

BIE



FIDA
Investir dans les populations rurales

Bureau Indépendant de l'Évaluation

Guinea-Bissau

ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE ET DU PROGRAMME DE PAYS





République de Guinée Bissau

Évaluation de la stratégie et du programme de pays

Avril 2024

Rapport no. 6829-GW

Document du Fonds international de développement agricole

Photos des activités appuyées par le République de Guinée Bissau

Page couverture: Forage de périmètre horticole de Gã Cumba-Beafada, secteur d'Empada, région de Quinará.

Dernière page (gauche): Multiplicateurs de semences de Caboxanque, secteur de Bedanda, région de Tombali. Magasin de stockage de semences.

Dernière page (droite): Femmes productrices de la rizière de Caboxanque, secteur de Bedanda, région de Tombali.

©FIDA/Kouessi Maximin Kodjo

Le présent rapport est publié par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA et les résultats et conclusions qui sont présentés dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement le point de vue des États membres du FIDA ou de leurs représentants au Conseil d'administration. Les appellations employées et la présentation des données dans cette publication n'impliquent pas l'expression, de la part du FIDA, d'une quelconque opinion concernant le statut juridique d'un pays, d'un territoire, d'une ville ou d'une zone, ou de leurs autorités, ou concernant le tracé de leurs frontières ou limites. Les appellations "pays développé" ou "pays en développement" répondent à un souci de commodité statistique et n'expriment pas nécessairement un jugement sur le stade atteint par un pays ou une zone donnés dans le processus de développement.

Tous droits réservés.

©2024 Fonds international de développement agricole (FIDA)

Avant-propos

Pour la première fois, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (BIE) a évalué la stratégie et le programme du FIDA en Guinée Bissau. L'évaluation a couvert la période 2008-2022 et apprécié la performance du portefeuille des projets, des activités hors prêts et des partenaires de mise en œuvre du programme. Les conclusions et recommandations de l'évaluation ont été opportunes pour la préparation, par le FIDA et le Gouvernement, du nouveau programme d'options stratégiques de pays.

Dans un contexte de faiblesse institutionnelle accentuée et sur une période marquée par de fréquents changements politiques, les appuis du FIDA sont restés cohérents avec ceux des autres partenaires financiers du pays, sur les thèmes abordés et la couverture des régions du pays. Ainsi, les appuis ont contribué à améliorer la disponibilité d'infrastructures sociales de base, leur accès par les populations, et le désenclavement de zones rurales très pauvres. Par ailleurs, les aménagements et/ou réhabilitation de basfonds ont permis une reprise de l'exploitation de rizières jadis abandonnées, et par ricochet une augmentation de la production de riz, aliment important de base en Guinée Bissau. Les techniques simples déployées, basées sur les savoirs locaux, ont été favorables à la durabilité des aménagements hydro-agricoles.

Stratégiquement, le partenariat entre le FIDA et le Gouvernement est resté fort, mais a connu des discontinuités de suivi, à cause des changements fréquents de responsables / directeurs FIDA du pays sur la période évaluée. Les résultats de l'évaluation ont prouvé l'importance et l'utilité de l'engagement du FIDA en ce qui concerne le soutien à la petite agriculture familiale dans le domaine de la riziculture.

L'évaluation a mis en exergue des points faibles, lesquels concernent le non déploiement d'une approche filière pour la culture du riz notamment : les dysfonctionnements du système d'approvisionnement en intrants, la faiblesse des actions post-récolte de transformation, de stockage, et pour l'accès à des marchés rémunérateurs. Par ailleurs, les organisations paysannes sont encore assez faibles pour pouvoir jouer pleinement leur rôle. Enfin, les objectifs de faiblesse institutionnelle d'une part, et de résilience au changement climatique d'autre part, n'ont pas été explicitement pris en compte sur une grande partie de la période évaluée, alors que les défis contextuels obligeaient à le faire.

Ainsi des recommandations ont été faites, dont entre autres, la nécessité de clairement prendre en compte dans les orientations stratégiques et interventions futures les aspects : de filière, d'adaptation au changement climatique, de renforcement institutionnel des structures étatiques partenaires du programme du FIDA, des organisations paysannes de base et celles communautaires promues par le programme.

J'espère que les résultats de cette évaluation indépendante seront utiles pour renforcer le partenariat entre le FIDA et le Gouvernement en faveur de la réduction de la pauvreté rurale en Guinée Bissau, et qu'ils fourniront des enseignements importants pour l'élaboration de la nouvelle stratégie du FIDA pour le pays.

Indran A. NAIDOO

Indran A. Naidoo, PhD

Directeur

Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Foreword

In 2022, the Independent Office of Evaluation of IFAD (IOE) conducted the first country strategy and programme evaluation for Guinea Bissau. This evaluation covers the period 2008-2022 and assesses the strategies (implicit and explicit), performance of the project portfolio, non-lending activities and programme implementation partners. Its findings and recommendations are timely and support IFAD and the Government in the development of the new country strategic opportunities programme.

In the context of pronounced institutional weaknesses and frequent political changes, IFAD's support has been well-aligned with the assistance provided by other development partners in the country, both in terms of the thematic areas addressed and regional coverage. This support has improved the availability of and accessibility to basic social infrastructure for local populations, as well as the connectivity of very poor rural areas. The development and/or rehabilitation of lowland areas enable recommencing of farming in previously abandoned rice fields, and thus to an increase in the production of rice, an important staple food in Guinea Bissau. Simple methods applied, based on local expertise, promoted the sustainability of hydro-agricultural developments. The evaluation results have emphasized the importance and value of IFAD's commitment to supporting small-scale family agriculture in the rice sector.

The partnership between IFAD and the Government has remained strategically strong, but was often disrupted by a high turnover of IFAD country directors during the evaluation period. The evaluation also highlighted some weaknesses related to the failure to implement a value chain approach for rice production, and more specifically some shortcomings of the input supply system, poor post-harvest and storage processes, and the lack of access to profitable markets. Farmers' organizations are also still too weak to fully take part in the value chain processes. Finally, the objectives of addressing institutional weaknesses and building resilience to climate change were not explicitly supported during most of the evaluation period, despite compelling contextual challenges.

Recommendations have been made to clearly address the strategic orientation of the programme and of future interventions related to value chains, climate change adaptation, and to strengthen institutionally the national IFAD's programme, grassroots farmers' and community organizations supported by the country programme.

I hope that the outcomes of this independent evaluation will help reinforce the partnership between IFAD and the Government in support of reducing rural poverty in Guinea Bissau, and that the evaluation will provide vital lessons for the development of a new IFAD country strategy.



Indran A. Naidoo, PhD
Director
Independent Office of Evaluation of IFAD

Remerciements

La présente évaluation de stratégie et de programme de pays a été dirigée par M. Kouessi Maximin Kodjo, responsable supérieur de l'évaluation au Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (BIE), avec la contribution des consultants internationaux, Anne Floquet, Federica Lomiri, et Saboury Ndiaye ; un consultant national, Moíses Lopes ; un analyste d'évaluation, Marco Costantini. Leticia Barbosa do Valle y a aussi contribué en qualité de stagiaire et les aspects administratifs ont été assurés par Daniela Asprella assistante d'évaluation.

L'évaluation a bénéficié des commentaires de plusieurs collègues du BIE qui ont examiné et commenté le projet de rapport avant sa finalisation. Fabrizio Felloni, Directeur Adjoint BIE, a fait des commentaires d'amélioration de la qualité, aux étapes clés de l'évaluation, sous la direction générale d'Indran A. Naidoo, Directeur BIE.

Le BIE remercie la Division d'Afrique de l'Ouest et du Centre pour la bonne collaboration tout au long des différentes étapes du processus d'évaluation.

Nous remercions également les autorités gouvernementales bissau-guinéennes, notamment le Directeur Général de l'Agriculture du Ministère en charge de l'Agriculture, ainsi que les membres des équipes des projets visités, pour leur soutien et leur disponibilité durant la conduite de l'évaluation. Enfin, nous remercions toutes les autres parties prenantes nationales et tous les partenaires extérieurs bi- et multilatéraux qui nous ont fait part de leurs perspectives et réflexions sur la pertinence de la stratégie et la performance du programme FIDA du pays.

Acknowledgements

This country strategy and programme evaluation was led by Kouessi Maximin Kodjo, Lead Evaluation Officer, Independent Office of Evaluation of IFAD (IOE), with contributions from international consultants Anne Floquet, Federica Lomiri and Saboury Ndiaye, national consultant Moíses Lopes, evaluation analyst Marco Costantini and Leticia Barbosa do Valle, IOE intern. Daniela Asprella, IOE Evaluation Assistant, provided administrative support.

The evaluation drew on the inputs of several IOE colleagues, who reviewed and commented on the draft report prior to its finalization. Fabrizio Felloni, IOE Deputy Director, provided quality enhancement comments at key stages of the evaluation, under the overall guidance of Indran A. Naidoo, IOE Director.

IOE would like to thank the West and Central Africa Division for its valuable collaboration during the different stages of the evaluation process.

We would also like to thank the government authorities of Guinea-Bissau, in particular the Director General of Agriculture in the Ministry of Agriculture and Forests, as well as the team members of the projects visited, for their support and availability during the evaluation process. Finally, we would like to thank all the other national stakeholders and bilateral and multilateral external partners who shared their views and thinking on the relevance and performance of IFAD's programme in the country.

Table des matières

Équivalents monétaires, poids et mesures	ii
Sigles et acronymes	ii
Carte des projets financés par le FIDA, en cours et achevés	iv
Résumé	v
Executive summary	xiii
Accord conclusif	xxi
Agreement at completion point	xxix
I. Présentation de l'évaluation	1
A. Introduction	1
B. Méthodologie et processus	2
II. Contexte du pays et aperçu de la stratégie et des opérations du FIDA pour la période de l'ESPP	5
A. Contexte du pays	5
B. Stratégie et opérations du FIDA pour la période de l'ESPP	10
III. Performance du programme et impact sur la pauvreté rurale	13
A. Pertinence	13
B. Cohérence	17
C. Efficience	26
D. Efficacité	29
E. Impact sur la pauvreté rurale	37
F. Egalité du genre et renforcement des femmes	41
G. Durabilité	45
IV. Performance générale de la stratégie et du programme du pays	52
V. Performance des partenaires	54
A. FIDA	54
B. Gouvernement	57
VI. Conclusions et recommandations	60
A. Conclusions	60
B. Recommandations	61
Annexes	
I. Définition des critères d'évaluation utilisés par le BIE	63
II. Matrice d'évaluation	64
III. Récapitulatif des notes par critère: ESPP Guinée-Bissau	70
IV. Liste des projets et dons financés par le FIDA en Guinée-Bissau	71
V. Théorie du changement reconstruite	73
VI. Chronologie du COSOP et des projets en Guinée-Bissau	74
VII. Indicateurs additionnels du contexte	75
VIII. État des lieux de la situation des femmes en Guinée-Bissau	76
IX. Programme final de la mission de terrain en Guinée Bissau	78
X. Prestataires de services des deux premiers projets	81
XI. Liste des personnes clés rencontrées	83
XII. Bibliographie	89

Équivalents monétaires, poids et mesures

Équivalents monétaires

Unité monétaire = Franc CFA (XOF)

1 dollar des États-Unis (USD) = 672,6087 XOF (23 septembre 2022)

Poids et mesures

Système métrique

Sigles et acronymes

ACC	adaptation au changement climatique
ATI	assistance technique internationale
BAD	Banque africaine de développement
BOAD	Banque Ouest Africaine de Développement
CC	changement climatique
CDIT	comité de développement inter-villageois des <i>tabancas</i>
CGB	comité de gestion des <i>bolanhas</i>
CITEP	comité inter-villageois de gestion et d'entretien des pistes
COSOP	programme d'options stratégiques pour le pays <i>country strategic opportunities programme</i>
CPM	chargé de programme de pays
DENARP	document de stratégie nationale de réduction de la pauvreté
ESPP	évaluation de la stratégie et du programme de pays
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDL	fonds d'initiative de développement local
GRN	gestion des ressources naturelles
INPA	institut national de la recherche agricole
BIE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
MADR	Ministère de l'agriculture et du développement rural
NSP	note de stratégie de pays
OFID	Fonds de l'OPEP pour le développement international
ONG	organisation non gouvernementale
OP	organisation de producteurs
PADES	Projet d'appui au développement économique des régions du sud
PAM	Programme alimentaire mondial
PIB	produit intérieur brut
PNIA	Programme national d'investissement du secteur agricole
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PRRDC	Projet de réhabilitation rurale et de développement communautaire
PTBA	plan de travail et budget annuel
PTF	partenaires techniques et financiers
REDE	Projet relatif à la diversification de l'agriculture familiale, à l'intégration des marchés, à la nutrition et à la résilience face aux changements climatiques
RMP	revue à mi-parcours
RPSF	Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres
SYGRI	système de gestion des résultats et de l'impact
S&E	suivi-évaluation

UCP	unité de coordination du projet
UE	Union européenne
UGP	unité de gestion du projet
UNICEF	Fonds des Nations unies pour l'enfance
WCA	Division Afrique de l'Ouest et du Centre (FIDA)

Carte des projets financés par le FIDA, en cours et achevés

Republic of Guinea-Bissau

IFAD-funded operations

Country strategy and programme evaluation



The designations employed and the presentation of the material in this map do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of IFAD concerning the delimitation of the frontiers or boundaries, or the authorities thereof.
 Map compiled by IFAD | 31-01-2022

Résumé

A. Introduction

1. La présente évaluation de la stratégie et du programme de pays (ESPP) du FIDA en Guinée Bissau a été réalisée suite à l’approbation du plan de travail 2022 du bureau indépendant de l’évaluation du FIDA (BIE), lors de la 134^{ème} session du Conseil d’Administration du FIDA de décembre 2021. Il s’agit à ce jour de la toute première évaluation effectuée par BIE en Guinée Bissau. Conformément au Manuel d’évaluation du FIDA (édition 2022), l’ESPP vise à : 1) évaluer dans quelle mesure la stratégie et le programme de pays du FIDA ont produit des résultats tangibles qui ont contribué à des changements positifs, inclusifs et durables en lien avec la transformation rurale ; et ii) tirer des enseignements utiles pour la formulation conjointe du nouveau cadre des options stratégiques et programmatiques (COSOP) du FIDA pour la Guinée Bissau. La période évaluée a été de 2008 à 2022.
2. L’équipe d’évaluation a reconstruit la théorie de changement du programme, ce qui a permis de bien cerner les résultats essentiels attendus et les relations causales entre eux ; ceci a été suivi par l’élaboration de la matrice d’évaluation qui inclut les questions clés qui ont fait l’objet de réponses. Comme méthodologie, une approche de méthodes mixtes de collecte et d’analyse de données a été appliquée. Les conclusions et appréciations sont fondées sur des données factuelles obtenues par triangulation à partir de différentes sources, dont: i) la revue documentaire approfondie de collecte d’information et de données sur le programme ; ii) des entretiens virtuels avec diverses parties prenantes (FIDA, gouvernement, partenaires d’exécution, etc.) ; iii) une mission de 2,5 semaines en mai 2022 de l’équipe d’évaluation dans le pays, pour la collecte de données primaires.

B. Contexte national et programmatique des appuis du FIDA

3. La Guinée Bissau est un pays côtier de l’Afrique de l’Ouest, avec environ deux millions d’habitants, située entre le Sénégal et la Guinée. Le pays figure parmi le groupe des petits Etats insulaires en développement et parmi les pays les plus pauvres du monde, avec 67% de la population dans la pauvreté absolue en 2019. L’économie est dominée par l’agriculture, avec une culture principale d’exportation qui est l’anacarde. La riziculture représente 62% de la production et 75% de la consommation céréalière nationale. Mais la production nationale de riz est insuffisante face aux besoins. La productivité agricole reste faible, dépendant des aléas climatiques, qui occasionne des inondations, l’érosion et l’intrusion d’eau salée à l’intérieur des terres agricoles des régions côtières. Le pays figure parmi les pays à forte fragilité institutionnelle et connaît des crises socio-politiques récurrents.
4. Jusqu’en 2018, le COSOP de 2003 a été le seul cadre stratégique qui a orienté les opérations du FIDA en Guinée Bissau. Il visait à faciliter la transition vers une paix durable et à soutenir le développement économique et social du pays. En 2019, une Note de stratégie de pays (NSP) a été élaborée qui vise la promotion de l’agriculture familiale durable, comme base de la sécurité alimentaire et d’une inclusion équitable dans les marchés agricoles. Le portefeuille couvert par l’ESPP inclut trois projets, dont le premier clôturé (PRRDC), un second (PADES) qui devrait s’achever le 30 septembre 2022 – mais qui a fait l’objet d’une requête d’extension et de financement additionnel (au moment de la finalisation du présent rapport – et le dernier (REDE) qui a effectivement démarré en janvier 2022. Les deux premiers projets ont concerné les zones pauvres du Sud du pays, tandis que le dernier projet compte couvrir les quatre régions septentrionales, lesquelles figurent aussi parmi les zones rurales où la pauvreté absolue est accentuée.

C. Performance du programme

5. **La pertinence du portefeuille a été plutôt satisfaisante.** L’ensemble des acteurs gouvernementaux, non gouvernementaux et partenaires internationaux s’accordent

sur la pertinence des projets financés par le FIDA, en alignement avec les priorités nationales. Les projets ont bien reflété les thèmes transversaux du FIDA que sont : le ciblage des zones les plus pauvres, les petits producteurs, les femmes, la gestion durable des ressources naturelles, l'adaptation au changement climatique et l'emploi des jeunes. L'approche d'intervention de développement communautaire, basé sur les comités de développement inter-villageois des *tabancas* (villages), a été pertinente au regard du contexte. Cette approche a facilité l'appropriation des actions par les bénéficiaires. Les appuis en matière d'aménagement ou de réhabilitation de rizières (mangroves ou basfonds) et les périmètres maraichers ont bien répondu aux besoins des populations. Il en est de même du financement des micro-projets, mais qui a été malheureusement interrompu de façon anticipée avec le second projet. Par ailleurs, les constats suivants ont été faits: (i) la non prévision de quota pour faciliter l'accès aux périmètres aménagés, pour des groupes les plus vulnérables, les jeunes et les femmes ; (ii) la prise en compte non exhaustive des leçons apprises du premier projet (PRRDC) pour la conception du second ; et (iii) la complexité du dernier projet en terme de sous-composantes et volets couverts.

6. **La cohérence du portefeuille a été plutôt satisfaisante.** Les constats corroborent une bonne convergence des choix du FIDA avec ceux des autres partenaires sur des thèmes comme : la dynamisation de la filière riz, la réalisation d'infrastructures de base, l'organisation et la structuration du monde paysan, la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Mais cette convergence n'a pas résulté en synergie et coordination d'actions. Les analyses ont montré la cohérence entre projets successifs financés par le FIDA, par rapport aux objectifs de sécurité alimentaire et l'intégration progressive des paysans dans les circuits de commercialisation. De par le ciblage des régions du sud du pays (avec les deux premiers projets), le FIDA a démontré une bonne complémentarité avec les autres partenaires au développement du pays, lesquels ont beaucoup plus ciblé les régions de l'Est et du Nord. Mais cette complémentarité a été rompue avec la note stratégique de 2019 qui n'a plus pris en compte les régions du Sud; alors que ces dernières n'ont pas encore bénéficié d'appuis continus du FIDA sur la durée. Par ailleurs, les changements fréquents de Gouvernements et la rotation fréquente des gestionnaires du portefeuille de pays au niveau du FIDA ont créé une discontinuité dans le pilotage stratégique du programme.
7. **Une performance plutôt satisfaisante pour la gestion des connaissances ; mais plutôt insuffisante pour le développement de partenariats et l'engagement sur les politiques nationales.** Sur la gestion des connaissances, l'ESPP a identifié plusieurs actions d'information et de communication, la documentation des variétés de semences de riz, et des efforts de prise en compte d'activités de gestion de connaissances dans les plans annuels. Toutefois, les processus sous-tendant l'apprentissage entre les acteurs des projets du FIDA et ceux du secteur agricole du pays ont été rares sur la période évaluée ; une des raisons explicatives de cette lacune étant l'absence d'orientation à ce sujet dans le COSOP et la note stratégique de pays. Par rapport au développement de partenariats, hormis le partenariat stratégique fort avec le gouvernement (malgré la volatilité socio-politique), les cofinancements et les collaborations avec les autres partenaires internationaux ont été insuffisants sur la période évaluée. Enfin, l'évaluation n'a pas obtenu de preuve montrant l'influence du FIDA sur des choix stratégiques et/ou de politique agricole du gouvernement sur la période évaluée. Toutefois, il y eu des efforts depuis 2019 avec la désignation du FIDA comme chef de file des partenaires du secteur agricole, mais qui restent encore à produire des résultats tangibles.
8. **L'efficacité a été plutôt insuffisante.** Les projets ont connu des délais de ratification en dessous de la moyenne régionale ; ils ont aussi bénéficié de fonds d'appui au démarrage rapide qui leur ont permis de réaliser des études préparatoires, de doter les unités de gestion de projet des outils nécessaires et de recourir à l'assistance technique pour former le personnel. Malgré cela, le lancement des

activités a été tardif du fait des lenteurs (quasi systématique) de mise en place du personnel et des équipements, avec des taux d'exécution faibles inférieurs à 40% à mi-parcours (55% au final pour le premier projet achevé). Les deux premiers projets ont connu une extension de leur durée de mise en œuvre pour permettre d'achever certaines actions prévues ; ceci a eu pour corollaire un alourdissement des coûts de gestion (54% au lieu de 27% pour le projet achevé) et un accroissement des coûts unitaires de certaines infrastructures à cause de l'inflation. Enfin, il n'y a pas eu de calcul de rentabilité économique pour le premier projet achevé, et ceci reste à faire à posteriori pour le second projet.

9. **L'efficacité des résultats a été plutôt satisfaisante, ainsi que la promotion d'innovations.** Un résultat majeur du programme a été l'amélioration des systèmes de production à base de riz, à travers la réhabilitation et l'aménagement de rizières (de mangroves ou d'eau douce) et la promotion du maraîchage. Le premier projet a réhabilité de petits basfonds de 225 ha et 85 ha respectivement de mangrove et d'eau douce. Le second projet est passé à une échelle significative avec la réhabilitation à fin 2021 de 6733 ha et 2426 ha de rizières de mangroves respectivement en aménagement traditionnel et moderne, 95 ha de rizière d'eau douce et 30 ha de bas-fonds maraichers. Tout cela a permis la mise en valeur de terres agricoles jadis sous-utilisées ou abandonnées. Les constats ont bien confirmé l'accroissement des surfaces emblavées dans les basfonds, mais moins pour l'augmentation des rendements. Les aménagements ont été simples, circonscrits à la construction de digues de ceinture, avec dans certains cas des dispositifs modernes de contrôle du mouvement d'eau vers le périmètre. Toutefois, les aspects techniques à l'intérieur des périmètres ne sont pas satisfaisants, car laissés aux soins des paysans. Sur les autres maillons de la filière rizicole, les résultats sont encore insignifiants; notamment sur l'organisation des approvisionnements en intrants (semences surtout), les activités post-récolte et de transformation, la commercialisation et la mise en relation avec des marchés.
10. Par rapport à l'objectif de diversification des sources de revenu des paysans, les résultats n'ont pas été à la hauteur des attentes. Les appuis ont permis de financer 319 microprojets au profit de 10916 bénéficiaires dont 5 722 femmes avec le premier projet. Malheureusement, ces actions ont été interrompues avec le second projet après l'évaluation à mi-parcours de 2018, du fait des retards accusés, afin de focaliser entièrement les efforts sur le volet des investissements structurants. Il ressort des constats que les appuis pour l'organisation des producteurs et le développement communautaire, amorcés avec le premier projet, ont commencé par produire des résultats tangibles en termes de gestion des ressources collectives (périmètres rizicoles et maraichers) et communautaires (entretien de pistes rurales, salles d'écoles et points d'eau). Mais ces organisations sont encore à leur début, n'ont pas encore pour la plupart achevé leur processus de formalisation juridique, et elles ont encore du chemin à faire pour se structurer (en faitières) afin de participer effectivement au processus de développement local à travers les structures décentralisées.
11. Par rapport aux innovations, la mise en place des comités de développement intégré des *tabancas*, et leur bras de financement qui constituent les fonds des initiatives de développement local, ont été des mécanismes sociaux novateurs introduits par les projets financés par le FIDA dans les zones d'intervention. La recherche agricole a été appuyée pour conduire des essais participatifs de nouvelles variétés de riz et à accompagner la mise en place d'une filière semencière. Enfin, l'établissement du catalogue des variétés de riz (cultivars locaux et variétés sélectionnées) dans deux régions a été une initiative réalisée pour la première fois et bien appréciée.
12. **Des indications de changements positifs, mais des données factuelles non disponibles pour apprécier l'impact du programme sur la pauvreté rurale.** Les observations de terrain corroborent la plausibilité de l'accroissement de la production de riz suite à une meilleure exploitation des zones humides, qui a donc

eu des effets positifs sur la sécurité alimentaire des ménages. Les données d'enquêtes des projets indiquent une baisse de la part des ménages bénéficiaires connaissant de périodes de disette dans l'année, mais l'amélioration de la qualité de l'alimentation reste à prouver. Il y a aussi plausibilité de la baisse de taux de malnutrition chronique chez les enfants de moins de cinq ans et leurs mères, de par l'accès amélioré à l'eau potable et la diminution du stress alimentaire. Les effets positifs sur les revenus des ménages sont probables, mais difficiles à confirmer. Des témoignages anecdotiques collectés durant la mission de terrain indiquent que les améliorations des actifs chez des bénéficiaires ont été précaires et rapidement remises en cause en cas de crise ou choc. Le capital humain a été amélioré de façon continue avec les formations sur la gestion et la gouvernance des organisations, ainsi que l'alphabétisation fonctionnelle qui a eu un grand écho chez les femmes. Enfin, les processus de développement communautaire promus ont contribué à renforcer le capital social au sein des *tabancas* ; cependant, il y a encore du chemin à faire pour l'émergence d'institutions rurales capables d'influencer les processus décisionnels au niveau des régions.

13. **Des résultats sur l'égalité du genre qui ont été plutôt satisfaisants.** Les projets ont ciblé délibérément les femmes comme bénéficiaires de certaines actions et ont œuvré à leur intégration dans les instances de pouvoir et de décision des organisations créées. D'un point de vue quantitatif, les résultats sont positifs: les femmes représentaient 57,6% des bénéficiaires directs et 52% des bénéficiaires des micro-projets en fin 2021. Mais au-delà de ces chiffres favorables, la qualité de la participation des femmes reste à améliorer. Environ 1500 à 2000 femmes appuyées dans le maraîchage ont vu leur pouvoir économique renforcé, mais des difficultés d'exploitation de certains périmètres (comme le tarissement ou la salinisation des puits) et le manque de circuits de commercialisation ont limité l'importance des revenus qu'elles pouvaient en tirer. Les constats ont confirmé que l'alphabétisation fonctionnelle, lorsqu'elle est couplée avec des appuis à la création d'activités génératrices de revenu, a été très appréciée par les femmes et bénéfique pour elles.
14. **Des résultats plutôt insuffisants en termes de durabilité.** La simplicité des aménagements augure de la maîtrise des travaux d'entretiens par les paysans, mais cela exige des entretiens très fréquents, et donc les paysans s'en plaignent. Malgré les études préalables à l'installation des périmètres maraîchers, la disponibilité d'eau de qualité et en toute saison demeure précaire. Egalement, la simplicité des premières pistes aménagés avec des coûts faibles pose des défis de durabilité, car ne répondant pas aux normes techniques. Au-delà de ces facteurs techniques, la mobilisation de ressources financières uniquement à partir des contributions paysannes n'est pas suffisante pour assurer la durabilité financière des diverses organisations créées. De même, la durabilité financière dans la sous-filière semencière apparaît encore fragile, car l'achat des semences produites est entièrement assuré par les projets, les organisations paysannes étant (pour le moment) incapables de le faire. Enfin, en l'absence de stratégie de sortie explicite, développée et testée suffisamment avant la fin des activités du second projet, la durabilité des réalisations reste incertaine.
15. **La reproduction à plus grande échelle a été plutôt insuffisante.** Les données disponibles évoquent des cas de réplcation d'approches et d'actions d'un projet financés par le FIDA à un autre. Il y a indisponibilité de preuves de mise à l'échelle effective par d'autres partenaires, même si cela est fortement probable, par exemple avec la mise en place des fonds des initiatives de développement local. Aussi, faute d'ancrage des projets avec des programmes gouvernementaux inexistant, la mise à l'échelle des acquis des projets à travers une politique gouvernementale est absente.
16. **Une performance également plutôt insuffisante en termes de gestion des ressources naturelles et d'adaptation au changement climatique.** Bien que non explicitement visées, les activités promues sur les systèmes rizicoles ont eu des

effets positifs sur la gestion des ressources naturelles en ce qui concerne la réduction de la pression sur les forêts pour la culture du riz pluvial. Par contre, les actions ont très peu pris en compte la protection du couvert végétal des mangroves adjacentes et sur les bassins versants, alors que cela permet de ralentir la dégradation des aménagements. Par ailleurs, la capacité des aménagements à demeurer productifs, en cas de chocs dus aux aléas climatiques, reste à documenter ; il en est de même des capacités d'adaptabilité au changement climatique des nouvelles variétés et des itinéraires techniques introduites. Enfin, la diversification des activités, promue pour améliorer la résilience des exploitants agricoles, n'a pas été poursuivie avec constance.

D. Performance de la stratégie de manière générale

17. **La performance de la stratégie du programme de pays, dans son ensemble, a été plutôt satisfaisante sur la période évaluée.** La force de la stratégie a été de contribuer, dans des régions de grande production rizicole mais bénéficiaires de très peu d'investissements publics et internationaux, à la mise en valeur de ressources agricoles sous-utilisées pour améliorer l'autosuffisance alimentaire et de dégager des surplus marchands. Le modèle de développement communautaire déployé a été socialement adapté et efficace. Par contre, les actions sur les autres maillons de la chaîne de valeurs pour l'émergence de pôles de croissance autour de la filière rizicole n'ont pas été significatives pour générer les effets attendus. D'autre part, l'émergence d'organisations de producteurs et leur structuration sont encore très timides. En somme, des processus ont été amorcés mais les résultats sont encore faibles, discontinus et mal consolidés pour atteindre une transformation.

E. Performance des partenaires

18. **La performance du FIDA a été plutôt satisfaisante.** Des analyses contextuelles ont été bien faites dans les documents stratégiques du FIDA du pays, mais il n'y a pas eu d'analyse holistique des causes de fragilité, ce qui aurait permis d'identifier une gamme complète d'actions d'atténuation, pour en déduire celles en lien avec le mandat du FIDA. La conception du programme et des projets a évolué positivement en termes de consultations et d'interactions préalables. Le FIDA a manqué de saisir l'opportunité qui s'est présentée en 2015 pour mettre à jour sa stratégie dans le pays, à l'instar des autres partenaires, ce qui a affecté négativement la conception du second projet. Face à la forte fragilité institutionnelle, le FIDA a déployé une assistance technique internationale pour accompagner la mise en œuvre des projets, de façon continue entre 2008 et 2014 et ponctuellement ensuite. Sur la période évaluée, le portefeuille a connu six différents gestionnaires (actuellement directeur de pays), qui ont été tous non-résidents. Seules les missions d'appuis techniques et de supervisions (en moyenne une respectivement par an) a permis au FIDA d'assurer sa présence.
19. **La performance du Gouvernement a été plutôt insuffisante.** Le niveau de participation du gouvernement dans la formulation des projets FIDA a été affecté par la situation de volatilité sociopolitique récurrente dans le pays. Sur la période évaluée, le gouvernement a eu des difficultés pour honorer ses engagements de décaissement des fonds de contrepartie; mais il a pu assurer le pilotage effectif des projets, nonobstant les défis de faiblesse institutionnelle. Les données factuelles montrent des retards systématiques dans la mise en place des unités de coordination des projets, une instabilité chronique de leur personnel et des systèmes de suivi-évaluation des projets non performants, accentués par la faiblesse dudit système aussi au niveau du ministère en charge de l'agriculture (chargé du pilotage technique des projets financés par le FIDA).

F. Conclusions

20. En somme, deux périodes se distinguent dans le laps de temps (2008-2022) pris en compte par l'évaluation. La première a couru de 2008 à 2018, au cours desquelles

Le COSOP de 2003 a été le cadre stratégique de référence, mais dont les analyses et orientations stratégiques sont devenues caduques à partir de 2010 et par conséquent, n'ont pas permis des choix opérationnels adéquats. Les appuis à la fourniture de services sociaux de base et pour la mise en œuvre de microprojets sociaux et économiques ont été abandonnés par le second projet, alors que les besoins étaient encore très forts parmi les populations. La seconde sous-période a commencé à partir de 2019, qui a connu une amélioration des processus consultatifs et interactions, avec l'adoption de la NSP et la désignation du FIDA comme chef de file des partenaires techniques et financiers du secteur agricole du pays. Dans les deux cas, la situation de fragilité, déjà plus manifeste dans les zones rurales d'interventions, a été accentuée par la volatilité sociopolitique au niveau du Gouvernement.

21. Les constats ont relevé une cohérence entre la stratégie et les objectifs des projets d'une part et entre les projets d'autre part. Les appuis ont contribué à l'amélioration de la disponibilité d'infrastructures et des services sociaux de base, ainsi qu'à l'amélioration des systèmes de production à base de riz. Cependant, les résultats n'ont pas été suffisants concernant : les autres maillons de la filière riz au-delà de la production, la protection des bassins versants des basfonds, la structuration paysanne et le renforcement institutionnel dans le secteur agricole. Au demeurant, le contexte de faiblesse institutionnelle forte restera toujours un défi majeur à moyen et long termes, et donc si cela n'est pas amélioré, cela risque de continuer par saper les efforts de réussite du programme du FIDA en Guinée Bissau. Pour ce faire, la contribution optimale des dons et aspects hors prêts (la gestion des savoirs, le développement de partenariats et l'engagement sur les politiques) est indispensable.

G. Recommandations

22. Au regard des constats et enseignements de l'évaluation (en termes de points forts et défis), les recommandations suivantes sont formulées.
23. **Recommandation 1.** Dans le prochain COSOP, il est nécessaire d'inclure ou de clarifier dans les priorités ou orientations stratégiques les aspects importants suivants: (i) La gestion des ressources naturelles et l'adaptation au changement climatique, (ii) les thèmes de gestion des connaissances (pour identifier et apprendre des leçons en vue d'amélioration) et d'engagement dans le dialogue sur les politiques agricoles (avec le gouvernement en partenariat avec les autres acteurs clés) ; (iii) le renforcement institutionnel dans le secteur agricole, y compris des structures étatiques et non. Après l'approbation du COSOP, il est nécessaire de procéder à la formulation d'un plan holistique d'actions pour le renforcement institutionnel du ministère en charge de l'agriculture (concernant la disponibilité de ressources humaines, d'expertise de qualité et des capacités adéquates d'interventions et d'actions). Ceci devra se faire en partenariats avec les autres partenaires, pour l'identification, la planification et la mise en œuvre des actions. Pour les aspects hors prêts, il est nécessaire d'organiser des missions d'appuis techniques fréquentes, y compris de longue durée, sur les thèmes en lien avec la fragilité, pour soutenir le directeur de pays qui est présentement responsable de trois pays simultanément.
24. **Recommandation 2.** En partenariat avec les autres partenaires, appuyer le gouvernement pour une coordination effective des interventions dans le secteur agricole. A ce titre, il est indispensable d'améliorer les systèmes de suivi – évaluation, non seulement des projets appuyés par le FIDA, mais aussi des directions techniques compétentes centrales et déconcentrées du ministère en charge de l'agriculture. Ceci pourra s'intégrer dans le plan holistique de renforcement institutionnel suggéré plus haut. A défaut d'ouvrir un bureau de pays, le FIDA doit disposer d'un consultant de longue durée, présent dans le pays comme point focal et qui contribuera à améliorer l'efficacité dans la gestion du programme de pays. Ceci s'inscrit aussi dans la proposition de création d'une cellule permanente d'appui déjà en cours de discussion au sein des partenaires.

25. **Recommandation 3.** Poursuivre les appuis au développement des systèmes agricoles dans les zones humides (de mangroves et bas-fonds), y compris dans les trois régions déjà appuyées dans le Sud, en déployant de façon progressive une approche de filière, et donc des actions sur divers maillons : approvisionnement en intrants de qualité, itinéraires techniques améliorées de production, activités post-récolte, transformation et commercialisation. L'établissement de relations commerciales fiables, y compris avec le secteur privé, doit figurer parmi les objectifs à atteindre à terme.
26. **Recommandation 4.** Accentuer de façon durable les appuis de renforcement des organisations communautaires, pour leur formalisation et structuration rapide et effective, de la base vers le sommet; la finalité étant de pouvoir prester des services aux membres et prendre part au processus de développement local au niveau décentralisé (contribution à la planification des actions et à la prise de décisions dans les instances du gouvernement régional). Selon une approche explicite d'adaptation et de résilience au changement climatique, des actions d'appui à la diversification des sources de revenus agricoles doivent être inclusives (femmes, jeunes et plus pauvres) et promues à titre individuel comme en groupement. Par rapport aux groupements d'intérêt économique, ceux promus et/ou appuyés doivent aussi faire l'objet d'actions soutenues de renforcement sur la durée.
27. **Recommandation 5.** Poursuivre les appuis visant la réduction des inégalités genre, notamment en accentuant la promotion des opportunités économiques pour les femmes, l'alphabétisation fonctionnelle, le renforcement de leurs compétences en matière de gestion et de leadership, ainsi que leur accès à des marchés sûrs et rémunérateurs. Des orientations claires sont requises sur ce thème, afin que les actions puissent contribuer à mieux comprendre et aborder les causes des inégalités genre et de les traiter progressivement, dans la limite des objectifs du programme.

Executive summary

A. Introduction

1. This IFAD country strategy and programme evaluation (CSPE) in Guinea-Bissau was conducted following approval of the 2022 workplan of the Independent Office of Evaluation of IFAD (IOE) during the 134th session of the IFAD Executive Board in December 2021. It is the first evaluation conducted by IOE in Guinea-Bissau. Pursuant to the 2022 IFAD Evaluation Manual, the CSPE aims to: (i) evaluate the extent to which the IFAD country strategy and programme has yielded tangible results that have contributed to positive, inclusive and lasting changes promoting rural transformation; and (ii) draw useful lessons for the joint development of a new IFAD country strategic opportunities programme (COSOP) for Guinea-Bissau. The evaluation covers the period 2008–2022.
2. The evaluation team reconstructed the theory of change that had underpinned the programme design, allowing for a better definition of the essential expected outcomes and the causal relations among them; this was followed by the preparation of the evaluation matrix, which included the key questions answered by this document. The methodology consisted of a mixed approach involving data collection and analysis. The conclusions and assessments were based on factual data obtained through the triangulation of different sources and included: (i) an in-depth documentary review to gather programme information and data; (ii) virtual interviews with various stakeholders (IFAD, government, implementing partners, etc.); and (iii) a two-and-a-half-week mission to the country by the evaluation team in May 2022 to gather primary data.

B. National and programmatic context of IFAD support

3. Guinea-Bissau is located on the West African coast between Senegal and Guinea. With a population of approximately 2 million, it forms part of the group of Small Island Developing States and is one of the poorest countries in the world, with 67 per cent of its population living in absolute poverty in 2019. Its economy is dominated by agriculture, with cashews being the main export crop. Rice accounts for 62 per cent of production and 75 per cent of domestic grain consumption. However, domestic rice production does not meet the country's needs. Agricultural productivity is low, affected by climate variations that cause floods, erosion and salt water intrusion into agricultural lands in coastal regions. In 2023, the country was included in the World Bank's list of countries with high institutional and social fragility and was marked by recurrent social and political crises.
4. Until 2018, the 2003 COSOP was the sole strategic framework guiding IFAD operations in Guinea-Bissau. It aimed to facilitate the transition toward a sustainable peace and support the country's economic and social development. In 2019, a country strategy note was prepared that promoted sustainable family farming as the basis for food security and equitable inclusion in agricultural markets. The CSPE portfolio consisted of three projects, the first of which closed (Rural Rehabilitation and Community Development Project, or PRRDC); a second (Economic Development Project for the Southern Regions, or PADES), which was scheduled for completion on 30 September 2022, but for which an extension and additional financing were requested (at the time this report was finalized), and the last, Family Farming Diversification, Integrated Markets, Nutrition and Climate Resilience Project, or REDE, which launched in January 2022. The first two projects targeted poor areas in the country's South, while the third covers the four northern regions, which are also among the rural areas where absolute poverty is rampant.

C. Programme performance

5. **The relevance of the portfolio has been moderately satisfactory.** All government and non-government actors and international partners were in

agreement about the relevance of the projects financed by IFAD, which were consistent with national priorities. The projects have well reflected IFAD's cross-cutting themes, which are: targeting of the poorest areas, small-scale producers and women; sustainable natural resource management; adaptation to climate change (climate resilience); and youth employment. The approach adopted for the development interventions, which entailed active community involvement based on *tabancas* (villages) intervillage development committees, has been appropriate to the context. This approach has facilitated beneficiary ownership of the activities. Support for the development or rehabilitation of rice paddies (in mangrove areas or shallows) and market gardening plots have responded well to the populations' needs. The same holds true for the financing of microprojects, although this was unfortunately interrupted early on in the second project. In addition, the following was noted: (i) the absence of quotas that would have allowed for the redistribution of developed parcels to benefit the most vulnerable groups, youth and women; (ii) inadequate consideration of the lessons learned from the first project (PRRDC) in the design of the second one; (iii) the complexity of the last project, multiplying the subcomponents and areas covered.

6. **The coherence of the portfolio was moderately satisfactory.** The findings corroborate good convergence of IFAD's choices with those of the other partners on matters such as: revitalization of the rice value chain, basic infrastructure development, organization and structuring of the rural world and food and nutrition security. Notwithstanding, this convergence has failed to produce synergy and the coordination of activities. The analyses have shown coherence between the successive projects financed by IFAD in terms of the objectives of food security and the gradual introduction of small-scale producers in marketing channels. By targeting the regions in the country's South (with the first two projects), IFAD demonstrated good complementarity with the country's other development partners, which have targeted the eastern and northern regions a great deal more. However, this complementarity was interrupted with the country strategy note of 2019, which no longer considered the regions in the South. Furthermore, up to that point, the social and political instability had not enabled them to fully benefit from IFAD support during the period evaluated, and the repeated changes in government and high turnover of IFAD country portfolio managers resulted in discontinuity in the strategic management of the programme.
7. **Moderate satisfactory performance in knowledge management, but moderately unsatisfactory performance in partnership development and engagement on national policymaking.** With regard to knowledge management, the CSPE noted a number of information and communication activities, documentation of the varieties of rice seed and efforts to include knowledge management in annual plans. Nevertheless, procedures that could facilitate learning between the actors in IFAD projects and the country's agriculture sector were rare during the period evaluated. This gap can partially be explained by the absence of guidance on this topic in the COSOP and country strategy note. With regard to partnership development, apart from the strong strategic partnership with the Government (despite the social and political volatility), there was insufficient cofinancing and collaboration with other international partners during the period evaluated. Finally, the evaluation found no evidence of IFAD influence on the Government's strategic choices and/or agricultural policy during the period evaluated. Nonetheless, some progress has been made since 2019 with IFAD's designation as the lead partner in the agriculture sector – however, without tangible results for the moment.
8. **Efficiency has been moderately unsatisfactory.** Even though projects have experienced shorter delays in their approval and implementation than those observed on a regional scale, and have benefitted from funds to support a rapid launch, enabling them to conduct preliminary studies, provide project management

units with the necessary tools and secure technical assistance to train their staff, project activities were late to get off the ground due to (quasi-systematic) delays in putting personnel and equipment in place, with low implementation rates (under 40 per cent) at midterm (55 per cent at the end for the first project completed). The first two projects were granted an extension to complete certain activities. The corollary to this has been higher management costs (54 per cent instead of the 27 per cent anticipated for the completed project) and an increase in the unit costs of certain infrastructure due to inflation. Finally, the economic profitability of the first completed project was not calculated, and this remains to be done a posteriori for the second project.

9. **The effectiveness of the results was moderately satisfactory, as was the promotion of innovation.** A major programme outcome was an improvement in rice production systems, with the rehabilitation and development of rice paddies (in mangrove areas or fresh water) and the promotion of market gardening. The first project rehabilitated small shallows of 225 ha in mangrove areas and 85 ha in fresh water. The second project reached a significant scale, completing the rehabilitation of 6,733 ha of rice paddies in mangrove areas using traditional development methods and 2,426 ha using modern development methods, along with 95 ha of rice paddies in fresh water and 30 ha of market gardening shallows, all of which has put formerly underutilized or abandoned agricultural land into production. The findings have clearly confirmed the growth of areas sown with beets in shallows, but the results in terms of increased yields are less conclusive. The development activities have been simple – confined to the construction of ring dikes, in some cases with modern devices to control the movement of water toward the cultivated area. However, management of technical aspects on cultivated land is unsatisfactory, since it is left entirely up to the users' judgment. Regarding the other links in the rice value chain, again, the results are insignificant, particularly the organization of supplies and inputs (especially seed); post-harvest, processing and marketing activities; and linkage with markets.
10. Regarding the objective of diversifying the income sources of small-scale producers, the results have not met expectations. Through the support provided, 319 microprojects were financed under the first project, whose beneficiaries numbered 10,916 – 5,722 of them women. Unfortunately, these activities were interrupted after the midterm review of the second project in 2018 due to the delays noted, in order to concentrate fully on investments in infrastructure. The findings showed that the support provided in the first project for organizing producers and community development had begun to yield tangible results in the management of collective resources (rice paddies and market gardens) and community resources (rural trail maintenance, school facilities and water points). However, these organizations are still in their infancy; the majority of them have not yet completed the legalization process and still have a way to go to become umbrella organizations and effectively participate in the local development process as decentralized organizations.
11. With regard to innovations, the creation of *tabancas* intervillage development committees and their financial arms, which are the Funds for Local Development Initiatives, is the innovative social mechanism introduced in IFAD-financed projects in the intervention areas. Aid has also been granted for agricultural research to conduct participatory trials of new varieties of rice and support the introduction of a seed value chain. Finally, the production of a catalogue of rice varieties (local cultivars and selected varieties) in two regions was an initiative undertaken for the first time and greatly appreciated.
12. **Some positive changes but lack of factual data to determine the impact of the programme on rural poverty.** Field observations corroborate the likelihood of increased rice production following better use of humid areas, which has had a positive impact on household food security. The data from project surveys show a

decline in the share of households benefitting from support that were subject to periods of scarcity during the year, but improvement in the quality of their diet remains to be seen. A decline in the rate of chronic malnutrition in children under 5 and their mothers through better access to safe water and less food stress is also likely. Positive effects on household income are probable but hard to confirm. Anecdotal evidence obtained during the field mission indicates that while participants have managed to acquire certain assets, these improvements have been tenuous and rapidly evaporate in the event of crises or shocks. Human capital has steadily improved as a result of training in organizational management and governance, as well as functional literacy, the latter of which has had a substantial impact on women. Finally, the community development processes promoted have strengthened social capital in the *tabancas*; however, there is work to be done for the emergence of rural institutions capable of influencing decision-making on a regional scale.

13. **The results in gender equality have been moderately satisfactory.** Projects have deliberately targeted women as the beneficiaries of certain activities and have worked to integrate them into the decision-making bodies of the organizations created, where the power lies. The results are positive from a quantitative standpoint: at the end of 2021, women accounted for 57.6 per cent of the direct beneficiaries and 52 per cent of microproject beneficiaries. However, these positive figures notwithstanding, the quality of women’s participation needs improvement. Some 1,500 to 2,000 women supported in market gardening have experienced growth in their economic power, but the problems they encounter in working certain land (such as drought or the salinization of wells) and the lack of marketing channels have limited the amount of income they can obtain from it. The findings confirm that women consider functional literacy training, when coupled with support for the creation of income-generating activities, highly valuable and beneficial.
14. **Moderately insufficient results in terms of sustainability.** The simplicity of the development activities augurs farmers’ mastery of maintenance skills; however, very frequent maintenance is required, resulting in farmer complaints. Despite the studies conducted prior to the development of market gardening areas, the availability of quality water season-round remains precarious. Likewise, the simplicity of the first trails developed at low cost raises the issue of their sustainability, as they do not meet technical standards. Beyond these technical factors, the mobilization of financial resources solely through farmer contributions is not enough to ensure the financial sustainability of the organizations created. Moreover, financial sustainability in the seed sub-value chain still appears to be precarious, as purchases of the seeds produced are fully financed by the projects, because (for the moment) farmers’ organizations are unable to make them. Finally, in the absence of an explicit exit strategy developed and sufficiently tested prior to the end of the second project’s activities, the sustainability of achievements remains uncertain.
15. **Reproduction at scale has been moderately insufficient.** The available data show cases in which the approaches and actions of an IFAD-financed project are replicated in another. There is no evidence of effective scaling up by other partners, even if it is highly probable – for example, with the availability of funds from local development initiatives. Moreover, the Government’s programme-budget approach having been inoperative during the period evaluated, it has been impossible to scale up project achievements in public policies.
16. **Likewise, a moderately insufficient performance in natural resource management and climate resilience.** While not explicitly envisioned, the activities promoted for rice cultivation have had a positive impact on natural resource management, reducing the pressure on forests from the cultivation of rainfed rice. In contrast, the activities have paid very little attention to protecting the vegetation coverage of the adjacent mangroves and watersheds, even though it slows degradation of the developed land. Furthermore, the ability of the developed land to remain productive in the event of shocks due to climate variations has yet to be

documented. Likewise, as yet there are no indicators measuring the potential contribution of the introduction of new varieties and improved technical road maps for adaptation to climate change. Finally, the diversification of activities, promoted to increase farmers' resilience, has not been consistently pursued.

D. Overall strategy performance

17. **The overall performance of the country programme strategy has been moderately satisfactory during the period evaluated.** The strategy's strength has been to contribute to the improvement of underutilized resources in regions with major rice production but very little public and international investment to increase food self-sufficiency and accumulate a surplus. The community development model deployed was socially adapted and effective. In contrast, activities in the other links in the value chain for the emergence of growth hubs around the rice value chain have not been significant enough to generate the expected outcomes. Furthermore, the emergence of producers' organizations and their development is still very tentative. In sum, the processes have begun, but the results are still minimal, disjointed and ill-consolidated for rural transformation to be expected.

