assurer la durabilité des activités et des produits et effets qui en résultent. L'organisation des populations en associations légalement reconnues, l'amélioration de la productivité et de la rentabilité de la riziculture et de l'horticulture qui sont des activités traditionnelles pérennes, les nombreuses formations techniques dispensées, l'engouement et la motivation suscités par l'amélioration du niveau et du cadre de vie des populations vulnérables constituent des gages de durabilité.

Il reste que « la flamme » devra être entretenue à travers des mesures d'accompagnement permettant de consolider les acquis pour des activités dont la mise en place est encore récente.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations proposées ont donc trait à la levée des contraintes et à la réalisation des perspectives pour permettre de capitaliser les résultats du projet, de les améliorer et d'en garantir la durabilité.

Recommandations générales (adressées à l'ensemble des parties prenantes)

Il est recommandé de poursuivre l'effort déjà entrepris pour éviter « l'énorme gâchis » que constituerait l'abandon des activités du projet à ce stade, au regard de son importance stratégique et des résultats importants déjà obtenus. Il s'agit de consolider les acquis considérables de ce projet, d'une part et de les étendre à l'ensemble du pays, à travers leur intégration dans les politiques, stratégies et procédures du pays, qui en constitue la finalité. Il s'agit de consolider les acquis du projet dans les villages encadrés et satellites de sa zone actuelle d'intervention et d'étendre son action dans les autres régions du pays.

Recommandations spécifiques

Au Gouvernement :

Il est recommandé de :

- (i) rechercher les financements nécessaires à la consolidation et à l'extension des activités et des résultats du projet vers les autres régions du pays.
- (ii) contribuer à apporter à travers le budget national une contribution à l'accompagnement des activités en cours de finalisation sur une période de deux ans au moins (à partir de 2015),
- (iii) permettre à travers ses structures techniques un encadrement minimum des populations avant la mise en place de la prochaine phase de consolidation dans les villages encadrées et d'extension dans les autres régions du pays.

Au Fonds IBAS : il est recommandé, au regard des résultats importants du projet, de l'engouement et de l'intérêt qu'il suscite auprès des groupes vulnérables de tous les villages et de toutes les parties prenantes du pays et de sa contribution au succès de la coopération sud – sud de bien vouloir examiner avec bienveillance une autre phase de consolidation et d'extension du projet pour un montant d'au moins 4 millions de dollars américains.

Au Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) : il est recommandé, en rapport avec son expertise, de soutenir l'intégration d'une nouvelle phase du projet dans l'UNDAF 2016 _ 2020 et d'apporter un appui technique et dans le choix de procédures de gestion conformes à la bonne exécution des programmes et projets de développement rural.

Aux Populations Partenaires : il est recommandé d'améliorer la gouvernance financière des ressources, de renforcer leur ouverture économique aux marchés de production et de consommation et de promouvoir l'auto – développement de leurs terroirs par la consolidation et l'extension des activités en cours vers un véritable entrepreneuriat rural.

Aux structures d'encadrement techniques de l'Etat

Au Ministère de l'Agriculture et du Développement Durable (MEDD) structure d'ancrage du projet : il est recommandé, conformément à ses missions régaliennes d'apporter un appui institutionnel et technique aux villages encadrés pour garantir une relève des activités du projet à travers la poursuite de l'encadrement des villages.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Extrait des Termes de référence de la mission d'évaluation

ANNEXE 2 : Liste des institutions visitées et des personnes rencontrés

Institution	Nom	Fonction
Ministère de L'agriculture et du développement Rural	Amarante	Directeur Général de l'Agriculture
	Marcelina Pascoa Da Cunha	Directrice Régional de Bissau
	Quintino Gomes	Ancien directeur Régional de Bissau
	Sedja De Carlalho	Directrice Régional de Biombo
	Rui Nene Diatta	Directeur Général Génie Rural
	Julio Malan Indjai	Dg. Sécurité alimentaire
	Bernardo Cassama	Directeur Général de L'élevage
	Florentino	Directeur de service des produits animaux
Administration regional	Fode Dabo	Secrétaire Administratif Régional
	Joao Thierno Cande	Administrateur de secteur de Ga-mamudu
Ministère de l'Energie	ING. Julio Raul	Directeur des Energies Renouvelables
	Mr. Luis Ferreira	Responsable de l'équipe d'installation des systèmes solaires
Ministère des affaires étrangères	Mr. Boubacar Dabo	Ancien Directeur de la coopération / actuellement chef de cabinet
	Marcelo Almeida	Directeur Général de la Coopération International
Bailleur de Fond	Mr. Kenneth Nekhudzhiga	1er Secrétaire de L'ambassade d'Afrique du Sud
IBAS	ING. Manuel Batista	Coordinateur du projet
	Sana Camara	Assistant IBAS Bafata
	Arnaldo Augusto Sanca	Assistant IBAS Biombo
PNUD	Umaro Seide	Responsable achat
ONG	Bubacar Queta Djamanca	Gérant
		IMPA

ANNEXE 3 : Liste des 15 villages enquêtés

12 villages encadrés par le projet et 3 villages satellites de ces villages encadrés

1. REGION DE BIOMBO

- Bissa
- Bissalanca
- Bucomul
- Quidjogro
- Village satellite : Dorce

2. REGION DE OIO

- Biur
- Sansanghoto
- Missira
- Mandingara
- Village satellite : Cureyni

3. REGION DE BAFATA

- Timinto
- Tanta Cossé 2
- Gamamudu
- Carabina
- Village satellite : Tanta Cossé 1

ANNEXE 4 : Documentation consultée

- Document de projet
- Rapports trimestriels, annuels
- Plans de travail annuels
- Comptes rendus ateliers et réunions des comités des comités (CPP, CST, Panel scientifique)
- Les rapports financiers du projet
- Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DENARP)
- Plan Stratégique PNUD 2014 – 2017
- Document de Pays 2016 – 2020
- Lettre de Politique de l'Agriculture