E. Partner performance

18. **IFAD's performance has been moderately satisfactory.** IFAD's country strategy documents included contextual analyses. However, they lacked an overall analysis of the causes of fragility, which would have enabled the Fund to identify the full gamut of mitigation activities to tackle these causes pursuant to its mandate. The design of the programme and projects has improved, thanks to extensive prior consultations and interactions. IFAD failed to seize the opportunity presented in 2015 to update its strategy like some other partners did, which adversely affected the design of the second project. Given the country's serious institutional fragility, IFAD deployed ongoing international technical assistance from 2008 to 2014 to support implementation of the projects, followed by ad hoc assistance. During the period evaluated, six different managers were in charge of the portfolio (the current one being the country director), all of whom were non-residents. Only the technical support and supervision missions (one respectively per year) have enabled IFAD to ensure its presence.
19. **The Government's performance in programme management was moderately insufficient.** The degree of government participation in the design of IFAD projects was affected by the volatility of the recurrent socio-political crisis in the country. During the period evaluated, the national government had difficulty honouring its commitment to disburse counterpart funds but was able to guarantee effective project administration despite the institutional fragility. The factual data show systematic delays in setting up project coordination units, chronic staff turnover and non-performing monitoring and evaluation systems, accentuated by the weakness of those systems and the Ministry of Agriculture (charged with technical supervision of the projects financed by IFAD).

F. Conclusions

20. In sum, two periods can be distinguished during the timeframe (2008–2022) covered by the evaluation. The first is from 2008 to 2018, during which the 2003 COSOP was the strategic frame of reference, but whose analyses and strategic orientations had become obsolete as of 2010 and therefore did not permit adequate operational choices. Support for the provision of basic social services and the implementation of social and economic microprojects was abandoned by the second project, while the populations' needs were still very pressing. The second sub-period began in 2019, which witnessed an improvement in consultative processes and interactions with the adoption of the country strategy note and IFAD's designation as the lead technical and financial partner for the country's agriculture sector. In each case, the fragility

already more evident in rural intervention areas was accentuated by the socio-political volatility of the government authorities.

21. The findings revealed coherence between the strategy and project objectives, on the one hand, and among projects on the other. The support has increased the availability of infrastructure and basic social services and improved rice production systems. However, outcomes have not been adequate in terms of: the other links in the rice value chain apart from production, the protection of shallows watersheds, the organization of small-scale producers and the strengthening of the agriculture sector. In any event, institutional weakness will still be a major problem in the medium and long term, with the risk that the successful efforts of the IFAD programme in Guinea-Bissau will continue to be undermined without sustainable improvement in this regard. For such improvement to take place, an optimal combination of grants and factors other than loans (knowledge management, partnership development and participation in policymaking) is indispensable.

G. Recommendations

22. With regard to the evaluation's findings and lessons (having pointed out the strengths and weaknesses) the following recommendations have been issued.
23. **Recommendation 1.** The next COSOP should include or clarify the following important aspects in its priorities or strategic orientations: (i) natural resource management and adaptation to climate change, (ii) the topics of knowledge management (to draw all the lessons from it that would facilitate progress in this area) and dialogue to foster participation in agricultural policymaking (with the Government, in partnership with other key actors); (iii) institutional strengthening in the agriculture sector, as well as government and non-government entities. Once the COSOP is approved, a general plan of action should be drafted for institutional strengthening of the Ministry of Agriculture, focusing on the availability of human resources, quality expertise and adequate skills for interventions and activities. This should be done in consultation with the other partners for the definition, planning and implementation of activities. For non-lending activities, it will be necessary to deploy frequent technical support missions, including some lengthy ones, to address matters related to fragility to support the Country Director, who at the moment is simultaneously responsible for three countries.
24. **Recommendation 2.** In consultation with the other partners, support the Government to ensure effective coordination of interventions in the agriculture sector. Here, it is essential to improve monitoring and evaluation systems, not only in IFAD-supported projects but in the competent central and local technical offices of the Ministry of Agriculture. This could be part of the overall institutional strengthening plan suggested above. In the absence of opening a country office, IFAD should have a long-term consultant in the country who would serve as coordinator to boost effectiveness in the management of the country programme. This is also part of the proposal to create a permanent support unit that the partners are currently discussing.
25. **Recommendation 3.** Pursue support for the development of agricultural systems in humid areas (mangrove areas and shallows), including the three regions already supported in the South, gradually deploying a value chain approach, followed by activities in different links: the provision of quality inputs, technical road maps for improved production, post-harvest activities, processing and marketing. Developing reliable business relationships, including with the private sector, should be among the long-term objectives.
26. **Recommendation 4.** Sustainably emphasize activities for strengthening community organizations to promote their rapid and effective formalization and structuring from the bottom up. The goal is for them to be able to provide services that benefit their

members and take part in decentralized local development processes (contributing to activities planning and decision-making in regional governorate bodies). Under the explicit approach of climate change adaptation and resilience, activities to support the diversification of agricultural income sources should be inclusive (women, youth, and the poorest population), targeting both individuals and groups. Regarding economic interest groups, the promotion or support activities targeting them should be for the long term.

27. **Recommendation 5.** Pursue support for reducing gender inequalities, particularly by emphasizing the promotion of economic opportunities for women, functional literacy and the strengthening of their management and leadership skills and access to reliable and profitable markets. Clear guidance is needed in this area, so that the activities can help to better understand and address the causes of gender inequalities and gradually tackle them within the limits of the programme objectives.

Accord conclusif

A. Introduction

1. En 2022, le Bureau indépendant de l'évaluation (BIE) du Fonds international de développement agricole (FIDA) a conduit la première évaluation de la stratégie et du programme de pays (ESPP) du FIDA en République de Guinée-Bissau. Cette évaluation a couvert la période allant de 2008 à 2022. Les objectifs étaient de: 1) évaluer la mesure dans laquelle la stratégie et le programme de pays du FIDA ont produit des résultats tangibles et qui ont contribué à des changements positifs, inclusifs et durables en lien avec la transformation rurale; et 2) tirer des enseignements utiles pour la formulation conjointe du nouveau cadre des options stratégiques et programmatiques (COSOP) du FIDA pour la Guinée-Bissau en tenant compte des effets de la crise sanitaire de la Covid-19 et des conséquences du conflit russo-ukrainien sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle nationale, afin de les intégrer dans les orientations du pacte de la Guinée-Bissau pour la souveraineté alimentaire, adopté en janvier 2023.
2. L'ESPP a évalué: la performance d'un portefeuille de trois projets financés par des prêts (hautement concessionnels), des activités hors prêts (la gestion des savoirs, le développement de partenariats, l'engagement dans le dialogue sur les politiques agricoles) et la performance de la stratégie dans sa globalité. Par ailleurs, l'ESPP a également fait une appréciation de la performance des partenaires (FIDA et Gouvernement) dans la gestion du programme de pays.
3. L'accord conclusif de l'évaluation, établi à la fin du processus, est convenu entre le Gouvernement de la Guinée-Bissau et la direction du FIDA (représentée par le département de la gestion des programmes). Il indique le niveau d'acceptation des recommandations de l'ESPP (accepté, partiellement accepté ou non accepté) et les modalités de mise en œuvre sur lesquelles le Gouvernement et le FIDA se sont entendus. Ainsi, l'accord démontre les engagements du Gouvernement et du FIDA pour des actions de mise en œuvre des recommandations de l'ESPP dans des délais précis.
4. La mise en œuvre des recommandations fera l'objet d'un suivi au niveau du FIDA à travers le *Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction* (PRISMA) qui est présenté annuellement au Conseil d'administration du FIDA par la direction du FIDA.
5. L'accord conclusif est signé par le Gouvernement de la Guinée-Bissau représenté par le Ministre de l'agriculture (Gouverneur du FIDA) et la direction du FIDA (représentée par le Vice-Président associé, Département de la gestion des programmes). Le BIE a facilité le processus de préparation dudit accord.

B. Accord conclusif

6. En raison de sa configuration géographique qui comprend plus de 80 petites îles, l'archipel des Bijagos, la Guinée-Bissau est classée parmi les petits états insulaires en développement qui sont particulièrement vulnérables aux chocs climatiques en raison de leur isolement. Ils sont également sensibles aux chocs externes en raison de leur grande dépendance aux importations. La Guinée-Bissau figure également parmi les États fragiles en raison des épisodes d'instabilité politique qu'a connus le pays depuis son indépendance en 1974. Compte tenu de la prévalence de la pauvreté rurale et de l'importance du secteur agricole, le FIDA se doit de prêter une attention particulière à la performance de sa stratégie et de son programme pays en Guinée-Bissau.
7. **Recommandation 1.** Dans le prochain COSOP, il est nécessaire d'inclure ou de clarifier dans les priorités ou orientations stratégiques les aspects importants suivants: (i) la gestion des ressources naturelles et l'adaptation au changement climatique pour une agriculture durable, (ii) la gestion des connaissances (pour

identifier et apprendre des leçons aux fins d'amélioration) et l'engagement dans le dialogue sur les politiques agricoles (avec le Gouvernement et en partenariat avec les autres acteurs clés); (iii) le renforcement institutionnel dans le secteur agricole, y compris des structures étatiques et non étatiques. Après l'approbation du COSOP, il sera nécessaire de procéder à la formulation d'un plan d'action holistique pour le renforcement institutionnel du Ministère de l'agriculture et du développement rural (concernant la disponibilité de ressources humaines et matérielles, d'expertise de qualité et des capacités adéquates d'interventions et d'actions). Ceci devra se faire en partenariat avec les autres partenaires pour l'identification, la planification et la mise en œuvre des actions. Pour les aspects hors prêts, il sera nécessaire d'organiser de fréquentes missions d'appui technique, y compris de longue durée, sur les thèmes en lien avec la fragilité, pour soutenir le directeur de pays.

Recommandation acceptée.

8. Suite et modalités de mise en œuvre convenues par le FIDA et le Gouvernement :

- Le FIDA et le Gouvernement de la République de Guinée-Bissau se mettent d'accord pour reprendre le processus de planification stratégique qui était suspendu en attendant les conclusions de l'évaluation. Cet exercice doit aboutir à la préparation du COSOP 2023-2028 dès le premier trimestre 2023 en s'appuyant sur les recommandations de l'évaluation. Les notes des procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC) du FIDA actualisées du Projet d'appui au développement économique des régions du sud (PADES) et du Projet relatif à la diversification de l'agriculture familiale, à l'intégration des marchés, à la nutrition et à la résilience face aux changements climatiques (REDE) fourniront les directives pour établir le plan de gestion des ressources naturelles et d'adaptation au changement climatique, ainsi que des plans d'action sur l'équité de genre et l'inclusion sociale.
- Le principe de mise à l'échelle des bonnes pratiques sera priorisé et renforcé. Un cadre de mesure des résultats, de capitalisation et de diffusion des bonnes pratiques sera défini dans ce nouveau COSOP 2023-2028. Un plan de gestion des connaissances et partage d'expériences entre les projets et programmes financés ou non par le FIDA sera formulé et mis en œuvre.
- Le FIDA appuiera le Ministère de l'agriculture et du développement rural dans la réalisation d'un diagnostic institutionnel et le développement d'un plan d'action de renforcement des capacités à différents niveaux afin d'assurer la mise en œuvre de ses priorités pour qu'elles puissent avoir des impacts durables pour les producteurs.
- La coopération de partenariat Sud-Sud sera développée davantage au niveau des pays voisins, particulièrement entre les petits États insulaires de la région et/ou les pays lusophones pour favoriser les échanges commerciaux et d'expériences et de savoir-faire.
- Renforcement institutionnel, organisationnel et socioéconomique des organisations de producteurs (OP).

9. **Responsable et délai de mise en œuvre :**

Actions	Responsable	Délai
Reprise des consultations pour la finalisation du COSOP.	FIDA	Février-septembre 2023
Notes d'examen des PESEC actualisées et préparation d'un plan de gestion des ressources naturelles et d'adaptation au changement climatique (CC), en s'appuyant sur la dynamique en cours sur l'agroécologie (activités existantes et volonté politique).	FIDA	Février-juin 2023
Préparation d'une stratégie nationale de gestion des connaissances/organisation de forum de partage d'expériences au niveau national puis de visites d'échanges au niveau régional dans les pays lusophones (route d'apprentissage avec Procasur) et dynamisation de la coopération Sud-Sud.	Gouvernement avec l'appui du FIDA à travers les projets en cours	2023
Diagnostic institutionnel du Ministère de l'agriculture et du développement rural afin d'identifier les besoins en renforcement des capacités en partenariat avec les autres partenaires techniques et financiers (PTF).	Gouvernement avec l'appui du FIDA et de tous les autres PTF intéressés	Second semestre 2023
Étude de fragilité en partenariat avec d'autres acteurs afin de définir les fréquences des missions d'appui et recrutement d'un consultant national à temps partiel mais avec contrat de longue durée pour le suivi et l'appui à la mise en œuvre des projets.	FIDA avec l'appui du Gouvernement	Deuxième trimestre 2023

10. **Recommandation 2.** En partenariat avec les autres partenaires, appuyer le Gouvernement pour une coordination effective des interventions dans le secteur agricole. À ce titre, il est indispensable d'améliorer les systèmes de suivi-évaluation, non seulement des projets appuyés par le FIDA, mais aussi des directions techniques compétentes centrales et déconcentrées du Ministère de l'agriculture et du développement rural, et ce, dans le cadre du plan holistique de renforcement institutionnel suggéré plus haut. À défaut d'ouvrir un bureau de pays, le FIDA doit disposer d'un consultant national de longue durée, présent dans le pays comme point focal et qui contribuera à améliorer l'efficacité de la gestion du programme de pays. Ceci s'inscrit également dans la proposition de création d'une cellule ou d'unité permanente d'appui technique déjà en cours de discussion parmi les partenaires.

Recommandation acceptée.

11. **Suite et modalités de mise en œuvre convenues par le FIDA et le Gouvernement :**

- Le FIDA, en collaboration avec les autres partenaires de développement, s'efforcera d'aider le Gouvernement à dynamiser le secteur agricole afin de mieux s'engager dans la définition de politiques publiques agricoles pour les producteurs.
- Une évaluation conjointe des systèmes de suivi-évaluation (S&E) en place tant au niveau du projet que du Ministère sera faite et un manuel de S&E assorti

d'outils techniques d'amélioration et de consolidation des données sera proposé. Il est prévu à travers le projet REDE que le FIDA appuie le Ministère dans la mise en place d'un service de mise en œuvre qui accompagnera le Ministère dans l'exécution des priorités pour qu'elles puissent avoir des impacts durables pour les producteurs.

- En attendant l'ouverture d'un bureau de pays, le FIDA recrutera sans délai un consultant national qualifié en appui au programme avec des termes de référence (TDR) permettant de contribuer à la mise en œuvre des projets, de participer aux missions de supervision et d'assurer le suivi des recommandations.

12. **Responsable et délai de mise en œuvre :**

Actions	Responsable	Délai
Dynamisation du secteur agricole et engagement des discussions sur les politiques publiques prioritaires.	Ministère de l'agriculture avec le FIDA et les autres PTF intéressés	2023
Évaluation conjointe des systèmes de suivi-évaluation en place au niveau des projets et du Ministère de l'agriculture.	FIDA et Gouvernement	Second semestre 2023
Élaboration d'un manuel de suivi-évaluation assorti d'outils techniques et technologiques d'amélioration de collecte et de consolidation des données.	FIDA et Gouvernement	Premier trimestre 2024
Recrutement immédiat d'un consultant national qualifié en appui au programme avec des TDR permettant de contribuer à la mise en œuvre des projets, de participer aux missions de supervision et d'assurer le suivi des recommandations.	FIDA en liaison avec le Gouvernement	Premier trimestre 2023

13. **Recommandation 3.** Poursuivre les appuis au développement des systèmes agricoles dans les zones humides (mangroves et bas-fonds), y compris dans les trois régions déjà appuyées dans le sud du pays, en déployant de façon progressive une approche par filières, et donc des actions sur divers maillons: approvisionnement en intrants de qualité, amélioration des itinéraires techniques de production, activités post-récolte, transformation et commercialisation. L'établissement de relations commerciales fiables, y compris avec le secteur privé, doit figurer parmi les objectifs à atteindre à terme.

Recommandation acceptée.

14. **Modalités de mise en œuvre convenues par le FIDA et le Gouvernement :**

- La mise en œuvre de cette recommandation sera opérationnalisée à travers les deux projets en cours, avec la prorogation du PADES avec les fonds FIDA 12 dans sa zone initiale d'intervention, à savoir le sud du pays et son extension dans les îles Bijagos et le projet REDE dans l'est et le nord du pays. Il s'agira de mettre à l'échelle les activités qui ont eu de bons résultats et de recourir aux innovations (ICT4D, finance inclusive, adaptation au changement climatique et atténuation de ses effets, utilisation des énergies renouvelables) et au développement et/ou renforcement de partenariats stratégiques avec des acteurs nationaux, y compris les organisations de producteurs qui seront renforcées (cf. recommandation 4 plus bas), le secteur privé et d'autres partenaires de développement internationaux comme l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), pour l'assistance technique dans les domaines agropastoraux, et le Programme alimentaire

mondial (PAM) (collaboration en cours avec le PADES à travers les cantines scolaires, un marché prometteur pour les petits producteurs).

- Développement d'une approche pour favoriser les partenariats productifs entre coopératives/organisations de producteurs (OP) et acheteurs privés selon une stratégie filière intégrée dans le territoire qui mobilise plusieurs acteurs dans les chaînes de valeur (CV). En d'autres termes, il s'agit de faciliter les partenariats commerciaux ou relations d'affaires intra- et inter maillons (appui technique et financier) et la mise en œuvre de modèles économiques avec l'implication du secteur privé.
- Mise à disposition de moyens pour renforcer les capacités de production (accès aux semences, intrants de qualité - de préférence organiques -, mécanisation, itinéraires techniques, etc.) des OP dans le cadre plus large de contrats/accords de fourniture avec des acteurs en aval; promotion de produits de qualité à haute valeur nutritionnelle, facilitation de l'accès à la technologie de transformation et conservation des produits agricole, etc.
- Organisation de visites d'échange entre les deux projets (PADES et REDE) et le projet AGRIFARM en Guinée (similaire à REDE) et/ou Inclusif au Mali, ou d'autres initiatives portées par les réseaux d'OP voisins dans une approche d'échanges de paysans à paysans, qui pourrait être pilotés via le partenariat régional avec le Réseau des organisations paysannes et de producteurs agricoles de l'Afrique de l'Ouest (ROPPA).

15. **Responsable et délai de mise en œuvre :**

Actions	Responsable	Délai
Mise à l'échelle des activités qui ont eu de bons résultats et recours aux innovations (ICT4D, finance inclusive, adaptation au changement climatique et atténuation de ses effets, utilisation des énergies renouvelables).	Gouvernement/unité de gestion du projet (UGP)	À partir de 2023
Développement de partenariats stratégiques avec des acteurs nationaux y compris les OP, le secteur privé et d'autres partenaires de développement internationaux comme la FAO dans le domaine de l'assistance technique et le PAM.	Gouvernement/UGP	Immédiat
Mise à disposition de moyens pour renforcer les capacités de production (accès aux semences, intrants de qualité de préférence organiques, mécanisation, itinéraires techniques, etc.) des OP dans le cadre plus large de contrats/accords de fourniture avec des acteurs en aval; promotion de la qualité et accès à la technologie.	PADES et REDE	Sans délai
Organisation de visites d'échanges entre les deux projets (PADES et REDE) et le projet AGRIFARM en Guinée et/ou Inclusif au Mali.	Équipe pays FIDA	Deuxième trimestre 2021

16. **Recommandation 4.** Accentuer de façon durable les appuis de renforcement des organisations paysannes communautaires, pour leur formalisation et structuration rapide et effective, de la base vers le sommet, la finalité étant de pouvoir prester des services aux membres et de prendre part au processus de développement local au niveau décentralisé (contribution à la planification des actions et à la prise de décision dans les instances du gouvernement régional). Selon une approche explicite

d'adaptation et de résilience au changement climatique, des actions d'appui à la diversification des sources de revenus agricoles doivent être inclusives (femmes, jeunes et plus pauvres ou groupes vulnérables) et promues à titre individuel comme en groupement. Par rapport aux groupements d'intérêt économique, ceux promus et/ou appuyés doivent aussi faire l'objet d'actions soutenues de renforcement sur la durée.

Recommandation acceptée.

17. Suite et modalités de mise en œuvre convenues par le FIDA et le Gouvernement :

Pour mettre en œuvre cette recommandation, le FIDA et le Gouvernement s'efforceront de réaliser les actions suivantes à travers les projets PADES et REDE en utilisant les services et compétences de consultants nationaux ou internationaux (groupes qualifiés, bureaux et/ou cabinets d'études). Le financement sera assuré sur les plans de travail et budgets annuels (PTBA) des projets proportionnellement à leurs zones d'intervention. Le processus associera la plateforme nationale paysanne de Guinée-Bissau QNCOCP¹, partenaire stratégique du REDE, qui bénéficiera d'une assistance technique du ROPPA pour son renforcement organisationnel et opérationnel :

- cartographie/recensement des organisations de producteurs (OP) au niveau national;
- diagnostic institutionnel approfondi (DIP);
- élaboration et mise en place d'un plan de structuration ascendante des OP;
- élaboration et mise en route d'un plan de capacitation (renforcement) des OP;
- élaboration d'un programme d'autonomisation des OP (femmes et jeunes);
- recrutement de compétences pour l'exécution du programme.

18. Responsable et délai de mise en œuvre :

Actions	Responsable	Délai
Cartographie des organisations de producteurs (OP) au niveau national.	Gouvernement/UGP	Deuxième trimestre 2023
Diagnostic institutionnel approfondi (DIP).	Gouvernement/UGP	Deuxième trimestre 2023
Élaboration et mise en place d'un plan de structuration ascendante des OP.	Gouvernement/UGP	Troisième trimestre 2023
Élaboration et mise en route d'un plan de capacitation (renforcement) des OP.	Gouvernement/UGP	Troisième trimestre 2023
Élaboration d'un programme d'autonomisation des OP (femmes et jeunes).	Gouvernement/UGP	Troisième trimestre 2023
Exécution du programme.	Consultant recrutés par les projets	Quatrième trimestre 2023 et se

¹ Quadro Nacional de Concertacao dos Organizacoes Campesinon e produtores agricolas.

		poursuit en 2024
--	--	------------------

19. **Recommandation 5.** Poursuivre les appuis visant la réduction des inégalités de genre, notamment en accentuant la promotion des opportunités économiques pour les femmes (et les jeunes), l’alphabétisation fonctionnelle, le renforcement de leurs compétences en matière de gestion et de leadership, ainsi que leur accès à des marchés sûrs et rémunérateurs. Dans ce cadre, le développement des activités d’agriculture durable, dont l’agroécologie et les systèmes de certification communautaire, sont particulièrement prometteurs. Des orientations claires sont requises sur ce thème, afin que les actions puissent contribuer à mieux comprendre et aborder les causes des inégalités de genre et à les traiter progressivement, dans la limite des objectifs du programme.

Recommandation acceptée.

20. **Suite et modalités de mise en œuvre convenues par le FIDA et le Gouvernement :**

- Le FIDA et le Gouvernement s’assureront de promouvoir la disponibilité de données qualitatives et quantitatives spécifiques au genre pour informer la mise en œuvre.
 - a. Inclure un chapitre d'analyse qualitative sur le genre dans l'enquête/étude de référence au niveau des résultats prévue dans le cadre du PADES. Cet exercice permettra d'étudier les effets transformateurs sur le genre d'un projet en cours de mise en œuvre, récemment prolongé pour quatre années supplémentaires, et de comparer les résultats avec les données de base sur les nouvelles zones d'intervention du projet.
 - b. S'assurer que les plans hydrologiques simplifiés, élaborés dans le cadre du REDE et accompagnés d'une analyse socioéconomique, intègrent une optique de genre informant sur les dynamiques de genre spécifiques au contexte. Ils devraient inclure une évaluation des potentiels impacts sociaux concernant l'accès à la propriété, et recommander une approche spécifique au contexte/communauté pour augmenter l'accès des femmes à la terre.
- Assurer le recrutement d'un spécialiste du ciblage, de l'inclusion sociale et du genre dans tous les projets financés par le FIDA en Guinée-Bissau.
- Promouvoir la fourniture de services combinés adaptés au contexte et aux besoins spécifiques du groupe cible dans les différentes communautés.
 - a. Tirer parti des leçons apprises dans le cadre du PADES et créer des paquets de services spécifiques au contexte pour promouvoir des résultats transformateurs en matière de genre. Par exemple, utiliser les centres d'alphabétisation pour promouvoir la formation à la gestion et au leadership, ainsi que comme plateforme permettant de mettre en œuvre des approches centrées sur les ménages (système d’apprentissage interactif entre les sexes - GALS). Renforcer les résultats potentiels en combinant la création de centres avec des interventions liées à l'horticulture afin de contribuer à la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

21. **Responsable et délai de mise en œuvre :**

Actions	Responsable	Délai
Promouvoir la disponibilité de données qualitatives et quantitatives spécifiques au genre pour informer la mise en œuvre.	UGP des projets financés par le FIDA	2023-2024

Assurer le recrutement d'un spécialiste de l'inclusion sociale/du genre dans tous les projets financés par le FIDA.	UGP, Gouvernement	2023
Promouvoir la fourniture de services combinés adaptés au contexte et aux besoins spécifiques du groupe cible dans les différentes communautés.	UGP, Gouvernement	2023-2027

Signé à Bissau, le 10 Février 2023

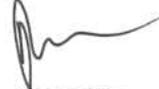
Signé à Rome, le ...3 Mars 2023.....

Pour le Gouvernement de la
République de Guinée Bissau, le
Ministre d'Etat en charge de
l'Agriculture

Pour le Fonds International pour le
Développement Agricole, le Vice-
Président Associé – Département de la
Gestion des Programmes


Botche CANDE




Donal BROWN

Agreement at completion point

A. Introduction

1. In 2022, the Independent Office of Evaluation of IFAD (IOE) conducted its first country strategy and programme evaluation (CSPE) in Guinea Bissau. This evaluation covered the period 2008-2022, and aimed at: (i) determining the extent to which IFAD's country strategy and programme produced tangible outcomes which contributed to a positive, inclusive and sustainable rural transformation; and (ii) drawing useful lessons to co-develop a new country strategic opportunities programme (COSOP) for Guinea Bissau which takes into account the impacts of COVID-19 and of the Ukraine war on food and nutrition security at national level, and will be incorporated into the guidelines of the National Compact for Food Sovereignty of Guinea Bissau, adopted in January 2023.
2. The CSPE evaluated: the performance of a portfolio made up of three projects funded by (highly concessional) loans, "non-lending" activities (knowledge management, partnership development, engagement in dialogue on agricultural policies); and the performance of the strategy as a whole. It also assessed the partners' performances (IFAD and Government) in managing the country programme.
3. The Agreement at Completion Point, developed at the end of the process, is reached by the Government and IFAD Management (represented by the Programme Management Department). It shows the level of support for CSPE recommendations (approved, partially approved or rejected) and the implementing rules agreed upon by the Government and IFAD. The Agreement highlights the commitments made by the Government and IFAD to implement CSPE recommendations within a specific timeframe.
4. The implementation of recommendations will be monitored within IFAD through the "President's Report on the Implementation Status of Evaluation Recommendations and Management Actions" (PRISMA), submitted every year to the Board by IFAD Management.
5. The Agreement at completion point was signed by the Government of Guinea Bissau, as represented by the Minister for Agriculture (Governor of IFAD), and by IFAD Management, as represented by the Associate Vice-President, Programme Management Department. IOE facilitated the Agreement preparation process.

B. Agreement at completion point

6. Given its geographical characteristics, the Republic of Guinea Bissau, comprised of the Bijagos archipelago, a set of 80+ small islands, is classified amongst the Small Island Developing States (SIDS), whose remoteness make them particularly vulnerable to climate-related shocks. They are also susceptible to external shocks given their high dependency on imports. Guinea Bissau is also included in the fragile States category because of the bouts of political instability that it has experienced since its independence. Given the prevalence of rural poverty and the significance of the agricultural sector in the country, IFAD must pay close attention to the performance of its country strategy and programme.
7. **Recommendation 1.** The next COSOP will need to include or clarify the following key aspects in its priorities or strategic orientations: (i) Natural resource management and adaptation to climate change in order to promote sustainable agriculture; (ii) Topics for knowledge management (to identify and learn lessons for improvement) and for engaging in dialogue on agricultural policies (with the government and other key stakeholders); (iii) Institutional strengthening, including of government bodies, in the agricultural industry. After the COSOP is approved, it will be necessary to develop a holistic plan of action for the institutional strengthening of the Ministry for Agriculture and Rural Development (availability of human resources and equipment, of high-quality expertise and of adequate capacities for

intervention and action). This should be done in conjunction with other partners, in order to identify, plan and implement the measures agreed upon. As regards non-lending aspects, it will be necessary to organise regular technical support assignments, including over the long term, on topics relating to fragility, in order to support the Country Director.

Recommendation accepted.

8. Follow-up and terms of implementation agreed upon by IFAD and the Government:

- IFAD and the Government of the Republic of Guinea Bissau agree to resume the strategic planning process, which had been suspended pending evaluation findings. This should lead to the development of the 2023-2028 COSOP during the first quarter of 2023, based on the evaluation’s recommendations. The updated Social, Environmental and Climate Assessment Procedures Review (SECAP) notes from the PADES and REDE projects will provide guidelines for the development of a plan for natural resource management and climate change adaptation and of plans of action for gender equity and social inclusion.
- The scaling-up of best practices will be prioritized and strengthened. A framework for measuring and capitalizing on results and for disseminating best practices will be developed in the new COSOP for 2023-2028. A plan for knowledge management and experience sharing between projects and programmes both funded and not funded by IFAD will be drawn up and implemented.
- IFAD will assist the Ministry for Agriculture and Rural Development in carrying out an institutional diagnosis and developing an action plan for capacity building at different levels to ensure that its priorities are implemented and have lasting impacts on producers.
- South-South cooperation with neighbouring countries will be developed further, in particular between small-island States in the region and/or Portuguese-speaking countries in order to facilitate trade and exchanges of experience and know-how.
- Producers’ organisations (POs) will undergo institutional, organisational, and socioeconomic strengthening.

9. Responsible parties and timeline for implementation:

Measures	Responsibilities	Timeline
Consultations resume to finalise the COSOP	IFAD	February-September 2023
The SECAP note is updated and a plan for natural resource management and climate change adaptation is developed based on the current momentum regarding agroecology (existing activities and political will)	IFAD	February-June 2023
A national strategy for knowledge management is developed / an experience-sharing forum and exchange visits are organised respectively at national and regional levels between Portuguese-speaking countries (learning paths with PROCASUR), and South-South cooperation is promoted	Government with support from IFAD through ongoing projects	2023

The Ministry for Agriculture and Rural Development carries out an institutional diagnosis to identify capacity-building needs in partnership with other TFPs	Government with support from IFAD and other interested TFPs	2nd half of 2023
A fragility study is carried out in partnership with other stakeholders to define the frequency of support missions and a national part-time consultant is recruited on a long-term contract to follow-up and support project implementation	IFAD with support from the Government	2nd quarter of 2023

10. **Recommendation 2.** Support the Government with the help of other partners to ensure effective coordination of interventions in the agricultural sector. To this end, it is essential to improve M&E systems pertaining both to IFAD-supported projects and to the relevant central and decentralized technical departments of the Ministry for Agriculture and Rural Development. These improvements can be incorporated into the holistic plan for institutional strengthening mentioned above. In the absence of a country office, IFAD must hire a long-term national consultant acting as a focal point in the country, who will help improve the efficiency of the country programme management. This is also in line with the suggested creation of a permanent technical support cell or unit, which is currently under discussion among partners.

Recommendation accepted.

11. **Follow-up and terms of implementation agreed upon by IFAD and the Government:**

- IFAD, in collaboration with other development partners, will strive to help the Government revitalise the agricultural cluster in order to better engage in the development of producer-friendly public agricultural policies.
- A joint evaluation of the existing M&E systems at project and ministerial levels will be carried out and a proposal for a handbook on M&E with technical tools to improve and consolidate data will be drawn up. The plan is for IFAD, through the REDE project, to help the Ministry set up a delivery unit, whose task will be to help the Ministry implement priorities so that they can have long-lasting impacts for producers.
- Until it opens a country office, IFAD will recruit a qualified national consultant to support the programme, in accordance with ToRs which help contribute to project implementation, oversight missions and follow-up on recommendations.

12. **Responsible parties and timeline for implementation:**

Measures	Responsibilities	Timeline
The agricultural cluster is revitalised, and discussions take place on priority public policies	Ministry for Agriculture, with IFAD and other interested TFPs	2023
A joint evaluation of existing M&E systems is carried out at project and Ministry for Agriculture levels	IFAD and Government	2nd half of 2023
An M&E handbook is developed with technical and technological tools to improve data collection and consolidation	IFAD and Government	1st quarter of 2024

A qualified national consultant is recruited immediately to support the programme, in accordance with ToRs which help contribute to project implementation, oversight missions and follow-up on recommendations	IFAD in association with the Government	1st quarter of 2023
---	---	---------------------

13. **Recommendation 3.** Continue to support the development of agricultural systems in wetlands (mangroves and lowlands), including in the three southern regions already supported, whilst progressively implementing a value chain approach, and thus interventions at different levels: supply of quality inputs, improved technical paths for production, post-harvest activities, processing and marketing. The building of reliable business relationships, including with the private sector, must be among the objectives to be achieved over time.

Recommendation accepted.

14. **Terms of implementation agreed upon by IFAD and the Government:**

- This recommendation will be implemented through the two ongoing projects, i.e. the PADES extension with IFAD12 funds in its initial area of intervention, the South, and the Bijagos islands, and the REDE project that covers the East and the North of the country. The aim is to scale up activities that have produced good results, to make use of innovations (ICT4D, inclusive finance, climate change adaptation and mitigation, renewable energies), and to develop and/or strengthen strategic partnerships with national stakeholders, including farmers' organisations that will be strengthened (see Recommendation 4 below), the private sector and other international development partners providing technical support to agropastoral areas such as FAO and WFP (ongoing collaboration with PADES through school canteens, which represent a promising market for small-scale producers).
- Develop an approach to enable productive partnerships between cooperatives/POs and private buyers in accordance with an integrated value chain strategy for the area involving several value chain stakeholders. In other words, facilitate business partnerships or relationships within the value chain (technical and financial support) and implement economic models with support from the private sector (3P and/or 4P).
- Provide resources to strengthen POs' production capacities (access to seeds, quality and preferably organic inputs, mechanization, technical paths, etc.) in the broader context of provision contracts/agreements with downstream stakeholders; promote quality and highly nutritious products, facilitate access to processing and conservation technologies for agricultural products, etc.
- Organise exchange visits between the two projects (PADES and REDE) and the AGRIFARM project in Guinea (similar to REDE) and/or the Inclusif project in Mali or other initiatives supported by neighbouring PO networks, in a farmer-to-farmer approach which could be piloted through the regional partnership with ROPPA.

15. **Responsible parties and timeline for implementation:**

Measures	Responsibilities	Timeline
Scale up activities that have proved successful and use innovations (ICT4D, inclusive finance, climate change adaptation and mitigation, use of renewable energies)	Government/PMU	2023 onwards
Develop strategic partnerships with national stakeholders including POs, the private sector and other international development	Government/PMU	Immediately

partners such as FAO in the fields of technical support and WFP		
Provide resources to strengthen POs' production capacities (access to seeds, quality and preferably organic inputs, mechanization, technical paths, etc.) in the broader context of provision contracts/agreements with downstream stakeholders; promote quality and access to technology	PADES & REDE	Immediately
Organise exchange visits between the two projects (PADES & REDE) and the AGRIFARM project in Guinea and/or the Inclusif project in Mali	IFAD country team	2nd quarter of 2024

16. **Recommendation 4.** Sustainably increase support to strengthen community farmer organisations and ensure their speedy and effective formalisation and structuring, from the grassroots up, in order for them to be able to provide services to their members and to take part in the decentralized local development process (by contributing to action planning and to decision-making within regional authorities). Following an explicit approach to climate change adaptation and resilience, initiatives to support agricultural income diversification should be inclusive (of women, young people and vulnerable or poorer groups) and promoted both individually and as clusters. Economic interest groups which are promoted and/or supported should also be the focus of sustained strengthening measures over the long term.

Recommendation accepted.

17. **Follow-up and terms of implementation agreed upon by IFAD and the Government:**

To implement this recommendation, IFAD and the Government will strive to implement the following measures through both PADES and REDE, by using the services and expertise of national and international consultants (qualified groups, offices and/or consultancy firms). Funding will be provided by the projects' annual workplan and budget in proportion to their area of operation. The process will call on the farmers' national platform for Guinea Bissau, QNCOCP¹, one of REDE's strategic partners, whose organisational and operational strengthening will benefit from technical assistance from ROPPA.

- Mapping of farmers' organisations at national level;
- In-depth institutional diagnosis;
- Design and implementation of a grassroots up structuring plan for FOs;
- Design and implementation of an empowerment plan (strengthening) for FOs;
- Design of an empowerment programme for FOs (aimed at women and young people);
- Recruitment of talent for programme execution.

18. **Responsible parties and timeline for implementation:**

Measures	Responsibilities	Timeline
Mapping of farmers' organisations at national level	Government/PMU	2nd quarter of 2023

¹ Quadro Nacional de Concertacao dos Organizacoes Campesinon e produtores agricolas.

In-depth institutional diagnosis	Government/PMU	2nd quarter of 2023
Design and implementation of a grassroots up structuring plan for FOs	Government/PMU	3rd quarter of 2023
Design and implementation of an empowerment plan (strengthening) for FOs	Government/PMU	3rd quarter of 2023
Design of an empowerment programme for FOs (aimed at women and young people);	Government/PMU	3rd quarter of 2023
Programme execution	Recruitment of consultants by projects	4th quarter of 2023, ongoing in 2024

19. **Recommendation 5.** Continue supporting the reduction of gender inequalities, more specifically by promoting economic opportunities for women (and young people) and functional literacy, strengthening their management and leadership skills, and improving their access to secure and profitable markets. In this context, newly developed sustainable agriculture practices, such as agroecology and community certification systems, are particularly promising. Clear guidance is required in this regard, so actions can help better understand and progressively address causes of gender inequality, within programme objectives.

Recommendation accepted.

20. **Follow-up and terms of implementation agreed upon by IFAD and the Government:**

- IFAD and the Government will promote the availability of qualitative and quantitative gender-specific data to inform programme implementation.
 - a. Include a qualitative analysis chapter on gender in the reference result-based survey planned as part of PADES. This will allow the study of the transformative effects that an ongoing project – recently extended for a further four years – can have on gender, and the comparison of results with baseline data on the project’s new intervention areas.
 - b. Ensure that the simplified hydrological plans and socioeconomic analysis developed within the framework of REDE have a gender perspective informing on context-specific gender dynamics. They should include an assessment of the potential social impacts of access to land ownership, and recommend a context/community-specific approach to increase women’s access to land.
- Recruit an expert in targeting, social inclusion and gender for each project funded by IFAD in Guinea Bissau.
- Promote the provision of combined services tailored to the context and to the specific needs of the target group within different communities.
 - a. Capitalise on the lessons learned within PADES and create context-specific service packages to promote gender-transformative results. For instance, use literacy centres to promote management and leadership training and as a platform to implement household-centred approaches (GALS). Boost potential results by combining these with the creation of centres to carry out horticultural actions in order to contribute to food and nutrition security.

21. **Responsible parties and timeline for implementation:**

Measures	Responsibilities	Timeline
Promote the availability of qualitative and quantitative gender-specific data to inform implementation	PMU for projects funded by IFAD	2023-2024
Recruit an expert in social inclusion and gender for each project funded by IFAD	PMU, Government	2023
Promote the provision of combined services tailored to the context and to the needs of the target group within different communities	PMU, Government	2023-2027

Signed in Bissau on 10 February 2023

Signed in Rome on 3 March 2023

For the Government of the Republic of Guinea Bissau, the Minister for Agriculture

For the International Fund for Agricultural Development, the Associate Vice-President, Programme Management Department


Botche CANDE



Donal BROWN

République de la Guinée Bissau

Évaluation de la stratégie et du programme de pays

I. Présentation de l'évaluation

A. Introduction

1. Le Bureau indépendant de l'évaluation (BIE) a effectué en 2022 une évaluation de la stratégie et du programme de pays (ESPP) du Fonds international pour le développement agricole (FIDA) en Guinée-Bissau, tel qu'approuvé par le Conseil d'administration lors de la 134^e session en décembre 2021. Il s'agit, à ce jour, de la toute première évaluation effectuée par le BIE en Guinée-Bissau.
2. L'ESPP a eu pour objectif principal d'évaluer la performance de la stratégie et du programme de pays, ainsi que l'impact des opérations du FIDA, la finalité étant d'améliorer l'efficacité du partenariat stratégique entre le FIDA et le Gouvernement pour l'éradication de la pauvreté rurale. Par ailleurs, l'ESPP a identifié des enseignements qui s'avèrent utiles pour l'élaboration du nouveau cadre stratégique par le FIDA et le Gouvernement de la Guinée-Bissau. Ainsi, conformément à l'intérêt exprimé par la Division Afrique de l'Ouest et du Centre du FIDA (WCA), les conclusions et recommandations orienteront la formulation du nouveau programme d'options stratégique pour le pays (COSOP) du FIDA en Guinée-Bissau.
3. Le tableau 1 présente l'aperçu des financements du FIDA en Guinée-Bissau depuis 1983. La présente évaluation a couvert la période allant de 2008 à début 2022, l'année 2008 ayant marqué la reprise des activités du FIDA dans le pays, suite à la suspension des activités et après l'approbation du COSOP en 2003¹. Sur la période évaluée, le travail mené par le BIE concernant les opérations du FIDA en Guinée-Bissau a été une validation de rapport d'achèvement de projet². L'évaluation est faite en adéquation avec la politique d'évaluation du FIDA et suivant les orientations du *Manuel d'évaluation* du FIDA (version 2022), lequel précise les critères d'évaluation (voir annexe I).

Tableau 1
Aperçu des opérations du FIDA en Guinée-Bissau

Indicateurs	Données
Nombre total de projets approuvés (depuis le 21 avril 1983)	5
Coût total estimé	116 185 225 USD
Montant total du financement du FIDA	45 344 740 USD
Principaux cofinanceurs	BAD, Fonds Koweït, Fonds Abu Dhabi, OFID
Nombre de bénéficiaires directs ciblés	155 000
Institutions coopérantes	BAD/IDA (jusqu'en 2007); FIDA
Nombre de projets à partir de 2008	3
Coût total estimé du portefeuille couvert par l'ESPP	95,75 millions d'USD
Total du financement par le FIDA du portefeuille couvert par l'ESPP	33,1 millions d'USD
Financement de contrepartie (Gouvernement et bénéficiaires) pour le portefeuille couvert par l'ESPP	17,6 millions d'USD
Cofinancement pour le portefeuille couvert par l'ESPP	44,8 millions d'USD
Organismes gouvernementaux partenaires	Ministère de l'agriculture et du développement rural, Ministère de l'économie et des finances, Ministère des travaux publics

Sources: FIDA, Oracle Business Intelligence, documents de projets.

¹ Coup d'État en 2003.

² Projet de réhabilitation rurale et de développement communautaire (PRRDC), avec validation des rapports d'achèvement de projet en 2020.

4. Le présent document est structuré comme suit: le premier chapitre présente les aspects méthodologiques de l'évaluation; le chapitre 2 aborde le contexte national des interventions et présente un aperçu de la stratégie du FIDA sur la période 2008-2022; le chapitre 3 analyse la performance du portefeuille par rapport à chaque critère d'évaluation; le chapitre 4 traite de la performance du FIDA et du Gouvernement dans la mise en œuvre du programme, tandis que le chapitre 5 présente la synthèse générale de la performance de la stratégie et du programme de pays avant que ne soient présentées les conclusions et les recommandations.

B. Méthodologie et processus

5. **Portée et critères.** Conformément au *Manuel d'évaluation* du FIDA de 2022³, l'ESPP portera sur les aspects stratégiques (cadre et approche stratégiques), les activités hors prêts (gestion des savoirs, partenariats et dialogue politique), les opérations financées par les prêts (portefeuille des projets) et celles financées par les dons et enfin la performance des deux partenaires (FIDA et Gouvernement). Ces divers aspects seront appréciés à travers les principaux critères d'évaluation, à savoir: pertinence, cohérence, efficacité, impact, genre et durabilité, y compris mise à l'échelle et adaptation au changement climatique (voir annexe I). La performance du programme pour chacun de ces critères sera évaluée sur une échelle de notation allant de 1 à 6 (1 étant la note la plus faible et 6 la plus élevée)⁴.
6. **Question générale de l'évaluation et aspects thématiques.** L'ESPP a répondu à la question générale suivante: dans quelle mesure la stratégie et le programme de pays du FIDA, de par les opérations appuyées, ont-ils produit des résultats tangibles qui ont contribué à des changements positifs inclusifs et durables en termes de résilience des exploitations agricoles des zones appuyées? En relation avec cette question générale, l'équipe a défini des questions spécifiques par critère d'évaluation, qui ont orienté la collecte des données. Par ailleurs, la revue documentaire initiale et les discussions de cadrage ont permis d'identifier des thématiques importantes pour l'ESPP. Ces dernières sont: la résilience des producteurs, les capacités des institutions publiques et des organisations paysannes, l'accès au marché et la durabilité des infrastructures. Enfin, l'incidence de la pandémie de Covid-19 sur la performance des opérations en Guinée-Bissau a aussi été prise en compte.
7. **Théorie du changement.** L'ESPP a reconstruit la théorie du changement qui a sous-tendu les résultats et changements attendus des appuis du FIDA sur la période évaluée (voir annexe V). Ainsi, le COSOP 2003 visait trois résultats à moyen et long terme: la transition vers une paix durable, la promotion économique et la promotion du développement social. Les investissements dans des infrastructures devaient permettre, d'une part, de fournir des services sociaux de base (eau, santé, éducation) et le désenclavement qui conditionnent la relance économique et, d'autre part, de réhabiliter des rizières pour améliorer leur productivité et réduire leur sensibilité au changement climatique, et ce, dans le but d'améliorer les conditions de vie des populations affectées par les crises⁵. La note de stratégie de pays (NSP) de 2019 a, quant à elle, envisagé une agriculture familiale diversifiée et durable et une intégration maîtrisée des ruraux dans les réseaux commerciaux pour des conditions de marché plus équitables. Des objectifs transversaux d'inclusion des femmes et des jeunes et de gestion durable des ressources naturelles sont inclus pour constituer le socle d'une sécurité nutritionnelle et d'une résilience accrue des ménages ruraux face aux facteurs de fragilité. Les approches de développement communautaires du COSOP cèdent le pas dans la NSP aux initiatives entrepreneuriales viables visant la

³ <https://ioe.ifad.org/en/w/evaluation-manual-third-edition>

⁴ L'échelle de notation est: 1 = très insuffisant; 2 = insuffisant; 3 = plutôt insuffisant; 4 = plutôt satisfaisant; 5 = satisfaisant; 6 = très satisfaisant (voir le Manuel d'évaluation du FIDA, mentionné précédemment).

⁵ Ces actions ont été sous-tendues par la mise en place de comités locaux de développement communautaire qui visaient non seulement à gérer durablement des infrastructures répondant à une demande exprimée des populations mais aussi à initier l'émergence d'organisations locales et de producteurs, contribuant ainsi une amélioration de la cohésion sociale, alors très dégradée.

diversification des activités et des produits ainsi que le développement de relations commerciales rémunératrices pour les producteurs.

8. **Approches et processus de l'évaluation.** Conformément au *Manuel d'évaluation* du FIDA, l'évaluation a été conduite selon une approche de méthodes mixtes, combinant des données et des outils quantitatifs et qualitatifs. Ainsi, les différentes phases de l'évaluation ont été:

- **Phase préparatoire et de lancement.** Elle a inclus la collecte d'informations qualitatives et quantitatives, de par la revue documentaire et la tenue de rencontres virtuelles avec les différentes parties prenantes du programme (FIDA et dans le pays). L'équipe a ainsi échangé avec les représentants des directions centrales et techniques gouvernementales, des partenaires techniques et financiers, des organisations paysannes et des projets FIDA, ce qui a permis d'identifier les attentes des divers acteurs, ainsi que les priorités thématiques de l'évaluation. À la fin de cette étape, le document d'orientation a été finalisé et partagé avec les parties prenantes.
- **Phase principale de collecte de données.** Au cours de celle-ci, l'équipe a poursuivi la revue documentaire de manière plus approfondie et a effectué des entretiens virtuels additionnels ainsi que la collecte de données à travers un questionnaire d'autoévaluation renseigné par le bureau de pays du FIDA et le Gouvernement. Ceci a permis de produire des documents de travail qui identifient différentes tendances de résultats et d'affiner subséquemment les questions et les outils pour la collecte des données de terrain. Suite à cela, quatre membres de l'équipe ont effectué une mission de collecte de données en Guinée-Bissau, du 3 au 19 mai 2022, qui s'est achevée par une séance de présentation et de discussion des résultats préliminaires, avec la participation du FIDA et du Gouvernement. La liste de localités visitées et le programme des visites sont présentés en annexe IX.
- **Phase d'analyse et de rédaction du rapport.** L'analyse des données, essentiellement qualitative, a été continue tout au long du processus d'évaluation. La rédaction du rapport a été faite par les membres de l'équipe d'évaluation⁶, sous la supervision du responsable de le BIE. Les questions identifiées dans la matrice d'évaluation ont guidé les analyses⁷. Le rapport a été soumis à une revue interne rigoureuse au sein de le BIE, avec la contribution d'un réviseur externe⁸. Par la suite, le projet de rapport a été partagé simultanément avec WCA et le Gouvernement pour recueillir leurs commentaires. Ensuite, le BIE a finalisé le rapport en fournissant une description détaillée de la manière dont les commentaires ont été pris en considération dans le document final.
- **La phase conclusive de l'évaluation.** Elle concerne les activités de plaidoyer et de communication qui permettront d'assurer une dissémination effective des résultats, enseignements tirés et recommandations de l'ESPP. Il est notamment organisé un atelier, après le partage du rapport final, pour tirer les leçons et enseignements découlant de l'évaluation. L'atelier national permet: i) de passer en revue les principales conclusions et recommandations issues de l'ESPP; ii) de contribuer à une réflexion sur les enseignements découlant de l'évaluation;

⁶ L'évaluation a été effectuée sous la responsabilité de M. Kouessi Maximin Kodjo, responsable supérieur de l'évaluation à le BIE. Les autres membres de l'équipe sont: Anne B. Floquet, Federica Lomiri, Saboury Ndiaye, Moïses Lopes et Marco Costantini. Mme Leticia Barbosa do Valle a appuyé l'équipe dans la revue documentaire, tandis que Mme Daniela Asprella a pris en charge les aspects administratifs.

⁷ Elle inclut l'extraction de contenus et l'identification de tendance par croisement de différentes sources.

⁸ En l'occurrence, M. Mirianaud Oswald Agbadome du Département de l'évaluation indépendante du développement de la Banque africaine de développement.

et iii) de jeter les bases pour la finalisation et la signature de l'accord conclusif de l'ESPP⁹.

9. **Limitations.** La limitation majeure de l'évaluation a été le manque de données de suivi et d'évaluation (S&E) sur les effets et impacts des projets (voir les détails dans la section sur l'impact). C'est pourquoi, en ce qui concerne les questions d'impact, les conclusions de l'ESPP sont réalisées à partir de la contribution probable à des changements identifiés. Toutefois, les récits anecdotiques collectés lors de la mission de terrain ont été présentés pour illustrer des changements intervenus.

Points clés

- Les résultats de cette première ESPP de la Guinée-Bissau sur la période 2008-2022 contribueront à la formulation d'un nouveau COSOP.
- La présente évaluation s'appuie sur une théorie du changement reconstruite, des analyses thématiques et des questions développées sur cette base. Ces questions ont émergé des nombreux entretiens conduits en ligne et des analyses de documents et ont été approfondies ultérieurement lors de la mission de terrain.
- L'ESPP a adopté une méthodologie d'approches mixtes durant tout le processus. La revue documentaire analytique a été complétée par des interviews à distance et des entretiens directs avec divers acteurs (dont les bénéficiaires), lors d'une mission de terrain dans le pays.
- La limitation majeure a été le manque et/ou la moindre qualité de données de suivi-évaluation.

⁹ Document signé par le FIDA et le Gouvernement, dans lequel sont présentées les actions à mettre en œuvre par rapport aux recommandations acceptées.

II. Contexte du pays et aperçu de la stratégie et des opérations du FIDA pour la période de l'ESPP

A. Contexte du pays

10. La Guinée-Bissau est un pays de l'Afrique de l'Ouest situé sur la côte Atlantique, entre le Sénégal au nord et la Guinée au sud et à l'est, couvrant une superficie de 36 125 km². Le pays est divisé en une zone continentale et une zone insulaire constituée par un cordon contigu d'îles de l'archipel des Bijagos. Sur le continent, la région côtière très découpée est constituée de plaines et de marécages de mangroves guinéennes et d'une zone intérieure de plateaux et de hautes collines souvent affectée par la sécheresse. Le pays est riche en ressources naturelles (pêche, foresterie et agriculture) et en biodiversité. La population du pays, selon les estimations les plus récentes de la Banque mondiale, s'élevait à 1,967 millions d'habitants en 2020, dont 55,8% vivent en milieu rural, avec un taux de croissance démographique de 2,4% par an. La moitié de la population est concentrée dans la zone côtière et le pays abrite une grande variété de groupes ethniques, de langues et de religions. Le pays fait partie du groupe des petits États insulaires en développement (PIED), vulnérables sur les plans économique, social et environnemental.

Indicateurs socio-institutionnels et économiques

11. **Situation politique.** La Guinée-Bissau, depuis son indépendance du Portugal en 1974, a connu plusieurs tentatives de coups d'État; quatre ont réussi, dont le plus récent a eu lieu en avril 2012. Sous la pression de la communauté internationale, le pays a tenu des élections présidentielles et législatives en 2014, ce qui annonçait une transition vers un régime civil. Mais en août 2015, une autre crise politique a éclaté quand le Premier Ministre a été destitué par le Président de la République. Après quatre années de blocage politique, des élections législatives ont été organisées en mars 2019 et, en décembre 2019, Umaro Sissoco Embaló a été élu Président de Guinée-Bissau. Malgré l'investiture d'un nouveau Gouvernement en mars 2020, des tensions internes subsistent dans le pays, ce qui s'est traduit par une autre tentative manquée de coup d'État en février 2022.
12. **Fragilité institutionnelle.** Entre 2008 et 2021, la Guinée-Bissau a été toujours classée par la Banque mondiale parmi les pays à forte fragilité institutionnelle et sociale¹⁰. Cette fragilité se manifeste par des institutions étatiques peu opérationnelles, la faible présence de l'État en dehors de la capitale Bissau et un contrat social fragile. La fragilité est plus durement ressentie dans les zones rurales et par les groupes les plus vulnérables (femmes, jeunes), du fait du manque d'investissement et d'opportunités économiques¹¹. Le FIDA, qui a élaboré des critères spécifiques pour identifier les situations de fragilité qui justifient des approches différenciées, a classé¹² la Guinée-Bissau comme « toujours fragile » entre 2004 et 2013, en appliquant les conditions de prêt pour les pays à risque modéré de surendettement¹³.
13. **Situation économique.** Avec un produit intérieur brut (PIB) de 727 dollars des États-Unis (USD) par habitant en 2020 (voir tableau 2), la Guinée-Bissau fait partie du groupe de pays à faible revenu selon le classement de la Banque mondiale. Après avoir enregistré une croissance annuelle moyenne de 2% entre 2000 et 2013, la croissance du PIB réel s'est accélérée pour atteindre 5,4% par an entre 2015 et 2019. La reprise de la croissance est intervenue dans un contexte d'augmentation de la

¹⁰ Bien que les modalités de calcul utilisées par la Banque mondiale aient changé au fil du temps, cela n'a pas signifié un changement de classement pour le pays qui est resté dans le groupe des « pays à faible revenu en difficulté » (2006-2009), ou des « pays en situation de fragilité » (2011-2021).

¹¹ Il y a aussi la dégradation progressive des infrastructures de commercialisation et de transport.

¹² La méthodologie de calcul pour la classification des États fragiles combine les listes des États fragiles recensés par d'autres institutions financières internationales et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

¹³ Ces pays recevront 27% de leur allocation sous forme de don et 73% à des conditions très favorables.

demande de la principale culture d'exportation du pays (noix de cajou) sur le marché international.

Tableau 2
Indicateurs macroéconomiques

	2008	2015	2020
PIB (en milliards de dollars)	708	1 048	1 432
Taux de croissance annuel du PIB (%)	3,2%	6,1%	-2,4%
PIB par habitant (USD courants)	599	603	727
Croissance du PIB par habitant (% annuel)	0,6%	3,3%	-4,7%
PIB par habitant (\$ parité de pouvoir d'achat internationaux courants)	1 278	1 597	1 880
Valeur ajoutée du secteur agricole dans le PIB (%)	46,6%	46,7%	30,8%
Ratio global dette/PIB	148%	54,6%	79,3%
Inflation, déflateur du PIB (% annuel)	12,4%	12,1%	0,1%

Source : Banque mondiale, base de données consultée le 12 novembre 2021.

14. **Incidence de la pandémie de Covid-19.** Selon l'Organisation mondiale de la santé, au 25 juillet 2022, la Guinée-Bissau avait enregistré 8 400 cas confirmés de Covid-19, dont 171 décès¹⁴. Un Haut-Commissariat pour la lutte contre la Covid-19 a été créé par décret du Président de la République pour coordonner la réponse nationale à la pandémie afin de répondre en temps utile aux besoins du système de santé. Les mesures de confinement mises en place pour limiter la propagation de la pandémie ont ralenti la croissance du pays qui a enregistré un PIB négatif (-2,4%) en 2020. Le choc provoqué par la hausse des prix des produits de première nécessité suite à la pandémie a entraîné un taux d'inflation de 1,5% en 2020, bien qu'il reste inférieur au plafond communautaire de 3% fixé par la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) (BAD, 2020). Le déficit budgétaire s'est creusé jusqu'à 7,8% du PIB en 2020, contre 4,6% en 2019, du fait de la crise qu'a connue le commerce de la noix de cajou, principale source de revenus. Les restrictions commerciales ont également aggravé le déficit du compte courant qui, en 2020, est de 11,4% du PIB, contre 8,5% en 2019.
15. **Incidence de la pauvreté.** La Guinée-Bissau est l'un des pays les plus pauvres du monde: en 2019, 67,3% de la population du pays vivait dans la pauvreté absolue (moins de 2 USD par jour)¹⁵ et 33% dans la pauvreté extrême (moins de 1 USD par jour) (PNUD, 2020) (PNUD, 2020). Les taux de pauvreté absolue les plus élevés se situent dans les régions de Gabù (85%), de Cacheu (80%) et de Tombali (78%), contre 51,2% à Bissau. Sur les 39 districts que compte le pays, 22 districts ont un taux de pauvreté supérieur à 80% et sont situés dans des zones rurales. La proportion de ménages pauvres dont le chef de famille est une femme est de 56,3% à Bissau et de 70,8% dans les régions. Selon une enquête menée dans le pays par le Programme alimentaire mondial (PAM) en 2013, la majeure partie de la population (93%) est en situation d'insécurité alimentaire. Il en résulte un faible niveau de développement humain (IDH), le pays étant positionné à la 175^e place sur 189 en 2019¹⁶. Le coefficient de Gini de 50,7% en 2010 (tableau 3) indique de grandes inégalités de revenu.

¹⁴ Source: <https://covid19.who.int/region/afro/country/gw>.

¹⁵ Seuil national de pauvreté absolue.

¹⁶ L'IDH de la Guinée-Bissau demeure inférieur à la moyenne des pays du groupe à développement humain faible, établie à 0,513, et inférieur à la moyenne des pays de l'Afrique subsaharienne, établie à 0,547. Même si, entre 2005 et 2019, l'IDH du pays a progressé passant de 0,403 à 0,480 (soit une hausse de 19%), lorsque cette valeur est revue à la baisse pour tenir compte des inégalités, l'IDH descend à 0,3, soit une perte de 37,5%. L'inégalité est estimée à 32,3% en espérance de vie à la naissance, 41,9% en éducation et 37,9% en revenu.

Tableau 3
Indicateurs sociaux

Indicateurs	2000	2010	2020
Ratio de la population pauvre en fonction du seuil de pauvreté national (% de la population)	64,7	69,3	p.d.
Prévalence de la malnutrition chronique (retard de croissance) des enfants de moins de cinq ans	34%	30%	28%
Taux de mortalité maternelle (pour 100 000)	1 210	779	667
Indice de développement humain	0,339	0,436	0,472
Indice de fécondité (naissances par femmes)	5,8	5	4,4
Taux d'alphabétisation (de la population de plus de 15 ans)	41,3	45,5	...
Indice de Gini	35,6	50,7	...
Espérance de vie (années)	53,6	56,9	58,3
Taux de mortalité infantile des moins de 5 ans (pour 1 000 naissances)	173	114	76,8
Prévalence du VIH (% de la population de 15-49 ans)	3,4	3,9	3

Sources: Banque mondiale, PNUD, base de données du Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF) (<https://data.unicef.org/country/gnb/>).

16. **Indicateurs relatifs au genre et autres aspects.** En raison du manque de données pertinentes, l'indice d'inégalité de genre n'a pas été calculé par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pour la Guinée-Bissau. Cependant, les femmes, qui représentent plus de la moitié de la population, sont illettrées à 70% contre 38% des hommes. Le pourcentage de jeunes femmes de 15 à 24 ans qui sont analphabètes est de 60% et atteint 84% dans les zones rurales (Gouvernement de Guinée-Bissau et UNICEF, 2010) (voir les annexes VII et VIII pour plus de détails). Par ailleurs, la malnutrition des filles et des femmes enceintes et allaitantes constitue l'un des principaux facteurs sous-tendant les taux de mortalité maternelle et infantile et de malnutrition infantile, qui demeurent élevés malgré une nette amélioration entre 2000 et 2020 (voir tableau 3).
17. **Défis liés à l'emploi des jeunes.** La population de la Guinée-Bissau est jeune, 61,5% ayant moins de 25 ans et 41,3 % moins de 15 ans. Les jeunes bissau-guinéens souffrent particulièrement du sous-emploi et du chômage. En matière d'emploi, le taux de participation des femmes était évalué à 67,6% en 2018, soit un niveau inférieur à celui des hommes, d'environ 76% en 2016. Le taux de chômage total en 2018 était estimé, selon la Banque mondiale, à 4% pour les femmes et 3,9% pour les hommes. La majorité des chômeurs appartiennent à la tranche d'âge des 15-34 ans (plus de 70% contre 27% pour le groupe des 35-64 ans). Dans le groupe des 15-34 ans, le chômage frappe plus particulièrement les femmes (76%) que les hommes (69%)¹⁷.

Secteur agricole: atouts et contraintes

18. **Importance du secteur agricole.** L'économie de la Guinée-Bissau est dominée par l'agriculture, qui contribuait à 30% du PIB en 2020, et notamment par la production de noix de cajou brutes (qui contribue aussi à 90% des recettes d'exportation du pays). L'agriculture constitue également la principale source de revenus pour plus des deux tiers des ménages, ainsi que pour la totalité des petites exploitations familiales. Elle occupe 60% de la population active, dont les femmes représentent environ 55%. Les activités dans les secteurs secondaire (13% du PIB) et tertiaire

¹⁷ Il y a un exode massif vers les zones urbaines, en particulier pour la capitale Bissau, ou de migration vers l'étranger à la recherche de travail. Selon l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), la migration irrégulière, en particulier dans les régions de Gabu, Oio et Bafata, est devenue un phénomène très répandu ces derniers temps, avec un nombre croissant de jeunes qui tombent dans les mailles des passeurs sans scrupules. Il est également constaté le trafic d'enfants.

(50% du PIB en 2020) sont essentiellement liées à la commercialisation de la noix de cajou et aux services associés (transport, banque, etc.).

19. **Systèmes de production agricole.** L'agriculture est pratiquée par de petits producteurs des *tabancas* (villages), estimés à 90 000 exploitants et réalisant 90% de la production nationale sur des superficies allant de 0,25 à 2 ha¹⁸. La production végétale est dominée par le riz et la noix de cajou, cette dernière étant destinée à l'exportation. Les petits producteurs des *tabancas* réalisent 80% de la production de noix de cajou. L'économie rurale est très dépendante du marché international des noix. La riziculture – qui représente 62% de la production céréalière nationale et 75% de la consommation céréalière – se pratique principalement dans les mangroves et, dans des proportions moindres, dans les bas-fonds ou en culture pluviale¹⁹. Les importations de riz représentent en moyenne 25% du déficit commercial. Les systèmes d'élevage sont extensifs et il n'existe pas de recensement actualisé du cheptel, le plus récent remontant à 2009²⁰. La production animale est principalement concentrée dans le nord et l'est du pays, en particulier dans les régions de Gabù, Bafatà et Oio, qui abritent 86% du bétail et offrent des ressources sylvopastorales abondantes. Le littoral de la Guinée-Bissau abrite un secteur important de pêche artisanale et industrielle, tant maritime que continentale²¹.
20. **Potentialités agricoles.** La Guinée-Bissau dispose d'un fort potentiel agricole avec 1,4 million d'hectares de terres cultivables (plus de 30% de la superficie totale du pays), dont 200 000 ha de bas-fonds, 106 000 ha de mangrove et 1,1 million d'ha de terres de plateau. La superficie cultivée est estimée à environ 300 000 ha, soit seulement 18% du potentiel agricole (14,5% des bas-fonds et 47% des mangroves). Les plantations de noix de cajou occupent 47% de la surface agricole et concernent 80% à 90 % des agriculteurs. Le milieu naturel varié permet un éventail de cultures vivrières telles que le mil, le sorgho, le maïs, le manioc et la patate douce. L'arachide, le coton, le palmier à huile et divers fruitiers sont également présents²².
21. **Défis et contraintes agricoles.** La productivité du secteur agricole en Guinée-Bissau est très faible, comparée à celle des pays voisins. Le faible financement de la politique sectorielle agricole a induit une faiblesse du système national de recherche et des services de vulgarisation agricole, peu capables de toucher des exploitants familiaux largement analphabètes et assez peu organisés²³. Les contraintes suivantes sont relevées: (i) accès limité aux marchés en raison de la vétusté et/ou de l'absence d'infrastructures de commercialisation (pistes rurales, marchés de collecte), ce qui entraîne des coûts de transaction élevés; (ii) pertes post-récolte importantes dues à l'absence d'installations de stockage et de conservation; (iii) insécurité foncière, surtout pour les femmes et les jeunes; (vi) très faible accès au crédit agricole et (v) forte sensibilité des revenus des agriculteurs aux aléas climatiques et inexistance de système d'assurance agricole.
22. **Vulnérabilité au changement climatique.** Faisant partie des petits états insulaires en développement, la Guinée-Bissau est un pays particulièrement vulnérable au

¹⁸ Les 10% restants sont réalisés par environ 1 200 exploitants agricoles modernes (*ponteiros*) disposant de concessions foncières fournies par l'État d'une superficie moyenne de 135 ha.

¹⁹ La productivité est faible et la production ne suffit pas à couvrir les besoins de la population, entraînant un déficit céréalier qui est comblé par des importations de riz onéreuses, posant le problème de la dépendance et de la vulnérabilité vis-à-vis de la variation des cours mondiaux (FIDA, 2020).

²⁰ Le recensement national du bétail en Guinée-Bissau réalisé en 2009 a indiqué que le pays comptait 1 121 555 bovins, 304 104 ovins et 646 183 caprins.

²¹ En 2011, la pêche artisanale employait 26 000 personnes et contribuait à 4% du PIB; elle permettait une consommation annuelle moyenne de 18 kg de poisson par habitant.

²² L'arachide et le coton sont également des cultures de rente.

²³ Avec un accès limité à des intrants et des services de production de qualité, les pratiques agricoles sont rudimentaires et reposent sur une forte mobilisation de la force de travail des jeunes (de moins en moins disponibles localement) et sur des savoirs endogènes implicites (par exemple, sur les mouvements des nappes d'eau dans les mangroves) qui tendent à ne plus être transmis.

changement climatique²⁴. Le pays est déjà confronté à l'érosion de ses territoires et à la dégradation des écosystèmes de ses mangroves, ainsi qu'à une augmentation de la fréquence des inondations et de l'intrusion d'eau salée due à l'élévation du niveau de la mer. Les deux cultures prédominantes du pays, la noix de cajou et le riz, sont sensibles aux stress climatiques²⁵. Le secteur de l'élevage est lui aussi fortement affecté par les sécheresses. Dans les conditions climatiques futures, le nombre d'animaux d'élevage qui seront touchés par les sécheresses devrait augmenter pour atteindre, selon les projections, plus de 40% des têtes de bétail (BAD, 2020).

Stratégie agricole et financement du secteur

23. **Stratégie de développement.** Malgré les fréquentes perturbations d'ordre politique, la Guinée-Bissau s'est dotée d'un cadre stratégique pour le développement du pays. En 2015, le Gouvernement a adopté la vision à long terme appelée « Guinée-Bissau 2025 », accompagnée d'un plan stratégique et opérationnel 2015-2020, « Terra Ranka »²⁶. Avec l'ambition de sortir le pays de l'instabilité pour l'engager durablement dans la voie du progrès, Terra Ranka reprend les axes majeurs du Document de stratégie nationale pour la réduction de la pauvreté 2011-2015 (DENARP II, prorogé jusqu'en 2018)²⁷. Par ailleurs, le Gouvernement a adopté en 2020 le Plan national de développement.
24. **Politique sectorielle agricole.** La politique agricole est portée par le Programme national d'investissement du secteur agricole (PNIA), mis en œuvre entre 2012 et 2017 (PNIA1) et 2017-2022 (PNIA2). Le PNIA1 s'inscrivait dans une perspective d'agriculture moderne et durable, productive et compétitive, fondée sur l'efficacité et l'efficience des exploitations familiales, ainsi que la promotion de l'entrepreneuriat agricole. Dans la continuité du PNIA1, le PNIA2 accorde une attention plus grande à la résilience des populations rurales, avec comme objectif principal d'assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de contribuer à la réduction de la pauvreté en milieu rural par la promotion des filières agricoles porteuses. Ainsi, le développement de productions vivrières de qualité et de spéculations commerciales sera soutenu grâce à la mécanisation, la maîtrise de l'eau, l'intensification agricole et la production en toute saison (MAFE, 2017). Le programme vise à faire de la Guinée-Bissau un pays autosuffisant à l'horizon 2030. Le Ministère de l'agriculture assure la tutelle du programme en tant qu'institution responsable au niveau national et à travers ses directions centrales, techniques et déconcentrées.
25. **Financement du secteur agricole.** L'investissement public de la Guinée-Bissau dans l'agriculture est parmi les plus faibles de l'Afrique subsaharienne, avec moins de 1% du PIB, très inférieur à l'objectif de 10% du Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine²⁸. En dépit de son importante contribution, l'agriculture n'est toujours pas une priorité budgétaire. Plus de 95% des dépenses totales dans l'agriculture sont financées par des capitaux étrangers. L'importante dépendance à l'égard de l'aide extérieure, combinée à une fluctuation substantielle de l'aide des donateurs, menace la mise en œuvre de la stratégie de développement agricole durable pour le pays et son appropriation nationale²⁹.

²⁴ La Guinée-Bissau est un pays dont la plupart des territoires sont situés en dessous du niveau de la mer, ce qui la rend particulièrement exposée aux risques climatiques. Elle a été classée parmi les cinq pays les plus vulnérables au climat à travers le monde selon l'indice mondial d'adaptation de l'université de Notre-Dame (ND-GAIN 2017).

²⁵ Les basses terres ne seront plus adaptées à la production de riz en raison de l'intrusion d'eau salée et de l'acidification provoquée par l'assèchement des terres inondables. La noix de cajou est très vulnérable aux vagues de chaleur et aux épisodes de sécheresse.

²⁶ *Terra ranka* signifie « un nouveau départ » en créole bissau-guinéen.

²⁷ Les axes stratégiques du DENARP II sont les suivants: (i) renforcer l'État de droit et les institutions républicaines; (ii) assurer un environnement macroéconomique stable et incitatif; (iii) promouvoir le développement économique durable; et (iv) relever le niveau de développement du capital humain (FIDA, 2019).

²⁸ L'investissement public total de la Guinée-Bissau dans le secteur agricole était en moyenne de 0,54 % du PIB entre 2010 et 2017 (Banque mondiale, 2018).

²⁹ Les dépenses agricoles représentaient en moyenne 0,73 pour cent des dépenses financées sur les ressources intérieures entre 2010 et 2017 (Banque mondiale, 2018).

B. Stratégie et opérations du FIDA pour la période de l'ESPP

26. **Stratégies de pays couvertes par l'ESPP.** Le tableau 4 présente les deux documents stratégiques couverts par l'ESPP. Le seul programme d'options stratégiques (COSOP) pour la Guinée-Bissau a été approuvé par le Conseil d'administration du FIDA en avril 2003³⁰. Il était basé sur les leçons apprises dans les deux premiers projets du FIDA, le projet de développement rizicole de Tombali (1983-1985) et le projet d'incitations en milieu rural (1987-1993)³¹. Il s'articulait autour de trois objectifs spécifiques, comme indiqué dans l'encadré 1 ci-dessous. Le COSOP avait été prévu pour une période de trois à cinq ans, mais il n'a pas été mis à jour jusqu'en 2019, date à laquelle une note de stratégie de pays (NSP), valable pour une durée de deux ans (jusqu'en avril 2021), a été adoptée après un exercice de revue participative³². Cette note sert de cadre de référence à court et moyen terme pour les opérations du FIDA dans le pays. L'annexe VI présente la chronologie des deux documents stratégiques avec les projets sur la période évaluée.

Tableau 4

Objectifs de la stratégie et du programme de pays du FIDA en Guinée-Bissau

	COSOP 2003	Note de stratégie de pays (2019-2021)
Objectif général		Accroître durablement les revenus et la diversité alimentaire des ménages ruraux en Guinée-Bissau.
Objectifs stratégiques (OS)	1) Faciliter la transition vers une paix durable. 2) Soutenir le développement économique. 3) Appuyer le développement social.	OS1) Une agriculture familiale diversifiée et durable est promue comme base d'une meilleure sécurité nutritionnelle. OS2) Les producteurs maîtrisent des conditions de marché plus équitables.

Sources: COSOP 2003 et Note de stratégie de pays 2019-2021.

27. **Portefeuille des projets.** Depuis 1983, le FIDA a financé cinq projets en Guinée-Bissau pour un coût total de 116,1 millions d'USD, avec une contribution financière du FIDA de 45,3 millions d'USD (voir annexe IV). Parmi ces projets, trois ont été clôturés, un seul, le Projet de réhabilitation rurale et de développement communautaire (PRRDC) est pris entièrement en compte par la présente évaluation³³, tandis que le Projet d'appui au développement économique des régions du Sud (PADES) est en cours, a déjà fait l'objet d'une revue à mi-parcours et est presque arrivé à terme en 2022. Le Projet relatif à la diversification de l'agriculture familiale, à l'intégration des marchés, à la nutrition et à la résilience face aux changements climatique (REDE), quant à lui, a été approuvé par le Conseil d'administration du FIDA en décembre 2019, et a fait l'objet d'un premier décaissement en décembre 2021. Les objectifs de ces trois projets, qui ont été pris en compte par l'ESPP (pour la période 2008-2021), sont présentés dans l'encadré 1 tandis que le tableau 5 présente le statut de mise en œuvre et les critères d'évaluation de chacun d'entre eux.

³⁰ La préparation du COSOP a commencé en 1997-1998 mais a été interrompue par la guerre civile qui a éclaté en juin 1998 (FIDA, 2003).

³¹ Les deux projets, démarrés respectivement en 1985 et 1987, ont été clôturés par anticipation en raison de leur mauvaise gestion fiduciaire et des impayés de la contrepartie nationale.

³² Il était prévu de préparer le COSOP en 2020 si les conditions politiques étaient favorables. Mais son élaboration a été retardée pour permettre d'avoir les résultats de cette évaluation, qui seront pris en compte par le nouveau COSOP.

³³ Les deux autres ayant été achevés avant 2000.

Encadré 1

Présentation synoptique des projets couverts par l'ESPP

Le Projet de réhabilitation rurale et de développement communautaire (PRRDC), lancé en 2008, répondait à une logique de prévention des crises, tout en visant à renforcer les capacités des populations cibles, et notamment des femmes et des jeunes, afin d'améliorer leurs conditions de vie par la fourniture de services de base et la valorisation et la gestion durable des ressources naturelles. Le projet visait la réhabilitation d'infrastructures rurales et des aménagements hydroagricoles ainsi que le renforcement des capacités des populations cibles et des structures partenaires.

Le Projet d'appui au développement économique des régions du Sud (PADES) a été conçu dans le prolongement des interventions du PRRDC, en capitalisant sur les leçons et acquis dans les mêmes régions, mais en se focalisant autour d'investissements économiques ciblés (aménagements de bas-fonds et mangroves à fort potentiel, avec leurs pistes de désenclavement et des activités génératrices de revenu complémentaires). Il visait la diversification agricole, la valorisation et l'accès au marché des productions.

Le dernier projet approuvé (REDE) couvre les quatre régions septentrionales de Gabù, Cacheu, Bafatá et Oio, qui figurent parmi les zones rurales ayant de forts taux de pauvreté absolue, avec des taux d'insécurité nutritionnelle plus élevés que la moyenne nationale³⁴ (FIDA, 2019b). Il vise à améliorer l'accès aux marchés et la diversité alimentaire tout en favorisant l'entrepreneuriat rural et l'intégration dans les corridors commerciaux sous-régionaux.

Source: élaboré par l'équipe de l'ESPP.

Tableau 5

Critère d'évaluation appliqués par l'ESPP 2022 aux projets évalués

Nom du projet	Entrée en vigueur	Clôture	Revue à mi-parcours	Statut	Couverture géographique	Critères d'évaluation
Projet de réhabilitation rurale et de développement communautaire (PRRDC)	30/04/2008	30/06/2013	30/09/2011	Clôturé	Quinara, Tombali	Tous critères
Projet d'appui au développement économique des régions du Sud (PADES)	08/07/2015	30/09/2022	08/10/2018	En cours	Tombali, Quinara and Bolama-Bijagos	Tous critères, sauf la durabilité
Projet de diversification de l'agriculture familiale, des marchés intégrés et de la nutrition face au changement climatique en Guinée-Bissau (REDE)	28/02/2020	31/03/2026	-	En cours	Bafatá, Cacheu, Gabú et Oio	Pertinence

28. **Gestion du programme-pays.** Depuis 2008, le pays a connu six chargés de portefeuille du FIDA³⁵ et les projets sont directement supervisés par WCA. Cette dernière comprend trois bureaux multi-pays (Dakar, Abidjan et Yaoundé), et celui de Dakar abrite le directeur de pays de la Guinée-Bissau. Dans sa mission de gestion du portefeuille, le directeur de pays est appuyé par un associé de liaison de programme également basé à Dakar.

³⁴ Jusqu'en 2018, le FIDA s'est concentré sur les régions méridionales de Quinara, Bolamas et de Tombali, aux taux de pauvreté très élevés.

³⁵ Les chargés de programme de pays/CD successifs ont été: Cristiana Sparacino (2008-2011); Luyaku Loko Nsimasi (03/11/2011- 13/02/2013); Ambrosio Barros (14/02/2013-02/06/2013); Aissa Toure (03/06/2013-31/01/2015); Vincenzo Galastro (01/02/2016-5/09/2018); Gianluca Capaldo (16/09/2018 jusqu'au moment de l'évaluation).

Points clés

- Avec sa longue zone côtière très découpée et sa région intérieure de plateaux, la Guinée-Bissau dispose de nombreuses ressources naturelles encore sous-valorisées, les plus importantes actuellement étant les rizières de mangroves et les plantations d'anacardes d'une part, les zones sylvopastorales d'autre part. Ces ressources sont aussi très sensibles aux phénomènes de dégradation aggravée par le changement climatique.
- L'agriculture représente le secteur économique moteur du pays, mais les investissements publics dans ce secteur sont très réduits, et bien en deçà de ceux prévus dans les documents de stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et de promotion du développement agricole. Ces investissements dépendent de surcroît d'aides internationales instables et fluctuantes.
- Dans ce contexte, les deux premiers projets, PRRDC et PADES, ont concerné la même zone côtière au sud du pays, conformément aux indications du COSOP, tandis que le nouveau projet REDE investit dans les régions de l'est et du nord à l'intérieur du pays.

III. Performance du programme et impact sur la pauvreté rurale

A. Pertinence

29. Cette section apprécie la mesure dans laquelle la stratégie et le programme de pays ont abordé des thématiques pertinentes, ont répondu à des problèmes prioritaires pour le pays et les bénéficiaires et ont déployé des approches adéquates de mise en œuvre.
30. **Alignement du portefeuille sur les objectifs stratégiques nationaux.** Les objectifs du COSOP, de la NSP 2019 et des projets PRRDC, PADES et REDE ont été (ou sont) bien alignés sur les objectifs stratégiques et les priorités de la Guinée-Bissau définis dans les documents de politique nationale et du secteur agricole³⁶. Tous ces documents mettent l'accent sur la lutte contre la pauvreté, la réduction de l'insécurité alimentaire et l'amélioration de l'accès aux infrastructures de base et aux ressources agricoles. Ils visent l'amélioration durable des conditions de vie des populations rurales, en particulier des agriculteurs, des femmes et des jeunes, à travers l'augmentation de la production agricole, l'amélioration et la diversification des sources de revenus. Par ailleurs, l'ensemble des acteurs gouvernementaux, non gouvernementaux et des partenaires techniques et financiers (PTF) interviewés s'accordent sur la pertinence des domaines d'intervention des projets du FIDA par rapport aux défis et priorités nationales de la Guinée-Bissau: amélioration de l'accès aux infrastructures sociales (pistes rurales, eau potable, éducation, alphabétisation), sécurité alimentaire et nutritionnelle (aménagements rizicoles et maraîchers) et diversification économique en milieu rural (promotion d'activités génératrices de revenus et microprojets).
31. **Alignement du portefeuille sur les objectifs stratégiques du FIDA.** En visant les objectifs ci-dessus mentionnés, le COSOP, la NSP et les projets sont alignés parfaitement avec les objectifs définis dans les documents de stratégie du FIDA sur la période évaluée³⁷. De plus, les stratégies et projets cadrent avec les principes d'actions et les domaines d'intérêts thématiques du FIDA, en focalisant leurs interventions sur les régions les plus touchées par la pauvreté rurale³⁸, les petits producteurs, les exploitations familiales, les femmes, la gestion durable des ressources naturelles, l'adaptation au changement climatique, les services agricoles et financiers et l'emploi des jeunes.
32. **Alignement des objectifs des projets avec les besoins des bénéficiaires.** Les infrastructures communautaires (pistes rurales, écoles communautaires, eau potable) cadraient parfaitement avec les besoins des populations locales des régions appuyées. À titre illustratif, le document de conception du PRRDC nous renseigne qu'au cours des études de faisabilité réalisées durant la phase d'identification de ce projet, l'ensemble de la population locale et les autres acteurs (organisations non gouvernementales [ONG], associations) avaient unanimement désigné comme priorités par ordre d'importance les pistes rurales, les écoles et les points d'eau avant de citer les problèmes touchant aux aspects économiques. La mission de terrain a permis de confirmer la pertinence de ces priorités au niveau des acteurs interviewés. De même, les réhabilitations des aménagements hydroagricoles des mangroves et des bas-fonds pour la riziculture constituent une réponse adéquate aux besoins des agriculteurs dans la mesure où les rizicultures de mangroves et de bas-fonds sont les

³⁶ Il s'agit des documents de stratégie nationale pour la réduction de la pauvreté (DENARP 1: 2005-2008; DENARP 2: 2011-2015 prorogé jusqu'en 2018), de la Stratégie Guinée 2025 et de son plan stratégique et opérationnel 2015-2020 « Terra Ranka », de la Lettre de politique de développement agricole (LPDA 2002-2007) et des Programmes nationaux d'investissements agricoles (PNIA1: 2012-2017; PNIA2: 2017-2022).

³⁷ À savoir les cadres stratégiques qui se sont succédé sur les périodes 2002-2006, 2007-2010, 2011-2015 et 2016-2025.

³⁸ Le PRRDC et le PADES sont intervenus dans les régions de Tombali, Bolama/Bijagos et Quinara qui font partie des régions les plus pauvres de la Guinée-Bissau avec une incidence de pauvreté relative de 60%, 50% et 60% respectivement. De même, le nouveau projet REDE a ciblé des régions aux taux de pauvreté absolue les plus élevés notamment Gabú (83,5%) et Cacheu (80,5%).

systèmes de production agricole dominants ou à fort potentiel dans les zones d'intervention avec un potentiel de 200 000 ha pour les terres de bas-fonds et de 106 600 ha pour les terres de mangroves dans les régions de Quinara et Tombali³⁹. Or, avant l'intervention des projets, la plupart des aménagements des mangroves étaient dégradés, voire abandonnés, en raison de la salinisation et de l'acidification, tandis que les bas-fonds étaient très peu mis en valeur.

33. **Abandon de l'appui à certaines priorités des bénéficiaires.** Les projets PADES et REDE ont rompu avec leurs soutiens pour la réalisation de points d'eau, d'infrastructures de santé et d'écoles sans chercher à combler cette lacune par le développement de partenariats avec d'autres PTF, alors que ces infrastructures sont essentielles pour les plus pauvres. La crise de la Covid-19 a montré l'intérêt vital des infrastructures de santé et d'assainissement. Au cours de la mission de terrain, les populations des villages dépourvus ont exprimé à nouveau leurs besoins en accès à l'eau, salles de classe, cases/postes de santé.
34. **Pertinences des approches déployées ou thématiques abordées.** Le tableau 6 présente les approches majeures et thématiques de mise en œuvre du programme de pays. Les éléments justificatifs présentés démontrent leur pertinence⁴⁰, toutefois, la conception des projets n'a pas pris en compte les interactions entre les systèmes cultureux, notamment celui de l'anacardier qui joue un rôle primordial dans les exploitations agricoles des régions ciblées. En effet, les plantations d'anacardiers sont omniprésentes dans les exploitations agricoles des petits producteurs ruraux, dominant les activités économiques en saison sèche, et constituent la pierre angulaire de la résilience économique⁴¹. Étant de nature arboricole, les anacardiers contribuent à la préservation et la stabilité des sols. Considérant la situation de fragilité accentuée des zones rurales appuyées, une approche holistique du système alimentaire durable, tenant compte des interactions et synergies entre les différentes composantes du système agricole, est nécessaire⁴². Pour ce faire, un processus participatif avec les producteurs agricoles aurait été utile à l'étape de conception des projets, pour identifier les synergies et interactions positives liées à la présence et au rôle de l'anacardier au sein des exploitations agricoles⁴³.

Tableau 6
Éléments de pertinence des approches thématiques

Approche/thème	Justification de la pertinence
Réhabilitation et aménagements des rizières des mangroves et des bas-fonds	Le but est de mieux exploiter les bas-fonds et les mangroves pour la riziculture. Deux types de réhabilitation ont été réalisés: 1) de type « moderne » portant sur la construction de barrages par une entreprise, équipés de déchargeurs munis de clapets anti-retour et de bassins de dissipation en béton armé, qui sont renforcés par des gabions en bordure; 2) de type « traditionnel » à travers la construction de digues de ceinture par les communautés locales, la consolidation éventuelle des digues par une entreprise, ainsi que l'installation de tuyaux de drainage en PVC en bordure des digues et des diguettes de séparation des parcelles. La pertinence tient à la possibilité d'exploiter des bas-fonds et des mangroves potentiellement fertiles mais soumis à l'effet des marées qui, en l'absence de ces aménagements, apportent du sel sur ces terres incultes par manque de maîtrise de l'eau des crues ou peu exploitées.
Promotion de périmètres maraîchers	Pertinente avec la diversification des cultures et un ciblage particulier des femmes, dans un contexte de raréfaction des ressources en eaux, notamment souterraines. Toutefois, le tarissement et la salinisation de certains puits ont affecté son déploiement extensif.

³⁹ Document de conception du PRRDC.

⁴⁰ Les thèmes de faire-faire et la diversification agricole ne sont pas présentés ici car abordés respectivement dans les sous-sections sur le partenariat et l'adaptation au changement climatique.

⁴¹ Les revenus tirés de l'anacarde sont utilisés pour financer les activités agricoles, d'où leur importance pour la résilience des ménages. Par exemple, le document de conception du PADES stipule au paragraphe 11 que « l'anacarde, occupant 47% des superficies cultivées et impliquant 80% des populations rurales dans les activités agricoles, est un secteur stratégique de création d'emplois et de réduction de la pauvreté ».

⁴² Lors de la mission de terrain, l'équipe a observé de nombreuses plantations sur les versants jouxtant les bas-fonds.

⁴³ Par exemple, la prise en compte de ces plantations pour la définition d'actions de protection des bassins versants des bas-fonds, encore dérisoires au moment de l'évaluation (voir paragraphe 87). Il s'agit de conduire un processus participatif de diagnostic avec les producteurs pour analyser les forces et faiblesses des interactions et synergies entre les systèmes cultureux en présence, y compris celui de l'anacardier. Les résultats serviront à identifier les types d'appui pour une résilience effective et durable des producteurs.

Approche/thème	Justification de la pertinence
Intensification agricole	Pertinente pour améliorer la production et la productivité dans un contexte de faible résilience climatique. Il s'agit de la promotion de semences améliorées résilientes au changement climatique et tolérantes à la salinité, d'engrais minéraux (NPK et urée) dans les périmètres rizicoles des bas-fonds et d'engrais organiques dans les périmètres rizicoles des mangroves (enfouissement de résidus de récolte et de déjections animales) et de kits phytosanitaires pour la protection des cultures maraîchères contre les maladies et les ravageurs des cultures, ainsi que d'équipements de travail du sol (labour, billonnage) dans les zones de bas-fonds.
Développement d'infrastructures et de services sociaux de base	Les réalisations de pistes rurales, d'écoles et de points d'eau répondent à une demande des populations et sont pertinentes dans le contexte de pauvreté et d'insécurité alimentaire afin de contribuer à la création des conditions propices au développement local, économique et au bien-être humain.
Participation et responsabilisation des communautés	Pertinence évidente dans une perspective d'appropriation. L'approche est donc centrée sur l'organisation des communautés bénéficiaires en comité de développement inter-villageois des tabancas (CDIT) pour identifier les initiatives de développement communautaire et en comités d'usagers et de gestion des aménagements hydroagricoles et des infrastructures communautaires (comme par exemple en comités inter-villageois d'entretien des pistes). Les demandes d'appui débattues dans le cadre des CDIT permettent de s'assurer de leur pertinence au niveau local. Le renforcement des capacités de tous ces comités visent à leur permettre d'assurer une gestion durable de ces ouvrages et la fourniture de services à leurs membres.

Source: élaboré par l'équipe de l'ESPP.

35. **Des défis de déploiement desdites approches.** La mission de terrain a observé le degré de fragilité des digues de ceinture réalisées manuellement par les populations locales (cas de fissures, trous de renard) dans les périmètres rizicoles, et l'absence de travaux d'aménagement (planage, remblai compacté des digues) à l'intérieur des parcelles. Par ailleurs, l'approche d'aménagement promue n'intègre pas systématiquement la protection des bassins versants par des actions de reboisement. Avec les puits maraîchers, malgré l'étude sur la caractérisation des ressources en eau souterraine réalisée au démarrage du PADES, la mission a constaté, sur les périmètres maraîchers, que la majorité des puits étaient secs, ou de productivité très faible, s'asséchant deux ou trois mois après la fin de la saison pluvieuse. Pour ce qui est de la multiplication des semences améliorées, la chaîne est incomplète en raison de l'absence de dispositifs de certification des semences de riz. Enfin, la responsabilisation des organisations paysannes souffre 1) d'une absence de reconnaissance institutionnelle des comités par les services publics; 2) de l'absence d'un programme structurant de renforcement des capacités institutionnelles, d'accompagnement et de suivi des organisations paysannes sur une longue durée afin de garantir leur professionnalisation et autonomisation.
36. **Un ciblage effectif des pauvres, avec quelques limites.** Les trois projets du portefeuille du FIDA sont intervenus ou interviennent dans les régions les plus pauvres de la Guinée-Bissau⁴⁴. L'inclusion des personnes pauvres et très pauvres est renforcée à travers un ciblage géographique, prévu dès la conception du projet. En matière de ciblage des bénéficiaires, les mécanismes de ciblage appliqués (ciblage direct, autociblage, ciblage nominatif) visent à assurer que les activités bénéficient aux plus pauvres et aux couches sociales les plus vulnérables. Les projets PRRDC et PADES ont prévu et mis en œuvre plusieurs mesures de ciblage socioéconomique, notamment le ciblage par catégorie (jeunes, femmes), par ménages pauvres, par volet technique (riziculture, maraîchage, aviculture, petits ruminants), par actions de sensibilisation et par autociblage. Toutefois, le ciblage de groupes sociaux les plus vulnérables (femmes et jeunes) a montré des insuffisances⁴⁵. Ainsi, au niveau des aménagements de mangroves et de bas-fonds pour la riziculture, il n'y pas eu de quotas d'accès aux parcelles rizicoles aménagées/réhabilitées pour les jeunes et les

⁴⁴ Selon l'Institut national de la statistique, en 2010, les cinq régions les plus touchées par la pauvreté non monétaire sont Oio (25,4% de la pauvreté nationale), Cacheu (16,2%), Gabú (13,9%), Bafatá (12,9%) et Tombali (10,9%). En 2015, les régions de Gabú, Cacheu, Bafatá et Oio ont été identifiées comme les plus pauvres avec respectivement des taux de pauvreté absolue de 83%, 80%, 75% et 73%.

⁴⁵ Selon les informations des rapports de supervision des projets PRRDC et PADES.

femmes chefs de ménages, ni de mécanisme visant à favoriser l'accès aux parcelles rizicoles à ces derniers. Ce sont les vieilles familles déjà propriétaires des terres avant la réhabilitation qui occupent toujours les parcelles, les projets n'ayant pas prévu d'interventions pour influencer l'accès aux parcelles dans les périmètres rizicoles aménagés/réhabilités.

37. **Des enseignements insuffisamment tirés des projets antérieurs pour la formulation des nouveaux.** Les trois projets successifs ont abordé des thématiques communes, ce qui offre l'opportunité de tirer des leçons des projets antérieurs, mais ceci n'est pas perceptible en termes d'amélioration des résultats. Par exemple, le PADES a reproduit les mêmes démarches et approches d'intervention du PRRDC, en tirant des enseignements en ce qui concerne la faible capacité des partenaires de mise en œuvre et la nécessité d'exécuter des activités de démarrage avant le lancement du projet. Toutefois, le document de conception n'a pas explicitement abordé les causes des dysfonctionnements dans le projet antérieur pour ensuite suggérer des voies pour y remédier dans le projet en conception, car cela n'avait pas été mentionné dans les termes de référence. Avec le projet REDE, des leçons ont été tirées du PADES sur les thématiques de gestion durable dans les mangroves et bas-fonds, ainsi que la diversification agricole, mais les zones d'intervention sont différentes.
38. **Adéquation des choix institutionnels de mise en œuvre, mais des défis pour la concrétisation.** Compte tenu des thématiques abordées, le choix du Ministère de l'agriculture et du développement rural (MADR) pour la tutelle technique était bien justifié. Les comités de pilotage des projets incluant des acteurs d'autres ministères étaient aussi conformes aux bonnes pratiques en la matière. Des forums consultatifs d'orientation avaient également été prévus dans un rôle de réflexion, d'analyse et de suivi-évaluation au niveau décentralisé⁴⁶. Les autorités locales rencontrées sur le terrain ont insisté sur leur pertinence. Malgré cela, ces forums n'ont pas fonctionné correctement au cours de la mise en œuvre des projets PRRDC et PADES. En outre, la promotion de partenariats avec divers acteurs nationaux, également prévue, était pertinente pour accélérer la mise en œuvre des actions sur le terrain, faciliter l'appropriation des acquis et garantir leur pérennisation après le retrait des projets. Cependant, l'absence de mécanisme de coordination des partenaires sur le terrain a limité la mise en œuvre de ce dispositif. Enfin, il faut mentionner le recours à l'assistance technique qui a été pertinent au regard du contexte (voir section sur la performance des partenaires).
39. **Simplicité dans la conception des deux premiers projets mais complexité avec le dernier.** Les projets ont un arrangement institutionnel simplifié, en opérant avec le MADR mais de façon décentralisée. Le PRRDC et le PADES ont inclus trois composantes interdépendantes, elles-mêmes subdivisées en deux sous-composantes chacune. Le projet REDE, au contraire, présente une structure complexe articulée autour de deux composantes, sept sous-composantes et 21 volets techniques, qui ne sont pas toujours interconnectés ou interdépendants, exigeant donc des équipes pluridisciplinaires et des ressources financières⁴⁷. Cette structure n'est pas adaptée aux caractéristiques internes du projet (équipe légère et quatre régions à couvrir) et à la faiblesse institutionnelle des partenaires de mise en œuvre. À terme, ceci pourrait

⁴⁶ Ces forums devraient être composés de l'ensemble des acteurs, notamment les administrateurs de secteur, les gouverneurs des régions, les représentants des directions régionales des services déconcentrés, des représentants des ONG, d'un représentant par centre régional de recherche, des représentants des villages et des représentants régionaux des organisations communautaires de base.

⁴⁷ À cela s'ajoutent: (i) l'étendue des zones d'intervention (quatre régions), (ii) la multiplicité des partenaires de mise en œuvre sans visibilité claire sur la stratégie à développer pour garantir la coordination et l'harmonisation des interventions sur le terrain, (iii) les faibles capacités institutionnelles des services publics et privés du pays ainsi que la situation de fragilité du pays. Lors des discussions avec les ONG partenaires du projet, celles-ci se posaient déjà la question de la complexité de la mise en œuvre des diverses thématiques et de l'harmonisation des interventions de divers partenaires pour atteindre les objectifs visés.

influencer négativement la mise en œuvre du REDE, si cette complexité devait perdurer⁴⁸.

40. **Adéquation des changements apportés dans la mise en œuvre.** La prorogation d'une année des dates initiales d'achèvement et de clôture des projets PRRDC et PADES est justifiée pour garantir la finalisation de la réalisation des activités et renforcer le suivi de la mise en valeur des aménagements⁴⁹⁵⁰, compte tenu des lenteurs au démarrage, des crises politiques et de la Covid-19. La décision d'annuler tous les contrats et conventions relatifs à la mise en œuvre de la composante 3, « relance et développement de l'économie rurale »⁵¹, en raison de l'impossibilité de réaliser les actions prévues dans les trois derniers mois avant l'achèvement du projet, était inadaptée au regard de l'importance des microprojets et des attentes fortes des populations dont les projets avaient déjà été approuvés pour financement⁵². Les bénéficiaires rencontrés n'ont pas manqué d'exprimer leur déception à ce sujet. Le PADES a inscrit ces actions mais ne les a pas non plus mises en œuvre. Toutefois, la décision du 14 août 2020 du FIDA d'allouer de nouveau des ressources pour les infrastructures et d'accorder des dons additionnels (pour les actions d'atténuation des effets de la pandémie de Covid-19) est pertinente car elle permet de combler le déficit de ressources allouées aux pistes rurales et de renforcer le financement alloué à la formation des bénéficiaires, à l'acquisition d'équipements et de matériels et à la prise en charge du personnel.
41. **Conclusion sur la pertinence.** Les analyses antérieures font ressortir des points forts et des défis en termes de pertinence. Comme points forts, citons: l'alignement des objectifs stratégiques et des objectifs des projets, le ciblage de zones pauvres et des producteurs pauvres, l'orientation des interventions sur des thèmes pertinents au regard du contexte, des choix institutionnels adéquats de mise en œuvre et de pilotage, des changements apportés au cours de la mise en œuvre qui ont été bien justifiés. Toutefois, des faiblesses ont été notées, portant sur: l'abandon des appuis à certains besoins prioritaires des communautés; l'absence de mécanisme défini pour favoriser l'accès des groupes les plus vulnérables, particulièrement les jeunes et les femmes, aux périmètres rizicoles aménagés/réhabilités⁵³; des difficultés de déploiement des approches thématiques résultant également de la faible capitalisation d'un projet à un autre; et la complexité de la conceptualisation du projet REDE. Globalement, la pertinence est jugée plutôt satisfaisante (4).

B. Cohérence

42. Cette section apprécie la cohérence des interventions du FIDA en Guinée-Bissau. Elle inclut la cohérence externe et interne. Par ailleurs, les activités hors prêts sont également appréciées dans cette section, plus spécifiquement la gestion des connaissances, le développement de partenariats et l'engagement dans le dialogue sur les politiques agricoles.

Cohérence externe

43. **Thèmes appuyés par les partenaires techniques et financiers clés du secteur agricole.** L'analyse de la cohérence des choix programmatiques du FIDA avec ceux des autres acteurs du secteur agricole est nécessaire pour bien apprécier le

⁴⁸ Ceci n'est pas conforme avec la stratégie du FIDA sur les pays connaissant des situations de fragilité, qui recommande la flexibilité et la simplicité dans la conception des appuis dans de pareils contextes (FIDA, 2016).

⁴⁹ Les dates d'achèvement et de clôture du PRRDC ont été prorogées jusqu'au 30 juin 2013 et 31 décembre 2013 alors qu'elles étaient initialement prévues au 30 juin 2012 et au 31 décembre 2012, respectivement.

⁵⁰ Les dates d'achèvement et de clôture du PADES ont été prorogées du 30/09/2021 au 31/09/2022 et du 31/03/2022 au 31/03/2023, respectivement.

⁵¹ Cette recommandation a été formulée par la mission de supervision du PRRDC en mars 2013.

⁵² Plusieurs microprojets avaient été sélectionnés et approuvés et les bénéficiaires étaient en attente de leur financement mais, en raison du coup d'État, les financements ont été suspendus avant d'être annulés suite à la mission de supervision.

⁵³ Lors des entretiens, les femmes et les jeunes du village de Caboxanque ont exprimé le besoin d'accès aux parcelles rizicoles car, selon eux, malgré la réhabilitation du périmètre et l'accroissement des parcelles, les femmes et les jeunes chefs de ménages qui ne sont pas membres des familles de propriétaires terriens ont toujours de grandes difficultés d'accès.

positionnement stratégique du FIDA dans le pays, à la lumière des défis liés au contexte. La revue analytique sur la période évaluée de la documentation disponible sur les opérations du FIDA et celles des autres partenaires internationaux du secteur rural a permis de mettre en exergue les thèmes principaux abordés et les différentes régions du pays couvertes (tableau 7). La prééminence des thèmes relatifs à la sécurité alimentaire et nutritionnelle et à la diversification des sources de revenus (appuyés par le FIDA, l'Union européenne (UE), la Banque mondiale, la Banque africaine de développement (BAD), le PNUD et le PAM) est nettement perceptible. L'agriculture est suivie par les infrastructures de base sociales et économiques (pistes, infrastructures hydrauliques rurales, écoles, aménagements hydroagricoles) (Banque mondiale, Banque ouest-africaine de développement (BOAD), BAD et UE). La gouvernance et la consolidation de la paix apparaissent aussi comme des thèmes d'appui des partenaires (UE et PNUD). Ces diverses thématiques abordées par les PTF dans le secteur rural sont en lien avec le contexte de fragilité du pays.

44. **Convergence des thèmes abordés par les PTF et avantages comparatifs confirmés du FIDA.** Le tableau 7 ci-dessous présente des informations qui démontrent une bonne convergence des choix thématiques du FIDA avec ceux de la BAD et de l'UE, en ce qui concerne les appuis à la filière rizicole, que ce soit par la réhabilitation de rizières de tous types, la réalisation d'infrastructures ou l'organisation des structures paysannes et communautaires. La FAO et le PAM visent l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle grâce à des partenariats, y compris avec le FIDA, par des actions de multiplication et de distribution de variétés performantes de semences (FAO), la promotion de cultures légumières au niveau des périmètres maraîchers et/ou des initiatives destinées à augmenter la résilience des ruraux pauvres, à travers la fourniture d'assistance alimentaire et d'argent contre travail lors de la réalisation de travaux communautaires (PAM)⁵⁴. Dans les régions où plusieurs PTF sont présents, cette convergence thématique n'est pas encore synonyme de synergie, du fait de la faible coordination des actions, comme le montre l'analyse ci-dessous. Toutefois, l'avantage comparatif du FIDA reste largement confirmé et reconnu par tous les acteurs interviewés en matière d'appuis à la petite agriculture familiale par la promotion des systèmes rizicoles intensifs et durables, le renforcement des capacités des producteurs et la diversification agricole (dans les zones les plus vulnérables, extrêmement pauvres et enclavées), par opposition à la monoculture basée sur l'anacarde.

Tableau 7

Régions et thématiques des appuis des PTF du secteur agricole en Guinée-Bissau, période 2008-2021

PTF	Région d'intervention	Choix thématiques	Périodes
FIDA	Quinara, Tombali, Bolama-Bijagos, Oio, Cacheu, Bafatá, Gabú.	Réhabilitation des infrastructures et des services sociaux de base; développement communautaire; éducation; appuis aux systèmes de production de riz (mangrove et bas-fonds); diversification de l'agriculture familiale.	2008-2013; 2015-2022; 2020-2026
BAD	Oio, Bafatá, Gabú.	Compétitivité des chaînes de valeur agricoles (riz et maraîchage); promotion de l'entrepreneuriat agricole et rural; modernisation des infrastructures agricoles.	2017-2021; 2019-2021
Banque mondiale	Bissau, Gabu, Bafata, Oio, Biombo, Quinara, Tombali, Cacheu, Bolama	Conservation de la biodiversité; secteur privé; réhabilitation et développement des entreprises agricoles; développement rural participatif.	2011-2016; 2014-2019; 2009-2015

⁵⁴ Ces choix sont en adéquation avec ceux du FIDA et la NSP de 2019 qui a prévu de développer des synergies dans le domaine de la sécurité alimentaire et nutritionnelle avec les autres agences des Nations Unies basées à Rome (la FAO pour les semences et le PAM pour les cantines scolaires), sans préciser les modalités, les ressources nécessaires et les résultats attendus. Le document de conception du REDE a pris en compte ces indications et mentionne des partenariats avec le PAM.

PTF	Région d'intervention	Choix thématiques	Périodes
UE	Quinara, Tombali, Gabu Bolama-Bijagos, Oio, Cacheu, Bafatá, Gabú, Bissau.	Gouvernance territoriale; dynamisation de la filière riz de mangrove; infrastructures routières; renforcement des services d'appui à la filière horticole.	2011-2015; 2015-2020; 2019-2023
PNUD	Oio, Cacheu, Bafatá, Gabú, Biombo.	Réhabilitation des rizières; appui à la transformation de produits d'origine agricole et animale; consolidation de la paix; renforcement de la résilience et de la capacité d'adaptation au changement climatique.	2008-2015; 2010-2018; 2011-2017; 2018-2020
FAO	Tombali, Bolama-Bijagos, Oio, Cacheu, Bafatá, Gabú, Biombo.	Sécurité alimentaire et nutritionnelle; compétitivité de la chaîne de valeur du cajou; lutte contre la chenille légionnaire d'automne.	2016-2018; 2017-2019
PAM	Quinara, Oio, Cacheu, Bafatá, Gabú, Biombo, Bissau.	Alimentation et nutrition des enfants; nutrition et appui en moyens de subsistance; renforcement du capital humain par l'éducation.	2013-2016; 2016-2020

Source: compilation par l'équipe d'évaluation à partir des rapports des PTF.

45. **Cohérence des orientations stratégiques du FIDA avec le contexte du pays.** Le COSOP de 2003 avait été formulé dans un contexte post-conflit et ses orientations stratégiques étaient par conséquent bien cohérentes avec les modes d'intervention dans de telles situations, en l'occurrence en assurant la transition entre les appuis d'urgence et ceux de développement, le développement de partenariats avec d'autres acteurs stratégiques et en ayant recours aux ONG et acteurs locaux. La NSP de 2019, quant à elle, mentionne explicitement la nécessité « d'agir sur les principales causes de la fragilité du pays et de faire face aux insuffisances structurelles des services de l'État ». À ce titre, la NSP de 2019 est en cohérence avec le contexte de fragilité du pays. Par ailleurs, avec un important volet d'investissements productifs et économiques, elle est également cohérente avec l'orientation actuelle de la Guinée-Bissau vers une transformation structurelle pour une croissance durable.
46. **Complémentarité et cohérence dans la couverture des régions du pays.** L'analyse des positionnements des PTF dans le secteur rural montre une concentration de leurs appuis dans les régions de Bafatu et Gabu, suivies par Cacheu et Oio. Les régions de Quinara et Tombali ont été modérément couvertes par des appuis, alors que Biombo, Bissau et Bolama-Bijagos sont les moins touchées par les PTF du secteur agricole. Les entretiens avec les acteurs nationaux ont révélé que le FIDA a été l'un des premiers partenaires internationaux à cibler les régions du sud du pays, celles de l'est et du nord-ouest étant alors davantage appuyées par les autres partenaires. Ces informations croisées avec les données les plus récentes sur l'incidence de la pauvreté dans le pays corroborent le choix stratégique fait dans le COSOP de 2003 pour le ciblage des régions du sud, démontrant ainsi une bonne complémentarité avec les autres partenaires pour la couverture des diverses régions du pays. Dans le domaine des pistes rurales, les projets FIDA et de l'UE ont travaillé en complémentarité pour élargir l'accès aux populations des régions de Quinara et Tombali.
47. **Non-ciblage des régions du sud dans la NSP de 2019: rupture de cohérence.** Dans la NSP de 2019, les régions du sud ne sont plus prises en compte au profit d'un ciblage des régions de l'est (Gabu, Bafata) et du nord-ouest (Cacheu, Oio). Le choix de ne pas cibler les régions du sud constitue une rupture de cohérence, car les informations obtenues (analyse des rapports, interviews et observations de terrain) permettent d'affirmer que les trois régions du sud n'ont pas encore pu bénéficier substantiellement des appuis du FIDA pour les capitaliser ensuite, du fait de la

discontinuité des projets, du temps réduit de mise en œuvre et des contraintes socio-institutionnelles du pays⁵⁵⁵⁶.

48. **Faible coordination des appuis des PTF du secteur agricole.** Un cadre de concertation des partenaires, qui incluait aussi bien les PTF que les directeurs centraux des différents ministères, était actif dans le pays avant le coup d'État de 2012 mais a cessé de fonctionner suite à la crise politique. En avril 2019, le Ministère de l'agriculture a publié une lettre désignant le FIDA comme chef de file du groupe de travail des bailleurs du secteur agricole, avec pour objectif de promouvoir, soutenir et faciliter la coordination d'initiatives durables. Les PTF du secteur agricole se sont donc réunis plusieurs fois avant l'irruption de la pandémie de Covid-19 en 2020⁵⁷. Une des initiatives convenues a été de réaliser la cartographie de leurs interventions en milieu rural en Guinée-Bissau. Cette idée, unanimement saluée et à l'utilité reconnue pour éviter les duplications des efforts et la redondance des actions, n'a malheureusement pas pu se concrétiser, en raison de la lenteur de mise à disposition par chaque PTF des informations requises et de la Covid-19 qui a freiné, voire annihilé, la dynamique du groupe⁵⁸.
49. **Début de partage d'informations entre les PTF sur leurs appuis.** Nonobstant la non-finalisation de la cartographie des appuis des PTF, les réunions du groupe de travail entre 2019 et 2021 ont permis aux participants de mieux connaître les divers projets en cours financés par les différents partenaires. Ainsi, cette dynamique a été bénéfique lors de la formulation du projet REDE, pour identifier les synergies possibles avec d'autres PTF. Par exemple, la BAD a prévu de cofinancer le REDE pour un montant de 9 millions d'USD destiné à la mise en œuvre d'un projet indépendant mais complémentaire du projet du FIDA, avec un partage des sites d'intervention et l'articulation entre aménagements de bas-fonds et accès au marché. Cette dynamique de partage d'informations s'est éteinte avec la crise sanitaire de la Covid-19 et il donc est important et urgent de la réamorcer.

Cohérence interne

50. La cohérence interne examine la logique au sein de la stratégie, du programme et des opérations, et la complémentarité des objectifs des prêts et des activités hors prêts au sein du programme de pays.
51. **Ruptures de continuité dans le pilotage stratégique du programme.** Les situations de crise politique qui ont prévalu pendant la période évaluée et les divers coups d'État ont eu comme corollaire les changements fréquents des acteurs stratégiques au niveau du MADR (ministres et directeurs centraux). Ceci, combiné avec la rotation fréquente des gestionnaires du portefeuille FIDA du pays (voir paragraphe 28 sur la gestion du portefeuille ci-dessous), a eu des répercussions négatives sur la coordination stratégique du programme du FIDA en Guinée-Bissau et a entraîné des cessations d'activités⁵⁹. Ainsi, la stratégie du FIDA dans le pays, telle que visée dans le COSOP de 2003 (dont l'élaboration a démarré en 1998), était

⁵⁵ Voir Appendice 1 de la NSP 2019. En fait, la préparation du COSOP de 2003 a commencé en 1997 et a été interrompue par la guerre civile qui a éclaté dans le pays en juin 1998. Le PRRDC est entré en vigueur en 2008 et s'est achevé en 2013. Des coups d'État ont eu lieu en 2003, 2010 et 2012 et le pays a connu 11 Premiers Ministres et gouvernements sur cette période. Suite au PRRDC, le PADES est entré en vigueur en juin 2015 pour une durée de 6 ans, mais était toujours en cours lors de l'évaluation car il a été prorogé d'une année supplémentaire en raison de perturbations dans la mise en œuvre du PTBA de 2020, dues à la Covid-19 et à la suspension du coordonnateur la même année.

⁵⁶ Il faut signaler qu'au moment de la rédaction du présent rapport, une requête de financement additionnel a été préparée (en septembre 2022), en vue de son approbation par le Conseil d'administration du FIDA, qui a pour objectif de mettre à l'échelle le PADES dans l'archipel des Bijagos, qui n'a été que marginalement touché par rapport à Quinara et Tombali. L'approbation de ce financement va entraîner une poursuite des appuis dans les régions du sud et une couverture quasi nationale des investissements du FIDA dans le pays.

⁵⁷ L'équipe a pu exploiter trois comptes-rendus de réunions qui montrent une participation effective des représentants de la BAD, de l'UEMOA, du PNUD, de la Banque mondiale et de la FAO.

⁵⁸ La dernière réunion du groupe, tenue virtuellement, remonte à novembre 2021.

⁵⁹ Même la préparation du COSOP, qui avait commencé en 1997, fut interrompue par la guerre civile en juin 1998 et n'a pu reprendre qu'en 2001. Plus récemment, la communauté internationale, y inclus le FIDA, a dû interrompre les activités dans le pays en raison des contestations des résultats des élections de mars et décembre 2019, jusqu'en avril 2020 lors de la reprise des relations avec la communauté internationale.

basée sur une approche de réhabilitation post-crise et de reconstitution du tissu économique et social, à travers la restauration des capacités de production et des infrastructures rurales, l'objectif ultime étant la transition entre les opérations de secours et les interventions de développement. Malheureusement, le projet pilote prévu pour opérationnaliser cela n'a pu être exécuté, en raison de la crise qui a suivi le coup de 2003.

52. **Cohérence entre les objectifs stratégiques et opérationnels.** De par sa focalisation sur la promotion de la petite agriculture familiale dans son premier objectif stratégique, la NSP est en cohérence avec le COSOP de 2003, qui vise aussi bien la satisfaction des besoins urgents que l'atteinte de la sécurité alimentaire au niveau des ménages ruraux. La prise en compte des marchés dans la NSP se justifie stratégiquement dans un contexte où l'anacarde reste la principale, sinon l'unique, culture de rente pour les producteurs dans toutes les régions du pays, alors que les autres cultures peinent à s'écouler malgré la demande nationale et sous-régionale. En ce qui concerne la sécurité alimentaire, il y a cohérence entre le PRRDC et le PADES d'une part et entre le PADES et le projet REDE d'autre part.
53. **Cohérence entre les dons et le portefeuille de projets.** Pour ce qui est des dons, la Guinée-Bissau a bénéficié d'un don national (2010-2015 et 2015-2017)⁶⁰, financé par la coopération suédoise et, plus récemment, d'un don octroyé dans le cadre du mécanisme de relance du FIDA en faveur des populations rurales pauvres (RPSF) en réponse à la Covid-19. Les deux dons se sont révélés cohérents avec le portefeuille des projets. Le premier don a été utilisé entre 2010 et 2015 au titre du PRRDC pour financer le fonds des initiatives pour le développement local (FIDL) et des activités de formation, d'études et d'assistance technique. À la clôture du PRRDC, les fonds non utilisés ont été réaffectés et utilisés pour appuyer les activités de démarrage du PADES, ceci pour éviter les retards connus avec le PRRDC. Cependant, cet objectif n'a pu être atteint et le PADES a démarré ses activités avec quinze mois de retard.
54. Le deuxième don a consisté en un financement supplémentaire dans le cadre du PADES d'un montant de 773 025 USD⁶¹, destiné à atténuer les effets de la pandémie sur la production agricole par le biais de la fourniture d'intrants et d'actifs de base et, indirectement, à améliorer la sécurité alimentaire des enfants bénéficiant des programmes d'alimentation scolaire du PAM dans les zones d'intervention du PADES. La collaboration fructueuse pendant le RPSF I a conduit à amender l'accord de collaboration avec le PAM pour la mise en œuvre du RPSF II. Malheureusement, à la date de finalisation du présent rapport, l'ESPP n'a pas obtenu/disposé de rapport de progrès ou d'achèvement de la mise en œuvre du RPSF en Guinée-Bissau.

Gestion des connaissances

55. La gestion des connaissances ou des savoirs a pour finalité de mettre à profit le capital immatériel de connaissances, en le rendant accessible et utilisable, et ce, pour favoriser la gestion et l'amélioration des compétences, la capitalisation des expériences et l'amélioration de la communication interne et externe (FIDA, 2019d). À ce titre, elle est cruciale en raison de sa contribution à la performance du programme de pays du FIDA.
56. **Faiblesse de la gestion des connaissances au sein du programme.** L'ESPP n'a pas pu trouver de données factuelles sur le PRRDC démontrant des actions ou des résultats de gestion des connaissances relatifs aux investissements et acquis⁶², qui se sont essentiellement limités à la diffusion d'informations sur les activités du projet sur des radios communautaires. Les actions ont été de meilleure qualité avec le PADES qui a mis en place une démarche de visibilité avec la création d'un site internet

⁶⁰ Les autres dons ont été régionaux et n'ont pas été bénéfiques pour le pays en raison des crises socio-institutionnelles.

⁶¹ Le montant total est de 373 025 USD approuvés dans le cadre de la première allocation du RPSF et de 400 000 USD, montant demandé au titre de la deuxième allocation pays du RPSF.

⁶² Lors des visites de terrain, l'équipe de l'ESPP a recherché en vain des fiches techniques ou posters sur les actions du PRRDC.

et la diffusion d'informations sur des radios communautaires⁶³, des médias nationaux, une vidéo de présentation du projet publiée sur YouTube⁶⁴, la publication du catalogue des variétés de semences de riz dans les régions de Quinara et Tombali (voir les innovations dans la section sur l'efficacité) et un bulletin d'information sur les activités du projet (publication récente de janvier 2022).

57. En octobre 2019, le bureau multi-pays (jadis dénommé hub) a organisé un atelier sous-régional de partage d'expérience auquel des membres de l'équipe du PADES ont pris part⁶⁵. Au cours de cet atelier de partage d'expériences, les représentants du PADES ont identifié des actions pour améliorer la gestion des connaissances au sein du portefeuille, comme présenté dans l'encadré 2. Par ailleurs, des plans d'actions de gestion des connaissances ont été élaborés en 2020 et 2021 et des actions ont été menées. La revue de toutes les actions réalisées fait apparaître qu'elles sont surtout en lien avec la communication, l'information et la visibilité du programme; les actions de production et de diffusion de connaissances (à l'instar d'études spécifiques pour documenter et tirer les enseignements des résultats acquis) et celles relatives à l'apprentissage mutuel entre les divers acteurs au plan national étant rares. Les études de cas et notes de capitalisation prévues pour renforcer la base d'évidence sur les résultats du projet et la base des connaissances n'avaient pas été exécutées au moment de la présente évaluation.

Encadré 2

Exemples d'actions de gestion des connaissances identifiées pour le PADES

- 1) Capitaliser les bonnes pratiques: production traditionnelle de riz de mangrove.
- 2) Faire construire des digues par les entreprises sur la base des connaissances techniques traditionnelles.
- 3) Réaliser des visites d'échange entre producteurs sur la construction de digues dans les rizières.
- 4) Améliorer la visibilité des activités du projet par les institutions étatiques.
- 5) Réaliser des films sur les réalisations des projets.
- 6) Signer une convention de diffusion avec les radios communautaires et la TV nationale.
- 7) Faire un reportage photo sur les réalisations des projets.
- 8) Mobiliser l'expertise internationale en matière de suivi et évaluation et utilisation du logiciel Easy Data.

Source: FIDA, 2019c.

58. **Absence d'orientation stratégique sur la gestion des connaissances dans le COSOP et la NSP.** Nonobstant les actions antérieures, la gestion des connaissances connaît des résultats mitigés pour le programme de pays⁶⁶. En effet, même si l'équipe du PADES a développé un document dit de stratégie de gestion des savoirs (en septembre 2019), les objectifs et les processus décrits dans ledit document sont plutôt de niveau opérationnel et les résultats tangibles n'étaient pas encore disponibles au moment de l'évaluation. C'est notamment le cas en ce qui concerne la mise en œuvre de plusieurs mécanismes ou activités (par exemple: la codification, l'apprentissage et la rétention). Parmi les facteurs explicatifs des résultats mitigés de

⁶³ Voir <https://gw-pades.org/>

⁶⁴ Un film documentaire sur les réalisations du projet a été produit et diffusé par la télévision nationale au grand public sous forme d'un reportage.

⁶⁵ L'atelier s'est tenu à Conakry du 15 au 18 octobre 2019, avec la participation de près de 80 personnes, représentant les équipes des projets financés par le FIDA à Cabo Verde, en Gambie, en Guinée-Bissau, en Guinée, au Mali, en Mauritanie et au Sénégal. Ce fut le deuxième atelier de ce genre. Les objectifs étaient de: i) rassembler les expériences et partager les savoirs acquis lors de la mise en œuvre des projets dans les pays membres du bureau régional Afrique de l'Ouest; ii) identifier les innovations et les bonnes pratiques pouvant être mises à l'échelle; iii) préparer ensemble les différentes actions à réaliser en 2020.

⁶⁶ Ce constat est corroboré par la mission de supervision du PADES de 2021 qui mentionne la faible internalisation de la gestion des connaissances en tant qu'instrument d'apprentissage et d'orientation des activités du projet. La mission relève même l'absence de système de cartographie des interventions dans les bas-fonds.

la gestion des connaissances, citons l'absence d'orientation stratégique à ce sujet dans le COSOP et la NSP. Ainsi, le COSOP de 2003 n'a pas du tout abordé la question de la gestion des connaissances. La NSP de 2019 n'aborde que la facilitation du partage de connaissances entre la Guinée-Bissau et les autres pays de la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et de l'Union africaine dans le domaine de la responsabilisation des organisations de producteurs agricoles et du développement de l'intégration régionale des échanges. Compte tenu de la faiblesse du programme pour la production de savoirs et d'informations, le programme de pays doit s'efforcer de documenter ses expériences.

59. **Faiblesse du système de suivi-évaluation.** Une autre explication des résultats mitigés est la faiblesse des systèmes de suivi-évaluation des projets. Ces aspects sont analysés dans la section performance des partenaires.
60. **Faiblesse de la gestion des connaissances au niveau du secteur agricole du pays.** Comme mentionné plus haut, des échanges et partages d'informations au sein du groupe de travail technique des PTF sur leurs programmes et projets respectifs ont démarré en 2019, avec le FIDA comme chef de file. La finalité est principalement d'éviter la duplication des actions. Tous les représentants des PTF interrogés en ont confirmé l'utilité. Toutefois, l'ESPP n'a pas trouvé d'information sur l'existence de mécanismes de partage d'expériences et/ou d'enseignements entre les divers acteurs, encore moins de capitalisation des résultats et acquis au niveau du secteur agricole. Les acteurs (gouvernementaux et PTF) interrogés ont confirmé l'absence d'actions qui auraient été menées dans ce sens sur la période évaluée comme, par exemple, une revue conjointe du portefeuille ou des résultats des PTF du secteur agricole.

Partenariats

61. Par ce critère, l'ESPP apprécie la mesure dans laquelle des partenariats efficaces et durables ont été établis pour une meilleure efficacité du programme, éviter les duplications et redondances d'efforts et pour identifier et tirer des enseignements sur les acquis (résultats et innovations) effectifs. Cela peut concerner: les institutions gouvernementales, les autres PTF, les ONG, le secteur privé et les organisations locales. Dans la présente section, nous analysons le développement de partenariats essentiellement en lien avec la perspective de coopération, les autres aspects ayant été abordés plus haut.
62. **Partenariats stratégiques avec le Gouvernement.** Les principaux partenaires stratégiques du Gouvernement sont les ministères en charge des finances, du plan et de l'agriculture. Les discussions avec différents acteurs ont mis en exergue des relations satisfaisantes avec les institutions centrales gouvernementales, surtout au moment de l'évaluation, même s'il y a eu dans le passé des frictions dues essentiellement aux changements au sommet du Ministère⁶⁷. Par ailleurs, les acteurs gouvernementaux ont aussi mis en exergue le rôle primordial du FIDA pour accompagner le pays dans les stratégies et politiques de développement agricole durable⁶⁸. Pour ce faire, il y a une forte attente des appuis du FIDA.
63. **Partenariats de co-financements.** Le programme du FIDA en Guinée-Bissau a bénéficié de deux co-financements dans la période couverte par l'ESPP, un don et un prêt, pour un montant total de 7 millions d'USD. En 2010, un don suédois d'environ 1 million de dollars EU a complété le financement initial du PRRDC pour appuyer la réalisation des études techniques et des microprojets financés par le FIDL. Le Gouvernement a aussi mobilisé pour le PADES un co-financement du Fonds de l'OPEP pour le développement international (OFID) d'un montant de 6 millions d'USD, entré

⁶⁷ Pour la mise en œuvre du PRRDC (2008-2013), il y a eu quatre différents ministres, et pour le PADES, six jusqu'au moment de l'évaluation.

⁶⁸ À titre d'illustration, le chef de la mission d'évaluation a été reçu par deux ministres (celui de l'agriculture et celui de l'environnement), qui ont réitéré le rôle important du FIDA pour le pays.

en vigueur en août 2018⁶⁹. Avec le projet REDE, il est prévu des co-financements par différents bailleurs dont les fonds koweïtiens, les fonds Abu Dhabi et le fonds d'adaptation. Au moment de l'évaluation, les négociations étaient entamées avec ces PTF, mais ces co-financements tardent à être mobilisés par le projet. Il est aussi prévu un co-financement avec la BAD⁷⁰, pour de possibles synergies d'actions (notamment pour l'articulation entre l'aménagement de bas-fonds et l'accès aux marchés). En fait, il s'avère que malgré la disponibilité de co-financiers potentiels (BAD, UE et BOAD), des défis demeurent en matière de partenariats de co-financement, car la responsabilité finale incombe au Gouvernement, lequel ne démontre pas encore la stabilité sociopolitique requise à ce titre pour engager des réformes profondes.

64. **Partenariats avec les agences du système des Nations Unies.** Un plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement a été élaboré en 2012 pour la période 2013-2017. Le FIDA n'a pas été signataire dudit document. Un nouveau plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSDCF) a été élaboré en 2021 pour la période 2022-2026; il en était au stade de l'étape finale au moment de l'évaluation. L'équipe de pays du FIDA a participé au processus de son élaboration et en sera signataire. Au-delà de la signature, la participation aux activités de suivi du cadre de coopération est nécessaire pour un rapportage effectif de la contribution des appuis du FIDA aux divers résultats prévus, notamment pour le deuxième objectif stratégique⁷¹.
65. En ce qui concerne le partenariat avec la FAO et le PAM, les actions mises en œuvre répertoriées par l'ESPP ne sont pas nombreuses, comme on peut le voir ci-après, montrant le besoin d'explorer plus d'opportunités dans ce sens⁷². Avec le PAM: signature d'un accord pour la mise en œuvre du don RPSF I et II dans le cadre du mécanisme de relance du FIDA en faveur des populations rurales pauvres en réponse à la Covid-19 (voir 54 plus haut). Avec la FAO: signature d'un accord en 2015 pour la réalisation des études initiales avant le lancement du projet. Trois études ont été réalisées portant respectivement sur l'inventaire des bas-fonds, les ressources hydrologiques et les organisations paysannes.
66. **Des prestations de service ainsi que des partenariats opérationnels de faire-faire.** Le document de conception du PRRDC a tenu compte de la politique du FIDA (2006) en matière de prévention des crises et de relèvement desdites situations en se fondant sur l'externalisation d'activités spécifiques selon le principe du faire-faire. Ceci contribue à terme au renforcement des capacités des opérateurs locaux. Cela évite aussi de surcharger les capacités humaines limitées de l'unité de coordination du projet. Les rapports d'achèvement du PRRDC et des missions de supervision ont mis en exergue des retards et des sous-réalisations à la fois sur le plan de la qualité et de la quantité des partenaires d'exécution. Le PADES a poursuivi sur la même lancée.
67. Ainsi, la mise en œuvre des actions de ces deux projets s'est appuyée sur un large éventail de conventions avec différentes structures techniques publiques et ONG (voir la liste en annexe X). Dans la réalité, il s'agit plutôt de partenaires prestant des services sur la base de résultats à atteindre, clairement stipulés dans les contrats annuels. Des moyens (financiers, matériels et/ou logistiques) sont mis à disposition

⁶⁹ La date de clôture du prêt OFID est le 30 avril 2024. Ce montant est destiné à la réhabilitation des rizières de mangrove, au renforcement des capacités des associations de producteurs et d'usagers et à la modernisation des pistes rurales pour désenclaver les zones de production agricole et assurer l'accès aux marchés.

⁷⁰ D'un montant de 9 millions d'USD avec un partage des sites d'intervention avec le projet FIDA.

⁷¹ Trois priorités stratégiques sont définies dans le cadre de coopération: 1) gouvernance transformationnelle et inclusive englobant le respect de l'État de droit et le maintien de la paix; 2) transformation économique structurelle, développement durable et croissance verte inclusive et résiliente qui ne laisse personne de côté et 3) développement du capital humain.

⁷² La NSP de 2019 a prévu de nouer des partenariats stratégiques avec les agences basées à Rome sur des objectifs de sécurité alimentaire et nutritionnelle, ceci afin de mieux gérer les risques et crises. Ainsi, avec le projet REDE en cours, il est loisible d'identifier davantage d'actions synergiques, comme dans le domaine de la nutrition avec le PAM et la définition d'une stratégie de résilience avec la FAO.

par le projet pour l'exécution d'un plan d'action par la structure, qui en retour déploie les ressources humaines requises⁷³.

68. **Des capacités institutionnelles faibles qui limitent la réalité du partenariat opérationnel.** Considérant le contexte de faiblesse institutionnelle accentuée dans le pays, le partenariat est contraint par les difficultés notoires des structures publiques à assumer leur rôle régalién⁷⁴. Les projets offrent des opportunités pour les structures publiques d'avoir des moyens de fonctionnement, qui sont sinon rares ou très insuffisants. Il existe donc un risque de dilution ou de diversion vers d'autres fins des moyens mis à disposition pour les résultats du projet. Les institutions publiques peuvent difficilement assumer de façon indépendante les fonctions de suivi des projets. Ainsi, selon un rapport de supervision du PADES (mai 2021), « l'absence d'une stratégie de renforcement institutionnel des institutions étatiques limite la portée de certaines des activités prévues par le projet et, finalement, la pérennité des actions réalisées ». Dans cette même logique de prestation de services, des contraintes comparables se posent avec les ONG locales, qui sont aussi majoritairement très fragiles du point de vue des capacités institutionnelles et techniques et entièrement dépendantes des prestations qui les financent⁷⁵.

Engagement sur les politiques

69. Par ce critère, l'ESPP apprécie dans quelle mesure les appuis du FIDA ont facilité le dialogue entre diverses parties prenantes nationales avec, comme finalité, l'émergence de politiques publiques permettant de lever les goulots d'étranglement institutionnels et créant des conditions socioéconomiques favorables pour la réduction effective de la pauvreté rurale. À ce titre, sont prises en compte les contributions de l'équipe FIDA du pays et des équipes de projets.
70. **Absence de thèmes de dialogue politique.** Le COSOP de 2003 n'a identifié ni thème de dialogue politique en relation avec les axes d'intervention proposés, ni de contribution de ces thèmes aux résultats attendus. La NSP de 2019 n'a pas non plus comblé cette lacune quand elle évoque la nécessité « d'agir sur les principales causes de la fragilité du pays » alors que la matrice d'analyse de la fragilité dans son annexe mentionne explicitement des facteurs de fragilité du secteur agricole qui peuvent faire l'objet de thèmes de dialogue sur les politiques publiques⁷⁶. Du reste, l'ESPP n'a pas obtenu de données factuelles ou de preuve quelconque démontrant des actions d'engagement du FIDA dans le dialogue politique.
71. **Bonne opportunité d'impulser du changement en étant le chef de file des PTF.** Le rôle de chef de file du groupe des PTF du secteur agricole accorde au FIDA une position privilégiée pour initier des actions de dialogue avec le Gouvernement pour des politiques agricoles favorables. Cependant, l'absence dans le pays de personnel du FIDA et le fait que le directeur du pays soit responsable de trois pays en même temps ne facilitent pas la disponibilité du FIDA pour l'engagement dans des processus de dialogue avec le Gouvernement et les autres PTF du secteur agricole. Il faut relever toutefois des efforts remarquables faits dans ce sens avec l'approbation de la NSP de 2019, mis à mal en raison de la situation sanitaire entre 2020 et 2021. Ainsi, prenant en compte le contexte socio-institutionnel très volatil, le FIDA et les autres PTF, après consultation, ont pensé à la création d'une cellule ou unité technique permanente d'appui au MADR, qui ne serait pas affectée par les

⁷³ Le rapport de supervision de 2021 confirme ce constat lorsqu'il mentionne que « le modèle de partenariat avec les ONG suit un modèle qui s'apparente davantage à la fourniture de services qu'à un partenariat stratégique ».

⁷⁴ Les contraintes majeures signalées par les acteurs interrogés concernent le manque de personnel, surtout au Ministère de l'agriculture au personnel vieillissant, le manque de disponibilité de moyens de fonctionnement ainsi que l'absence ou la caducité de lignes directrices ou de textes centraux.

⁷⁵ Les ONG locales ne disposent pas de ressources propres sans les appuis des projets, et donc ne parviennent pas à poursuivre les appuis quand le financement du projet arrive à son terme. Des représentants ont aussi mis en exergue l'insuffisance des appuis dont elles bénéficient face aux charges de fonctionnement.

⁷⁶ Exemples: déficit de politique sectorielle agricole pour le développement durable de l'agriculture familiale; absence d'un système d'appui-conseil basé sur des modèles agroécologiques durables et résilients, pour éviter la monoculture de l'anacarde et la dépendance vis-à-vis des cours mondiaux de la noix de cajou; manque de programmes d'investissements publics à grande échelle dans le domaine du développement économique et social, plus spécifiquement en milieu rural.

changements fréquents au sommet du Ministère⁷⁷. La cellule technique sera dotée d'une autonomie et de moyens de fonctionnement pour assurer la continuité et la qualité de la collaboration entre l'État et les PTF. Les opinions collectées par l'équipe de l'ESPP croisées avec les analyses faites permettent d'affirmer que cette idée est pertinente si elle est intégrée dans une stratégie complète de renforcement institutionnel des structures publiques centrales et déconcentrées au niveau du secteur agricole.

72. **Conclusion sur la cohérence.** La cohérence et la gestion des connaissances sont jugées plutôt satisfaisantes (4), alors qu'en ce qui concerne le développement de partenariats et l'engagement dans le dialogue sur les politiques publiques, la performance est jugée plutôt insuffisante (3).

En termes de cohérence, les points forts sont: les choix stratégiques qui ont été fonctionnels pour assurer la transition entre les activités de reconstruction et celles de développement; la convergence des choix thématiques du FIDA avec les autres PTF et l'avantage comparatif confirmé du FIDA. Les points faibles de cohérence sont: la décision de non-ciblage des régions méridionales du pays⁷⁸ et la discontinuité dans le pilotage stratégique (acteurs gouvernementaux et responsables pays).

Pour ce qui est de la gestion des connaissances, l'ESPP a identifié de nombreuses actions de communication, d'information, la documentation des variétés de semences de riz et des efforts d'inclusion de mesures de gestion des connaissances dans les plans annuels; toutefois, les processus sous-tendant l'apprentissage ont été rares sur la période évaluée. En ce qui concerne le développement de partenariats, il y a eu un partenariat stratégique fort avec le Gouvernement, mais il n'a pas été possible de multiplier les cofinancements et la collaboration entre PTF pour des synergies d'action a été limitée sur la période évaluée. Enfin, l'ESPP n'a pas obtenu de preuve ou de données factuelles sur la contribution du FIDA au débat pour impulser le changement de politique agricole, à la lumière du contexte de fragilité du pays, même si des efforts remarquables ont été mis en œuvre depuis 2019.

C. Efficience

73. Cette section apprécie comment les ressources des projets ont été déployées de façon économique pour l'atteinte des résultats prévus. Comme pour les deux critères précédents, les trois projets sont pris en compte dans les analyses.
74. **Fonds de démarrage rapide des projets mis en place et opportuns.** Du point de vue de l'efficience, les fonds d'appui au démarrage rapide (don suédois pour le lancement du PADES et démarrage plus rapide pour l'exécution du projet (FIPS) pour le lancement du REDE) ont été très utiles mais n'ont pas permis d'avoir des gains d'efficience significatifs⁷⁹. Ainsi, pour le PADES, les études techniques préparatoires ont été réalisées dans des délais acceptables, ont facilité les choix des prestataires et des villages cibles et ont permis de valider les options techniques d'aménagement et de leurs lieux d'implantation (aménagements, puits, pistes). Sur le plan administratif et financier, des outils de gestion (manuels de procédures, logiciels de gestion financière, système de suivi-évaluation)⁸⁰ ont été mis en place au démarrage

⁷⁷ Le compte-rendu de la réunion du groupe des PTF mentionne que le FIDA pourra couvrir les frais de fonctionnement de ladite cellule à travers le projet REDE pendant toute la durée du projet. La BAD et l'UE ont réitéré la nécessité de l'adhésion du Gouvernement et de la prise en compte de l'instabilité politique et administrative du pays lors de la conception de la cellule.

⁷⁸ Cette affirmation ne sera plus d'actualité si la proposition d'étendre le PADES pour une période de quatre ans sur les mêmes régions du sud, qui est actuellement à l'examen du Vice-Président associé du FIDA, est approuvée.

⁷⁹ Les instruments pour un démarrage plus rapide de l'exécution des projets (instruments FIPS) ont été mis en place pour faciliter le démarrage du REDE. Les activités financées dans le cadre du FIPS sont la sélection du cabinet international chargé du recrutement du personnel, la réhabilitation des locaux, l'acquisition des équipements bureautiques et informatiques, l'élaboration des dossiers d'appels d'offres, des manuels des procédures, la réalisation des études préparatoires et le recrutement d'une assistance technique. Le don suédois a été mis en place dans le cadre du PADES et visait à faciliter le démarrage du projet, notamment la réalisation des études préliminaires, l'installation de l'équipe de projet et l'élaboration des manuels des procédures.

⁸⁰ Avec établissement de situations de référence.

des projets. Parallèlement, les missions d'assistance technique internationale ont aidé à la bonne préparation des équipes de mise en œuvre, à la maîtrise des procédures du FIDA, à l'élaboration des plans de travail et budget annuels (PTBA), des plans de passation des marchés et des dossiers d'appels d'offres, ainsi qu'à la formation des personnels à la maîtrise des manuels des procédures et des logiciels comptables et de suivi-évaluation. Les appuis apportés par l'assistance technique au démarrage ont également permis aux équipes de projet de se familiariser avec les documents de projet (contexte, stratégie de mise en œuvre, composantes, approches, ciblage).

75. **Retards persistants du lancement des activités.** Malgré ces fonds d'appui au démarrage rapide et du fait des lenteurs dans les procédures de passation des marchés, des retards ont été notés particulièrement dans le recrutement du personnel, l'acquisition des véhicules ainsi que la construction ou la réhabilitation des locaux. Ces retards s'expliquent par plusieurs facteurs institutionnels, politiques et administratifs présentés dans le tableau 8. Des retards très significatifs sont notés pour le premier décaissement, avec une moyenne de 14 mois après l'approbation. Entre l'entrée en vigueur et le premier décaissement, le délai moyen des projets FIDA est de 9,5 mois, soit 2,6 mois de plus que la moyenne des projets FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre (6,9 mois) et 6,11 mois de plus que la moyenne de l'ensemble du portefeuille du FIDA (3,3 mois). Toutefois, des progrès ont été enregistrés dans les délais d'entrée en vigueur des projets approuvés, avec une moyenne de 4,69 mois contre respectivement 11,9 mois et 9,9 mois pour le portefeuille du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre et au niveau mondial. Les retards dans le décaissement ont négativement affecté le démarrage des activités des projets.

Tableau 8

Retards/changements impactant le démarrage

Projet	Important facteurs de retard
PRRDC	<p>Neuf mois de retard pour la mise en place du personnel.</p> <p>Près de 15 mois de retard avant la construction des locaux du projet.</p> <p>Instabilité politique (tensions militaires en 2010, tentatives de coup d'État en 2011, coup d'État en 2012).</p> <p>Retard dans le traitement de dossiers (demande de remboursement de fonds, décision de non objection, etc.).</p> <p>Importante rotation des directeurs généraux qui assurent la tutelle technique du projet.</p> <p>Instabilité de l'équipe du projet (démission de deux experts et résiliation des contrats de deux experts) et lenteur de leurs remplacements.</p> <p>Successions de quatre chargés de portefeuille du FIDA: le premier est resté 36 mois, le second 6 mois, le troisième 18 mois et le dernier 6 mois.</p>
PADES	<p>Retard de 15 mois pour le démarrage, finalisation tardive des activités préparatoires (recrutement du personnel du projet, élaboration des manuels de procédures, réhabilitation des locaux abritant le siège du projet).</p> <p>Instabilité politique et forte rotation des points focaux au niveau des ministères de tutelle du projet.</p> <p>Suspension du coordinateur du PADES par l'arrêté ministériel n° 60/GMADR/2020.</p> <p>Rotation des chargés de portefeuille du FIDA.</p> <p>Retard dans le traitement de dossiers (demande de remboursement de fonds, décision de non objection, etc.).</p> <p>Lenteurs dans l'approbation, la signature des dossiers et la passation des marchés.</p>
REDE	<p>Lenteur dans le recrutement du personnel, l'acquisition des véhicules et la construction des locaux.</p> <p>Retard de 23 mois avant le démarrage du projet.</p> <p>Lenteur dans le recrutement du personnel de l'unité de gestion du projet (UGP).</p> <p>Importante rotation des points focaux au sein des ministères de tutelle.</p> <p>Difficultés dans la passation des marchés, jusqu'au moment de l'évaluation.</p>

Source: élaboré par l'équipe de l'ESPP.

76. **Taux variables d'exécution financière.** À l'achèvement, le taux d'exécution financière du PRRDC est estimé à 55%. La composante « infrastructures et service

sociaux de base » affiche le taux d'exécution le plus faible (22,83%), principalement en raison de la non réalisation des 65 km de pistes rurales⁸¹. Pour le PADES, à mi-parcours, le taux d'exécution financière était faible, soit 37,19%, traduisant des retards de démarrage et de mise en œuvre. Suite aux recommandations de la mission d'évaluation à mi-parcours de 2018 et de la mission de supervision de l'année suivante pour la réallocation des ressources et l'accélération de l'exécution technique, le taux d'exécution financière du PADES s'est nettement amélioré pour atteindre 67% à la date d'avril 2021, dont 99% pour le prêt et les dons du FIDA, 25% pour le prêt et les dons additionnels du FIDA, 54% pour le don OFID, 62% pour le Gouvernement, et 7% pour les bénéficiaires.

77. **Coûts unitaires modérés des réalisations à base communautaire.** Selon les données du rapport d'achèvement du PRRDC, les coûts unitaires des travaux se sont élevés à 2,371 millions de francs CFA par point d'eau construit ou réhabilité, 3,759 millions de francs CFA par km de piste réhabilitée par les communautés (via le FIDL) et 129 325 francs CFA par hectare de rizière aménagée. À mi-parcours, la revue du PADES établissait que les coûts unitaires des pistes ont été supérieurs aux prévisions tandis que ceux des aménagements hydroagricoles étaient dans l'ensemble conformes aux prévisions⁸². Les raisons essentielles de l'augmentation ou de la diminution des coûts sont: (i) la non prise en compte du coût des prestataires de contrôle lors de la conception pour la réalisation des pistes; (ii) le changement d'option technique dans le cas des aménagements.
78. **Coûts de gestion alourdis par les prolongations de la durée des projets.** Les coûts de gestion sont moyennement maîtrisés pour le PADES et faiblement maîtrisés pour le PRRDC. Les coûts de gestion du PRRDC sont élevés, à savoir 54% alors que la prévision était de 27%, du fait du maintien des charges de gestion, alors que des investissements ont été suspendus pour certaines composantes et les coûts de gestion du PADES sont de 18% pour une prévision de 17%.
79. **Des taux de rentabilité interne économique (TRIE) appréciables, mais pour des effets sur la production à vérifier a posteriori.** Pour le PRRDC, le TRIE et la valeur actuelle nette des actions promues ne sont calculés ni dans le document de conception, ni dans le rapport d'achèvement, ce qui ne permet pas de tirer des enseignements en termes de rentabilité économique et financière du projet pour la formulation des projets futurs. Pour le PADES, le TRIE est de 21,9% après réévaluation à mi-parcours contre une prévision de 18%. Il prend en compte les bénéfices permis par un accroissement de la production de riz et de produits maraîchers ainsi que par les revenus des autres activités promues, sur une période de 20 ans et avec un taux d'actualisation de 10%. Selon la réactualisation de la revue à mi-parcours (RMP), les flux de trésorerie à attendre des réalisations du projet resteraient élevés. Une reprise de ces estimations après l'achèvement du projet et l'obtention de données chiffrées des effets sur la production de riz et de produits maraîchers grâce aux enquêtes du système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) permettra confirmer ces chiffres.
80. **Conclusion sur l'efficience.** Malgré les délais d'approbation et d'entrée en vigueur relativement courts et la mise en place de fonds d'appui au démarrage, tous les projets du portefeuille ont connu des retards importants dans le démarrage des

⁸¹ Par exemple, la sous-composante « piste rurale » n'a été exécutée qu'à hauteur de 15% correspondant au financement des microprojets communautaires. De même, la composante « relance de l'économie rurale », malgré son importance, n'a été exécutée financièrement qu'à hauteur de 33,19%, à cause du faible niveau de réalisation dans la sous-composante « aménagement hydroagricole » (23%) et des autres actions thématiques (33%). Les meilleurs taux d'exécution financière ont été observés au niveau de la composante « renforcement des capacités et animation » (60,65%) et de celle de la gestion de projet (107%).

⁸² En effet, pour la période sous revue, les coûts unitaires enregistrés sont les suivants: (i) 48,5 millions de FCFA par km pour la réalisation des pistes contre 40 millions lors de la conception; (ii) 30 300 FCFA par ha contre 23 000 FCFA lors de la conception pour les mangroves de type traditionnel; (iii) 160 500 FCFA/ha contre 350 000 FCFA lors de la conception pour les mangrove de type moderne; (iv) 160 000 FCFA/ha contre 800 000 FCFA lors de la conception pour les bas-fonds et; (v) 6 510 000 FCFA contre 6 236 000 FCFA lors de la conception pour les aménagements de sites maraîchers.

activités. Dans la mise en œuvre, l'efficacité des projets PRRDC et PADES a été affectée par les lenteurs dans les passations de marché, de même que par l'instabilité du personnel des UGP et les changements au sein des ministères partenaires⁸³. Ces facteurs ont eu un impact négatif sur l'exécution technique et financière des projets, à savoir: (i) réalisation partielle des investissements structurants et non financement de microprojets importants pour les populations (pour des raisons d'augmentation des coûts unitaires, des faibles capacités d'exécution des opérateurs, de réallocation des ressources et du coup d'État de 2012); (ii) augmentation des coûts de gestion et des coûts unitaires de certaines infrastructures; (iii) prolongation des projets PRRDC et PADES. Compte tenu de tous ces facteurs, l'efficacité du portefeuille est jugée plutôt insuffisante (3).

D. Efficacité

81. Cette section apprécie l'atteinte des résultats ou effets à court terme prévus par le programme de pays, et les facteurs explicatifs desdits résultats. Pour ce faire, la théorie du changement élaborée au départ (voir section sur la méthodologie) a été utile pour le cadrage des analyses. Les effets à court terme visés sont l'amélioration des systèmes de production (rizicoles et maraîchers), la diversification des sources de revenus agricoles, l'accès au marché, l'organisation des producteurs, le développement communautaire, le renforcement des services publics et l'amélioration des conditions sociales. Les aspects relatifs à l'amélioration du statut socioéconomique des femmes sont traités dans la section sur le genre.

Amélioration des systèmes de production rizicole

82. L'amélioration des systèmes de production rizicole a constitué un résultat majeur des interventions durant la période considérée. Elle a consisté en la réhabilitation de rizières sous-exploitées et la mise en valeur de bas-fonds incultes et, dans une moindre mesure, par l'amélioration des pratiques culturales après la réalisation des aménagements.
83. **Réhabilitation de rizières.** Les projets du FIDA ont appuyé des aménagements hydroagricoles avec, comme corollaire, une amélioration de la gestion de l'eau dans les rizières de mangroves et de bas-fonds. Ainsi, le PRRDC a appuyé les initiatives paysannes de réhabilitation des rizières de mangrove sur 225 ha et de petits bas-fonds d'eau douce sur 85 ha (55% et 94% de réalisation); la réhabilitation des mangroves s'est révélée plus complexe que prévu⁸⁴. Le PADES est passé à une échelle très significative dans ses aménagements avec des cibles de 14 500 ha de mangroves de type traditionnel et 4 000 ha de mangroves de type moderne, 95 ha de bas-fonds rizicoles et 30 ha de bas-fonds maraîchers à réaliser avant la fin du projet⁸⁵. Les sites retenus devaient être de taille suffisante pour justifier les efforts (60 à 500 ha pour les bas-fonds). Les objectifs initiaux, très ambitieux, ne seront probablement pas atteints à la fin du projet⁸⁶, mais la contribution à la mise en valeur de ces ressources aura été très appréciable.

⁸³ À cela s'ajoute la suspension de la coopération avec la République de Guinée en raison de la situation politique et de la pandémie de Covid-19.

⁸⁴ Il n'y a pas de chiffres disponibles sur les superficies réhabilitées et actuellement cultivées.

⁸⁵ Une étude initiale avait pu identifier 52 bas-fonds et 11 zones de mangroves, présélectionnés pour leurs 10 465 ha et 3 873 ha potentiellement aménageables; 25 de ces bas-fonds et tous les sites de mangroves présentaient de bonnes aptitudes à la riziculture.

⁸⁶ Fin 2021, 6 733 ha de mangroves de type traditionnel, 2 426 ha de mangroves de type moderne, 95 ha de bas-fonds rizicoles et 30 ha de bas-fonds maraîchers avaient été réhabilités, selon le rapport d'avancement du projet. La mission de supervision du PADES de 2022 a confirmé a posteriori que la surface à réhabiliter avait été surestimée et a revu l'objectif.

Encadré 3

Réhabilitation de la rizière (*bolanha*) de Gan Cumba Sao Miguel

Il s'agit d'une *bolanha* d'eau salée. Les terres sont dessalées par les pluies. La superficie disponible et réhabilitée par le PADES est estimée à 401 ha. Avant la réhabilitation, le périmètre est resté six années sans être exploité en raison de son envahissement par les eaux salées de la rivière suite à la dégradation des barrages traditionnels réalisés par les populations.

L'aménagement réalisé en 2019 comprend la construction de digues de ceinture d'une longueur de 650 m et de deux déchargeurs équipés de tuyaux PVC en bordure de la rivière, afin de réguler l'entrée et la sortie d'eau salée de la rivière ainsi que le drainage des excédents d'eau de pluie. La digue de ceinture est construite selon les méthodes traditionnelles, et donc requiert un entretien permanent.

Le périmètre concerne 12 villages du secteur de Empada et 426 exploitants dont les familles exploitaient déjà l'espace avant sa réhabilitation. Les parcelles deviennent trop exiguës car la demande est devenue forte après la réhabilitation. L'eau à l'intérieur est gérée à partir de diguettes, malheureusement construites à l'emporte-pièce par les paysans.

Source: mission de terrain, 2022.

84. **Gestion technique moins rigoureuse au sein des périmètres.** Les appuis pour la construction des digues de ceinture lors de la réhabilitation des mangroves traditionnelles ont consisté en des tuyaux en PVC pour assurer le drainage des eaux de pluies et en aide alimentaire pour rémunérer en nature les travailleurs. La gestion après réhabilitation est assurée par les comités de gestion. Les informations collectées durant la mission montrent que les travaux de réhabilitation traditionnelle demandent un important entretien annuel⁸⁷. Le projet n'appuie pas les actions au sein du périmètre et donc l'aménagement interne (avec des diguettes) est laissé à l'appréciation des usagers de la rizière qui la cloisonnent en parcelles avec des digues internes sans tenir rigoureusement compte des flux de rétention et d'évacuation des eaux pluviales⁸⁸.
85. **Expansion des superficies suite à la réhabilitation.** La part des superficies réhabilitées et qui ont été effectivement cultivées a progressé d'année en année après aménagement, ce qui témoigne de la qualité des réhabilitations et, donc, de l'efficacité de l'opération. Ces taux d'exploitation sont plutôt satisfaisants, car il y a toujours des parties plus difficiles à exploiter dans la rizière⁸⁹. En ce qui concerne l'allocation des terres réhabilitées aux exploitants rizicoles, les rapports des projets sont peu explicites. Les entretiens durant la mission d'évaluation ont révélé que le droit foncier coutumier prévaut et que les individus ou familles ne disposant pas de terres dans les rizières peuvent se faire allouer des parcelles par d'autres propriétaires.
86. **Accroissement non mesuré des rendements.** L'effet sur les superficies cultivées est net. Pour les rendements, en revanche, la méthode d'évaluation par carré de rendement n'est pas fiable et tend à surestimer les performances; elle met aussi en évidence d'importantes variations d'une mangrove à une autre voire, dans la même

⁸⁷ Il est nécessaire de recharger et de compacter les digues de ceinture et, malgré cela, des fissures et des trous (de crabes) apparaissent durant la saison.

⁸⁸ Selon la direction générale du génie rural, cette situation est due à une réglementation stipulant que la gestion à l'intérieur des périmètres revient aux producteurs eux-mêmes. La direction estime que cette réglementation est en cours de révision.

⁸⁹ Sur sept rizières de mangroves aménagées en 2018 (4 553 ha), la superficie exploitée passe de 60% en 2018-2019 à 73% l'année suivante et à 90% en 2020-2021; sur les mangroves réhabilitées en 2019 (990 ha), le taux d'exploitation passe de 68 % en 2019 à 92% en 2020. Quant aux mangroves réhabilitées en 2020, elles sont immédiatement cultivées à 87% de leur superficie. Outre les rizières de mangroves, le PADES a (comme le PRRDC) aménagé des bas-fonds rizicoles (d'eau douce) sur 95 ha avec un taux de réalisation de 100%. Sur les trois bas-fonds ayant fait l'objet de suivi et aménagés en 2018, 43% des 95 ha ont été cultivés en 2018, 47% en 2019 et 92% en 2020.

mangrove, d'une année à l'autre⁹⁰. Il en est de même dans les bas-fonds avec toutefois une tendance plus nette à l'accroissement après aménagement.

87. **Actions de protection des périmètres encore faibles.** L'objectif du PADES en matière de protection des bassins versants (par l'installation de plantations) semble très faible. Seulement 927 ha ont été prévus et réalisés à plus de 100% à la fin de 2021. Pourtant, l'étude de 2016 mentionnait une invasion des bas-fonds par le sable provenant de l'érosion des pentes. Les mangroves sont souvent dégradées autour des rizières (par d'anciens défrichements suivis d'abandon, des déforestations pour l'obtention de bois, et d'autres phénomènes à identifier). La replantation de ces mangroves ne faisait pas partie de l'objectif et n'a donc pas été envisagée.
88. **Promotion de périmètre maraîchers.** L'aménagement de périmètres maraîchers a été soutenu par le PRRDC et ensuite par le PADES, mais cette fois-ci avec une amélioration prenant en compte les résultats de l'enquête préliminaire de 2016⁹¹. Il est prévu de desservir 3 000 producteurs en fin de projet et d'équiper ces périmètres de moyens modernes (solaires) d'exhaure de l'eau et de clôtures durables. En 2021, 22 sites avaient été aménagés sur 30 ha, soit 100% de taux de réalisation et le rapport d'avancement de 2021 fait état de 1 450 femmes engagées dans l'activité maraîchère, dont 500 jeunes. Durant les visites de terrain, il est apparu que certains sites ont bénéficié de clôtures galvanisées assez solides, mais pas tous. De même, certains puits tarissent, ou salinisent, et deviennent impropres au jardinage. Quant aux problèmes de commercialisation, ils demeurent entiers et les comités de gestion des périmètres ne sont pas en capacité de les résoudre, ce qui génère un cercle vicieux de manque de ressources et de manque d'initiatives⁹².
89. **Approvisionnement en semences et en intrants.** L'approvisionnement en semences de riz a fait l'objet d'une intervention structurée démarrée à une échelle significative durant le PRRDC et poursuivie durant le PADES. L'encadré 4 présente un aperçu des actions réalisées et du crédit mis en place pour les semences. Les comités de gestion rencontrés par la mission n'ont pas mentionné les activités d'approvisionnement en semences et intrants comme devant entrer dans leurs domaines de responsabilité. L'approche retenue par les comités consiste à revendre ces intrants aux producteurs avec une marge de surplus (10 à 25%), pour constituer un fonds de roulement qui alimente une caisse au niveau de chaque groupement ou union. Malheureusement, ceci ne fonctionne pas encore bien, compte tenu du faible engagement des producteurs à rendre ce dispositif effectif. En effet, l'équipe a noté, lors des entretiens avec les producteurs, que nombre d'entre eux n'utilisent pas les semences fournies par les paysans multiplicateurs, et les rares producteurs qui les utilisent ne sont pas dans une démarche systématique de conservation de semences pour le maintien de la performance variétale⁹³. Les producteurs sont encore moins prêts à financer les autres intrants à renouveler chaque année.

⁹⁰ Il n'a pas été possible d'obtenir de données fiables des producteurs pour valider les estimations tirées des carrés de rendement. Bien que l'étude mette en évidence l'utilisation des bas-fonds par d'autres cultures que le riz, ces cultures ne sont pas ensuite prises en compte (fruitières sur les hauts de pente et palmeraies associées). Il est donc possible que les résultats enregistrés pour la production de riz ne reflètent qu'une partie des performances de ces espaces.

⁹¹ Celle-ci révélait que sur 50 sites horticoles potentiels, 17 seulement étaient en exploitation, souvent partielle et sur de petites superficies car desservis par un à deux points d'eau s'asséchant parfois et mal clôturés; les difficultés d'écoulement des productions étaient aussi une des raisons d'abandon.

⁹² Pour l'instant, ce sont les recettes de l'anacarde qui soutiennent les périmètres car les femmes cotisent grâce à ces recettes.

⁹³ Une semence pure de riz multipliée dans de bonnes conditions peut conserver son potentiel indéfiniment mais, dans des conditions de culture paysanne, des mélanges et hybridations naturelles provoquent une baisse de l'homogénéité et de la productivité des semences. Il est conseillé de renouveler ses semences tous les 3 à 5 ans.

Encadré 4

Dispositif de distribution de semences appuyés les projets

Un dispositif de production de semences de base a été mis en place avec l'Institut national de la recherche agricole (INPA) et 48 producteurs semenciers ont été formés par le PRRDC. Le PADES a poursuivi les actions d'appui à la multiplication et la distribution des semences de riz à hauteur de 50 tonnes pour la campagne 2018, 60 tonnes en 2019 et 65 tonnes en 2020. La distribution était faite à crédit aux producteurs qui remboursaient en nature lors de la récolte. Le taux de remboursement tourne autour de 55-60%. En 2021, année de Covid-19, les semenciers ont vendu 100 tonnes de semences; le projet a utilisé pour cela la subvention RPSF et distribué ces semences aux 2 563 bénéficiaires pour une superficie de plus de 9 000 ha de riz.

Source: Rapport d'achèvement de projet du PRRDC, RMP et rapports de supervision du PADES.

Diversification inclusive des sources de revenus

90. Les projets successifs ont misé sur la diversification des revenus agricoles et extra-agricoles pour améliorer les niveaux de revenus et réduire leur sensibilité aux aléas. Dans le cas du PRRDC, la diversification a consisté à financer sur demande, via le FIDL, un nombre significatif de microprojets ou microentreprises. Les comités de développement inter-villageois des *tabancas* (CDIT) ont mobilisé les producteurs intéressés et cautionné leurs microprojets (777 projets ont ainsi été soumis et 319 financés au profit de 10 916 bénéficiaires dont 5 722 femmes). L'encadré 5 présente des activités financées. Les interviews dans les trois villages visités lors de la mission de terrain qui ont bénéficié de microprojets font apparaître qu'environ la moitié ont perduré et génèrent des revenus pour les promoteurs. Ces microprojets ont bénéficié des financements assez tardivement, durant les deux dernières années du PRRDC. Un suivi sur une période un peu plus longue aurait sans doute permis de remettre certains de ceux qui ont fait faillite sur les rails. De ce fait, les effets d'entraînement sur l'économie locale de ces microprojets sont restés marginaux.

Encadré 5

Actions relatives aux microprojets

Les appuis aux microprojets du PRRDC ont couvert des activités variées: de service (16 pour la recharge de portables); de transformation agroalimentaire (81 équipements) et la boulangerie (22 fours à pain); d'artisanat (9 pour la réparation de deux roues); de commerce de produits de première nécessité (29) et de carburants (3).

Par ailleurs, les accords avec l'INPA ont permis de disséminer des plants fruitiers, des boutures et semenceaux de racines et tubercules et d'appuyer le petit élevage. En ce qui concerne l'élevage, les actions ont consisté à mettre les éleveurs d'espèces à cycle court en réseau; 137 éleveurs ont ainsi été formés, dotés de noyaux reproducteurs et organisés, dont 69 femmes. Un nombre assez limité d'animaux ont été vaccinés et quelques bâtiments d'élevage construits.

Source: mission de terrain, 2022.

91. En ce qui concerne le PADES, les activités de diversification ont été réduites. Les microprojets acceptés durant le PRRDC mais non financés avant la fin du projet n'ont pas été considérés. Les microprojets devaient être recentrés sur l'élevage et la valorisation de la production agricole⁹⁴ mais le FIDL avait été « mis en veilleuse » lors de l'évaluation à mi-parcours⁹⁵. Les conséquences de cette suspension sont négatives en termes de génération et de diversification des revenus des paysans.

⁹⁴ Les microprojets d'élevage ont ciblé l'apiculture et l'aviculture avec un objectif de 350 hommes et 150 femmes mais, fin 2021, aucun projet n'avait démarré et les formations afférentes n'avaient pas été conduites. Vingt équipements de transformation et de traitement post-récolte devaient être installés (décortiqueuses, batteuses, vanneuses, aire de séchage) mais ne l'étaient pas encore lors de la rédaction du rapport d'avancement. Quelques projets de transport sont également prévus (pirogues à moteur pour faciliter l'écoulement des surplus rizicoles et tricycles motorisés).

⁹⁵ À mi-parcours, selon le rapport d'avancement du PADES, en raison du tarissement des ressources du projet en raison de la non mobilisation des fonds du FIDA (système d'allocation fondé sur la performance [SAFP]), le FIDL a été mis en veilleuse.

D'un autre côté, il faut mentionner la promotion des périmètres maraîchers, mais spécifiquement orientée vers les femmes.

Désenclavement pour l'accès au marché et développement de relations commerciales

92. **Désenclavement des zones de production.** Tous les projets ont eu un volet visant le désenclavement des zones rurales en ciblant des pistes jugées importantes pour l'évacuation des produits agricoles et en se concentrant sur des tronçons particuliers. Le PRRDC devait contribuer de façon significative à lever la contrainte d'enclavement en réhabilitant 42% des pistes jugées prioritaires de Tombali et Quinara. Malheureusement, aucun tronçon des 65 km prévus dans la composante « piste rurale » n'a pu être réalisé avant la fin du projet⁹⁶. En revanche, les CDIT des villages ont aménagé 27,5 km de pistes tertiaires grâce au FIDL, ce qui a désenclavé 16 villages. Le PADES a, quant à lui, ciblé la construction ou la réhabilitation de 133 km de pistes, sous réserve de mise en place de comités inter-villageois chargés de leur entretien. Fin 2021, 99 km de réhabilitation de pistes avaient été réalisés. La qualité des travaux est jugée bonne pour les pistes construites avant 2020 et médiocre ensuite (rapport de supervision de mai 2021) et des mesures correctives ont été planifiées.
93. **Comités en charge des pistes relativement fonctionnels.** La question de l'entretien courant par les comités inter-villageois d'entretien des pistes (CITEP) est un facteur clé de l'efficacité de l'opération. Sur les 15 CITEP prévus, huit comités avaient été constitués fin 2021. Durant la mission de terrain, les CITEP ont expliqué comment la majorité des chefs de famille cotisent annuellement pour financer la restauration des travailleurs des villages pendant les travaux d'entretien. Les effets des pistes sont tangibles (circulation de véhicules, durée et coût des voyages, accès aux centres de santé), ce qui incite les villageois à assurer les travaux d'entretien légers à leur portée (voir la section sur la durabilité).
94. **Mise en marché des produits encore très embryonnaire.** Le PRRDC a conduit très peu d'actions en matière de commercialisation. Le rapport d'achèvement dénombre 21 producteurs encadrés et formés à la commercialisation, sans préciser les acquis de l'opération. Les actions majeures relevaient davantage du domaine de l'alphabétisation fonctionnelle et du contrôle qu'elle permet aux producteurs et productrices d'exercer sur les transactions. Le PADES a aussi organisé des formations portant sur la prospection de marchés d'écoulement ainsi que sur l'organisation des groupements en unions capables de grouper l'offre et les approvisionnements. Mais l'organisation des producteurs dans les zones d'intervention ne leur permet pas encore actuellement de tisser activement des liens d'affaires avec les autres acteurs des chaînes de valeur au profit de leurs membres. Il ressort des discussions avec l'unité de coordination de projet (UCP) du PADES que l'efficacité de cette composante a été faible (au moment de l'ESPP) et que les producteurs ne se sont pas bien organisés à la base (coopérative, groupement d'intérêt économique) pour mettre leurs produits sur le marché⁹⁷.
95. En somme, en se focalisant sur un nombre plus restreint de villages par rapport au PRRDC, le PADES a voulu recentrer ses activités pour favoriser l'émergence de pôles de développement pour la filière rizicole, mais ceci n'a pas été le cas, car les aménagements ont été prioritaires, avec le financement additionnel de l'OFID, au détriment des autres actions pour la filière.

⁹⁶ Selon le rapport d'achèvement, la Direction générale des routes et des ponts a été plutôt lente à conduire les études préalables et à recruter les entreprises devant exécuter les travaux et, ensuite, les conventions ont été annulées sur recommandation de la mission de supervision de 2013 qui faisait suite au coup d'État.

⁹⁷ Il était attendu au niveau du PADES que 40 organisations de producteurs (OP) soient renforcées et se structurent en six unions. Comme services pour leurs membres, ces unions devaient mettre en place des caisses de crédit pour les intrants et organiser les achats et ventes groupés des produits de leurs membres (50% des OP au moins). Aucune information n'est actuellement disponible sur la réalité de ces OP.

Organisation des producteurs et du monde rural

96. **Processus de développement communautaire bien accepté.** Les comités de développement inter-villageois des *tabancas* (CDIT) ont été promus par le PRRDC et le PADES comme cadre villageois de concertation, de mobilisation des contreparties financières et de suivi des réalisations. Les CDIT sont des interlocuteurs privilégiés des appuis au niveau des villages. Leur présence est souvent une condition au démarrage d'une intervention^{98,99}. L'approche des CDIT a été développée de façon pilote dans le cadre du PRRDC dans le but d'instaurer une gouvernance locale et un dialogue entre populations, ONG, projet, administrations et autres intervenants. Couplée avec le FIDL pour le support aux projets sociocommunautaires et économiques dans les villages, ceci a suscité beaucoup d'enthousiasme au niveau des populations. Il s'agit d'un processus de développement communautaire bien approprié dans le contexte du pays. Il n'y a pas eu d'évaluation de la fonctionnalité des CDIT à la fin du PRRDC, et il serait opportun de le faire avec le PADES.

Encadré 6

Actions relatives aux microprojets

L'ESPP a pu rencontrer des CDIT mis en place avec l'appui du PRRDC lors des visites de terrain. Certains assurent encore le suivi des microprojets qui ont été alors financés et qui perdurent, et ils organisent la collecte des cotisations pour les travaux d'entretien des infrastructures (points d'eau, piste, école) en appui aux comités spécifiques. Les cotisations permettent de nourrir les personnes qui participent aux travaux (réfection des pistes, des digues) ou de remplacer des pièces (pompes).

Les activités des membres des comités sont entièrement bénévoles et les équipes initiales de ces comités sont rarement renouvelées par de nouveaux volontaires. Néanmoins, des CDIT parviennent encore aujourd'hui à mobiliser des volontaires pour animer l'alphabétisation des femmes de leur village.

Certains microprojets financés par le FIDL et cautionnés par un CDIT sont encore en opération. Mais si le responsable initial de la gestion quotidienne d'un microprojet n'est plus disponible, il semble difficile de lui trouver un remplaçant et les initiatives financées sont alors abandonnées (magasin communautaire, boulangerie, centre de santé communautaire). De même, certains microprojets sont parvenus à épargner de quoi renouveler leur équipement essentiel (pirogue) mais d'autres, non (borne-fontaine du jardin maraîcher; télévision).

Source: mission de terrain, 2022.

97. **Des organisations communautaires actives dans la gestion des biens communs.** Les organisations communautaires de base rencontrées sont essentiellement des organisations de gestion de biens communs comme les périmètres et les pistes et sont chargées de collecter les redevances et d'en assurer l'entretien. Dans le cas du PRRDC, les nombres de comités de gestion constitués ont dépassé les prévisions en ce qui concerne les aménagements hydroagricoles (59 contre 9 attendus) et les ressources naturelles (18 contre 6); en revanche, les réhabilitations d'écoles et de points d'eau ont été en deçà des prévisions (respectivement 14 contre 50 et 37 contre 50 attendus) et le nombre de comités de gestion a également été revu à la baisse¹⁰⁰. Pour le PADES, le rapport d'avancement de 2021 dénombre 41 comités de gestion ou associations d'usagers (sur 151 prévus)¹⁰¹. Au total, 1 900 personnes sont membres d'une ou plusieurs de ces organisations, soit près d'un bénéficiaire direct d'aménagement sur deux, 75% des

⁹⁸ Le PRRDC a appuyé 61 CDIT, ce qui s'est répercuté sur un grand nombre de comités, associations et groupements qui ont porté des microprojets (associations de parents d'élèves, associations de jeunes, associations d'usagers de l'eau potable, comité d'entretien des pistes, associations d'usagers des bas-fonds et des ressources naturelles).

⁹⁹ Le PADES couvrant 37 des 50 villages où le PRRDC avait mis en place des CDIT, il a poursuivi son appui à ces comités, essentiellement sous forme de formations (49 CDIT, regroupant 475 membres, contre 50 initialement prévus), sans parvenir à les amener à se fédérer à une échelle plus large.

¹⁰⁰ Le projet a aussi fourni de gros efforts de formation à la gestion communautaire des membres de ces comités (2 965 personnes contre une prévision de 250).

¹⁰¹ Vingt-deux comités de gestion des périmètres maraîchers et 19 autour des *bolanhas* et périmètres rizicoles; sept comités inter-villageois d'entretien des pistes.

membres sont des femmes et 46% des jeunes. Ces effectifs sont temporaires puisque les aménagements se poursuivent. Les associations d'usagers et les organisations de producteurs gérant une infrastructure collective ont des raisons d'être, surtout quand elles ont été formées à l'entretien de celle-ci.

98. **Non formalisation des organisations communautaires.** Ni les CDIT ni les associations d'usagers n'ont de statut juridique et donc d'ancrage institutionnel, et ce, d'autant moins que la réforme de la décentralisation n'a pas du tout été initiée en Guinée-Bissau¹⁰². D'autres projets ont aussi suscité la création de comités pour le développement communautaire (par exemple la Banque mondiale, l'Union européenne) sans qu'une réflexion commune ne soit menée pour institutionnaliser ces organes de gouvernance locale. L'absence de reconnaissance légale des comités et des CDIT appuyés par le PADES ne leur permet pas de chercher des financements auprès d'autres programmes comme Ianda Guiné ! (financé par l'Union européenne)¹⁰³.
99. **Une structuration des organisations de producteurs encore très timide.** Les maraîchers et éleveurs ont bénéficié d'appui (bâtiments, animaux) et de formation du PRRDC sous réserve de se constituer en groupements. Ces 27 et 33 groupements de maraîchers et d'éleveurs ont été encouragés à se mettre en réseau. Les éleveurs n'ont plus bénéficié de soutien durant le PADES. Si réseautage il y a dans le cadre du PADES, il est plutôt promu par le biais des champs-écoles des producteurs. Un objectif du PADES a été d'œuvrer à la « construction d'organisations de producteurs polyvalentes capables de porter les besoins des ménages en services agricoles, pour couvrir leurs besoins alimentaires et mettre sur le marché des surplus significatifs ». Mais aucun résultat n'est mentionné à ce sujet.
100. **Appuis techniques aux paysans insuffisants.** Le rapport d'achèvement du PRRDC fait référence à six approches d'appui technique aux producteurs développées en parallèle (!)¹⁰⁴. Dans le cas du PADES, en dehors de la production semencière, la vulgarisation est restée une activité marginale. Les bénéficiaires des aménagements de bas-fonds rizicoles et maraîchers ont reçu des formations organisationnelles et techniques des ONG. Les derniers rapports de supervision ont insisté pour que les ONG accompagnant les OP renforcent cette formation technique¹⁰⁵. Ces appuis restent encore insuffisants face aux défis vécus par les producteurs¹⁰⁶.

¹⁰² Les procédures de formalisation sont onéreuses en Guinée-Bissau, soit entre 200 000 et 300 000 FCFA, ce qui les rend hors de portée.

¹⁰³ Le projet UE-ACTIVA a appuyé les comités de façon continue et structurée durant 5 ans et ils ont pu être légalisés et ouvrir des comptes bancaires. Les comités rendent compte de leurs actions et sont reconnus dans leurs communautés.

¹⁰⁴ L'approche de développement et de diffusion de nouveaux itinéraires techniques est assez imprécise et peu ambitieuse. Le rapport d'achèvement du projet décompte des formations de semenciers et pépiniéristes (50 et 9), cinq champs de sélection variétale participative, des formations assurées par l'INPA sur la recherche et la technologie agricoles (80) ainsi que sur les technologies de transformation (68). Par ailleurs, 190 hommes et 41 femmes ont été formés en production végétale et 69 et 68 en production animale, soit 55 et 51% de ce qui était prévu, prévision déjà faible au regard des effectifs de bénéficiaires d'aménagements. Dans le document de projet, il était fait référence à la mobilisation des savoir-faire locaux et, le cas échéant, à l'INPA, pour les cultures maraîchères et pour le riz, la production semencière et la mise au point d'itinéraires techniques. Les réseaux de maraîchers devaient mettre en place des parcelles expérimentales avec l'appui des ONG et 400 personnes devaient être formées aux techniques de production végétale et 270 à celles de la production animale (SYGRI, 2009).

¹⁰⁵ Quarante sessions de formation sont programmées dans le PTBA et un nouvel indicateur est introduit à mi-parcours pour renseigner sur les renforcements de capacités.

¹⁰⁶ Les résultats attendus dans le cadre logique sont 8 000 exploitants ayant bénéficié d'appui-conseil ou de formations sur l'utilisation des technologies agricoles (4 640 femmes et 3 360 hommes/jeunes) -15% étaient atteints à mi-parcours - et de 500 personnes formées à élevage (350 hommes et 150 femmes), mais personne n'avait été formé à mi-parcours.

Initiatives économiques collectives rémunératrices légitimant les OP: un défi

Les groupements et associations présentaient des faiblesses internes. Ils sont orientés vers la captation des aides au développement, manquent d'autonomie financière et de stratégie propre et leur gouvernance laisse à désirer.

En fait, les observations durant la visite de terrain de la mission ont montré que les comités et groupements ne sont pas encore pour la plupart capables de générer des revenus qui puissent les inciter à développer de nouvelles initiatives communes. Certains parviennent à mobiliser leurs membres pour des tâches de réhabilitation, même quand les aménagements de rizières ou de pistes nécessitent la mobilisation de plusieurs *tabancas*. Par ailleurs, la collecte des cotisations pour assurer l'entretien des aménagements et des points d'eau est souvent difficile.

Une partie des initiatives économiques collectives n'a pas été profitable et n'a donc pu servir de terreau à l'émergence d'organisations professionnelles. Ainsi, les premiers jardins maraîchers appuyés étaient souvent éloignés, sans eau en saison sèche, ou mal clôturés et les femmes se sont repliées sur les jardins de case individuels. Les réhabilitations de *bolanhas* par des barrages construits par de microprojets communautaires se sont dégradées en moins de 3 ans et le drainage des parcelles par l'installation de tuyaux en PVC sans planage préalable s'est révélé insuffisant.

Source: FAO, 2016.

101. **Les incitations pour les producteurs à se constituer en OP restent réduites du fait de la performance encore incertaine des actions collectives.** Le projet conduisait encore des études en 2021 pour améliorer les investissements dans ces environnements particulièrement complexes. Les rendements rizicoles restent irréguliers, les techniques agricoles à promouvoir mal consolidées (même les bonnes pratiques traditionnelles ne sont pas encore répertoriées) et les surplus commercialisables pourraient alors ne pas justifier d'efforts d'organisation additionnels. Les tentatives de ventes groupées ont été rares et leur issue, incertaine¹⁰⁷.

Amélioration de l'accès aux infrastructures sociales

102. Le PRRDC avait une composante visant la réhabilitation des infrastructures sociales, qui a été largement complétée par les initiatives communautaires financées par le FIDL à la demande des CDIT. Le PRRDC a réhabilité ou construit 37 points d'eau dans 34 villages au profit de 11 108 personnes, soit un taux de réalisation de 74% et il a formé un réseau de maintenanciers des points d'eau. Le FIDL a financé la remise en état ou la construction de 14 écoles (41 classes) au profit de 2 500 élèves, de sept cases de santé et de 20 salles culturelles équipées d'un téléviseur. Toutes les écoles avaient un comité de gestion communautaire. Les plafonds fixés pour les subventions du FIDL ont limité le nombre d'infrastructures communautaires construites. Ces plafonds étaient inférieurs aux normes des coûts des constructions publiques, d'où un taux de réalisation faible (28% pour les écoles). Le PADES s'est recentré sur des investissements agricoles productifs et les infrastructures routières et seule l'alphabétisation a été maintenue en faveur des femmes.

Innovations

103. **Approches participatives innovantes dans les régions appuyées.** Le PRRDC a apporté une innovation institutionnelle avec la mise en place de comités de développement inter-villageois des *tabancas* (CDIT), qui représentaient une nouveauté dans le contexte du pays. Leur bras financier, le FIDL, constituait également une innovation dans un contexte où les systèmes financiers étaient inopérants en milieu rural et les financements publics décentralisés très marginaux. L'ingénierie sociale est vue comme l'innovation institutionnelle majeure au niveau du PADES et entraîne la mise en place de comités de gestion des biens communs (CITEP,

¹⁰⁷ Un CDIT a ainsi tenté la vente groupée de sel des membres d'un groupement et n'a jamais été payé, entraînant ainsi une perte de capital pour les membres du groupement et sa dissolution.

CDIT et le comité de gestion des *bolanhas* [CGB]). Même si le caractère novateur de ces approches est discutable à l'échelle du pays, il est toutefois clair que, pour les régions du sud, zone d'intervention des projets PRRDC et PADES, ces approches étaient innovantes, surtout à l'égard des populations, la finalité étant de permettre leur participation effective au processus de développement local.

104. **Des innovations techniques utiles.** Les expériences acquises progressivement dans l'aménagement de ces milieux complexes que sont les rizières de mangroves ont fait émerger des améliorations innovantes. Ainsi, la construction d'un déchargeur secondaire placé plus haut que le déchargeur principal contribue à évacuer le trop plein d'eau et favorise l'inondation des parcelles par l'eau salée pour la destruction des adventices. Ceci a été identifié comme étant une innovation technique, mais l'ESPP n'a pas obtenu de données factuelles permettant de le confirmer. Les deux projets ont également appuyé l'INPA dans ses activités de test en station et en milieu paysan de variétés de riz et leur évaluation participative. Le PRRDC a testé neuf variétés dans six essais paysans et leur évaluation participative constituait une innovation dans le contexte de l'intervention. Enfin, le PADES a financé la mise en place d'une filière semencière et une innovation identifiée lors de la visite de terrain consiste en l'établissement d'un catalogue des variétés de riz (cultivars locaux et variétés sélectionnées) des deux régions de Tombali et Quinara. Ceci est très utile pour l'identification du potentiel variétal disponible, qui peut faire objet d'une amélioration par sélection.
105. **Conclusion sur l'efficacité.** L'ESPP juge plutôt satisfaisante (4) l'efficacité et l'innovation. Les aménagements hydroagricoles des mangroves et des bas-fonds ont été généralement efficaces de même que la réfection des pistes, bien que celle-ci soit restée limitée par rapport aux besoins. De façon générale, les actions ont permis une amélioration et une intensification modérée des systèmes cultureux à base de riz. Mais les actions en matière de gestion des intrants gérés par les OP n'ont pas encore produit les résultats escomptés, l'appui-conseil aux producteurs a été un maillon faible du dispositif¹⁰⁸ et les résultats en matière d'appui aux OP ont été plutôt insuffisants. Les actions de diversification des sources de revenus agricoles ont donné des résultats mitigés. Des innovations, en nombre modéré, ont été promues qui sont d'intérêt pour le développement des systèmes cultureux à base de riz dans les deux régions appuyées.

E. Impact sur la pauvreté rurale

106. Les informations sur les impacts ont été tirées des enquêtes du SYGRI sur les projets¹⁰⁹. Il est difficile d'attribuer les différences observées d'une année à l'autre dans les indicateurs d'effet et d'impact aux interventions des projets plutôt qu'à des changements dans leur environnement puisque les enquêtes ne distinguent pas les bénéficiaires des non bénéficiaires. Néanmoins, en remontant la chaîne des résultats des projets et de leurs effets et impacts selon la théorie du changement, la plausibilité de la contribution des projets du FIDA peut être discutée.

Impacts sur la sécurité alimentaire à attribuer aux projets

107. Les impacts sur la sécurité alimentaire résultent de l'amélioration de la production rizicole et de la capacité à générer des revenus monétaires. À ce titre, il faut rappeler le rôle important de l'anacarde dans les systèmes de production paysans en Guinée-Bissau, comme mentionné précédemment au paragraphe 34. Du fait de la non disponibilité de statistiques fiables sur la production agricole¹¹⁰ pour évaluer les effets sur la production rizicole, l'ESPP a analysé les effets primaires sur les rendements et les superficies (données d'un suivi quantitatif assuré par le PADES, fiables en matière

¹⁰⁸ En dehors de formations à l'organisation et à la gouvernance de leurs comités de gestion, les producteurs n'ont pas été accompagnés de façon systématique pour des changements de pratiques agricoles visibles.

¹⁰⁹ Rapport d'enquête de 2009 et données de 2010 du PRRDC, cadre logique du PRRDC dans son rapport d'achèvement, annexe 8 et rapport d'enquête de référence de 2016 du PADES

¹¹⁰ Lors de la mission de terrain, l'équipe a demandé ces statistiques auprès de la direction du MADR qui en avait la charge, sans jamais les obtenir.

de superficies, moins en matière de rendement), puis sur la capacité à assurer la consommation familiale et à générer des surplus.

108. **Amélioration plausible des rendements du riz.** En ce qui concerne les effets des appuis sur les superficies emblavées en riz et leurs rendements, le rapport d'achèvement du PRRDC donne un accroissement des rendements du riz de 1,5 t/ha à 2,5 t/ha, voire 4 t/ha selon les aménagements. L'accroissement de la production des ménages bénéficiaires de ces aménagements a été estimé à 67%. Dans le cas du PADES, les effets des aménagements se manifestent par la mise en exploitation des superficies aménagées, une amélioration des rendements et une extension par les producteurs des aménagements au-delà de ceux réalisés avec l'appui du PADES. Selon le rapport d'avancement de 2021, les effets attendus sur les rendements dans le cas du PADES seraient spectaculaires. La situation de référence est de 1,6 t/ha, les rendements mesurés en 2019-2020 se situent à 3,9 t/ha pour le riz des bas-fonds et 4,3 t/ha pour le riz de mangrove et le rendement attendu en 2021-2022 est de 5 t/ha au moins (+ 254%). Mais la méthode d'évaluation par carrés de rendement est, on l'a vu plus haut, sujette à caution et source de surestimations¹¹¹.
109. Les estimations du PADES réalisées sur cette base font état d'une production de riz passant de 898 tonnes en 2018 à 19 772 tonnes en 2019 et 33 000 tonnes fin 2020, ce qui est significatif mais peu plausible. Durant la mission, les producteurs bénéficiaires ont signalé des améliorations de leur production leur permettant de ne plus acheter de riz importé, ou de réduire significativement la durée de la soudure, mais pas de produire des surplus significatifs. Les données d'enquête confirment les améliorations de la sécurité alimentaire des ménages.

Sécurité alimentaire et nutritionnelle

110. **Tendance à la réduction des difficultés en périodes de soudure.** Les indicateurs du SYGRI du PRRDC et du PADES permettent de renseigner partiellement sur les impacts, à défaut de toujours pouvoir les attribuer à une chaîne d'effets et résultats du projet. La part des ménages affectée par des périodes de soudure a diminué en fin de projet. Au début du PRRDC en 2009, 98% des ménages subissaient au moins une période de soudure saisonnière dans l'année et 26% en subissaient deux. Selon le rapport d'achèvement, la part des ménages ayant subi des périodes de disette serait tombée à 71% en 2013 (avec 5% des ménages ayant subi une telle pénurie deux fois dans l'année). En 2016, 48% des ménages de la zone d'intervention du PADES ont subi une période de disette d'une durée de 4,2 mois et 1% en ont subi deux. La sécurité alimentaire des ménages s'est donc améliorée pour la moitié d'entre eux. Néanmoins, cette incidence varie selon les années et des analyses plus fines comparant bénéficiaires et non bénéficiaires, après et avant intervention, aurait été nécessaire pour pouvoir attribuer une partie de cette réduction à l'intervention, en particulier à l'amélioration de la capacité d'autoapprovisionnement en riz, plutôt qu'à la conjoncture (par exemple les variations du prix de l'anacarde dont les revenus contribuent largement aux achats alimentaires dans les ménages pauvres)¹¹².
111. **Pas de preuve de l'amélioration de l'alimentation dans les ménages.** Des informations anecdotiques recueillies durant la mission font état d'une amélioration de la situation alimentaire dans les villages d'intervention par une reprise de la culture du riz, la diversification agricole avec les produits maraîchers, parfois de la pêche, et le développement de microprojets comme les boulangeries et magasins divers qui rendent accessibles des produits alimentaires dans des villages sinon très enclavés. Les effets du développement du maraîchage sur l'alimentation ne sont pas

¹¹¹ En extrapolant les rendements des carrés de rendement, la production de riz serait passée de 20 000 à 33 000 tonnes de riz entre 2019-2020 et 2020-2021, ce qui aurait dû se répercuter sur les marchés locaux. Le rapport de supervision de mai 2021 fait cependant remarquer que les faiblesses du système de suivi-évaluation rendent peu crédibles ces estimations qui se basent sur des évaluations de rendement qui pourraient avoir été surestimées.

¹¹² L'évolution des prix des noix de cajou a connu une tendance à la hausse de 6% par an en Afrique de l'Ouest de 2009 à 2018 mais a ensuite négativement affectée par la pandémie de Covid-19 et la concurrence d'autres régions de production. Les prix intérieurs sont aussi soumis à des variations importantes.

documentés. Néanmoins, même quand les femmes ont été amenées à abandonner un périmètre éloigné et mal doté en eau, elles continuent à cultiver des légumes dans les jardins des cases. Des effets positifs sur l'alimentation sont donc attendus.

Encadré 8

Effets des microprojets soumis par le CDIT de Mbassa

« Le CDIT a contribué à des changements concrets dans le village. Par exemple la pêche était inexistante et les étrangers venaient nous vendre les poissons très chers. Après le financement du microprojet de pêche, nous avons négocié un prix raisonnable avec les promoteurs et depuis lors, ça marche.

Pour avoir du pain avant, il fallait aller à Fulacunda, maintenant, il est disponible et même directement accessible aux petits enfants. Le CDIT a discuté aussi avec le promoteur pour des prix raisonnables, mais variables selon la période. Pendant la campagne de cajou où l'argent est disponible, le pain coûte légèrement plus cher. Le prix baisse dans la période hivernale. »

Source: mission de terrain, ESPP 2022.

112. **Une amélioration de l'état nutritionnel des enfants à causes multiples.** Le retard de croissance touchait 30% des moins de 2 ans (25% des filles et 35% des garçons) en 2009 (début du projet PRRDC), et ce taux serait tombé à 24% en 2013 (fin du projet) et à 23% en 2016 (enquête de référence du PADES). Le retard de croissance est la résultante de multiples stress dans la vie du jeune enfant qui s'y adapte en réduisant sa croissance. Il est assez peu probable que le projet ait eu des effets sur la qualité de la nutrition infantile puisqu'aucune intervention d'éducation nutritionnelle ou de production d'aliments enrichis n'a été conduite, mais il est envisageable que la moindre incidence des stress alimentaires au sein des ménages ainsi que l'accès amélioré à l'eau potable et la réhabilitation de quelques cases de santé aient contribué à une meilleure alimentation des mères et un meilleur état sanitaire des ménages, donc à moins de stress chez les enfants¹¹³. En effet, la part des ménages enquêtés ayant accès à de l'eau potable est passée de 32% en 2008 à 49% en 2013 et à 71,5% en 2016. La réduction de l'incidence de la malnutrition chronique est donc en partie attribuable au projet.

Revenus agricoles et actifs des ménages

113. **Possibles améliorations des revenus et des actifs des ménages, mais non disponibilité de données factuelles à ce sujet.** Au-delà de la production rizicole, les bénéficiaires ont aussi probablement amélioré leurs revenus en développant de nouvelles activités. Durant le PRRDC, les bénéficiaires de microprojets ont développé des activités non agricoles et d'élevage. Avec le PADES principalement, les femmes ont bénéficié des investissements dans les périmètres maraîchers, qui sont devenus des sources de revenus pour elles. Toutefois, nombre de groupements rencontrés par la mission se plaignent des difficultés à trouver des débouchés pour leurs produits. Ces sources de revenus devraient se traduire par une amélioration des actifs détenus par les ménages, mais l'enquête du SYGRI ne donne pas d'informations à ce sujet pour le PRRDC¹¹⁴.
114. Des récits anecdotiques recueillis durant la mission ont montré que les bénéficiaires de microprojets ont amélioré leurs actifs domestiques et productifs mais que cette amélioration pouvait être rapidement remise en cause par des crises internes aux petites entreprises. Des témoignages sont présentés dans l'encadré ci-dessous.

¹¹³ Le FIDL a en effet financé des réhabilitations et des constructions de points d'eau. La réhabilitation et l'équipement de cases de santé dans sept villages ont permis à 3 000 habitants, dont une majorité de femmes et d'enfants, d'accéder aux soins de santé primaire délivrés par des agents de santé et des matrones communautaires.

¹¹⁴ L'enquête de référence du PADES mesure la part des ménages détenant des biens de consommation en 2016 et il faudra attendre l'enquête de fin de projet pour déterminer la part des ménages dont le niveau de ressources s'est amélioré.

Survie précaire des microentreprises appuyées par le FIDL

Le CDIT de Caboxanque a été créé en 2012 avec l'appui du PRRDC. Le comité de gestion du CDIT comprend 10 personnes. Au total, six microprojets ont été financés: boulangerie, boutiques, exploitation du sel (femmes), embouche ovine, panneaux solaires, production d'arachide. Pour l'exploitation du sel, les femmes ont reçu un financement en nature, notamment l'acquisition d'équipements (marmites, masques en verre, bottes, bassines, coupe-coupe). Pour les autres bénéficiaires des microprojets, un seul versement en argent a été effectué, à savoir 400 000 francs CFA pour la boulangerie, 500 000 francs CFA pour la boutique, 500 000 francs CFA pour les panneaux solaires, 500 000 francs CFA pour l'élevage de chèvre, 332 000 francs CFA pour la production d'arachide. Il n'est pas prévu de remboursement du financement.

En 2022, les activités de ces microprojets sont à l'arrêt. La boulangerie a fonctionné de 2012 à 2020, mais s'est arrêtée depuis l'apparition de la Covid-19 et n'a plus redémarré. La boutique n'a fonctionné que deux années, et le groupe de quatre personnes bénéficiaires a abandonné faute d'identifier au sein du groupe une personne qui se charge de la vente à la boutique. Lors de la première opération d'exploitation du sel, les femmes avaient produit 300 sacs de sel, que le CDIT a chargés dans un camion pour une vente groupée à Buba. L'acheteur a disparu et, depuis lors, les femmes ont perdu le sel et n'ont pas reçu d'argent. Le CDIT a tenté de retrouver l'acheteur mais n'a pas réussi. Malgré cette perte, elles continuent à exploiter le sel avec leurs propres moyens.

Source: mission de terrain, ESPP 2022.

Capital humain et social

115. **Contribution à l'amélioration du capital humain.** En termes de capital humain, les appuis du FIDA en matière de rénovation des écoles communautaires ont été opportuns car ils ont contribué à l'amélioration de la fréquentation scolaire par les enfants, y compris des filles, mais les données factuelles ne sont pas disponibles. L'appui à l'alphabétisation, très demandé par les femmes, a aussi apporté sa contribution à la réduction de l'analphabétisme. Par ailleurs, à travers les projets, les producteurs ont bénéficié de formations sur divers thèmes tant techniques qu'organisationnels. Des formations à la production rizicole, au maraîchage, à l'élevage, à la production de semences et aux technologies de transformation ont été délivrées lors de sessions, en particulier durant le PRRDC et, à petite échelle, dans quelques champs-écoles durant le PADES¹¹⁵. Toutefois, il n'y a pas eu de suivi-évaluation pour savoir si les producteurs formés ont modifié leurs pratiques en conséquence. Par ailleurs, un grand nombre de producteurs (2 965 durant le PRRDC) ont été formés à la gestion communautaire et les comités de gestion, à la gouvernance de leurs organisations. Là aussi, les indicateurs de suivi manquent pour s'assurer des effets de ces formations.
116. **Renforcement en cours du capital social.** En matière de capital social, les interventions ont mis un accent particulier sur la promotion d'instances de développement communautaire à travers les CDIT¹¹⁶. Le « gouvernement des *tabancas* », comme le nomment les bénéficiaires, a servi de creuset pour des débats sur les priorités de développement du village et servi à l'exercice de la démocratie. Des entretiens conduits durant la mission, il ressort que cela a contribué à améliorer les relations internes dans les villages, d'autant que le nombre relativement élevé de microprojets ensuite mis en place a permis de desservir un nombre significatif de bénéficiaires auxquels s'ajoutent les bénéficiaires d'aménagements, et d'éviter les dissensions entre bénéficiaires et non bénéficiaires.
117. À l'échelle d'une ressource collective, les comités de gestion contribuent également à resserrer les liens sociaux entre les usagers, et leur fonctionnalité ainsi que l'adhésion d'un usager sur deux à un comité sont le reflet d'un capital social renouvelé. L'insertion massive des femmes dans ces comités (75% des membres

¹¹⁵ L'approche de diffusion de nouveaux itinéraires techniques était assez diffuse (PRRDC), et la vulgarisation est restée marginale (PADES).

¹¹⁶ Soixante-et-un CDIT installés par le PRRDC dont 49 appuyés par le PADES.

sont des femmes) montre que leur inclusion et le développement de liens sociaux entre les sexes d'un type nouveau sont en cours. Au niveau des organisations de producteurs, en revanche, il y a encore peu d'expériences d'actions collectives susceptibles de créer la confiance et de renforcer les lieux sociaux entre les membres¹¹⁷. La fédération des OP de base manque encore de raison d'être et les regroupements sont timides, même si le PADES affiche la constitution de cinq fédérations en 2020¹¹⁸.

Institutions et politiques rurales

118. **Appuis insuffisants pour avoir des institutions rurales pouvant influencer des choix politiques favorables.** La contribution des projets du FIDA est encore faible pour une amélioration significative et durable du cadre institutionnel devant permettre, d'une part, l'émergence d'une politique favorable au monde rural et, d'autre part, une offre effective de services aux populations rurales:
- La faiblesse notoire des structures publiques est constatée aux niveaux central, régional et local¹¹⁹. Les services publics ne veillent pas au cadrage stratégique des actions des projets et n'assurent pas non plus de vulgarisation, ni d'appui technique de proximité.
 - Les projets ont alors eu recours aux ONG, bien ancrées dans les communautés. Les quelques formations reçues dans le cadre des projets n'ont pas corrigé leurs déficits et l'appui sous forme de paiement de prestations ne laissent pas de latitude à ces ONG pour développer une stratégie de renforcement institutionnel¹²⁰.
 - Enfin, le processus de développement communautaire – promu avec le PRRDC et poursuivi par le PADES – n'a pas suffisamment évolué et mûri pour impacter les stratégies et politiques rurales dans les régions appuyées. La faiblesse des structures décentralisées et la non reconnaissance légale des organisations appuyées sont des facteurs défavorables. Par conséquent, l'émergence d'organisations locales capables de contribuer à l'amélioration du contrat social entre l'État et ses populations rurales a encore du chemin à faire.
119. **Conclusion sur l'impact.** En somme, l'ESPP n'a pu disposer de preuves solides sur la contribution des appuis du FIDA aux domaines d'impacts relatifs à la productivité agricole, ainsi qu'aux revenus et actifs des ménages ruraux. Toutefois, il se dégage les points suivants plausibles: la production rizicole et l'accès à l'eau potable ont contribué à une sécurité alimentaire et nutritionnelle améliorée dans les ménages bénéficiaires; les formations ont permis d'améliorer le capital humain; et le capital social est renforcé grâce à l'approche communautaire déployée dans les zones appuyées. En revanche, les effets sur le renforcement des institutions publiques et non gouvernementales sont restés limités. L'ESPP n'a pas donné d'appréciation sur le critère d'impact sur la pauvreté rurale compte tenu du manque de données.

F. Égalité du genre et renforcement des femmes

120. **Un contexte difficile pour les femmes, mais un manque d'orientations sur les aspects genre.** De nombreuses contraintes existent qui font perdurer les inégalités liées au genre en Guinée-Bissau (voir annexe VIII). Dans les trois régions ciblées par les projets (Quinara, Tombali et Bolama-Bijagos), les facteurs limitants spécifiques

¹¹⁷ L'initiative de la caisse de crédit sur semences et intrants au niveau des OP est encore trop récente pour en faire un de ses effets.

¹¹⁸ L'appui à ces processus par des faitières (AMAE pour les groupements de femmes maraichères et ROPPA via la plateforme QNCOCPA pour les riziculteurs) est aussi récent et ses effets ne sont pas encore documentés.

¹¹⁹ De l'avis des personnes rencontrées, ce sont ces projets qui « soutiennent le Ministère ». Au niveau central, les postes des cadres de l'administration sont jugés peu attractifs avec un fort mouvement vers les projets. Les directions régionales, qui sont supposées accompagner les projets et assurer le suivi et les investissements après les projets, reconnaissent ne pas en avoir les capacités indépendamment de ces projets.

¹²⁰ Les appuis aux charges de fonctionnement et la contribution des ONG aux orientations des actions ont même diminué avec le temps, selon les acteurs interviewés. Compte tenu de leur faible capacité, ces ONG demeurent vulnérables aux changements imprévus de calendriers et d'orientation des projets dont ils dépendent.

des femmes dans la production agricole sont: i) le manque d'accès aux intrants agricoles (principalement les semences), ii) le manque d'encadrement technique, iii) le manque de moyens de transformation et d'opportunités d'évacuation de la production vers les centres urbains, et iv) l'absence d'organisation de circuits commerciaux. Malgré le diagnostic de ces contraintes, les deux documents stratégiques n'ont pas fourni d'orientations explicites sur la façon de les aborder au sein du programme. Le COSOP de 2003 ayant été générique sur ledit thème, la NSP a donc prévu d'élaborer, pendant la formulation du nouveau projet (REDE), une stratégie opérationnelle sur l'équité de genre, l'autonomisation des femmes et l'intégration socioéconomiques des jeunes, en tant que mesure de réduction de la fragilité. Malheureusement, cette intention n'était toujours pas concrétisée deux ans après l'entrée en vigueur du REDE. Par ailleurs, c'est en 2022, soit six années après son lancement, que le PADES a élaboré un document méthodologique (non stratégique) sur les appuis du projet en matière de genre, l'approche ayant été jusque-là le ciblage positif des femmes, tel que confirmé dans le diagnostic fait dans ledit document¹²¹.

121. **Ciblage accentué des femmes et objectifs quantitatifs d'inclusion atteints, mais non en termes de qualité.** Le PRRDC a développé une approche ciblant délibérément les femmes. Le projet a choisi de démarrer par des actions peu susceptibles de provoquer des réactions négatives et des blocages, en répondant au contraire à des besoins largement exprimés dans les communautés. Les populations ont été sensibilisées sur l'implication des femmes (et des jeunes) dans les organes de décision et sur les priorités de développement de chaque communauté (CDIT), mais le choix final des membres a toujours été laissé aux communautés elles-mêmes. Malheureusement, les données disponibles ne permettent pas d'apprécier la qualité de leur participation.
122. Ainsi, d'un point de vue quantitatif, les résultats sont satisfaisants: les femmes représentaient 57,6% des bénéficiaires directs et 52% des bénéficiaires des microprojets¹²². En revanche, dans les séances de formation organisées par les ONG, les femmes ne représentaient que 12,8% des participants. Dans le cas du PADES, les femmes représentent actuellement 46% des bénéficiaires contre une prévision de 40%. Parmi les 1 906 producteurs ayant adhéré aux associations d'utilisateurs mises en place par le projet autour des périmètres aménagés, les femmes représentent 75% des membres¹²³. Au vu de ces chiffres, l'objectif de participation des femmes a été atteint d'un point de vue quantitatif, voire même dépassé dans les deux projets, ce qui est positif. Toutefois, les entretiens et observations sur le terrain sous-tendent que la participation pleine et équilibrée des femmes dans les structures de pouvoir et de décision est encore difficile à atteindre, du fait des barrières socioculturelles inhérentes au contexte. Ces aspects mériteront donc beaucoup d'attention dans la formulation des futurs projets.
123. **Maraîchage: activité promue pertinente pour le renforcement du pouvoir économique des femmes.** Le PRRDC s'est concentré en partie sur le maraîchage qui est une activité presque exclusivement pratiquée par les femmes rurales au sein de groupements féminins. Cependant, du fait de leur faible niveau de technicité, des difficultés d'accès aux intrants et aux équipements agricoles, de la maîtrise réduite de l'eau et des problèmes de commercialisation, elles n'ont pas pu en profiter pleinement pour améliorer la sécurité nutritionnelle du ménage et générer des revenus accroissant leur autonomie. Environ 1 500 à 2 000 femmes ont eu accès aux

¹²¹ Ledit document *Manual de orientacao metodologica para abordagem de genero* mentionne explicitement de recentrer les activités du projet pour une meilleure participation qualitative des femmes, au-delà des pourcentages de participation aux activités du projet.

¹²² Le FIDL a financé des microprojets qui ont bénéficié à 5 722 femmes et 5 198 hommes.

¹²³ Ceci inclut majoritairement les femmes participantes des périmètres maraîchers. Dans le document de conception, il était prévu aussi le financement de microprojets pour les femmes et l'accès aux petits financements du FIDL. Cependant, suite au tarissement des ressources du PADES en raison de la non mobilisation du fond FIDA PBAS, le FIDL a été mis de côté.

périmètres maraîchers et bas-fonds aménagés par le projet et elles sont encouragées par la sécurisation foncière de leurs périmètres horticoles avec l'appui des chefs de villages et de l'administration locale¹²⁴. Les ONG ont appuyé les productrices horticoles dans la négociation des accords de location et de transfert de terres, cependant ces accords ne sont pas jugés formels et donc juridiquement contraignants en cas de litige. Par ailleurs, les maraîchères n'ont pas encore de circuits de commercialisation et dépendent souvent du troc (légumes contre noix de cajou) pour écouler les surplus (voir encadré 10)¹²⁵. Le PADES a aussi ciblé les périmètres maraîchers pour assurer la promotion des femmes¹²⁶.

Encadré 10

Introduction de la production de patate douce à Timbo par le PADES

Le PADES a introduit la culture de la patate douce auprès des 85 femmes qui travaillent sur le périmètre horticole, avec la distribution de semences, ce qui a été très apprécié. Cependant, le projet n'a pas abordé deux questions cruciales liées à l'introduction de ce produit: le manque d'un centre de stockage destiné à la conservation d'un produit très périssable, et le manque de moyens adaptés au transport des patates (une seule patate peut arriver à peser jusqu'à 5 kilos). Le résultat a été que les femmes productrices de Timbo ont été obligées de jeter la majorité des patates produites au lieu de les vendre, et ont été déçues d'avoir perdu un temps précieux dans un investissement improductif.

Source: mission de terrain, ESPP 2022.

124. **Amélioration plausible des revenus des femmes bénéficiaires.** Un des effets des interventions du PADES rapportés par les bénéficiaires est une amélioration des revenus des femmes qui, en retour, participent aux dépenses du ménage (voir encadré 11), et notamment aux dépenses de scolarisation des enfants et aux soins de santé, ce qui améliore leur statut social et leur droit à la parole. Les femmes maraîchères interviewées font état d'une augmentation des revenus tirés des périmètres, malgré les nombreux problèmes rencontrés (tarissement ou salinisation des puits, manque de systèmes d'irrigation sur les périmètres, maladies des plantes) et d'une certaine diminution du temps consacré à la production horticole. Malheureusement, le système de suivi-évaluation du projet n'est pas en mesure de quantifier ces résultats¹²⁷.

Encadré 11

Effets des microprojets sur les femmes: témoignages dans le village de Mbassa

Mme Sambou Ndiaye est membre d'un groupe de trois femmes qui a bénéficié en 2013 d'un financement de 500 000 francs CFA pour un microprojet de fabrication et vente de savon. Elles ont choisi ce projet parce que les femmes du village avaient des difficultés à s'approvisionner en savons. La première année, elles ont produit 50 savons et 150 les années suivantes. Le microprojet a été très bénéfique car, avec le revenu additionnel tiré de la vente, elle a pu payer les études de ses enfants et supporter les dépenses alimentaires de sa famille.

Source: mission de terrain, ESPP 2022.

125. **Des indications d'allègement de certaines contraintes ménagères pour les femmes.** Le PRRDC a contribué à l'allègement des tâches domestiques des femmes en assurant l'accès à l'eau de 1 587 ménages, soit 5 419 femmes. L'enquête du SYGRI

¹²⁴ Le PRRDC a assisté 27 associations maraîchères sur autant de périmètres maraîchers clôturés. Pour mieux sécuriser la situation foncière des parcelles de leurs membres, les productrices sont parvenues à obtenir, dans 19 cas, des titres de propriété pour leurs associations. Le projet a aussi formé des femmes à la culture de nouvelles espèces maraîchères et les a appuyées avec des kits de semences et de petits équipements.

¹²⁵ Le PRRDC s'est aussi intéressé au petit élevage, qui est souvent conduit par les femmes mais qui est soumis à des problèmes sanitaires. Au niveau des ménages, le projet semble avoir eu des effets très significatifs: la part des ménages détenant des caprins est passée de 35 pour cent en 2009 à 47 pour cent en 2013, des porcins de 28 à 32 pour cent et des bovins de 11 à 18 pour cent.

¹²⁶ Avec l'aménagement, à la date de mai 2021, de 30 ha sur 22 sites de production maraîchère, sur lesquels 56 puits et deux forages ont été creusés.

¹²⁷ Le PADES a aussi organisé la formation de 42 multiplicateurs de semences dont 9 femmes et 7 jeunes. Ces multiplicateurs sont installés comme microentrepreneurs pour fournir des semences sélectionnées aux producteurs installés sur les sites aménagés.

menée en 2013 a montré que le taux de couverture en eau est passé de 32% des ménages en 2009 à 49% en 2013. De son côté, le PADES a cherché à réduire la pénibilité et le temps de travail à travers la réhabilitation des périmètres horticoles équipés de systèmes solaires et par la fourniture de décortiqueuses de riz, de moto-cultivateurs et de moto-tricycles. Cependant, il reste encore beaucoup à faire pour réduire la charge de travail des femmes, en raison des faiblesses constatées au niveau de la qualité et des fonctionnalités des ouvrages construits par le projet sur les périmètres horticoles des femmes et de leur faible capacité financière à payer pour des prestations motorisées¹²⁸.

126. **Tendance à l'inclusion des femmes dans les organes de prise de décision.** Le PRRDC a appuyé les associations féminines (57% des organisations de base créées), et la représentation des femmes dans les organes de comités, associations et groupements (70%). Une majorité de groupes communautaires ont intégré des femmes dans leurs instances dirigeantes des comités et associations, mais celles-ci sont restées sous-représentées (25%), du fait de leur illettrisme. Les femmes bénéficiaires étaient aussi représentées dans le comité de pilotage du projet, au nombre de six sur quatorze membres¹²⁹. Des femmes ont été formées à la gestion communautaire au même titre que les hommes (125 et 125) et ont appuyé leurs groupes (2 000 membres féminins et 3 000 membres masculins). Dans les structures de gestion communautaire créées par le PADES, les femmes sont présentes actuellement à hauteur de plus de 40% dans les organes des comités de gestion, tandis que leur représentativité dans les organes de gouvernance des organisations paysannes de base (OPB) demeure plus faible (38%).
127. **Alphabétisation fonctionnelle bénéfique aux femmes.** Bien qu'elles représentent des investissements limités dans les budgets des deux projets, les actions d'alphabétisation fonctionnelle (essentiellement féminine), suivies par la Direction générale de l'alphabétisation et de l'éducation non formelle, ont connu un grand succès et la poursuite de ces activités a été demandée par toutes les femmes interviewées lors de la mission d'évaluation¹³⁰. La formation reçue a permis aux femmes de pouvoir lire et écrire, mais aussi de gagner des compétences de contrôle de la vente des produits en veillant sur les opérations de pesage. Dans le cas du PADES, l'alphabétisation combinée à des quotas de représentation dans les OPB et les CDIT, ainsi qu'à des mécanismes d'appui à la création des activités génératrices de revenus, ont constitué la stratégie retenue pour améliorer la capacité des femmes à gérer leurs affaires et faire entendre leurs voix¹³¹.

Encadré 12

Les actions d'alphabétisation entreprises par le CDIT de Caboxanque

Le CDIT de Caboxanque a été créé en 2012 par le PRRDC et été ensuite appuyé par le PADES. Le comité a réussi à réaliser des activités d'intérêt communautaire de façon autonome. Par exemple, il soutient par l'alphabétisation fonctionnelle des femmes. Deux membres du CIDT se sont portés volontaires pour former les femmes à l'alphabétisation. Par la suite, le CDIT a mobilisé une cotisation au sein du village pour démarrer l'alphabétisation sans appui externe. C'est par la suite que le PADES a apporté un appui direct à travers la formation des deux animateurs du CDIT et la fourniture de matériels didactiques et pédagogiques.

Source: mission de terrain, ESPP 2022.

¹²⁸ Malheureusement, les systèmes de suivi-évaluation des projets ne permettent pas de collecter les informations requises pour apprécier les effets des actions réalisées sur l'autonomisation des femmes en termes de participation aux processus de décision, ou de diminution du temps consacré aux activités quotidiennes.

¹²⁹ La vice-présidente du comité de pilotage et cinq représentants des populations cibles.

¹³⁰ Au total, les projets ont soutenu la création de 14 centres d'alphabétisation, distribués comme suit: 8 à Quinara, 5 à Tombali, 1 à Bolama-Bijagos. Le PRRDC a alphabétisé 2 100 femmes avec un taux de réussite de 65%, tandis que le PADES a touché 587 femmes avec un taux de réussite de 70% (données de mai 2021).

¹³¹ Cette approche devra être documentée par des études de cas qui identifient les leçons apprises et les bonnes pratiques, en vue de la mise à l'échelle des centres d'alphabétisation.

128. **Conclusion sur le genre.** Dans un contexte de grande fragilité des femmes rurales, les projets du FIDA ont mis en œuvre des activités pertinentes qui les ont ciblées. Les femmes appuyées pour le maraîchage font état d'une amélioration des revenus, d'une alimentation familiale plus variée et, dans une certaine mesure, d'un allègement de la corvée d'eau (grâce aux puits). Par ailleurs, les femmes bénéficiaires de l'alphabétisation ont témoigné d'une amélioration de leur niveau d'autonomie sociale et de leur « visibilité » aux yeux des hommes de la communauté. Cependant, les résultats en matière de création d'opportunités de commercialisation et de transformation des produits pour les femmes sont dérisoires ou inexistantes. Par ailleurs, les deux projets (PRRDC et PADES) n'ont pas élaboré de « stratégie genre » et le REDE ne l'a pas encore rédigée au moment de l'évaluation. Ce dernier aspect est un facteur explicatif des points faibles constatés, en plus du manque de ressources humaines et financières dédiées aux questions de genre. Considérant les progrès enregistrés face à la situation initiale très dégradée, la performance dans ce domaine est donc jugée plutôt satisfaisante (4).

G. Durabilité

Durabilité au plan technique des ouvrages

129. **Aménagements basés sur des techniques artisanales locales, appropriées par les bénéficiaires mais peu durables.** Le tableau 9 présente les aspects techniques des aménagements financés. Puisqu'il s'agit d'aménagements artisanaux à partir de pratiques endogènes, le point positif est que les producteurs sont capables d'en assurer le maintien technique, en comptant sur la mobilisation communautaire. Mais des observations de terrain, il se dégage que la durabilité des digues de ceinture réalisées manuellement est faible, car elles résistent peu aux vagues des eaux des rivières et aux fortes pluies, en raison des défauts dans les remblais et le compactage et de l'inadaptation des matériaux utilisés (argiles gonflantes)¹³², ce qui entraîne des travaux de réparation récurrents pendant la saison hivernale.

Tableau 9

Caractéristiques techniques des aménagements réalisés

Type d'aménagement	Techniques de réalisations
Aménagement de la mangrove de façon artisanale	Réhabilitation par les populations locales des digues de ceinture pour la fermeture des bras des rivières, dont 40% ont été consolidés avec l'appui de l'entreprise pour la construction de déchargeurs; installation de tuyaux PVC pour l'évacuation des eaux de drainage.
Aménagement des bas-fonds de façon artisanale	Réhabilitation par les populations locales des digues de ceinture pour la fermeture de bras des rivières; installation de tuyaux PVC pour l'évacuation des eaux de drainage.
Aménagement des mangroves de façon moderne	Réhabilitation/construction par l'entreprise de barrages anti-sel, de déchargeurs équipés de tuyaux PVC munis de clapets et de bassins d'évacuation en béton armé renforcés avec des gabions

Source: élaboré par l'équipe de l'ESPP.

130. **Défis persistants sur les périmètres maraîchers.** La durabilité de l'irrigation de la plupart des périmètres maraîchers est compromise en raison de la faible disponibilité et de la mauvaise qualité de l'eau des puits maraîchers. En effet, certains puits maraîchers ont de faibles disponibilités en eau et se tarissent rapidement en saison sèche, limitant les capacités de production des femmes bénéficiaires¹³³. Pour d'autres, les remontées du biseau altèrent la qualité de l'eau, ce qui entraîne l'abandon des puits, comme dans le cas du périmètre maraîcher de Cobaxanque. Par conséquent, les femmes productrices ne peuvent pas intensifier leurs productions agricoles pour pouvoir réinvestir dans le renouvellement des puits.

¹³² Les visites réalisées par la mission d'évaluation au niveau des sites de Bédanda, Catchobar et Caboxanque (réhabilités en 2018 et en 2020), ont permis de constater des zones fissurées, érodées, démontrant le degré de fragilité et de dégradation précoce des digues de ceinture.

¹³³ Cas du village de Gã Cumba-São Miguel.

131. **Durabilité technique mitigée des pistes rurales.** Avec le PRRDC, des pistes tertiaires réalisées dans le cadre du FIDL (27,5 km) ont été faites par les populations sans se préoccuper des normes en la matière, car la direction technique concernée n'a pas été associée dans leur conception ni leur contrôle. Par ailleurs, il faut remarquer que la modicité des montants maximums alloués aux microprojets pour la réalisation des pistes ne pouvait pas permettre de réaliser des infrastructures aux normes définies par l'État pour garantir leur durabilité. Néanmoins, la visite de terrain a permis d'observer une piste réalisée par des prestataires avec l'appui des communautés¹³⁴, qui est toujours fonctionnelle après environ dix ans, même s'il y a des dégradations par endroit. Pour les pistes réhabilitées dans le cadre du PADES, il est encore trop tôt pour se prononcer sur leur durabilité. Toutefois, le constat est qu'elles sont réalisées selon les normes techniques, ce qui laisse présager de bonnes perspectives pour leur durabilité¹³⁵.

Durabilité au plan social

132. **Des organisations favorables à la durabilité des acquis.** Différentes structures paysannes ont été créées qui contribuent à assurer la durabilité des acquis des projets aux plans social et communautaire. Le tableau 10 présente les instances les plus performantes à cet effet.

Tableau 10

Structures communautaires contribuant à la durabilité des investissements

Type	Contribution à des aspects de durabilité
Comités de gestion des bolanhas (CGB).	Dans tous les sites visités, les CGB rencontrés tentent de s'organiser progressivement pour prendre en charge la gestion des aménagements au profit des différents usagers. Malgré leur dynamisme, de nombreux CGB en sont encore à leur début et n'ont pas bénéficié de suffisamment d'accompagnement dans le temps. Par conséquent, il en sont toujours au stade de la structuration et leurs capacités restent encore faibles en termes de gestion et d'organisation de la production autour de la filière rizicole et pour la durabilité des acquis.
Comité inter-villageois de gestion et d'entretien des pistes.	Les CITEP tentent tant bien que mal de réaliser des travaux d'entretien à hauteur de leurs capacités et moyens. Le curage des canaux et le désherbage en bordure des pistes sont les principaux travaux d'entretien réalisés sur l'initiative et sous la supervision des CITEP. Les travaux d'entretien ont lieu deux fois par an, avant et après l'hivernage (fin mai et début décembre). Toutefois, ces travaux d'entretien manuels sont sommaires et ne peuvent pas garantir la durabilité des pistes rurales.
Comité de développement inter-tabancas	Ils peuvent jouer un rôle stratégique d'organisateur de la vie communautaire et de soutien aux initiatives privées de dialogue et d'échanges avec les partenaires extérieurs. Toutefois, la non formalisation et le manque de reconnaissance pour leur ancrage dans le cadre de la décentralisation est un frein à leur essor en termes de promotion des dynamiques collectives et endogènes de développement local.
Comités de gestion des périmètres horticoles	Au niveau des périmètres maraîchers, des comités de gestion ont été mis en place et s'activent dans l'organisation, le fonctionnement des instances et la mise en valeur desdits périmètres. Ces comités en sont encore à leur début et au stade de la structuration. Leurs capacités demeurent donc encore faibles pour assurer des prestations de services effectives sur la durée, notamment dans l'approvisionnement en intrants et la commercialisation des produits agricoles. Leur regroupement en faitière, déjà en cours, contribuera à accroître leur efficacité et leur viabilité.

Source: élaboré par l'équipe de l'ESPP.

133. **Appropriation des résultats par les communautés locales.** La mise en œuvre du programme d'ingénierie sociale par les ONG dans les différents villages bénéficiaires des ouvrages a facilité la mobilisation des communautés locales dans la

¹³⁴ Village de Mbassa.

¹³⁵ Avec des ouvrages d'assainissement, le rehaussement de l'épaisseur des couches de remblais et l'amélioration du compactage. Les images de la piste du tronçon de l'axe L33-Caboxanque d'un linéaire de 11,70 km visité par la mission montre un bon compactage au niveau de la chaussée, des talus des remblais contigus et aux abords des ouvrages, avec des remblais d'une épaisseur suffisante et la présence de fossés d'assainissement et d'exutoires.

mise en œuvre des activités et l'appropriation des résultats¹³⁶. Globalement, la forte mobilisation des populations témoigne du degré d'engagement, de participation et d'appropriation des résultats des projets par les communautés locales¹³⁷.

Durabilité au plan financier

134. **Opportunités insuffisantes de financement des entretiens.** Il n'existe pas encore de mécanismes clairs de collecte de fonds pour l'entretien et la maintenance des aménagements hydroagricoles. Les modiques cotisations instituées par les CGB sont insuffisantes, irrégulières et leurs modalités d'utilisation ne sont pas clarifiées. Au niveau de l'État et des autorités locales, il n'existe pas de fonds prévus pour faire face à des travaux d'entretiens majeurs des aménagements hydroagricoles. Ces contraintes sont aussi valables pour les pistes rurales, car le Gouvernement n'a pas prévu de fonds pour les travaux qui dépassent les capacités des populations locales. Les petites cotisations mobilisées par les villageois servent à préparer les repas collectifs des communautés lors des travaux d'entretien de masse avant et après la saison hivernale. Tout ceci n'est pas favorable à la durabilité financière des investissements.
135. **Durabilité mitigée de la filière semencière du riz.** Les semences, qui ont été placées à crédit par le projet, doivent être remboursées à la récolte avec un taux d'intérêt (entre 10 et 25%), ce qui a montré des limites en termes de taux de remboursement et d'appropriation du dispositif par les organisations de producteurs (voir la section sur l'efficacité)¹³⁸. La durabilité des multiplicateurs de semences dépend fortement de leur organisation et de leur ancrage à des structures plus importantes, susceptibles de garantir leur approvisionnement en semences de base, les achats et une bonne gestion financière. En effet, les visites de terrain réalisées à Caboxanque ont permis de constater l'existence d'un stock important de semences produites par les multiplicateurs de semences, qui ne sera acheté que par des projets. Hormis l'achat par ces derniers, il n'y a pas encore de perspective de durabilité financière dans ce domaine, situation aggravée par l'absence de certification des semences. Les producteurs semenciers continuent à dépendre des projets ou des PTF pour l'achat des semences, car les organisations paysannes sont dans l'incapacité de les acheter¹³⁹.
136. **Absence de stratégie de sortie.** La revue documentaire et les entretiens n'ont pas permis de déceler l'existence d'une stratégie de sortie développée par les projets. Or, la mission de terrain a eu lieu à une année de la fin du PADES.
137. **Conclusion sur la durabilité.** Deux principaux facteurs militent en faveur de la durabilité: i) l'appropriation des résultats par les bénéficiaires rendue possible par leur implication et la participation à la réalisation des activités, leur organisation et leur responsabilisation dans la gestion et la mise en valeur des ouvrages; (ii) l'implication des structures publiques pérennes (directions régionales et nationales) et des ONG locales dans la mise en œuvre et le renforcement de leurs capacités. Toutefois, plusieurs facteurs réduisent la durabilité, tels que: (i) la faible qualité de certains ouvrages causant leur dégradation précoce; (ii) l'insuffisance et le manque

¹³⁶ La conduite de l'ingénierie sociale par les ONG a permis également aux différents comités de gestion de jouer un rôle déterminant dans la sécurisation foncière des sites avec l'établissement d'accords fonciers formels signés par les propriétaires et visés par les autorités administratives. À Timbo 1, par exemple, le bas-fonds de 23 ha réhabilité appartient à quatre propriétaires fonciers qui ont signé un accord permettant aux 81 autres exploitants un droit d'usage variant entre 8 à 10 ans renouvelables. Cette sécurisation foncière, fruit d'un processus de négociation, est un des résultats forts de l'ingénierie sociale (extrait du rapport revue à mi-parcours du PADES)

¹³⁷ Les populations ont cédé leurs terrains, confectionné les digues, accepté la destruction de leurs anacardières le long des tronçons des pistes et institué des cotisations pour la maintenance des ouvrages.

¹³⁸ Le PADES a cherché alors à s'adosser aux organisations faitières des producteurs pour prendre en charge la distribution des semences et autres intrants à mettre en place et gérer le système de crédit.

¹³⁹ Dans la zone, les riziculteurs ont une longue expérience dans l'autosélection de semences à partir de leurs réserves de récolte et, par conséquent, ne sont pas encore suffisamment incités à s'approvisionner auprès des multiplicateurs locaux de semences. Ces derniers en sont à leur début et n'ont pas encore de contrats de commercialisation avec les producteurs et leurs organisations. Par conséquent, après la multiplication des semences de riz, ils restent dépendants des commandes des projets, de la FAO et du PAM pour vendre leurs semences.

de ressources financières pour assurer l'entretien et la maintenance des ouvrages;
(iii) la faible structuration et professionnalisation des organisations mises en place;
(iv) l'absence de stratégie de sortie, matérialisée par la faiblesse du suivi par les structures étatiques pérennes et les ONG locales. Par conséquent, la durabilité est jugée plutôt insuffisante (3).

Mise à l'échelle

138. **Réplication plutôt que mise à l'échelle.** Des actions ont été répliquées d'un projet à l'autre au sein du portefeuille. Ainsi, les projets PADES et REDE ont pris en compte les organisations communautaires mises en place par le PRRDC: CGB, CDIT, CITEP. Le modèle d'aménagement de mangrove de type moderne du PADES sera repris dans le REDE, de même que les microprojets développés dans le cadre du PRRDC et du PADES. L'innovation portant sur la mise en place de multiplicateurs de semences développée dans le cadre du PRRDC a été reproduite par le PADES et sera reprise par le projet REDE. De même, l'innovation de l'ingénierie sociale promue dans le PRRDC a été répliquée par le PADES et sera mise à l'échelle dans la zone nord par le REDE.
139. **Absence d'ancrage des projets dans des programmes gouvernementaux.** La revue documentaire et les interviews avec des représentants du Gouvernement n'ont pas permis d'identifier une quelconque preuve de mise à l'échelle d'une approche ou de résultats des projets du portefeuille. D'ailleurs, les projets ne sont pas ancrés dans des programmes gouvernementaux, qui ont été inopérants sur la période évaluée.
140. **Non disponibilité de preuves de reproduction par les autres PTF.** Avec les autres PTF, il n'y a pas de preuve de mise à l'échelle des acquis des projets, même si cela est bien plausible avec l'approche des CDIT initiée avec l'appui du FIDA et que l'on retrouve dans un projet de l'UE. La faiblesse de la gestion des savoirs au sein du portefeuille est un facteur explicatif de l'absence d'information sur cet aspect. En effet, les entretiens de terrain ont révélé qu'un projet de l'UE a pris contact avec l'équipe du PADES pour capitaliser et reproduire les bonnes pratiques en matière d'aménagements de mangroves et de bas-fonds réalisés par le PADES. Par ailleurs, un intérêt a été manifesté par le Gouvernement pour la reproduction du catalogue sur les variétés de semences de riz, qui est une innovation du PADES, dans toutes les zones agroécologiques du pays.
141. **Conclusion sur la mise à l'échelle.** La performance pour ce critère est jugée plutôt insuffisante (3). En effet, il y a eu réplication d'un projet à l'autre, plutôt que mise à l'échelle. Des résultats ont été acquis, comme l'approche communautaire soutenue par le FDIL, mais pour lesquels il n'existe pas de preuve de leur mise à l'échelle par les autres PTF, ce qui serait pourtant probable. Par ailleurs, il n'existe pas de programme gouvernemental qui intègre les activités des projets.

Gestion des ressources naturelles et adaptation au changement climatique

142. **Les actions d'aménagement des projets ont impacté positivement les ressources naturelles.** La mise en valeur de bas-fonds jusque-là incultes est à mettre à l'actif des projets. La promotion de la riziculture de bas-fonds d'eau douce constitue une alternative très pertinente à la riziculture de plateau, à la fois de par sa plus grande productivité mais aussi en réduisant la pression sur les forêts qu'exerce le riz pam-pam cultivé sur défriche. En revanche, la protection des ressources naturelles adjacentes aux rizières a été moins prise en compte dans les appuis.
143. **Les aménagements des périmètres ont souffert d'insuffisances.** Les bas-fonds maraîchers ont été aménagés mais certains souffrent d'assèchement (voir la section sur l'efficacité). Au niveau des périmètres, la pratique de l'agroforesterie et la plantation de haies vives et de brise-vents sont quasi absentes. Les actions de

promotion de l'apiculture planifiées par le PADES et qui auraient pu contribuer à encourager la reforestation des pentes n'ont pas été financées¹⁴⁰.

144. **Des modèles techniques de réhabilitation des rizières de mangroves encore à améliorer.** Les réhabilitations de rizières de mangroves sont complexes et encore insuffisamment maîtrisées. Selon les rapports de supervision du PADES en 2021, la réhabilitation des rizières (*bolanhas*) de mangroves, qui se focalise uniquement sur la réhabilitation des digues de ceinture ou des barrages, ne règle pas le risque de salinisation des sols à l'intérieur des rizières ainsi réhabilitées. Le rapport fait le constat d'abandon de vastes zones de production précédemment réhabilitées en raison d'une mauvaise gestion des sols et de l'eau, sans toutefois préciser s'il s'agit de défauts dans la conception des aménagements, la réalisation des ouvrages (mauvais compactage des digues anti-sel et des radiers) ou dans l'organisation des usagers pour leur entretien¹⁴¹. Un état des lieux des aménagements abandonnés en tout ou partie et une analyse des causes des abandons serait utile pour tirer les enseignements requis. Sur le terrain, les discussions avec les communautés ont fait ressortir le défaut de compactage des digues de ceinture (réalisées manuellement), l'absence de travaux de planage des parcelles et l'insuffisance des tuyaux PVC pour l'évacuation des eaux pluviales d'inondations.
145. **Faiblesse des actions d'aménagement des bassins versants et de protection des berges des cours d'eau dans les rizières de mangroves.** Les effets environnementaux du renforcement des barrages anti-sel et des digues de ceinture dans les environs (mangroves, autres zones de rizières non aménagées, zones de pêche dans les bras des cours d'eau) n'ont pas été décrits. En 2021, seuls deux sites de mangroves à aménagement moderne sont mentionnés pour avoir bénéficié de bandes antiérosives boisées protégeant ainsi 981 ha. Il n'a pas été évalué jusqu'à présent si les dispositifs conçus ont été efficaces, produisent les effets antiérosifs attendus et permettent d'éviter le comblement des rizières et de leur cours d'eau. Les entretiens durant la mission avec des exploitants ont révélé des problèmes d'érosion et d'ensablement liés à une protection insuffisante des alentours. Plus généralement, les aménagements n'ont pas pris en compte la réhabilitation des zones de mangroves adjacentes qui sont en voie de déforestation alors qu'elles contribuent à la protection des zones aménagées et, plus généralement, à la protection des côtes contre l'érosion et les fortes crues. Les mesures de prévention de la déforestation n'ont pas été encouragées. Ainsi, par exemple, des microprojets du PRRDC ont encouragé la production de sel par cuisson, une des causes de la déforestation, et non des méthodes alternatives basées sur l'évaporation par le soleil.
146. **Capacité d'adaptation des aménagements au changement climatique encore inconnue.** Les producteurs interviewés ont mentionné des changements dans le régime et l'amplitude des marées et des crues ainsi que dans les répartitions des précipitations. Or les rizières d'eau salée sont des milieux très sensibles où l'entrée d'eau salée doit ensuite être suivie d'une désalinisation des sols par les eaux pluviales avant les semis. Aucune information n'est actuellement disponible sur l'adaptation au changement climatique des aménagements après leur mise en fonctionnement¹⁴². Les leçons tirées n'apparaissent ni dans le document de clôture du PRRDC, ni dans le document de conception du PADES. Toutefois, les observations sur le terrain et les discussions avec les communautés ont permis de noter que les aménagements de mangroves dits modernes (barrages et déchargeurs) ont amélioré la protection contre les crues des rizières des périmètres les plus vulnérables.

¹⁴⁰ Là aussi, l'adaptation au changement climatique de ces aménagements reste à documenter et les actions à envisager pour une meilleure recharge des nappes et une conservation des eaux dans les sols sont à tester.

¹⁴¹ Pourtant, des études ont été réalisées avant la réhabilitation de ces rizières des mangroves traditionnelles (cinq en 2019, six en 2020) mais sans qu'il soit fait référence aux leçons tirées des expériences du PRRDC.

¹⁴² Par exemple, en évaluant leur comportement dans des années avec des profils différents de précipitations et de marées.

147. **Itinéraires techniques plus intensifs et variétés améliorées de riz favorables à la gestion des ressources naturelles (GRN), mais dont la contribution à l'adaptation au changement climatique (ACC) reste à démontrer.** Un réseau de semenciers pour la multiplication de semences rizicoles a été mis en place à partir de semences de base produites par l'INPA. A priori, ces actions devraient avoir des effets positifs sur l'environnement, mais l'adoption par les producteurs des variétés diffusées n'a pas été documentée. De plus, au-delà de l'efficacité des actions de production et de diffusion de ces semences, les effets des choix variétaux sur l'adaptation au changement climatique n'ont pas été documentés. Du reste, les recommandations en matière d'itinéraires techniques et de variétés de riz proposées par l'INPA n'ont pas été conçues pour prendre en compte le changement climatique. L'utilisation de fertilisants organiques dans les pratiques rizicoles de mangroves des agriculteurs améliore la résilience de ce système de culture face au changement climatique.
148. **Diversification agricole timide, mais demeurant une stratégie d'adaptation et de résilience face aux effets du changement climatique.** Des actions de diversification des cultures agricoles ont été conduites. Par exemple, des femmes d'un périmètre maraîcher qui s'assèche ont déclaré cultiver du manioc quand l'eau n'est plus disponible. D'autres producteurs développent la culture de patate douce, mais sont encore en quête de débouchés fiables. Mais la promotion des activités para et non agricoles qui a démarré avec le PRRDC a cessé avec le PADES. Ainsi, la diversification comme stratégie pour accroître les capacités d'absorption et d'adaptation n'a pas été explicitement poursuivie durant la période évaluée.
149. **Conclusion sur la GRN et l'ACC.** Beaucoup d'activités promues sur les systèmes agricoles rizicoles sont positives pour la GRN, bien qu'elles n'aient pas eu cette finalité. En revanche, les aménagements n'ont pas été intégrés dans une approche plus globale de protection et de réhabilitation des ressources adjacentes. Des mesures de prévention ou de correction des effets négatifs, comme l'érosion qui affecte après coup les zones aménagées, n'ont pas été prises à une échelle significative. Inversement, les effets positifs sur la conservation de la forêt n'ont pas été évalués. En matière d'ACC, des résultats ont été obtenus, mais qui ne sont pas non plus explicites. Cet aspect n'a pas été clairement pris en compte dans la conception des projets. Bien que des risques aient été identifiés dans les procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC) du PADES, le projet n'a pas intégré dans sa conception une approche explicite d'adaptation et de résilience des producteurs et des systèmes culturels. Ainsi la performance pour le critère de GRN et l'adaptation au CC est jugée plutôt insuffisante (3).

Points clés

- L'approche de développement communautaire comme base d'un développement agricole était pertinente dans le contexte de faiblesse des services sociaux de base, mais elle a eu comme corollaire des investissements divers et éparpillés. Les approches retenues d'aménagement sommaire de bas-fonds et de pistes, à base communautaire, étaient pertinentes du point de vue de l'appropriation par les bénéficiaires mais pas toujours du point de vue de la qualité des aménagements. La cessation du financement de microprojets était non pertinente.
- Les domaines d'intervention des divers PTF convergent en lien avec la fragilité. On observe un certain partage des régions du pays par les PTF, malgré l'absence de cadre de coordination formel et fonctionnel. L'avantage comparatif du FIDA pour l'appui à la petite agriculture est bien reconnu par les autres partenaires.
- Les acquis des projets en matière de gestion des connaissances ont été de plus en plus structurés en termes de diffusion d'informations et de communication. Ce thème a été davantage pris en compte dans les plans annuels après 2019. Mais les processus sous-tendant l'apprentissage ont été absents sur la période évaluée.
- L'engagement dans le dialogue politique ne s'est pas du tout concrétisé faute

d'orientations stratégiques et de l'absence du FIDA dans le pays.

- Le partenariat stratégique avec le Gouvernement a été solide, mais le partenariat opérationnel a été limité par la faiblesse des institutions publiques. Les services techniques publics et les ONG dépendent fortement des financements des projets pour exercer leurs activités.
- Les principaux facteurs affectant l'efficacité des projets sont les retards récurrents au démarrage et les situations de crises dans le pays qui allongent les durées des projets et entraînent donc des coûts de gestion plus onéreux.
- Les projets ont été plutôt efficaces par rapport aux aménagements hydroagricoles, qui ont permis aux producteurs de mieux exploiter les rizières, et à la réfection de pistes, ce qui a facilité le désenclavement des zones de production. Mais les résultats en termes d'appui aux organisations de base et de diversification des sources de revenus ont été faibles.
- Les actions des projets ont probablement contribué à améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle des bénéficiaires, compte tenu des indications de terrain, en l'absence de données sur les effets et impacts. L'émergence d'institutions rurales, par les organisations de base promues, a été constatée par l'ESPP.
- Les projets ont bien atteint quantitativement les femmes pour qu'elles bénéficient des appuis. Ceci a permis aux bénéficiaires d'accéder à des sources de revenus et de s'émanciper socialement. En revanche, les investissements dans le maraîchage n'ont pas été assortis d'une formation technique à échelle suffisante et la question des débouchés n'a pas été abordée alors qu'elle conditionne la viabilité des périmètres.
- Les projets ont opté pour des approches techniques facilement appropriables par les bénéficiaires, mais assez sommaires et, de ce fait, faiblement durables, avec un risque d'essoufflement des comités chargés de leur entretien en raison des travaux fréquents nécessaires. Les services publics ne sont actuellement pas en mesure d'assurer le suivi après projet et de financer les entretiens qui dépassent les capacités des usagers.
- Les répliquations d'un projet du FIDA à un autre ont été courantes sur la période évaluée. En l'absence de programmes gouvernementaux pour cadrer les projets, la mise à l'échelle des acquis des projets par les autres partenaires, bien que probable, n'a pas été documentée.
- Les effets positifs à attendre de l'aménagement des bas-fonds et des rizières de mangroves pour la conservation des forêts n'ont pas été évalués. Ils pourraient être annihilés par des effets non maîtrisés de la dégradation des mangroves et de l'ensablement des aménagements, faute d'une approche intégrale d'aménagement des bassins versants. Le changement climatique n'a pas été pris en compte dans la conception des projets et les mesures promues n'ont pas été évaluées par rapport à cette dimension, bien que cela soit devenu un facteur de risque majeur.

IV. Performance générale de la stratégie et du programme du pays

150. **Stratégie générale pertinente, mais incomplète face aux défis.** Globalement, la stratégie et le programme de pays ont été en ligne avec les besoins essentiels des bénéficiaires et la demande du Gouvernement. La force de la stratégie a été de contribuer, dans des régions de grande production rizicole mais bénéficiaires de très peu d'investissements publics, à la mise en valeur de ressources agricoles sous-utilisées, pour améliorer l'autosuffisance alimentaire et contribuer à des surplus marchands. Ceci s'est opéré selon une démarche fondée sur les savoirs endogènes pour des modes d'aménagement et de mise en valeur plus intensive de ces ressources. Mais les orientations stratégiques de 2003 n'ayant pas été révisées après six années¹⁴³, elles sont devenues inopportunes pour guider les choix opérationnels, surtout dans le contexte de fragilité et de volatilité sociopolitique. De fait, de 2010 à 2018, le pilotage du programme de pays du FIDA n'a pas bénéficié d'orientations stratégiques conformes, le contexte du pays n'étant plus celui de la reconstruction (après-guerre civile) auquel se référait le COSOP de 2003. Ainsi, ni le changement climatique, ni la grande faiblesse institutionnelle, ni le développement exponentiel de la culture de l'anacarde n'ont été explicitement pris en compte dans les analyses pour la conception des projets avant 2019.
151. **Développement communautaire intégré effectif, mais non émergence de pôles de croissance agricole.** Le programme a été déployé en se fondant sur un modèle de développement communautaire intégré, qui s'est concentré sur la remise en fonction de services sociaux et économiques essentiels (détruits par la guerre civile), et sur des appuis pour des systèmes de production rizicole plus améliorés et intensifs. De ce fait, le programme a été bien approprié et efficace par rapport aux besoins des bénéficiaires. Mais l'émergence de pôles de croissance ou le développement de la filière rizicole, avec des actions soutenues de transformation et de commercialisation, n'ont pas eu lieu, du moins jusqu'au moment de l'évaluation, car cette stratégie n'a pas été explicite ni mise en œuvre correctement, en raison des contraintes contextuelles¹⁴⁴.
152. **Émergence d'organisations de producteurs, un processus important mais encore timide.** En lien avec l'émergence de pôles de croissance agricole, il était également attendu l'émergence d'une masse critique d'organisations de producteurs et leur renforcement pour une intégration inclusive dans la filière rizicole. Ainsi, le renforcement des OP avait pour objectif de les amener à fournir les services et appuis essentiels à leurs membres¹⁴⁵. Malheureusement, les résultats obtenus sont encore dérisoires¹⁴⁶. Ainsi, il y a encore du chemin à faire pour que les OP soient à même de prester des services en Guinée-Bissau et de contribuer au dialogue sur les politiques publiques qui les concernent.
153. **Des résultats encore faibles et discontinus pour amorcer la transformation rurale.** Nonobstant la pertinence de la stratégie et du programme de pays, leur opérationnalisation ne s'est pas faite de façon continue dans la durée, ce qui n'a pas permis d'obtenir des résultats critiques, capitalisés dans le temps, ni d'engranger des effets significatifs et durables contribuant à la réduction de la pauvreté rurale et à la transformation structurelle attendues. Ainsi, par exemple, l'augmentation des surplus de production rizicole est, dans un premier temps, appelée à réduire la soudure

¹⁴³ Durée habituelle d'un COSOP.

¹⁴⁴ Retard de démarrage, suspension d'activités due aux facteurs sociopolitiques qui ont induit la réorientation des objectifs des projets.

¹⁴⁵ Pour rappel: filière semencière, distribution des intrants et des semences à crédit gérée par les producteurs, formation dans les champs-écoles des producteurs avec des facilitateurs locaux, commercialisation groupée et négociée avec des acheteurs.

¹⁴⁶ Ils sont embryonnaires avec le PADES et se poursuivront avec le REDE, mais pas dans les mêmes zones. Il s'agit d'un domaine d'appui connu comme étant un point fort du FIDA dans la sous-région ouest-africaine et qui peut profiter à la Guinée-Bissau de par les expériences et enseignements des pays voisins (exemple du Sénégal).

alimentaire de ménages agricoles fortement déficitaires plutôt qu'à alimenter des marchés. Viennent s'ajouter à cette faiblesse des surplus des problèmes d'enclavement et de faible attractivité des zones de production pour les acheteurs et une structuration des OP encore à accentuer.

154. **Des occasions manquées de synergie.** Sur la période évaluée, il n'y a pas eu de diversification de partenariats stratégiques ou opérationnels effectifs, hormis deux cofinancements, alors que le contexte s'y prête compte tenu de la convergence des thèmes des divers PTF (voir la section sur la cohérence externe). L'absence de personnel du FIDA dans le pays est un facteur explicatif de cette situation. Il est évident que divers défis contextuels requièrent le développement de synergie d'actions par le FIDA, afin de contribuer à leur résolution progressive et durable.
155. À la lumière de tous les points antérieurs, la performance de la stratégie du FIDA en Guinée-Bissau a été plutôt satisfaisante sur la période évaluée.

Tableau 11

Notes attribuées aux critères d'évaluation

Critère d'évaluation	Notation
Pertinence	4
Cohérence	4
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des connaissances • Développement de partenariat • Engagement sur le dialogue politique 	4 3 3
Efficiences	3
Efficacité	4
<ul style="list-style-type: none"> • Innovation 	4
Impact sur la pauvreté rurale	Non noté
Durabilité	3
<ul style="list-style-type: none"> • Mise à l'échelle • Gestion des ressources naturelles et adaptation au changement climatique 	3 3
Égalité genre et renforcement des femmes	4
Performance globale	3,5*

(*) moyenne arithmétique des notes antérieures.

V. Performance des partenaires

156. Dans ce chapitre, l'ESPP apprécie comment les deux partenaires clés de mise en œuvre du programme de pays, FIDA et Gouvernement, ont œuvré pour l'efficacité et l'efficience des opérations exécutées sur la période évaluée. Les actions directes (menées par leurs représentants) et celles indirectes (à travers des tiers) sont prises en compte dans l'appréciation.

A. FIDA

157. **Opportunité manquée de mise à jour de la stratégie de pays.** Avant le seul COSOP de 2003, les appuis du FIDA en Guinée-Bissau se sont matérialisés à travers deux projets, tous deux clôturés prématurément faute de décaissement par l'État des fonds de contrepartie¹⁴⁷. Le COSOP 2003 aurait dû être mis à jour au plus tard en 2012¹⁴⁸ mais cela n'a pas été le cas en raison de la suspension des activités de la communauté internationale (voir cohérence interne). Les élections de 2014 ont offert une relative stabilité politique et plusieurs PTF (BAD, UE, Banque mondiale) ont donc saisi l'occasion pour élaborer leurs documents de stratégies de pays en 2015, en lien avec le nouveau plan de développement national 2015-2020 « Terra Ranka ». Malheureusement, le FIDA n'a pas saisi cette opportunité pour mettre à jour sa stratégie de pays¹⁴⁹ et c'est seulement en 2018 qu'il a conduit un exercice de revue participative du COSOP de 2003, qui a abouti à l'élaboration de la NSP de 2019¹⁵⁰.
158. **Analyse de la fragilité dans les documents stratégiques.** Le COSOP de 2003 et la NSP de 2019 incluent une revue analytique du contexte du pays, même si la NSP a bien pris en compte les principes clés des interventions du FIDA dans les pays en situation de fragilité¹⁵¹, à savoir: les inégalités basées sur le genre, la gestion durable des ressources naturelles, l'adaptation au changement climatique et les partenariats. Toutefois, les analyses ne sont pas holistiques en ce qui concerne les facteurs et/ou causes de la fragilité. Par exemple, la NSP a mis en exergue la volatilité sociopolitique et institutionnelle, mais les mesures de mitigation définies ne sont pas assez solides pour atténuer les incidences sur le programme¹⁵². Il n'a pas été identifié d'actions holistiques de plaidoyer, de renforcement institutionnel et d'amélioration des mécanismes de pilotage et de suivi-évaluation des projets et programmes (au niveau central et régional), ayant comme finalité de minimiser l'incidence des changements fréquents au sommet des ministères (voir la section sur la cohérence). Prendre en compte ces aspects dans la prochaine stratégie du FIDA apparaît impérieux pour le succès du programme du FIDA en Guinée-Bissau. À ce sujet, la proposition, en cours de discussion, d'une cellule permanente d'appui au Gouvernement serait opportune si les réflexions ont bien avancé entre les PTF et le Gouvernement.
159. **Conception évolutive favorable des projets.** Tous les projets du portefeuille ont été conçus selon une approche participative fondée sur l'organisation de consultations avec les parties prenantes, y compris les bénéficiaires, durant les phases de préparation, d'identification et de formulation des projets afin de tenir compte des diverses attentes. La conception du PRRDC a fait l'objet d'études de pré-évaluation

¹⁴⁷ Le Projet de développement de la riziculture de Tombali (1985-1993) et le Programme d'incitations rurales (1987-1993).

¹⁴⁸ Conformément aux procédures opérationnelles et aux directives du FIDA pour les stratégies de pays, les COSOP couvrent généralement une période de six ans, bien qu'ils puissent être plus longs ou plus courts pour s'adapter à la situation du pays. Avec l'approbation du Vice-Président adjoint et du Département de la gestion des programmes, la période du COSOP peut être prolongée à titre exceptionnel jusqu'à trois ans, jusqu'à ce que le COSOP soit remplacé par un nouveau COSOP ou NSP. (<https://www.ifad.org/en/-/document/guidelines-for-preparation-and-implementation-of-a-results-based-country-strategic-opportunities-programme>).

¹⁴⁹ Une explication plausible est le changement de chargé de programme de pays (CPP) intervenu à un moment qui n'a pas favorisé la continuité du suivi stratégique.

¹⁵⁰ Valable pour une durée de deux ans, jusqu'en avril 2021, mais en raison de la présente évaluation, la NSP a été prolongée jusqu'en 2023.

¹⁵¹ Identifiés dans la stratégie du FIDA (2016) sur les pays en situation de fragilité.

¹⁵² Dans la NSP, l'analyse des risques pour le programme a été faite dans la matrice de risque (en annexe), mettant l'accent sur des aspects de fragilité, par exemple la rupture de continuité dans la programmation et le pilotage des stratégies sectorielles agricoles.

incluant des analyses détaillées sur divers thèmes¹⁵³, en adéquation avec les situations prévalant alors. La conception du PADES n'a pas fait l'objet d'études aussi détaillées, ce projet étant le prolongement du premier. Toutefois, des études préliminaires ont été effectuées après la conception pour orienter le démarrage des actions du projet^{154,155}.

160. Pour ce qui est des bénéficiaires, l'effectivité de leur contribution est limitée par la faible structuration des organisations de base. De plus, les documents de conception des projets ne fournissent pas d'informations sur les processus de consultation des acteurs lors des phases de préparation et de conception des projets, ce qui ne permet pas de faire une analyse approfondie pour identifier les points forts et les points faibles et pour proposer des mesures correctives, particulièrement sur la participation des personnes les plus vulnérables.
161. **Missions de supervision et d'appui du FIDA.** Avec le PRRDC, sur cinq ans, le FIDA a effectué quatre missions de supervision, y inclus la RMP, dont trois seulement avec une équipe pluridisciplinaire et deux missions dites de suivi (avec deux personnes au plus). Entre 2017 et 2022, le PADES a bénéficié de cinq missions de supervision du FIDA y inclus la RMP (conduites par des équipes pluridisciplinaires) et de quelques autres¹⁵⁶. Avec la crise sanitaire liée à la Covid-19, il n'y a pas eu de mission de supervision en 2020 et celle de 2021 a été conduite virtuellement. Les informations disponibles permettent d'estimer la fréquence moyenne des missions pour la période évaluée, à savoir une mission de supervision et une autre d'appui technique par an. Ces fréquences sont relativement faibles lorsqu'on considère le contexte de fragilité institutionnelle du pays par rapport à d'autres pays de la sous-région¹⁵⁷.
162. **Gestion du portefeuille par le FIDA.** Sur la période évaluée, six différents CPP (ou directeurs de pays) se sont succédés pour la gestion du programme au niveau du FIDA¹⁵⁸. Cela donne une moyenne de 2,3 ans par CPP, avec une variation de moins d'une année à quatre ans, situation qui n'a pas milité en faveur d'une continuité de leadership stratégique du côté du FIDA pour la gestion du programme¹⁵⁹. De plus, le CPP ou le directeur de pays n'a jamais résidé en Guinée-Bissau et est en charge de plusieurs pays. Il n'y a pas non plus de chargé de programme au plan national¹⁶⁰. Tout ceci rend difficile la fourniture opportune d'appuis à la mise en œuvre efficace des actions du portefeuille et des activités hors prêts (gestion des savoirs, partenariat et engagement dans le dialogue politique avec le Gouvernement) d'une part, et d'autre part, l'identification et l'application de solutions appropriées pour répondre aux défis de la fragilité, notamment la faiblesse institutionnelle notoire dans le pays.
163. **Recours à l'assistance technique.** Compte tenu de la faiblesse des capacités institutionnelles nationales, le FIDA a eu recours à l'assistance technique

¹⁵³ Portant sur: i) les aspects sociaux (pauvreté, genre et santé), 2) le système agraire et la politique agricole, 3) la gestion des ressources naturelles, 4) les conflits et les risques, 5) les infrastructures et les services sociaux de base, 6) l'appui aux organisations rurales et l'animation; 7) la relance de la production et de l'économie rurale.

¹⁵⁴ Selon l'accord de don entre le FIDA et la FAO signé en octobre 2015, diverses études par des consultants sur le diagnostic des acteurs à la base, l'identification des fournisseurs d'intrants, l'identification des villages le long des pistes, les manuels de procédure et l'étude sur la situation de référence. La FAO a réalisé directement deux études portant respectivement sur l'inventaire des bas-fonds et l'actualisation des zones de mangroves et sur l'évaluation de la disponibilité de ressources en eau souterraine pour le maraîchage.

¹⁵⁵ Avec le REDE, il n'y a pas eu d'études préalables de lancement jusqu'au moment de l'évaluation. Ce dernier projet est celui qui a le plus bénéficié de contributions très diversifiées, y inclus des PTF.

¹⁵⁶ La mission de suivi de 2017 a recadré les activités prioritaires à réaliser afin d'accélérer le taux de décaissement qui n'atteignait que 9% sur l'ensemble des ressources disponibles du FIDA au 31 mars 2017 (20 mois après l'approbation).

¹⁵⁷ Par comparaison, les estimations dans les ESPP du Burkina Faso (2019) et la Sierra Leone (2020) donnent 1,6 et 1,5 uniquement pour les missions de supervision.

¹⁵⁸ Voir note de bas de page 40 pour les divers noms.

¹⁵⁹ Le seul projet PRRDC a connu trois différents chargés de programme de pays entre 2007 et 2013, et le PADES deux CPP jusqu'au moment de l'ESPP.

¹⁶⁰ Le directeur de pays est actuellement basé à Dakar et est responsable de trois pays différents en même temps dans la sous-région.

internationale (ATI) (voir tableau 12) pour combler des lacunes au niveau des UGP¹⁶¹. Ceci a été fait soit à travers une assistance de longue durée pour appuyer l'équipe du PRRDC dans la maîtrise des procédures du FIDA, l'élaboration des dossiers d'appels d'offres, les plans de passation des marchés, l'élaboration des PTBA, soit de façon ponctuelle dans le cas du PADES. Cela a été très utile selon les points de vue des membres de l'UCP interviewés. Ainsi, le PRRDC a alors renouvelé (à titre individuel) le contrat de l'ATI pour 13 mois additionnels afin d'assurer la continuité de l'appui. Pour le PADES, le FIDA a aussi prévu l'implication d'une ATI, mais ponctuelle, qui a accompagné le spécialiste en suivi-évaluation et a permis de former l'équipe du projet et les ONG pour l'opérationnalisation de l'ingénierie sociale, bien qu'avec des résultats mitigés. Pour le REDE, le recours à l'assistance technique externe n'a pas été prévu, ce qui suppose l'accentuation du renforcement des capacités institutionnelles nationales. Dans la même logique, le REDE a aussi bénéficié d'une assistance technique internationale dont l'appui a été bien apprécié par l'UCP. De l'avis de l'équipe du REDE, l'appui de l'assistance leur a permis de mieux de se familiariser avec le document de projet (compréhension des composantes, stratégie, approche méthodologique de mise en œuvre et ciblage).

164. **Des appuis insuffisants pour des systèmes de S&E efficaces.** En décembre 2009, l'UCP du PRRDC a bénéficié d'une mission d'appui au système de S&E¹⁶². L'analyse des besoins en S&E a révélé des faiblesses dans le manuel et la nécessité de développer un plan de renforcement des capacités en matière de S&E, qui n'a pas été mis en œuvre par l'UCP. La cellule de S&E du PRRDC, composée de deux personnes, n'a bénéficié d'aucune formation spécifique. Dans le cas du PADES, la cellule de S&E a participé à une formation de quatre jours organisée par le Bureau sous-régional du FIDA au Sénégal et en Guinée, ainsi qu'à deux formations au Programme de suivi et d'évaluation en milieu rural en 2019, à Abidjan et Istanbul. Cependant, selon les entretiens réalisés par l'ESPP, ces cycles de formation n'ont pas été suffisants pour l'acquisition des compétences techniques nécessaires à la bonne maîtrise du système de S&E du projet.
165. **Réponse à la pandémie de Covid-19.** Dans le contexte de la pandémie, qui a imposé un arrêt de toutes les activités du PADES en 2020, le FIDA a financé un projet entre août 2020 et 2021 par deux dons supplémentaires de 375 000 et 400 000 USD respectivement dans le cadre du mécanisme de relance du FIDA en faveur des populations rurales pauvres. Dans le même temps, il a été convenu entre le FIDA et le Gouvernement une prolongation d'un an des dates d'achèvement et de clôture du PADES afin d'assurer la réalisation des activités retardées ou suspendues en 2020 et de permettre la pleine exécution de la subvention RPSF et des activités connexes.
166. **Conclusion sur la performance du FIDA.** Dans un contexte unanimement reconnu comme très perturbé, le FIDA n'a pas réalisé d'analyses approfondies des causes de la fragilité du pays en vue de développer des mesures d'atténuation efficaces, bien que les principes des interventions en situation de fragilité aient été mentionnés. De plus, le FIDA n'a pas saisi l'occasion de réviser sa stratégie quand il était possible de le faire. Le point positif est que la conception des projets s'est faite sur la base d'interactions avec une diversité d'acteurs, ce qui a permis des approches opérationnelles idoines. Quant aux appuis de supervision, ils se sont déroulés de façon moyennement satisfaisante, tant en termes de quantité que de qualité, et il est en de même pour l'assistance technique fournie aux équipes des projets, même si la gestion du portefeuille de pays n'a pas été stable sur la période évaluée. La performance du FIDA est donc jugée plutôt satisfaisante (4).

¹⁶¹ L'ATI prévue par le FIDA pour une période de 16 mois a été mise à disposition par le bureau d'étude portugais Inter-coopération pour le développement (INDE).

¹⁶² Conduite par le Programme d'appui aux systèmes de suivi-évaluation. La Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO) est une fondation du réseau FIDAfrique du FIDA. Elle s'occupe, notamment, d'appuyer « [...] les communautés rurales à trouver et à suivre les voies vers l'autopromotion ».

B. Gouvernement

167. **Contribution variable du Gouvernement lors de la conception des projets.** Le niveau de participation du Gouvernement dans la formulation des projets FIDA a été fortement conditionné par la situation de volatilité quasiment permanente dans le pays¹⁶³. Les divers coups d'État et les nombreux gouvernements (et ministres) différents n'ont pas vraiment permis au Gouvernement de jouer un rôle de premier plan dans l'orientation stratégique et opérationnelle du partenariat. La formulation du PRRDC a dû être interrompue en raison du coup d'État de 2003 et n'a pu reprendre qu'en 2006¹⁶⁴. Par ailleurs, le PADES est intervenu dans un contexte où les nouvelles autorités avaient confirmé la priorité accordée au riz, ce qui s'est reflété dans la formulation du projet. De son côté, la formulation du REDE a été assortie d'un processus de consultation plus structuré qui a d'abord abouti à l'approbation de la note de stratégie pays. La NSP, approuvée début 2019, a été précédée d'un exercice de revue participative du portefeuille avec le Gouvernement, en vue de la formulation du nouveau COSOP en 2022¹⁶⁵. Par ailleurs, l'absence de coordination gouvernementale pour les actions des PTF a été notée précédemment.
168. **Non-respect des engagements financiers.** Les informations factuelles révèlent que le Gouvernement de la Guinée-Bissau n'a pas pleinement rempli les obligations prévues dans les accords de prêt, principalement en ce qui concerne la contrepartie financière. Dans le cas du PRRDC, 25% seulement de la contribution du Gouvernement ont été transférés à la fin du projet, en raison notamment de la non réalisation du volet « pistes rurales ». Pour le PADES, dans lequel la contrepartie de l'État porte exclusivement sur la valorisation des exonérations de droits, impôts et taxes sur les biens, services et travaux acquis par le projet, le taux de décaissement, à la date d'avril 2021 n'était que de 37% par rapport au montant prévu. Les entretiens réalisés au cours de l'ESPP avec la Direction générale du plan du Ministère de l'économie ont confirmé la persistance des difficultés dans la mobilisation des fonds de contrepartie par le Gouvernement, en raison des contraintes budgétaires du pays. Par ailleurs, les changements fréquents de ministres en charge de l'agriculture¹⁶⁶, avec comme conséquence une discontinuité dans le pilotage stratégique au niveau du MADR, n'ont pas été favorables au respect des engagements.
169. **Mise en place avec retard des unités de coordination des projets.** Les trois projets ont tous connu des retards dans le démarrage de leurs activités. Pour le PRRDC, il a fallu neuf mois pour le recrutement du personnel et quinze mois pour la mise à disposition par le Gouvernement des locaux du siège désigné de l'unité de coordination du projet à Buba. Pour le PADES, bien que le FIDA ait prévu la réallocation d'une partie du don suédois inutilisée par le PRRDC afin de conduire des activités préparatoires au lancement, un retard de presque deux ans a été enregistré dans le démarrage des activités (février 2017)¹⁶⁷. Ce retard était dû essentiellement à la finalisation tardive des activités préparatoires (recrutement du personnel, réhabilitation tardive des locaux pour le siège de l'UCP à Buba, acquisition tardive des véhicules et des équipements bureautiques et informatiques). En raison du démarrage retardé des deux projets antérieurs, le FIDA a eu recours aux instruments pour un démarrage plus rapide de l'exécution des projets pour le REDE¹⁶⁸. En dépit de ces mesures, la mise en place de l'UCP a pris 18 mois, le projet n'avait pas encore

¹⁶³ La formulation du COSOP, qui a démarré en 1998, a été interrompue en raison de la guerre civile de 1998 et n'a repris qu'en 2002. La formulation du PRRDC a été interrompue par le coup d'État de 2003 et n'a repris qu'en 2006.

¹⁶⁴ Le Gouvernement a probablement été consulté au cours de la conception, mais les résultats de cette consultation ne sont pas mentionnés dans le rapport.

¹⁶⁵ Au cours de cette revue, un atelier de réflexion a été organisé à Bissau avec le FIDA, le Gouvernement et les partenaires techniques et financiers pour valider conjointement les leçons tirées des projets FIDA.

¹⁶⁶ Pour le PRRDC, quatre fois et sept fois pour le PADES selon le recoupement des informations obtenues.

¹⁶⁷ La planification réalisée au départ pour les études de faisabilité des pistes rurales et le recrutement des entreprises pour l'exécution des travaux a subi un important retard qui, à son tour, a entraîné la perte de la deuxième allocation du FIDA (PBSA 2016-2019).

¹⁶⁸ Mobilisation d'un prêt de 900 000USD sur une période de huit mois pour lancer les activités de prédémarrage.

commencé les activités sur le terrain lors de l'ESPP, et ne dispose toujours pas de véhicules ni de son propre siège.

170. **Pilotage effectif des projets par les comités.** Les comités de pilotage ont joué d'une manière ou d'une autre leur rôle malgré des indisponibilités. Ils ont bien exercé leurs prérogatives pour le conseil, l'orientation et l'approbation de plans et budgets des projets. De même, ils ont veillé à ce que les comptes des projets soient audités régulièrement¹⁶⁹. Pour le PRRDC, le comité de pilotage s'est réuni trois fois par an au lieu des quatre fois prévues. En revanche, les réunions du comité de pilotage du PADES se sont tenues à des fréquences régulières, et les recommandations émises ont été utiles pour améliorer la performance du projet. Toutefois, les membres auraient dû effectuer des visites périodiques de suivi de terrain qui ont rarement été exécutées, faute de disponibilité des membres, selon les informations obtenues par l'ESPP. Au niveau local, les forums d'orientation prévus dans les documents de conception ont partiellement fonctionné pour le PRRDC et pas du tout pour le PADES.
171. **Unité de coordination du projet dotée d'autonomie, mais affectée par les rotations du personnel.** La mise en place, par arrêté du Ministère de l'agriculture et du développement rural, d'une UCP dotée d'une autonomie de gestion administrative et financière était conforme aux principes de responsabilisation dans la prise de décision et de gestion axée sur les résultats et a facilité la diligence dans l'exécution des activités. Mais le PRRDC a souffert d'une rotation élevée du personnel et est resté sans responsable de la composante 2 (renforcement des capacités des organisations de base) pendant plus d'un an¹⁷⁰. Avec le PADES, la rotation du personnel a été moins élevée.
172. **Systèmes de suivi-évaluation des projets non performants.** Pour le PRRDC, l'UCP s'était dotée d'un manuel de suivi-évaluation qui présentait des limitations techniques majeures (les indicateurs quantitatifs n'étaient pas précisés et le fonctionnement du dispositif n'était pas bien étayé). La structure du système de S&E comprenait une cellule de deux personnes et la cellule est restée sans responsable pendant plus d'un an entre 2011 et 2012. De plus, le dispositif s'appuyait sur le personnel des partenaires (ONG) et des bénéficiaires (comités de développement intégrés des *tabancas*) pour la collecte des données du premier niveau. La cellule de S&E du PRRDC a donc rencontré de sérieuses difficultés pour assurer la qualité de la collecte et produire des résultats analytiques de S&E¹⁷¹.
173. Le même système a été repris par le PADES, avec quelques variations¹⁷². Notamment, la cellule a bénéficié d'une assistance technique internationale de deux consultants, dont l'un appuyait les aspects de planification et l'autre les activités de suivi et les enquêtes. Les données de S&E étaient collectées par les ONG, transmises à des antennes régionales pour un premier contrôle de qualité, puis envoyées à l'UCP. Mais il y a eu également un dysfonctionnement du système en raison des faiblesses des antennes régionales. Ces dernières ont donc changé de mode opératoire en demandant aux ONG d'envoyer les données collectées directement à l'UCP, sans contrôle de leur qualité, alors que la collecte était très souvent confiée aux CDIT et

¹⁶⁹ Cinq audits annuels effectués pour le PRRDC entre 2008 et 2013. Avec le PADES, cinq audits annuels également effectués de 2017 à 2021.

¹⁷⁰ Il y a eu également le recrutement de l'assistante technique en administration et finances qui n'a pas été fait sur une base compétitive, ce qui a créé des retards dans la gestion financière du PRRDC et a également créé un climat de tension au sein du personnel du projet.

¹⁷¹ La cellule ne disposait pas de personnel propre pour la collecte des données et donc dépendait entièrement des rapports d'activités produits par les partenaires, les autres membres de l'UCP et de ses propres observations lors des missions de suivi. Les membres de la cellule étaient aussi responsables de tâches supplémentaires au-delà du S&E. Il y a aussi les limitations techniques, notamment l'absence d'un document détaillé de planification et gestion du système de suivi-évaluation, et le nombre élevé d'acteurs impliqués dans la collecte des informations.

¹⁷² La cellule de S&E incluait un responsable, avec la possibilité de faire appel à des contractuels pour la collecte des données. Au fil du temps, un assistant de S&E a intégré la cellule et est devenu le responsable du système après le licenciement du responsable précédent en mars 2018. Dès lors, il a occupé cette double fonction pendant deux ans, avant le recrutement d'un assistant junior.

aux ONG qui n'avaient pas reçu de formation spécifique¹⁷³. Par ailleurs, l'évaluation a noté qu'il n'y a pas eu de discussion des résultats issus des données collectées avec les bénéficiaires. Ainsi, au moment de l'évaluation, le système de S&E ne peut être utilisé pour l'analyse des effets et impacts des réalisations ou pour comprendre les conditions de leur atteinte.

174. **Conclusion sur la performance du Gouvernement.** Sur la période couverte par l'ESPP, la participation du Gouvernement a été variable lors de la formulation des projets, en lien avec la volatilité institutionnelle qui a prévalu au niveau central. Il a également été constaté le faible décaissement des fonds de contrepartie, la lenteur des opérations préalables au lancement des projets et le peu d'efforts effectués pour des systèmes effectifs de suivi-évaluation des projets. Des résultats relativement meilleurs ont été obtenus pour le pilotage des projets. Au vu de tout cela, l'ESPP évalue la performance du Gouvernement comme plutôt insuffisante (3).

Points clés

- Les appuis du FIDA sont intervenus alors que le contexte était très mouvementé, car marqué par des crises politiques et de cessation des activités des PTF. L'instabilité du personnel du FIDA a entraîné une rupture de continuité dans la gestion de la stratégie et du programme de pays. Le FIDA a manqué une occasion lors de l'élaboration par la Guinée-Bissau de son document de stratégie Terra Ranka, sur lequel un partenariat aurait pu se construire de façon explicite.
- Du fait de la faiblesse des structures de l'État et de la disponibilité réduite dans le pays d'experts qualifiés, le FIDA a apporté des appuis sous forme d'ATI et de missions. Leur contribution est remarquable mais a été sous-dimensionnée par rapport aux besoins des projets.
- Du fait de l'instabilité au sommet de l'État, la participation des acteurs gouvernementaux à la conception des projets a été variable, compte tenu du contexte sociopolitique. Le Gouvernement n'a pas été capable d'assurer la coordination des actions des divers PTF. Il est également constaté des difficultés pour honorer les contreparties financières.
- Les unités de gestion de projet ont été mises en place avec retard et affectées par l'instabilité du personnel. Le système de suivi a reposé sur des acteurs non formés pour cela, et la qualité et la complétude des données collectées ont été médiocres.

¹⁷³ La dernière enquête annuelle a été réalisée en 2018; les années suivantes, les enquêtes n'ont plus été réalisées en raison des problèmes de passation des marchés et des difficultés liées à la pandémie.

VI. Conclusions et recommandations

A. Conclusions

175. **Un contexte de fragilité institutionnelle et de volatilité sociopolitique qui a affecté la mise à jour de la stratégie du FIDA.** Sur la période évaluée (2008 à 2022), la stratégie et le programme du FIDA en Guinée-Bissau ont été mis en œuvre dans un contexte de grande fragilité institutionnelle, aggravé par une volatilité sociopolitique au sommet de l'État. Malgré ce contexte, le pays a bénéficié des financements du FIDA à des conditions très favorables. Un seul COSOP (de 2003) et une NSP élaborée seize années plus tard, soit en 2019, ont servi de cadres stratégiques pour les appuis du FIDA durant cette période. De fait, deux sous-périodes se distinguent. La première a couru de 2008 à 2018, soit onze années, au cours desquelles le COSOP de 2003 a prévalu, mais dont les analyses et orientations stratégiques sont devenues caduques à partir de 2010. Les choix opérationnels ont donc été mal orientés ou mal soutenus stratégiquement entre 2010 et 2019, avec une répercussion notable sur la conception du PADES. La seconde sous-période a commencé en 2019 avec l'adoption de la NSP et l'émergence d'une dynamique plus visible et soutenue au sein du programme de pays, surtout avec la désignation du FIDA comme chef de file des PTF du secteur agricole.
176. **Les constats ont mis en exergue l'adéquation des éléments de la stratégie et la cohérence entre elles de certaines composantes du programme, mais l'opérationnalisation a été incomplète et insuffisante.** L'adéquation a été remarquable pour certains thèmes abordés, par exemple l'approche participative de développement communautaire déployée, en ligne avec les principes définis par le FIDA pour les appuis en situation de fragilité, ainsi que les infrastructures et services sociaux de base. Les analyses ont aussi relevé la bonne cohérence entre la stratégie et les objectifs des projets d'une part et entre les projets d'autre part. Toutefois, l'identification des actions n'a pas été holistique au regard des défis de fragilité, notamment en ce qui concerne la définition et la mise en œuvre d'une approche efficace pour contribuer, de façon progressive et durable, à résorber la situation de faiblesse institutionnelle notoire au niveau du secteur agricole, notamment en termes de disponibilité de ressources humaines, d'expertise de qualité, de moyens d'interventions et d'actions). La résolution du défi de faiblesse institutionnelle est critique pour le succès du programme du FIDA en Guinée-Bissau, mais n'a pas encore été abordée de façon stratégique et holistique par le programme. Par ailleurs, l'ESPP a mis en exergue la capitalisation insuffisante des acquis, des succès et des leçons à tirer pour des améliorations, grâce à une meilleure compréhension des facteurs explicatifs des résultats. Il apparaît que la faiblesse des systèmes de suivi-évaluation a contribué à ces insuffisances.
177. **Des résultats positifs atteints pour l'amélioration des systèmes de production rizicole dans les zones humides, mais encore faibles en termes d'organisation de la filière riz.** Les données et informations factuelles obtenues ont montré des résultats positifs en termes d'amélioration des systèmes de production rizicole dans les zones humides (mangroves et bas-fonds) des deux régions du sud appuyées, grâce aux actions de réhabilitation, d'introduction de variétés améliorées et d'autres innovations techniques. Les résultats sont moins favorables lorsque l'on considère la filière rizicole dans son ensemble, notamment le système d'approvisionnement en semences certifiées et autres intrants, les activités post-récolte (transformation), la commercialisation et l'accès à des marchés rémunérateurs. Par ailleurs, le manque de fonctionnalité et les faibles capacités des OP créées sont réels, car les appuis pour le renforcement et la structuration des OP n'ont pas encore porté leurs fruits. Et pourtant, ces OP sont cruciales pour soutenir la durabilité des acquis, actuellement faible, et contribuer à suppléer le déficit d'offre de services publics, tout au moins en matière d'accès aux intrants agricoles.

178. **Des impacts non prouvés, mais des indications d'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, ainsi que l'émergence d'institutions rurales.** En ce qui concerne les changements à moyen et long terme, il a été constaté l'insuffisante disponibilité de données sur les effets et impacts. Toutefois, les données incomplètes combinées aux observations et témoignages anecdotiques de terrain donnent des indications sur les effets, en termes de contribution à la sécurité alimentaire et nutritionnelle des ménages appuyés. De plus, le déploiement de l'approche de développement communautaire a contribué à l'émergence d'organisations communautaires dans les villages (*tabancas*) bénéficiaires des appuis, et celles-ci s'institutionnalisent et contribuent à la cohésion sociale. Toutefois, il apparaît, de façon générale, que les changements positifs obtenus sont encore dérisoires et non consolidés pour contribuer à la transformation rurale attendue dans les deux régions bénéficiaires des appuis.
179. **Des changements positifs en cours pour l'égalité des genres, mais encore à consolider.** Il a été recueilli des indications de changement positif en ce qui concerne le renforcement du pouvoir économique et l'amélioration du statut social des femmes bénéficiaires, grâce à la contribution des projets. En effet, les témoignages et observations de terrain corroborent l'amélioration: (i) du niveau de revenus des femmes grâce aux appuis de diversification agricole; (ii) de la nutrition des ménages grâce aux productions rizicoles et maraîchères promues et (iii) de leur autonomie et de leur statut social, grâce aux actions d'alphabétisation fonctionnelle. Il y a cependant des points à améliorer pour ce qui est de la commercialisation des productions agricoles des femmes et de la qualité de leur participation aux organes de décision, et il faut également mieux comprendre les causes des inégalités de genre et les traiter.
180. **Une performance non encourageante en matière de gestion des ressources naturelles et d'adaptation au changement climatique, car non explicitement visées avant 2019.** Les constats indiquent des résultats plutôt insuffisants pour ces aspects qui sont pourtant essentiels dans le contexte des appuis du FIDA, car sources de fragilité. De nombreuses actions des projets ont été pertinentes à ce titre, mais n'ont pas été menées explicitement pour cette finalité, les objectifs de GRN et d'ACC n'ayant pas été visés explicitement par les deux projets conçus dans le cadre du COSOP de 2003. Dans le projet REDE conçu dans le cadre de la NSP de 2019, ces aspects sont bien inclus mais requièrent une grande attention lors de la mise en œuvre.
181. **Des résultats globalement non satisfaisants pour les aspects hors prêts.** En effet, l'ESPP a fait le constat de résultats plutôt insuffisants concernant la gestion des connaissances, le développement de partenariats et l'engagement dans le dialogue politique. Il n'y a pas eu d'orientation stratégique explicite sur ces thèmes dans le COSOP de 2003. L'absence de personnel du FIDA résidant dans le pays sur la période évaluée est aussi apparue comme une contrainte majeure, par exemple pour saisir des opportunités d'actions, pour des partenariats d'actions conjointes, ou pour des concertations sur des thèmes en lien avec le contexte de fragilité du pays. Quant à la coordination des interventions des acteurs du secteur agricole par le Gouvernement, elle a été inexistante du fait de la faiblesse généralisée des institutions étatiques, qui demeure un défi majeur à relever progressivement avec la participation des divers PTF.

B. Recommandations

182. Au regard des constats et enseignements antérieurs (en termes de points forts et de défis), les recommandations suivantes sont formulées.
183. **Recommandation 1.** Dans le prochain COSOP, il sera nécessaire d'inclure ou de clarifier dans les priorités ou orientations stratégiques les aspects importants suivants: (i) la gestion des ressources naturelles et l'adaptation au CC, (ii) les thèmes de gestion des connaissances (pour identifier et apprendre des leçons en vue

d'amélioration) et d'engagement dans le dialogue sur les politiques agricoles (avec le Gouvernement en partenariat avec les autres acteurs clés); (iii) le renforcement institutionnel dans le secteur agricole, y compris des structures étatiques et non.

Après l'approbation du COSOP, il sera nécessaire de procéder à la formulation d'un plan holistique d'actions pour le renforcement institutionnel du MADR (concernant la disponibilité de ressources humaines, d'expertise de qualité et de capacités adéquates d'interventions et d'actions). Ceci devra se faire en partenariat avec les autres PTF pour l'identification, la planification et la mise en œuvre des actions.

Pour les aspects hors prêts, il sera nécessaire d'organiser de fréquentes missions d'appui technique, y compris de longue durée, sur les thèmes en lien avec la fragilité, pour soutenir le directeur de pays qui est actuellement responsable de trois pays simultanément.

184. **Recommandation 2.** En partenariat avec les autres PTF, appuyer le Gouvernement pour une coordination effective des interventions dans le secteur agricole. À ce titre, il est indispensable d'améliorer les systèmes de suivi-évaluation, non seulement des projets appuyés par le FIDA, mais aussi des directions techniques compétentes centrales et déconcentrées du MADR. Ceci pourra s'intégrer dans le plan holistique de renforcement institutionnel suggéré plus haut.

À défaut d'ouvrir un bureau de pays, le FIDA doit disposer d'un consultant de longue durée, présent dans le pays comme point focal et qui contribuera à améliorer l'efficacité de la gestion du programme de pays. Ceci s'inscrit aussi dans la proposition de création d'une cellule permanente d'appui au MADR préconisée par les PTF.

185. **Recommandation 3.** Poursuivre les appuis au développement des systèmes agricoles dans les zones humides (de mangroves et bas-fonds), y compris dans les trois régions du sud déjà appuyées, en déployant de façon progressive une approche de filière, et donc des actions sur divers maillons: approvisionnement en intrants de qualité, itinéraires techniques améliorés de production, activités post-récolte, transformation et commercialisation. L'établissement de relations commerciales fiables, y compris avec le secteur privé, doit figurer parmi les objectifs à atteindre à terme.
186. **Recommandation 4.** Accentuer de façon durable les appuis de renforcement des organisations communautaires (CGB, CITEP et CDIT), en vue de leur formalisation et structuration rapide et effective, de la base vers le sommet, la finalité étant la prestation de services aux membres et leur participation effective dans le processus de développement local au niveau décentralisé (contribution à la planification des actions et à la prise de décisions dans les instances du gouvernement régional). Selon une approche explicite d'adaptation et de résilience au changement climatique, les actions d'appui à la diversification des sources de revenus agricoles doivent être inclusives (femmes, jeunes et plus pauvres) et promues à titre individuel et collectif. Les groupements d'intérêt économique promus et/ou appuyés doivent aussi faire l'objet d'actions soutenues de renforcement sur la durée.
187. **Recommandation 5.** Poursuivre les appuis visant la réduction des inégalités de genre, notamment en accentuant la promotion des opportunités économiques pour les femmes, l'alphabétisation fonctionnelle, le renforcement de leurs compétences en matière de gestion et de leadership, ainsi que leur accès à des marchés sûrs et rémunérateurs. Des orientations claires sont requises sur ce thème, afin que les actions puissent contribuer à mieux comprendre et aborder les causes des inégalités de genre et à les traiter progressivement, dans la limite des objectifs du programme

Définition des critères d'évaluation utilisés par le BIE

Critères d'évaluation

La cohérence: elle est appréciée pour l'ensemble du programme et non pour les projets pris individuellement et comprend les aspects interne et externe. La cohérence interne est la synergie du programme ou de la stratégie de pays avec l'ensemble des autres interventions appuyées par le FIDA dans un pays au niveau du secteur agricole ou institutionnel. La cohérence externe est la cohérence du programme ou de la stratégie avec les interventions d'autres acteurs/partenaires dans le même contexte. Les activités hors prêts sont des domaines spécifiques à évaluer au titre de la cohérence. Elles incluent: la gestion des savoirs, le développement de partenariats et l'engagement dans les politiques agricoles

La pertinence: la mesure dans laquelle les objectifs des projets coïncident avec les besoins des bénéficiaires et du pays, les priorités du FIDA et les politiques des partenaires et des donateurs. Elle suppose aussi d'évaluer la cohérence dans la conception des projets pour l'atteinte des objectifs prévus.

L'efficacité: la mesure dans laquelle l'intervention/la stratégie de pays a atteint, (ou devrait atteindre) au moment de l'évaluation, les objectifs et résultats prévus, y compris des résultats différentiels entre les groupes. Un sous-domaine spécifique de l'efficacité est l'innovation.

Innovation: la mesure dans laquelle les interventions ont introduit des solutions (pratique, approche/méthode, processus, produit ou règle) nouvelles dans le contexte spécifique, dans le temps et par rapport aux parties prenantes (utilisateurs de la solution), et ce, dans le but d'améliorer les performances et/ou de relever des défis liés à la réduction de la pauvreté rurale.

L'efficience : la mesure dans laquelle l'intervention ou la stratégie a produit, ou est susceptible de produire, des résultats de façon économique et opportune. Le terme « économique » est la conversion des intrants (par exemple, fonds, expertise, ressources naturelles, temps) en extrants, effets et impacts, de la manière la plus rentable possible, par rapport aux autres options du contexte. La livraison se fait dans le délai prévu, ou dans un délai raisonnable, ajusté aux exigences du contexte. Cela peut inclure l'évaluation de l'efficacité opérationnelle (la qualité de la gestion de l'intervention).

L'impact sur la pauvreté rurale: la mesure dans laquelle l'intervention ou la stratégie a produit ou devrait produire des effets significatifs positifs ou négatifs, intentionnels ou non, à un niveau supérieur. Le critère comprend les domaines de changement suivants: (i) les revenus, actifs et capacités productives; (ii) le capital social/humain; (iii) la sécurité alimentaire et la nutrition des ménages; (iv) les institutions et politiques rurales.

L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes: la mesure dans laquelle les interventions du FIDA ont contribué à améliorer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, par exemple en termes de: propriété, accès aux actifs, ressources et services productifs; participation à la prise de décision; équilibre de la charge de travail, impact sur les revenus, la nutrition et les moyens de subsistance des femmes; et dans la promotion de changements durables, inclusifs et profonds dans les normes sociales, les attitudes, les comportements et les croyances qui sous-tendent l'inégalité entre les sexes.

Les évaluations apprécieront dans quelle mesure les interventions et les stratégies ont transformé le genre, par rapport au contexte, en: (i) s'attaquant aux causes profondes de l'inégalité et de la discrimination entre les sexes; (ii) agissant sur les rôles, les normes et les relations de pouvoir entre les sexes; (iii) promouvant des processus plus larges de changement social (au-delà de l'intervention immédiate).

La durabilité des avantages: la mesure dans laquelle les avantages nets de l'intervention ou de la stratégie ont perduré dans le temps et sont mis à l'échelle (ou sont susceptibles de se poursuivre et d'être mis à l'échelle) par les autorités gouvernementales, les partenaires d'appui, le secteur privé et d'autres organismes. Cela implique une analyse des capacités financières, économiques, sociales, environnementales et institutionnelles des systèmes en place, pour faire perdurer les avantages nets au fil du temps. Cela signifie aussi l'analyse de la résilience, des risques et des compromis potentiels. Deux aspects spécifiques sont inclus: i) évaluer la probabilité que les avantages générés par une activité persistent après la fin du financement des donateurs; et ii) déterminer si les avantages sont durables d'un point de vue environnemental et financier.

La reproduction à plus grande échelle intervient lorsque: (i) les partenaires bilatéraux et multilatéraux, le secteur privé ou les communautés adoptent et diffusent la solution déjà testée par le FIDA; (ii) d'autres parties prenantes ont investi des ressources pour mettre la solution à plus grande échelle; et (iii) le Gouvernement adopte une politique pour généraliser la solution déjà testée par le FIDA (on parle donc de pratique spécifique à une politique générale).

La gestion de l'environnement et des ressources naturelles et l'adaptation au changement climatique: la mesure dans laquelle les interventions ou stratégies de développement ont contribué (ou contribuent) à améliorer la durabilité environnementale et la résilience face au changement climatique dans la petite agriculture.

Source: Manuel d'évaluation du FIDA, 2022.

Matrice d'évaluation

Critères	Questions d'orientation de l'évaluation	Sources d'information
Pertinence	<p>La stratégie et le programme de pays étaient-ils pertinents par rapport aux: (a) priorités et défis de développement du pays ou des politiques et stratégies nationales; b) stratégies et priorités du FIDA; (c) besoins des bénéficiaires et en particulier des personnes très pauvres ou marginalisées ou des catégories particulières.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La stratégie et le programme du FIDA ont-ils été bien alignés sur ces divers points? - La qualité de la conception était-elle conforme aux thématiques contextuelles (ex. fragilité, petits producteurs, etc.) en termes d'approches de mise en œuvre? - Dans quelle mesure la conception était-elle réaliste en termes de respect du contexte et de capacité de mise en œuvre du système récipiendaire des appuis? - Dans quelle mesure la conception des projets a-t-elle tenu compte des principes d'inclusion, en particulier des pauvres et très pauvres ruraux? Les approches ont-elles été inclusives des jeunes et autres groupes sociaux marginalisés? - La conception a-t-elle tenu compte des leçons antérieures? A-t-elle été réadaptée aux changements de contexte (le cas échéant)? 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents de conception, rapports de supervision, revue à mi-parcours - Validation du rapport d'achèvement de projet - Documents de politique et de stratégie du FIDA et du Gouvernement - Cadres logiques et cibles initiaux et ajustés - Comptes-rendus des réunions du comité de pilotage - Rapport de mise en œuvre des stratégies
64 Efficacité	<p>Les objectifs de la stratégie et du programme de pays ont-ils été atteints sur la période évaluée au vu des résultats obtenus?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le programme et la stratégie de pays ont-ils atteint d'autres objectifs ou ont-ils eu des conséquences inattendues? Comment peut-on expliquer cela? - Dans quelle mesure le programme a-t-il donné des résultats par rapport aux thèmes critiques identifiés (résilience, capacités des institutions publiques dans le secteur agricole et rôle des organisations paysannes)? 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'achèvement et validation du rapport d'achèvement de projet - Cadres logiques et cibles initiaux et ajustés - Rapports de supervision et de revue à mi-parcours - Rapport des progrès soumis au Gouvernement - Entretiens avec les équipes de projet et les bénéficiaires directs et finaux
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure le programme a-t-il soutenu/promu des innovations, qui ont permis de répondre aux besoins des parties prenantes ou aux défis auxquels elles sont confrontées? Comment ont-elles contribué à une meilleure efficacité du programme? - Les innovations étaient-elles inclusives et accessibles à une diversité d'agriculteurs (en termes de sexe, de jeunesse et de diversité des groupes socioéconomiques) et ont-elles permis une amélioration à leur niveau? - Quels sont les facteurs explicatifs des résultats obtenus et quels enseignements en découlent pour une meilleure efficacité de la stratégie et du programme de pays? - Quelle a été l'incidence de la Covid-19 sur l'efficacité des opérations? 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'enquête - Observations et enquêtes de terrain (études de cas)
Impact sur la pauvreté rurale	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure la mise en œuvre de la stratégie et du programme de pays a-t-elle eu un impact sur le groupe cible, les institutions et les politiques? 	<ul style="list-style-type: none"> - Données du SYGRI - Rapports des études de référence, d'effets ou d'impact

Critères	Questions d'orientation de l'évaluation	Sources d'information
	<p>Pourquoi?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les changements observés dans la période évaluée sur: i) les revenus et actifs des bénéficiaires; ii) la productivité agricole, la sécurité alimentaire et la nutrition des ménages; iii) le capital humain et social; iv) les institutions et politiques rurales? - Quels sont les facteurs explicatifs desdits changements et quels sont les défis? - Du point de vue de l'équité (en dehors du genre), les groupes très pauvres/marginalisés et les catégories spéciales en ont-ils bénéficié de manière appréciable? Quels sont les résultats obtenus pour ces groupes? Pourquoi et quels enseignements en tirer? - Quels enseignements peut-on tirer de la contribution du programme à des impacts? 	<p>des projets</p> <ul style="list-style-type: none"> - Statistiques nationales, régionales ou locales - Rapports de revue à mi-parcours et d'achèvement - Entretiens avec diverses parties prenantes, surtout les bénéficiaires indirects et directs - Observations directes de terrain
Efficiences	<p>Dans quelle mesure les projets sont-ils (ont-ils été) exécutés de la manière la plus économique possible (apports, procédures, ajustements, audits, etc.)?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les délais d'engagement des ressources et de mise en œuvre des opérations sont-ils justifiables ou conformes, compte tenu des résultats obtenus, du contexte spécifique et des événements imprévisibles? - Les coûts unitaires des interventions spécifiques sont-ils conformes aux pratiques reconnues et aux résultats obtenus? - Les ratios des coûts de gestion du programme sont-ils justifiables? - Les procédures opérationnelles et de gestion financière ont-elles permis des gains d'efficacité? - Quelle est la relation entre les avantages et les coûts (par exemple, la valeur actualisée nette, le taux de rendement interne)? Comment cela est-il comparable aux interventions similaires (si la comparaison est possible)? - Quels enseignements peut-on tirer des résultats atteints en terme d'efficacité, et ce, pour une meilleure performance à l'avenir? - Quelle a été l'incidence de la Covid-19 sur l'efficacité des opérations? 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents de conception - Rapports de supervision et de revue à mi-parcours - Rapports d'achèvements des projets - Rapports d'audit financier - PTBA - Rapport financier final des projets - Entretiens avec les équipes de projet et les partenaires d'exécution
Égalité de genre et autonomisation des femmes	<p>Quelles ont été les réalisations du projet en termes de promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes?</p> <ul style="list-style-type: none"> - En particulier, les interventions ont-elles permis des changements dans: (i) l'accès des femmes aux ressources, aux sources de revenus, aux actifs productifs (y compris la terre) et aux services; (ii) l'influence des femmes dans la prise de décision au sein du ménage et dans la communauté; (iii) une meilleure répartition de la charge de travail (y compris les tâches ménagères) et/ou leur allègement; (iv) la santé et une meilleure nutrition des femmes et des enfants? Quels sont les facteurs explicatifs desdits résultats? 	<ul style="list-style-type: none"> - Données du SYGRI - Documents de conception des projets - Stratégie genre des projets - Études de référence, d'effets ou d'impact des projets - Rapports de supervision et de revue à mi-parcours - Entretiens avec les équipes de projet et les bénéficiaires directs et finaux

Critères	Questions d'orientation de l'évaluation	Sources d'information
	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les changements notables obtenus dans les normes sociales, les attitudes, les comportements, les croyances et les politiques/lois relatives à l'égalité des sexes? - Une attention a-t-elle été accordée aux ressources de mise en œuvre du programme et au suivi désagrégé en ce qui concerne l'égalité des sexes et les objectifs d'autonomisation des femmes? 	<ul style="list-style-type: none"> - Observations de terrain, groupes de discussion
Durabilité des avantages	<p>Dans quelle mesure les résultats produits par la stratégie et le programme de pays sont-ils durables à long terme?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qu'en est-il de la durabilité sur les plans technique (réalisations physiques), économique/financier, institutionnel et social? - Quel est le niveau d'engagement, de participation et d'appropriation des résultats par le Gouvernement, les communautés locales, les organisations de base et les ruraux pauvres? - Dans quelle mesure le Gouvernement a-t-il assuré des allocations budgétaires pour garantir le fonctionnement et l'entretien des acquis après la fin du financement? 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents de conception, rapports de supervision, revue à mi-parcours - Politiques, stratégies, documents de projet et décisions du Gouvernement et d'autres partenaires de développement - Documents de projet présentant la stratégie de sortie ou la durabilité/institutionnalisation. - Documents de partenariat; comptes-rendus de réunions avec les partenaires
Mise à l'échelle	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure une stratégie de sortie a-t-elle été développée et mise en œuvre? - Dans quelle mesure les résultats ont-ils été mis à l'échelle (par des actes ou des actions pour les projets déjà achevés) ou sont-ils susceptibles d'être mis à l'échelle (pour les projets en cours)? - Quelles sont les indications et quels supports tangibles sont fournis (ou existent) pour l'engagement du Gouvernement et des principales parties prenantes dans la mise à l'échelle des résultats et des approches, par exemple, en termes de fourniture de fonds pour des activités sélectionnées, de disponibilité des ressources humaines, de continuité des politiques favorables aux pauvres et des approches de développement participatif? 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens avec les bénéficiaires directs et finaux - Documents de communication des projets - Entretiens avec les équipes de projet et les bénéficiaires directs et finaux - Observations de terrain
Gestion de l'environnement et adaptation au changement climatique	<p>Dans quelle mesure les stratégies et interventions ont-elles permis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - i) d'améliorer la durabilité des pratiques agricoles? - ii) de minimiser les dégâts environnementaux et d'introduire des compensations pour contrer les dégâts causés par ces pratiques agricoles? - iii) de soutenir une productivité agricole durable sans effet négatif sur les écosystèmes agricoles et naturels? - iv) de canaliser les financements climatiques et environnementaux par le biais du programme d'intervention/pays vers les petits exploitants agricoles, en les aidant à 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents sur le contexte environnemental des zones d'intervention - Documents de conception des projets - Études d'impact environnemental des projets ou de certaines interventions spécifiques - Rapports de supervision et de revue à mi-parcours - Supports de formation, produits de communication, etc. - Entretiens avec les équipes de projet et les bénéficiaires directs et finaux - Observations de terrain

Critères	Questions d'orientation de l'évaluation	Sources d'information
	<p>réduire la pauvreté, à améliorer la biodiversité, à augmenter les rendements et à réduire les émissions de gaz à effet de serre?</p> <ul style="list-style-type: none"> - v) de renforcer la résilience climatique en gérant des systèmes alternatifs d'utilisation des terres qui permettent de réduire la pauvreté en augmentant les rendements, en améliorant les capacités d'adaptation, tout en améliorant la biodiversité et en réduisant les émissions de gaz à effet de serre? 	
<p>Cohérence</p> <p>Interne</p> <p>Externe</p> <p>Partenariat</p> <p>Gestion des savoirs</p> <p>Engagement sur les politiques</p> <p>Dons</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les appuis ont-ils été cohérents en termes de synergies et de liens entre les différents éléments et composantes de la stratégie et du programme de pays, notamment entre les stratégies (le cas échéant), au sein du portefeuille des projets, entre les projets sur prêts et les projets sur dons et avec les autres activités hors prêts? - Dans quelle mesure le positionnement du FIDA au niveau du secteur agricole du pays est-il pertinent et cohérent (valeur ajoutée du FIDA par rapport aux autres intervenants dans le secteur)? Qu'en est-il de l'efficacité de ce positionnement? - Dans quelle mesure les appuis du FIDA ont-ils favorisé une meilleure coordination et cohérence des interventions au sein du secteur agricole? - Quelles sont les synergies et/ou complémentarités stratégiques développées par le FIDA pour la réduction de la pauvreté rurale; quelles sont les forces et faiblesses de ces aspects stratégiques? - Dans quelle mesure des partenariats ont-ils été noués par le FIDA avec d'autres acteurs du développement (aux plans stratégiques, de cofinancement, opérationnels, prestations de services et avec le secteur privé)? Quels sont les facteurs explicatifs des succès et des échecs? - Dans quelle mesure des leçons et connaissances ont-elles été produites/générées (sur les expériences des projets ou d'autres thèmes), documentées et disséminées au sein du portefeuille et dans le secteur? Le cas échéant, comment cela a-t-il contribué à l'efficacité de la stratégie et du programme? Quels mécanismes ou approches ont été mis en place pour ce faire? - Quelle a été la participation et la contribution du FIDA, à partir des expériences de son programme de pays, au débat sur l'élaboration de politiques agricoles pour les petits producteurs agricoles et d'autres thèmes en lien avec les projets et le contexte? - Quels sont les résultats atteints par les projet sur dons et dans quelle mesure cela a-t-il permis une meilleure performance de la stratégie et du programme de pays à travers le portefeuille des projets et des activités hors prêts? - Quelles sont, de façon générale, les forces, faiblesses et leçons tirées de la mise en œuvre des activités hors prêts du programme de pays pour la période évaluée? 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents stratégiques nationaux et des partenaires - Rapports de consultation entre acteurs - Cartographie sommaire des principaux intervenants dans le développement rural au niveau national et dans les zones des projets - Rapports de conception des projets du FIDA et d'autres partenaires du développement rural - Rapports de le BIE - Entretiens avec les acteurs stratégiques de WCA - Entretiens avec les membres des équipes du FIDA (pôle de Dakar et du pays, etc.) - Entretiens avec les acteurs stratégiques du Gouvernement - Entretiens avec les représentants des autres partenaires de développement
Performance du FIDA	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure le FIDA a-t-il contribué à une bonne qualité de la conception des 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents de conception et d'achèvement

Critères	Questions d'orientation de l'évaluation	Sources d'information
	<p>projets, en termes d'approche déployée et d'adéquation des aspects opérationnels?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure le FIDA a-t-il identifié et traité de manière proactive les risques pour l'atteinte des objectifs de développement du projet, à la conception et lors de la mise en œuvre? - Dans quelle mesure le FIDA a-t-il soutenu efficacement la mise en œuvre en termes de gestion opérationnelle du projet et de gestion financière? - Dans quelle mesure le FIDA a-t-il facilité la mise en place de systèmes de S&E au niveau des projets? - Quelles ont été les actions du FIDA pour mieux comprendre le contexte de fragilité du pays, notamment en zone rurale, afin de mieux accompagner le Gouvernement? - Quels ont été les appuis du FIDA pour le renforcement des capacités nationales/locales de mise en œuvre, de gestion et de S&E? - Comment le FIDA s'est-il positionné et a-t-il positionné son travail en partenariat avec d'autres partenaires de développement? 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de pays du FIDA - Rapports de supervision et de revue à mi-parcours - Communications entre le FIDA et le Gouvernement - Supports et comptes-rendus de réunions et de formations d'appui - Comptes-rendus de réunions avec les partenaires de développement - Accords de collaboration avec les partenaires - Termes de référence du personnel FIDA impliqué dans le programme de pays - Inventaire et budgets annuels du Bureau de pays - Entretiens avec les acteurs stratégiques du FIDA, du Gouvernement, les autres partenaires au développement, y inclus la société civile
Performance du gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure le Gouvernement a-t-il montré un engagement tangible pour atteindre les objectifs stratégiques du FIDA et s'approprier ladite stratégie? - Le Gouvernement a-t-il assuré la consultation effective des bénéficiaires et autres parties prenantes lors de la conception et de la mise en œuvre? - Comment le Gouvernement a-t-il facilité des partenariats avec d'autres acteurs pour la mise en œuvre de la stratégie et du programme? - Dans quelle mesure le Gouvernement a-t-il facilité la mise en œuvre des projets par la mise en place des unités de gestion et de coordination (recrutement du personnel clé), l'application des procédures prévues et des modalités de mise en œuvre, ainsi que l'allocation des ressources nationales? - Comment et dans quel délai les contraintes de mise en œuvre ont-elles été identifiées et résolues par les unités de gestion du projet (UGP)? - Dans quelle mesure les changements et recommandations faites lors des missions de supervision ou par le comité de pilotage du projet ont-ils été pris en compte par les UGP? - Quelle a été l'utilité des différents outils de gestion de projet (ex. PTBA) et du système d'information de gestion (SIG) développés pendant la mise en œuvre? Ces outils ont-ils été correctement utilisés par la gestion de projet? - Dans quelle mesure le plan et les procédures de passation des marchés ont-ils été utiles et ont facilité la mise en œuvre des projets? Les UGP se sont-elles acquittées de leurs responsabilités fiduciaires? 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents de conception et d'achèvement - Stratégies de pays du FIDA - Rapports de supervision et de revue à mi-parcours - Enquêtes de référence, bases de données du S&E des projets - Rapports annuels et PTBA - Comptes-rendus des réunions du comité de pilotage - Rapport financiers des projets - Rapports d'audit - Manuels de procédure des projets - Conventions avec les prestataires de services - Entretiens avec les acteurs stratégiques du FIDA, du Gouvernement, les autres partenaires de développement, y inclus la société civile

Critères	Questions d'orientation de l'évaluation	Sources d'information
	<ul style="list-style-type: none">- Dans quelle mesure un système de suivi et d'évaluation a-t-il été mis en œuvre par l'UGP et les données de S&E utilisées dans la prise de décision et l'allocation des ressources?	

Récapitulatif des notes par critère: ESPP Guinée-Bissau

Critère d'évaluation	Notation
Pertinence	4
Cohérence	4
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des connaissances • Développement de partenariats • Engagement sur le dialogue politique 	4 3 3
Efficiences	3
Efficacité	4
<ul style="list-style-type: none"> • Innovation 	4
Impact sur la pauvreté rurale	Non noté
Durabilité	3
<ul style="list-style-type: none"> - Mise à l'échelle - Gestion des ressources naturelles et adaptation au changement climatique 	3 3
Égalité de genre et renforcement des femmes	4
Performance globale	3,5
Performance des partenaires	
FIDA	4
Gouvernement	3

Liste des projets et dons financés par le FIDA en Guinée-Bissau

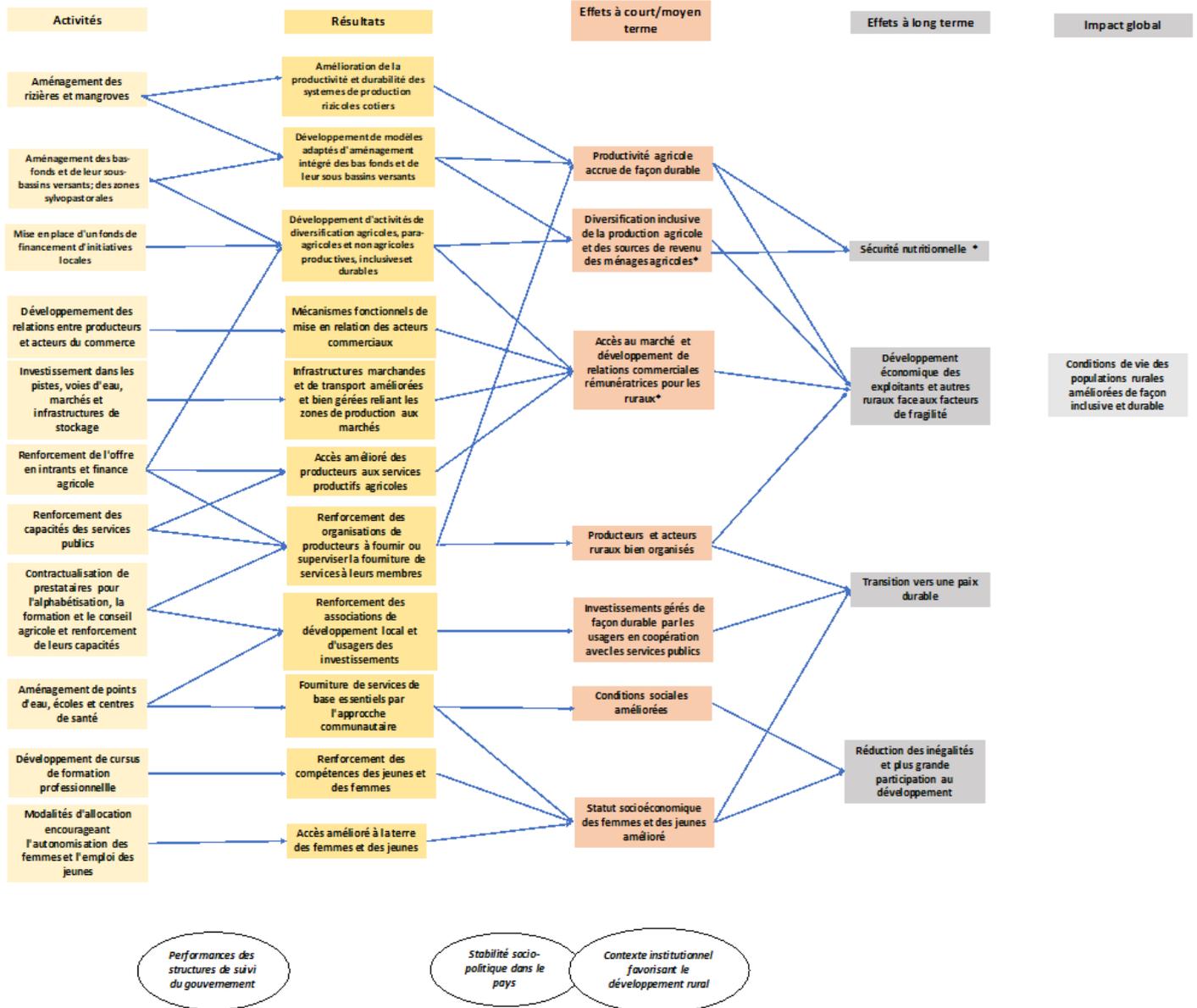
Projets financés par le FIDA en Guinée-Bissau

Nom du projet	Conditions du financement	Coût total du projet (en millions USD)	Financement FIDA (milliers d'USD)	Co-financement (milliers d'USD)	Approbation	Entrée en vigueur	Achèvement	Clôture	Institution coopérante
Projet de développement de la riziculture de Tombali	PF	13 853	5 553	7 100	21/04/1983	04/07/1985	30/06/1993	31/12/1993	BAfD
Programme d'incitations en milieu rural	PF	5 580	5 480	-	28/04/1987	22/10/1987	30/06/1993	31/12/1993	IDA
Projet de réhabilitation rurale et de développement communautaire	Don CVD	6 627	4 682	1 050	12/09/2007	30/04/2008	31/12/2013	06/07/2015	FIDA
Projet d'appui au développement économique des régions du sud	PF	23 358	12 469	7 000	17/04/2015	07/08/2015	30/09/2022	31/03/2023	FIDA
Projet de diversification de l'agriculture familiale, des marchés intégrés et de la nutrition face au changement climatique en Guinée-Bissau	PF	65 767	27 730	25 429	11/12/2019	28/02/2020	31/03/2026	30/09/2026	FIDA

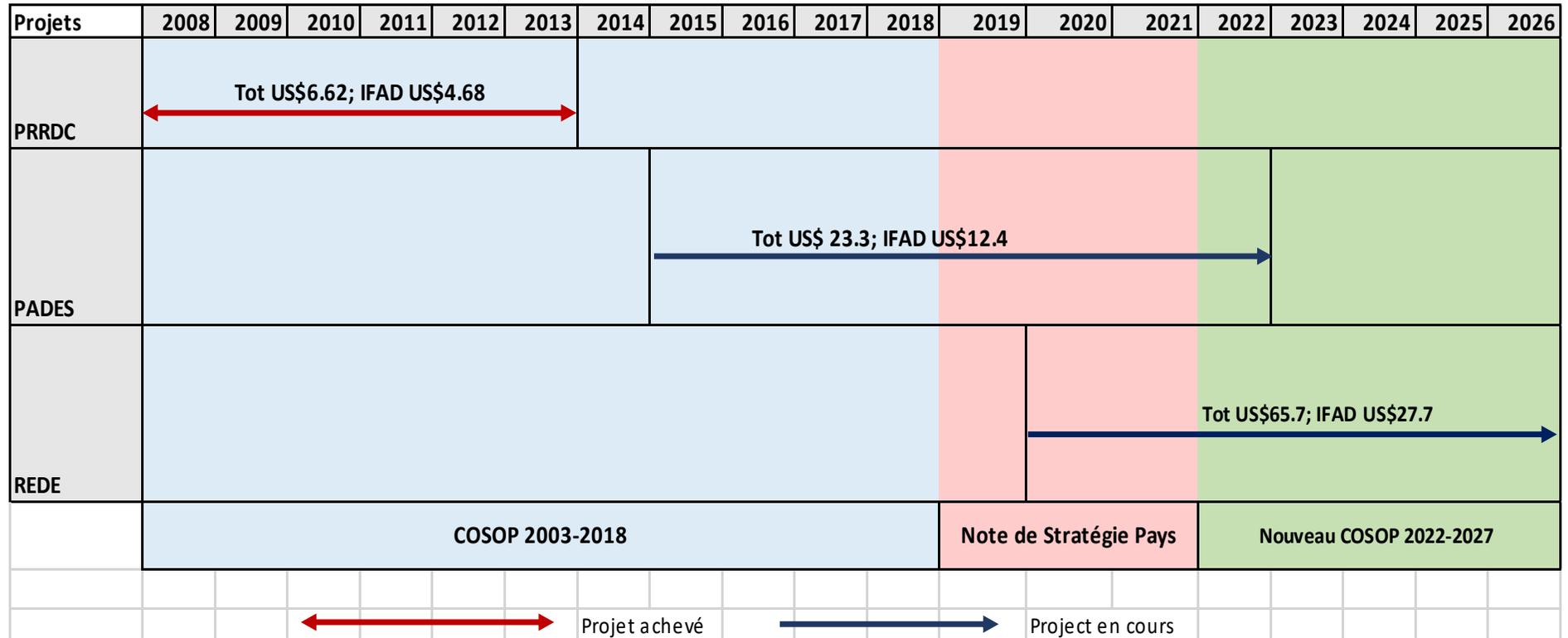
Donns financés par le FIDA en Guinée-Bissau

Nom du don	Projet bénéficiaire	Financier	Coût total du don FIDA en USD	Période de mise en œuvre	État du projet
/	Projet de développement de la riziculture de Tombali	FIDA	260 047	1983-1993	Clôturé
/	Programme d'incitations rurales (PMR)	FIDA	799 352	1987-1994	Clôturé
/	PRRDC	Coopération suédoise	1 050 000	2010-2015	Clôturé
Appui au démarrage du projet d'appui au développement économique du sud (PADES)	PADES	Coopération suédoise	500 000	2015-2017	Clôturé
/	PADES	Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres (RPSF)	373 025	2020-2023	En cours
/	PADES	Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres (RPSF) II	400 000	2021-2022	En cours

Théorie du changement reconstruite



Chronologie du COSOP et des projets en Guinée-Bissau



Indicateurs additionnels du contexte

Indicateurs démographiques de la Guinée-Bissau

	2008	2015	2020
Population totale (en millions d'habitants)	1 446	1 737	1 967
Population rurale (en millions d'habitants)	878	1 005	1 098
Population rurale (en % de la pop. totale)	60,6%	57,8%	55,8%
Population (0-14 ans) (% de la pop. totale)	43,4%	42,6%	41,9%
Taux de croissance de la population (% annuel)	2,4%	2,6%	2,4%
Densité de la population (habitants/km ²)	51	61	69

Source: Banque mondiale, <https://donnees.banquemondiale.org/>, consulté en novembre 2021.

Autres indicateurs sociaux de la Guinée-Bissau

Autres indicateurs socioéconomiques

Tous les indicateurs socioéconomiques du pays, bien qu'ils se soient améliorés, restent ainsi inférieurs à la moyenne de l'Afrique subsaharienne, comme c'est le cas du taux d'alphabétisation des adultes qui est passé de 41% en 2000 à 46% en 2014, mais qui reste toujours sous la moyenne subsaharienne de 63% en 2014. Les dépenses publiques en éducation se sont élevées à 2,2% du PIB sur la période 2010-2017, alors que la moyenne de l'Afrique subsaharienne était de 4,8% du PIB.

Indicateurs relatifs au genre

Alors qu'il existe une parité relative entre les filles et les garçons au niveau de l'école primaire, un écart important existe cependant au niveau secondaire avec un taux moyen d'adhésion des femmes de moins de 20%. Les femmes actives sont plus présentes dans le secteur agricole (77,1%), suivi du secteur tertiaire (23%, dont 12% dans le commerce et les services). Près de 50% des femmes entre 15 à 49 ans ont été excisées. Le VIH en Guinée-Bissau affecte de manière disproportionnée les femmes (les femmes adultes représentent 58% de la population séropositive âgée de plus de 15 ans). Environ 13% des sièges parlementaires sont occupés par des femmes. La prévalence du VIH, estimée à 3%, est la plus élevée d'Afrique de l'Ouest.

État des lieux de la situation des femmes en Guinée-Bissau

Dans les pays africains lusophones, la genèse des mouvements féministes est étroitement liée aux mouvements de libération dans ces pays. Il en va de même en Guinée-Bissau, où le processus d'émancipation des femmes a été favorisé par leur participation active à la lutte de libération, dans laquelle une attention particulière a été portée à la condition de la femme. Certains changements promus par la composante féminine du mouvement de libération ont permis de créer les conditions de base pour l'émergence, bien que lentement, d'une nouvelle mentalité, notamment dans les zones rurales où les résistances à la présence des femmes dans les postes de décision étaient plus enracinées. La Constitution de 1984 a stipulé leur égalité en droits et en devoirs, puis a encouragé des réformes telles que l'élaboration de la loi sur l'interdiction de la pratique des mutilations génitales féminines (MGF) en 2011 et de la loi sur les violences domestiques en 2013, ainsi que la politique nationale pour l'égalité et l'équité entre les hommes et les femmes en 2014. Malgré cela, la majorité des femmes subissent encore le poids de la tradition.

En Guinée-Bissau, les femmes représentent plus de la moitié de la population mais 70 pour cent sont illettrées contre 38 pour cent des hommes. Le pourcentage de jeunes femmes de 15 à 24 ans qui sont analphabètes est de 60 pour cent, et atteint 84 pour cent dans les zones rurales. Des progrès vers la parité de l'accès à l'éducation primaire sont actuellement visibles, (MICS 6, 2018-2019), après un long chemin puisque, en 2007, les filles étaient deux fois moins nombreuses que les garçons à entrer à l'école primaire et que la moitié de celles qui entraient ne terminaient pas leur cycle du fait de mariage précoce, de grossesse et de l'incapacité des parents à les prendre en charge.

Les mariages précoces sont encore fréquents (29 pour cent des femmes de 20-49 ans enquêtées en 2010 avaient été mariées avant l'âge de 18 ans) et l'on compte 100,7 naissances pour 1 000 adolescentes de 15-19 ans. Les cérémonies traditionnelles d'initiation incluent encore très souvent la circoncision des garçons et les mutilations génitales des filles. Malgré la loi de 2011 qui les interdit, ces pratiques concernent toujours entre 45 et 50 pour cent des femmes âgées de 15 à 49 ans, selon les sources. (UNICEF, 2016; African Gender and Development Index 2019; BAD, 2015).

L'accès aux services de santé des femmes est réduit. En 2018 (MICS 6), le taux de mortalité maternelle reste un des plus élevés de la sous-région et la part des femmes ayant bénéficié d'une assistance médicale à l'accouchement n'est que de 54 pour cent (contre 45 pour cent en 2014); ce taux était de 28 pour cent en milieu rural en 2010. Par ailleurs, la malnutrition des filles et des femmes enceintes et allaitantes constitue l'un des principaux facteurs sous-tendant les taux élevés de mortalité maternelle et infantile et de malnutrition infantile, qui demeurent élevés malgré une nette amélioration entre 2000 et 2020. L'année 2020 a été très difficile pour les femmes, en raison du confinement et des mesures sanitaires qui ont forcé la fermeture des marchés, des foires et même de la petite industrie, en limitant davantage les sources et les opportunités de revenus des familles dans le besoin. Malgré les textes juridiques reconnaissant les droits à l'égalité entre les hommes et les femmes, il y a peu d'instances d'éducation et de recours pour les femmes. Cela se traduit par une faible représentation des femmes au niveau de l'État (13,7 pour cent de parlementaires sont des femmes en 2017), et dans l'administration publique (25 pour cent).

Accès aux ressources et opportunités économiques des femmes. Le Code civil reconnaît le mari comme étant chef de ménage et habilité à représenter sa femme dans la vie civile (article 1674) et, de plus, la femme doit demander l'autorisation de son mari avant de se lancer dans des activités commerciales (article 1686). Ces articles entrent en contradiction avec la Constitution. Les femmes actives sont principalement présentes dans le secteur agricole (77,1%). La loi foncière garantit le droit à la terre de tous sans discrimination mais, dans les faits, les régimes coutumiers transmettent la terre aux héritiers masculins et les chefs de ménage en contrôlent les utilisations et cessions à des tiers. Les femmes travaillent sur les champs du chef de ménage et se font attribuer par leur conjoint ou leur père des parcelles qu'elles cultivent pour leur propre compte, mais

dont elles n'hériteront pas. Dans la région du sud-est, les femmes cultivent des champs de case proches des maisons et des parcelles le long des cours d'eau.

L'accès à la terre est donc fortement marqué par des inégalités de genre, et notamment intra-ménage, puisque les femmes n'ont de droit de gestion de la terre dans aucun groupe ethnique et n'ont accès qu'indirectement à des terres. Le patrimoine foncier s'est constitué souvent sur la base du « droit sur la terre des premiers occupants » qui le transmettent ensuite à leurs descendants. Le chef de famille contrôle le patrimoine foncier. La production vivrière est conduite sous la responsabilité du chef de ménage et chaque dépendant travaille pour lui sur les grands champs destinés à la consommation. Le chef de famille gère donc directement la majeure partie du patrimoine foncier mais il alloue aussi des parcelles individuelles à l'épouse, plus rarement aux jeunes avant le mariage. Avec la rareté croissante des terres cultivables, les droits d'accès des femmes et des jeunes se réduisent de façon sensible. Les revenus de l'anacarde reviennent aux planteurs, qui sont les chefs de ménage, bien que les femmes mènent beaucoup de travaux dans les plantations, en particulier la récolte et le transport, et dans les activités post-récolte. Tous les autres facteurs de production tels que le crédit, la formation, les équipements, ne peuvent également être alloués aux femmes que sur décision des hommes.

En ce qui concerne en particulier les trois régions ciblées par les projets du FIDA, Quinara, Tombali et Bolama-Bijagos, les facteurs principaux limitant la productivité agricole des femmes sont les suivants: i) manque d'accès aux intrants agricoles (semences surtout), ii) encadrement technique insuffisant, iii) manque de moyens de transformation et d'opportunités d'évacuation de la production vers les centres de consommation et iv) manque d'organisation des circuits commerciaux.

Pénibilité des tâches des femmes rurales. Les femmes rurales sont accablées de tous les travaux, agricoles et extra-agricoles, à toute période de l'année, exécutés manuellement et dans des conditions précaires. Alors que, traditionnellement, certaines tâches demandant de la force physique étaient du domaine des hommes, comme le défrichage avec la coupe des arbres, ou la construction des diguettes sur les aménagements rizicoles, le manque de main-d'œuvre dans les familles touchées par l'exode des jeunes, notamment au sud et au centre du pays, va amener les femmes (et les enfants) à les assumer. En plus de travailler dans les champs, les femmes exercent d'autres activités productives telles que l'horticulture, pour compléter le régime alimentaire du ménage et, lorsqu'elles peuvent, vendent le surplus de production. Les revenus économiques générés sont néanmoins utilisés pour couvrir d'autres besoins familiaux (éducation, santé), rendant ainsi très difficile pour les femmes d'épargner.

Toutes les femmes du village travaillent dans la rizière, y compris les femmes enceintes et les personnes âgées. Le désherbage est effectué par les femmes, les semailles et le travail du sol sont partagés entre les hommes et les femmes, la coupe du riz est du devoir des hommes. Le transport du riz de la rizière à la maison est à la charge exclusive des femmes et ce sont elles qui nettoient le riz, le libérant, par le décorticage, des téguments qui le recouvrent. Elles passent environ 5 heures par jour à nettoyer un bol de riz. Pour elles, le travail le plus dur est de transporter le riz de la rizière aux maisons avec des sacs lourds en équilibre sur la tête et sur des distances de plusieurs kilomètres, provoquant des douleurs de poitrine et des difficultés respiratoires.

Programme final de la mission de terrain en Guinée Bissau

Période du 4 au 19 mai 2022

Mercredi 4 mai	
9 h 30	Séance de travail avec M. Julio Malam Injai et son équipe
15 heures (chez REDE)	Séance de travail avec M. Adelino Correia (PADES) et son équipe
16 heures (chez REDE)	Séance de travail avec M. Albino Embalo (REDE) et son équipe
Jeudi 5 mai	
8 h 30	Visite de courtoisie au Ministre d'État de l'agriculture et du développement rural, M. Marciano Silva Barbeiro)
9 h 30	Atelier de lancement avec les acteurs gouvernementaux
11 h 30	Direction générale de la planification agricole (GAPLA) - Organisme responsable pour la statistique (M. Marcelino Vaz)
14 heures	Ministère de l'économie, Direction général du plan (M. Issa Jandi)
15 h 30	Point focal technique du Ministère des finances (Jeramias Pereira)
17 heures	Entretien UE-EEAS Guinée Bissau: Ivo Sulé Baldé et Francesca Roggero
Vendredi 6 mai	
8 h 30 - midi	Séance de travail interne de la mission
Midi	Ministère de l'environnement (visite au Ministre)
12 h 30	Direction générale de l'alphabétisation (Mame Leonilde Faye Nascimento Lopes)
16 heures	Direction générale des infrastructures et des transports (Braima Djassi)
Samedi 7 mai	
7 heures – 13 heures	Voyage à Buba Visite de courtoisie au gouvernement local de Quinara.
Dimanche 8 mai – Empada	
7 h 30 - 15heures	Visite du site de Gã-Cumba – São Miguel (secteur Empada) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Périmètres rizicoles [aménagement moderne] ✓ Entretien avec le CGB et l'ONG ANCOPF Périmètre maraîcher de Gã-Cumba Beafada [majoritairement pour les femmes] <ul style="list-style-type: none"> ✓ Entretien avec le CGP et les bénéficiaires ✓ Caisse de résilience
Lundi 9 mai – Buba	
8 h15 – 10 h 30	Séance de discussion avec l'équipe du PADES
10 h 30 - midi	Atelier de discussion à Buba avec les acteurs techniques des services publics régionaux [de Quinara, Tombali et Bolama] parties prenantes du projet (acteurs étatiques): Gouvernement régional, Direction régionale de l'agriculture, INPA-Caboxaque et INPA-Contuboel, délégation régionale du plan, délégation provinciale du Ministère des travaux publics
14 heures - 16 heures	Atelier de discussion à Buba avec les acteurs techniques non gouvernementaux [de Quinara et Tombali] parties prenantes du projet (acteurs non étatiques)
Mardi 10 mai - Bedanda	

Annex IX

10 h 30	Entretien avec le projet de l'UE « Ianda Guiné Djuntu »: Victor Puerta, coordinateur et Iaiá Djau, responsable des subventions
Midi	Entretien avec ROPPA – Alanso Fati
12 h 30	Entretien avec le projet de l'UE « Ianda Guiné Hortas »: Luis Gomez, coordinateur
14 heures – 18 heures	Séance interne de travail de la mission: préparation pour la séance de restitution
16 heures	Entretien avec le PNUD – Économiste principale: Inacio Ie.
17 heures	Entretien avec projet de l'UE « Ianda Guiné Arrus »: Giovanni Maucieri, représentant pays et Cerise Streng, chargée des opérations au siège
18 h 30	Séance de discussion avec la BOAD
18 mai - Poursuite des entretiens avec les acteurs gouvernementaux, non gouvernementaux et les partenaires internationaux	
8 h 30 – midi	Séance interne de travail de la mission: finalisation de la préparation pour la séance de restitution
10 h 30	Entretien avec le projet de l'UE «ACTIVA » : Yussofo Menezes, coordinateur
13 h 30	Entretien FAO – Assistant du représentant du programme: Carlos Amarante (Adjoint Mario Reis)
Midi ou 16 h 30 (à confirmer)	Entretien avec le PAM – Représentant résident: João Manja
Jeudi 19 mai	
10 heures	Réunion de discussion avec tous les acteurs étatiques et non étatiques
Après-midi	Séance interne de travail de la mission: synthèse et suite des étapes de l'évaluation
15 h 30	Entretien avec le projet de l'UE « DESIRA »

Prestataires de services des deux premiers projets

Prestataires de service gouvernementaux du PRRDC

Nom du prestataire (sigle et définition)	Date de signature de la 1 ^{ère} convention	Nature des prestations
Direction générale des routes et des ponts	24/11/2008	Assistance technique à la mise en œuvre de la sous-composante « réhabilitation des pistes rurales »
Directions régionales de l'éducation de Quinara	25/03/2010	Repérer les associations de parents d'élèves (APE), inventorier les écoles et faire leur diagnostic
Directions régionales de l'éducation de Tombali	30/03/2010	Repérer les associations de parents d'élèves (APE), inventorier les écoles et faire leur diagnostic
Directions régionales de l'agriculture de Tombali	23/09/2010	Statistiques agricoles, cadre juridique et réglementaire, divulgation des politiques, etc.
Directions régionales de l'agriculture de Quinara	23/09/2010	Statistiques agricoles, cadre juridique et réglementaire, divulgation des politiques, etc.
Direction générale des ressources hydriques	23/02/2009	Inventaire des points d'eau dans la région de Quinara, suivi piézométrique à Quinara et Tombali et assistance technique à la mise en œuvre de la sous-composante « approvisionnement en eau potable »
Institut national de la recherche agricole	22/10/2008	Fourniture de plantes greffées pour la mise en place de neuf collections de référence de germoplasmes

Prestataires de services gouvernementaux du PADES

Nom du prestataire (sigle et définition)	Date signature convention (1 ^{ère})	Nature des prestations
Direction générale de l'ingénierie et du développement rural	01/05/2017	Appui dans la mise en œuvre et le suivi des activités relatives aux aménagements hydroagricoles
Direction générale des infrastructures et des transports	01/04/2017	Appui dans la mise en œuvre et le suivi des activités relatives aux réhabilitations des pistes rurales
Institut national de la recherche agricole	01/06/2017	Appui dans la production des semences et formation des paysans multiplicateurs
Direction générale des forêts et de la faune	02/01/2018	Appui dans la mise en œuvre et le suivi des activités de protection des bassins versants (plantation d'arbres)
Direction générale des ressources hydriques	02/01/2018	Appui dans la mise en œuvre et le suivi des activités de réalisation des puits et forages dans les périmètres maraîchers
Direction générale de l'alphabétisation et de l'éducation non formelle	02/01/2018	Appui technique et pédagogique de mise en œuvre des centres d'alphabétisation fonctionnelle
Associação das Mulheres de Atividades Economicas	04/01/2021	Appui technique et pédagogique en résilience économique des bénéficiaires
Institut de la biodiversité et des aires protégées	01/06/2021	Appui dans la mise en œuvre et le suivi des activités de protection des bassins versants (replantation de mangroves)
Direction régionale de l'agriculture de Bolama	02/01/2018	Suivi des activités du projet, appui technique des ONG partenaires et des bénéficiaires directs du projet
Direction régionale de l'agriculture de Quinará	02/01/2018	Suivi des activités du projet, appui technique des ONG partenaires et des bénéficiaires directs du projet
Direction régionale de l'agriculture de Tombali	02/01/2018	Suivi des activités du projet, appui technique des ONG partenaires et des bénéficiaires directs du projet

Prestataires de service non gouvernementaux du PADES

Nom du prestataire (sigle et définition)	Date de création	Date signature 1 ^{ère} convention	Nature des prestations pour PADES
Associação Nacional para Combate a Pobreza e Fome na Guiné-Bissau)	Février 2003	01/06/2017	Renforcement des capacités et appui-conseil (secteur d'Empada)
Associação para Promoção do Desenvolvimento Local	2000	01/06/2017	Renforcement des capacités et appui-conseil (secteur de Bolama)
Departamento do Desenvolvimento Social da Igreja Evangelica da Guine-Bissau – Cooperativa, Centro de Desenvolvimento dos Camponeses do Sul		01/06/2017	Renforcement des capacités et appui-conseil (secteur d'Empada)
Associação Nacional para o Desenvolvimento Local Urbano	Juin 2000	01/06/2017	Renforcement des capacités et appui-conseil (secteur de Tite)
Deusa da Fertilidade	2000	01/06/2017	Renforcement des capacités et appui-conseil (secteur de Catió)

Liste des personnes clés rencontrées

Gouvernement

Ministère de l'agriculture et du développement rural (MADR)

Marciano Silva Barbeiro, Ministre d'État

Ministère de l'environnement et de la biodiversité

Viriato Luis Soares Cassama, Ministre de l'agriculture et de la biodiversité

Ministère de l'agriculture et du développement rural (MADR)

Julio Malam Injai, Directeur général de l'agriculture

Abudu Fati, technicien, Direction générale (DG) de l'agriculture

Sampa Dilma Jacinta, technicien, DG agriculture

Amaduuri Guissé, technicien DSV/MADR, DG agriculture

Ivan Bidan Quade, Directeur de SVA, DG agriculture

N'Queba Cia, Directrice du service national semencier, DG agriculture

Rui Nene Djata, conseiller technique principal du MADR

Justino Biai, Directeur général de l'Institut de la biodiversité et des aires protégées (IBAP)

Antonio Eubunde, Directeur du service Restructuration

Joao Aruth, Président de l'INPA

Hilario Sanha, DSAAS/DGRH/MRNE

Filomeno Domingos Neto, Directeur général du génie rural (DGEDR/MADR)

Marcelino Vaz, Direction générale de la planification agricole (DGPA)

Antonia D. Djalo, Association nationale des femmes pour les activités économiques (AMAÉ)

Antonio S.S.R. Gomes, technicien horticole

Joao José da Costa, Directeur du suivi-évaluation

Ildo Afonso Lopes, Directeur de la statistique agricole

Ministère de l'économie et du plan

Adilson B. Joao, agent technique du programme d'investissement public (PIP)

Malam Camará, agent technique du PIP

Augusta Vaz Manuel, agent technique du PIP

Justino Fernandes, DSPIP/MEPIR

Issa Jaudi, Direction générale du plan

Ministère des finances

Jeremias Pereira, Chef de cabinet du Ministère des finances

Ministère de l'environnement

Quintino Tdrautch, coordinateur RB/IBAB

Ministère de l'environnement

Luciana da Silva, conseillère

Helton Carlos Casimiro Sá, chef de cabinet

PADES - BUBA

Piqueno NanFade, Gouverneur de Tombali

Florindo Fonseca da Silva, Directeur régional de l'agriculture -Tombali

Abu Cassama, délégation agricole

Francisco Domingos Sá, Directeur régional de l'agriculture - Quinara

Mendillé Rodrigues, représentant de l'administrateur Joaquim Gomes

Wilbonhe Naobna, coordinateur DDS-IEGB/COCEDECAS

GRDR, DPV – MADR

Mamadu Mutano Djalo, chef de projet

INPA, DPV – MADR

Quintino Alves, chercheur

DPV – MADR

Suanda Infonda, responsable du S&E/DGPA

Institutions et donateurs internationaux

Visite de la délégation de l'Union européenne

Francesca Roggero, gestionnaire de programmes

Ivo Sulé Baldé, gestionnaire de programmes

PNUD

Inacio Ié, économiste national

PAM

João MANJA, Directeur de pays

FAO

Carlos M. T. de Amarante, consultant national

ONG et associations

ANCOPF – Guinée-Bissau, Empada

Malam Dabó, Directeur exécutif

Victor Tchagó, facilitateur

Caramo Dabó, facilitateur

Bile Winda Pam, facilitatrice

Mussa Dambú, chauffeur

PADES - BUBA

Djibril Seidy, Secrétaire exécutif, ONG Nimba

Sidi Mohamed Jaquite, Secrétaire exécutif, ONG Nadel

Bubacar Queta Djawanca, superviseur de projet, ONG Aprovel

Malam Dabó, Directeur exécutif, ANCOPF

Sene Djassi, coordinateur régional Quinara

Projet REDE

Lazaro Barbos, FAUPD

Mamadu Nojamba Djai, Roppa

Sambu Seck, Fédération paysanne KAFO

Jandira Monteiro, Humanity & Inclusion

Instituts de recherche et de formation

PADES - BUBA

Maximo Cá, Directeur INPA/Caboxanque

Domingos Fonseca, chercheur/sélecteur INPA

Bénéficiaires – liste sélective

Périmètre maraîchers Gã-Cumba Biafanda (hommes)

Braisna Sambú, Secrétaire, CGPH,

Iamcuba Mane, responsable suivi-évaluation

Anssumane Daname

Fode Cassama, responsable microprojets, CGPH

Malam Daname, vice-trésorière

Anssumane Sambe

Bailo Cassama

Gã-Cumba Balanta

Fatima A. Nanai, Présidente, CGB
Iameuba M. Dabó, Secrétaire, CGB
Agustinho N'Botche, Vice-Président de la CGB
Iancuba Mang, responsable de l'information, CGB
Pruna Mang, responsable de l'information
Quintino Banha, responsable de la planification
Djenabu Banha, responsable de la commercialisation
Antiólino C.S. Abna, représentant, CGB

Périmètre maraîcher Gã-Cumba Biafanda (femmes)

Djara Sambú, Présidente, CGP
Aua Sambú, chef de terrain, CGP
Aminata Indjai, membre, CGP
Djanque Indjai, Vice-Président, CGP
Abi Nanqui, membre, CGP
Satam Mané, membre, CGP
Famata Mané, membre, CGP

Caboxanque

Bébé Nadum, Vice-Président
Dan Canha na Con, responsable agrosylvopastoral
Celestino na Osna, Secrétaire
Bedamone na Cloné, Secrétaire adjointe
Finlubé Cabé na Con, responsable de la maintenance
Blak Mbunde, responsable de microprojets
Sana na Fulna, responsable agrosylvopastoral
Bebe Na Dun, Vice-Président, CDIT
Binta Camará, responsable commercial, CGP
Wilbonh Na N'tchama, Vice-Président, CGP
Rosa Na Nbuna, Présidente, CGP, P.S.
Bebe Na N'maba, trésorière, CGP, P.S.
N'loba Andegna, membre de la communauté
Isabel Sana N'funa, Vice-Président, Fédération des agriculteurs

CATCHOBA – Secteur Empada

Fernando Fuma, Président, CGB
Pana Tchuda, Vice-président, CGB
Reimundo Cubana, Secrétaire CGB
Bruno Tchuda, responsable de l'information, CGB
Mamadu Bauea Ncuia, vice-secrétaire CGB
Pedro Saux Sambu, responsable de la planification, CGB

CDIT - Biassa (Empada)

Bhuscita Nanque, responsable de l'hygiène
Bacan Mané, Vice-Président
Cadi Cassama, représentant du responsable de la santé
Sali Sani, trésorière
Malam Indjai, responsable de l'information
Braima Indjai, Président
Braima B. Cassama, Secrétaire

Biassa (Empada) - microprojets (MP)

Badari Cassama, boutique
Suleimane Cassama, production d'arachide
Arafam Cassama, boulanger
Mamadu Mané, production d'arachide
Tancuba Mané, téléphonie
Fode Mané, pêche
Abudo Indja, téléphonie
Abdu Mané, menuiserie

CDIT, Mbassa/Fulacunda/Quinara

Arafam Sambú, Président
Braïma Mané, MP pêche,
Seco Mané, Secrétaire adjoint, CDIT
Nhima Dabó, MP huile de palme
Indjai Sambú, MP savons traditionnels
Baba Mané, MP boulangerie
Quemo Indjai, MP projection de films
Pape Mané, MP élevage de petits ruminants
Infamara Mané, MP friperie
Lassana Mané, MP maçonnerie
Malam Mané, MP pistes
Mbemba Sambú

GÁ-Mamudu/Fulacunda/Quinara

Caramá Sambú, microprojets, cycle court
Ença Djassi, microprojets, matériels didactiques
Mono Mané, MP pêche
Ença Djassi, responsable de l'agriculture
Buli Djassi, MP boulangerie
Fode Djassi, MP film
Tura Mané, MP communautaire
Mani Ture, MP boîte de bain
Brema Djanco Djassi, CDIT

Timbó 1

Bacari Djassi, responsable de la maintenance
Secuna Mane, Vice-Président
Bacar Malam Djassi, facilitateur de l'école d'alphabetisation
Sene Djassi, Secrétaire, CGB
Drame Djassi, membre de l'association d'usagers
Malam Camará, Secrétaire, Fédération agricole
Suleimane Camará, chef de tabanca
Sene Djassi, responsable suivi-évaluation

Bedanda

José Na Nhoa
Augusta Na Natche
Loda Na Sete
Quinta Naioé

Catchoba – Secteur Empada

Blobia Na Fumade

Emília Tambá
Augusta Tchuda
Quinta Na Lida
Mama Té
Odilia S. N'cura

Catchoba

Naivar Có
Piquinina Có
Sugunda Monteino
Domingas Té
Iyabel Cá

Alphabétisation/élève (femme), Biassa (Empada)

Ude Mané,
Mariatu Mané

Biassa (Empada) - extracteurs de sel

Cadi Mane
Mariama Djasse
Aisatu Cassama
Fatu Djaura
Nhalim Indjai

Camassampa

Sambú, José, alphabétiseur
Camará, Arafam, paysan
Cassama, Qaiba, paysan
Cassama, Inussa, maçon
Sambu, Iaia, conducteur
Balde, Sugunda, femme de ménage
Ussumane Cassama, paysan

Timbó 1

Bento Camara
Tombom Cassama
Mariatu Djasse

Autres personnes de référence

Projet REDE

Sanca Arnaldo, IGR-PADES
Nunes Correia Adelino, coordinateur, PADES
Albino Embalo, coordinateur, REDE
Hodi Samuel Duquela, comptable, REDE
Armando Nogueira Sance, assistant de suivi-évaluation
Queba Mancabu, consultant
Joaquim Vieira, assistant du Secrétaire
Domingos Indam, expert en infrastructures
Seco Soaré Fati, responsable administratif et financier
Matos da Silva, responsable
Joao Jaque Souca Malu, expert en agronutrition
Elvira Gomes, responsable Comf 2 (REDE) - intégration des marchés et
entrepreneuriat rural
Leonilda dos Reis, responsable suivi-évaluation et coordinatrice adjointe

Projet PADES

Adelino das Neves Nunes Correia, coordinateur
Lalita Gomes Sanhá, ingénierie sociale
Baiole Nacia, RSA/PADES
Samuel Oscar Jandi Mario Fernandes, agronome
Damliã Daldi, chauffeur
Namna Calló, conducteur
José Carvalho, mécanicien
Cyriano Gomes Paes
José Alfredo Gomes, ATN
Alfa Djalo, chauffeur
Maria de Fatima G.T Rodrigues, responsable administratif et financier
Albert Widofa, interprète
Ernestina Lopes, interprète
Samuel Oscar Jandi Mario Fernandes, agronome
Baiole Nacia, RSE

Bibliographie

Documents FIDA

- FIDA. 2003. *République de Guinée-Bissau - Programme d'options stratégiques pour le pays*.
- FIDA. 2016. *Strategy on countries in fragile situation*.
- FIDA. 2019a. *République de Guinée-Bissau - Note de stratégie pays (avril 2019-avril 2021)*.
- FIDA. 2019b. *Family farming diversification, integrated markets, nutrition and climate resilience project. Project Design Report. Main report and annexes*.
www.ifad.org/fr/-/document/guinea-bissau-2000001605-rede-project-design-report-october-2019
- FIDA. 2019c. *Rapport du deuxième atelier annuel de renforcement des performances et de partage d'expériences des projets financés par le FIDA dans la région Afrique de l'Ouest*.
- FIDA. 2019d. *Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs*.
webapps.ifad.org/members/eb/126/docs/french/EB-2019-126-R-2-Rev-1.pdf
- FIDA. 2020. *L'avenir de l'agriculture en Guinée-Bissau: 2020-2030. Études de cas: défis et opportunités pour les projets FIDA*.
www.ifad.org/documents/38714170/43334911/Guin%C3%A9+Bissau_IFAD+Futu+r+de+agri.pdf/001bb6ce-cdcb-0efa-8520-5ea05ae35cdd?t=1625228846904
- FIDA. *Rapports de conception de tous les projets*.
- FIDA. *Rapports de supervision de tous les projets*.
- FIDA. *Rapports d'achèvement de tous les projets achevés*.
- FIDA-Bureau indépendant de l'évaluation. *Rapport de validation du rapport d'achèvement*.

Documents du Gouvernement de Guinée-Bissau

- Ministère de l'agriculture, des forêts et de l'élevage. 2017. *Plan national d'investissement agricole (2^e génération)*. Bissau.
- Ministère de l'économie, de la planification et de l'intégration régionale. 2011. *Deuxième document de stratégie nationale pour la réduction de la pauvreté-DENARP II 2011-2015*. Bissau. planipolis.iiep.unesco.org/sites/default/files/ressources/guinea-bissau_prsp_2011_fre.pdf
- Ministère de l'éducation nationale. 2017. *Programme sectoriel de l'éducation de la Guinée-Bissau (2017-2025)*. Bissau.
- Gouvernement de Guinée-Bissau et UNICEF. 2010. *Quatrième enquête par grappes à indicateurs multiples (MICS4)*. Bissau
- République de Guinée-Bissau. 2015. *Plan stratégique et opérationnel 2015-2020 « Terra Ranka »*. Rapport final. Bissau. planipolis.iiep.unesco.org/fr/node/7088

Autres documents

- Banque africaine de développement. 2015a. *Guinée-Bissau: document de stratégie pays 2015-2019*. Abidjan. www.afdb.org/fr/documents/document/guinea-bissau-country-strategy-paper-2015-2019-51248
- Banque africaine de développement. 2015b. *Guinée-Bissau: profil genre pays 2015*. Abidjan. www.afdb.org/fr/documents/document/guinea-bissau-country-gender-profile-2015-85067

- Banque africaine de développement. 2017. *Guinée-Bissau - Projet de développement de la chaîne de valeur riz dans les régions de Bafata et Oio*. Abidjan. projectsportal.afdb.org/dataportal/VProject/show/P-GW-A00-003?lang=fr
- Banque africaine de développement. 2018. *Évaluation à mi-parcours de la stratégie pays 2015-2019 de la Guinée-Bissau*. Abidjan. idev.afdb.org/fr/document/evaluation-mi-parcours-de-la-strategie-pays-2015-2019-de-la-guinee-bissau
- Banque africaine de développement. 2019. *Guinée-Bissau. Projet d'appui aux chaînes de valeurs et à l'entrepreneuriat agricole et rural (PACVEAR)*. Rapport d'évaluation de projet. Abidjan. projectsportal.afdb.org/dataportal/VProject/show/P-GW-A00-004?lang=fr
- Banque africaine de développement. 2020. *Guinée-Bissau. Actualisation et prolongation jusqu'à décembre 2021 du document de stratégie pays 2015-2019*. Abidjan. www.afdb.org/fr/documents/guinee-bissau-actualisation-et-prolongation-jusqua-decembre-2021-du-document-de-strategie-pays-2015-2019
- Banque mondiale. 2015. *Guinea Bissau - Country Economic Memorandum: Terra Ranca! A Fresh Start*. Washington. documents.banquemondiale.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/347181468036532328/guinea-bissau-country-economic-memorandum-terra-ranca-a-fresh-start
- Banque mondiale. 2017. *Guinea Bissau Country Partnership Framework F18-F21*. Washington. thedocs.worldbank.org/en/doc/874941497621490526-0010022017/Guinea-Bissau-Country-Partnership-Framework-F18-F21
- Banque mondiale. 2019. *Guinea Bissau: Unlocking diversification to unleash agriculture growth*. Washington. documents.banquemondiale.org/fr/publication/documents-reports/documentdetail/341991563831364596/guinea-bissau-asa-agriculture-sector-report
- Banque mondiale. 2022a. *Emergency Water and Electricity Services Upgrading Project*. [Consulté le 20 mai 2022]. projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P148797
- Banque mondiale. 2022b. *Guinea Bissau: The Quality Education for All Project*. [Consulté le 20 mai 2022]. projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P160678
- Banque mondiale. 2022c. *Guinea-Bissau Biodiversity Conservation Project*. [Consulté le 20 mai 2022]. projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P122047
- Banque mondiale. 2022d. *Guinea Bissau-Food Price Crisis Response Program*. [Consulté le 20 mai 2022]. projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P113468
- Banque mondiale. 2022e. *Private Sector Rehabilitation & Agribusiness Development - PSRAD*. [Consulté le 20 mai 2022]. projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P127209
- Banque mondiale. 2022f. *Participatory Rural Development Project*. [Consulté le 20 mai 2022]. projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P117861
- Banque mondiale. 2022g. *Coastal and Biodiversity Management Project*. [Consulté le 20 mai 2022]. projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P083453
- Banque ouest-africaine de développement (BOAD). 2021a. *État d'exécution des résultats de développement et des impacts des projets financés par la BOAD de 2009 à 2020 en Guinée-Bissau*. Lomé.

- BOAD. 2021b. *Évaluation participative d'impact rapide du projet d'appui à la sécurité alimentaire dans les régions de Biombo, Gabu et Tombali en Guinée-Bissau (PASA)*. Lomé
- BOAD. 2022. *République de Guinée-Bissau. Aide-mémoire SUP DDR GB*. Lomé.
- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). 2016. *Étude diagnostique des organisations de base (CDIT, CITEP, OP, ONG) en Guinée-Bissau. Appui au démarrage du projet d'appui au développement économique du sud (PADES)*. Rome.
- FAO. 2019. *Climate-Smart Agriculture in Guinea-Bissau*. Accra. www.fao.org/documents/card/fr?details=CA5406EN%2f
- FAO. 2020a. *Projet d'appui à la lutte contre la chenille légionnaire d'automne en Guinée-Bissau - TCP/GBS/3605*. Rome. www.fao.org/publications/card/en/c/CA9228FR/
- FAO. 2020b. *Soutien aux petits producteurs pour améliorer la productivité et la commercialisation du cajou - TCP/GBS/360*. Rome. www.fao.org/documents/card/fr/c/CA9385FR/
- FAO. 2020c. *Appui à la mise en place de systèmes techniques et organisationnels de multiplication des semences de cultures vivrières commerciales en Guinée-Bissau - TCP/GBS/3601*. Rome. www.fao.org/publications/card/fr/c/CA9226FR
- Fonds monétaire international (FMI). 2013. *Guinea-Bissau. Staff Report for the 2013 Article IV Consultation*. Washington. www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2016/12/31/Guinea-Bissau-Staff-Report-for-the-2013-Article-IV-Consultation-Debt-Sustainability-Analysis-40746
- FMI. 2015. *Guinea-Bissau: Staff Report for the 2015 Article IV Consultation and Request for a Three-Year Arrangement Under the Extended Credit Facility*. Washington. www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2016/12/31/Guinea-Bissau-Staff-Report-for-the-2015-Article-IV-Consultation-and-Request-for-a-Three-Year-43102
- FMI. 2017. *Guinea-Bissau: 2017 Article IV Consultation and Fourth Review Under the Extended Credit Facility Arrangement, and Financing Assurances Review*. Washington. www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2017/12/18/Guinea-Bissau-2017-Article-IV-Consultation-and-Fourth-Review-Under-the-Extended-Credit-45485
- Instituto Marquês de Valle Flôr (IMVF). 2020. *EU-ACTIVA-Integrated Territorial Community Actions for Agricultural Improvement – Axis 1: Territorial Governance*. Lisbonne. www.imvf.org/en/project/eu-activa-territorial-governance/
- IMVF. 2022. *Programme for Resilience and Socioeconomic Opportunities for Guinea-Bissau*. Lisbonne. www.imvf.org/project/ianda-guine-djuntu/
- Programme alimentaire mondial (PAM). 2016a. *Enquête de suivi de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Guinée-Bissau*. Rome. docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000062460/download/
- PAM. 2016b. *Food and nutrition assistance and building resilience of vulnerable population affected by the post-election crisis in Guinea Bissau. Standard Project Report*. Rome. www.wfp.org/operations/200526-nutrition-and-livelihood-support-vulnerable-population-guinea-bissau
- PAM. 2019a. *Plan stratégique de pays - Guinée-Bissau (2019-2024)*. Rome. executiveboard.wfp.org/document_download/WFP-0000104815
- PAM. 2019b. *Zero hunger in Guinea-Bissau. Challenges to Achieve Food and Nutrition Security (2018-2030)*. Rome. www.wfp.org/publications/guinea-bissau-strategic-review
- PAM. 2021. *Final Evaluation of McGovern-Dole International Food for Education and Child Nutrition Program in Guinea-Bissau 2016-2019*. Rome.

<https://www.wfp.org/publications/guinea-bissau-food-education-and-child-nutrition-evaluation>

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). 2015. *Rapport de mission d'évaluation du projet IBAS - Volet: appui à la réhabilitation des rizières et à la transformation de produits d'origine agricole et animal*. Version finale. New York (États-Unis).

<https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/GNB/Evaluation%20report%20IBAS%20Land%20Rehabilitation%202015.pdf>

PNUD. 2017. *Évaluation de la fragilité en Guinée-Bissau*. Rapport final. New York (États-Unis).

PNUD. 2018. *Support to the consolidation of a Protected Area System in Guinea-Bissau's Forest Belt*. New York (États-Unis).

<https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8456>

PNUD. 2019. *Independent Country Programme Evaluation of the Republic of Guinea-Bissau*. New York (États-Unis). erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12274

PNUD. 2020. *Note d'information à l'intention des pays concernant le Rapport sur le développement humain 2020. Guinée-Bissau*. New York (États-Unis).

hdr.undp.org/sites/default/files/Country-Profiles/fr/GNB.pdf

PNUD. 2022. *Strengthening Adaptive Capacity & Resilience to Climate Change in the Agrarian & Water Sectors in Guinea-Bissau*. New York (États-Unis).

<https://www.adaptation-undp.org/projects/lDCF-guinea-bissau>

Service européen d'action extérieure (SEAE). 2017a. *Providing Solar Home Systems (SHS) to the rural and peri-urban population of the region of Gabú in east Guinea-Bissau on a fee-for-service basis*. [Consulté le 15 avril 2022].

www.eeas.europa.eu/node/49927_en

SEAE. 2017b. *Monitoring nutrition and livelihoods support to vulnerable population in Guinea-Bissau*. [Consulté le 15 avril 2022]. www.eeas.europa.eu/node/49919_en

SOFRECO. 2017. *Étude diagnostic de la filière anacarde en Guinée-Bissau*. Clichy (France).



Bureau Indépendant de l'Évaluation
Fonds International de Développement Agricole
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italie
Téléphone: +39 06 54591 - Télécopie: +39 06 5043463
Courriel: evaluation@ifad.org
www.ifad.org/evaluation
 www.twitter.com/IFADeval
 www.youtube.com/IFADevaluation



Imprimé à l'imprimerie du FIDA