



*Empowered lives.
Resilient nations.*

Rapport annuel de suivi des projets 2013

Unité appui au programme, Bureau du PNUD -Bissau, juin, 2014

I - Contexte et justification

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan de travail de suivi et évaluation 2013 du Bureau du PNUD, le Cluster Appui au programme a réalisé le suivi de sept (7) projets faisant partie des portefeuilles pauvreté, environnement et Gouvernance. Il s'agit des projets suivants : Amélioration des conditions de vie des populations locales ; Appui à la réhabilitation des champs et amélioration des produits agricoles et d'origine animale ; Renforcement de l'Etat de droit et de la sécurité ; Renforcement des capacités de dialogue politique ; Droits humains et genre ; Appui à la consolidation des aires protégées ; Renforcement de la résilience et de la capacité d'adaptation des secteurs agraires et hydriques aux changements climatiques. Le choix de ces projets s'est basé sur les principaux critères suivants : *La part dans le budget du programme, la couverture géographique, le positionnement stratégique dans des secteurs clés, le développement des partenaires stratégiques.*

Le suivi des projets s'est déroulé du 11 novembre au 28 décembre 2013. Les visites de terrain ont été réalisées en quatre phases en raison des contraintes d'agenda des membres de l'équipe de suivi du PNUD¹, des partenaires du gouvernement et des équipes de gestion des projets sur le terrain. Ces visites de terrain ont été conduites dans les zones d'intervention des projets notamment dans les villages situés dans les régions de Gabu, Biombo, Oio, Bafata, Cacheu, Tombali ainsi que dans le secteur autonome de Bissau. L'équipe de suivi a également visité les institutions bénéficiaires des projets notamment les ministères, les établissements publics et les Organisations Non Gouvernementales (ONG).

Le présent rapport rend compte des constats, des opportunités identifiées et des problèmes rencontrés ainsi que des leçons apprises du suivi de ces projets². Il formule des recommandations à l'intention des partenaires du gouvernement, des partenaires de réalisation et du bureau du PNUD.

II - Rappel des objectifs général et spécifiques

Le suivi des projets avait pour objectif général d'apprécier les progrès réalisés par les projets ciblés vers l'atteinte des cibles annuelles des produits escomptés et leur contribution à la réalisation des effets du programme au cours de l'année 2013.

De façon spécifique, le suivi des projets avait pour objectifs de : (i) *Mettre en lumière les évidences de la contribution des projets ciblés à la réalisation des effets ; (ii) Fournir des évidences sur les progrès réalisés vers l'atteinte des cibles annuelles des produits escomptés ; (iii) Apprécier la contribution des projets au renforcement des capacités des bénéficiaires et des partenaires de réalisation ; (iv) Apprécier la prise en compte des thématiques transversales telles le genre et la durabilité environnementale dans la mise en œuvre des activités ; (v) Apprécier les synergies entre les interventions des projets ciblés ; (vi) Apprécier les partenariats stratégiques développés par les projets ciblés ; (vii) Apprécier la dynamique d'appropriation des activités des projets ciblés ; (viii) Apprécier la qualité de la planification et de la gestion des projets ; (ix) Dégager les bonnes pratiques et les leçons apprises de la mise en œuvre des projets ciblés ; (x) Formuler des recommandations.*

¹ L'équipe de suivi du PNUD était composée de : Irie Mathurin Boué, Spécialiste en suivi et évaluation et Esperança Alfama, Assistante au programme du bureau du PNUD. Daniel Mikayoulou, Spécialiste en suivi et évaluation au Bureau du Coordonnateur Résident a contribué au suivi des projets. Les représentants des ministères partenaires et le personnel de terrain des unités de projets ciblés ont également pris part aux visites de terrain.

² Les constats, les résultats et les conclusions de la mission de suivi ont alimenté la rédaction du ROAR 2013 du bureau du PNUD.

III - Approche méthodologique

L'approche méthodologique a consisté à réaliser la revue et l'analyse documentaire, à conduire des interviews individuelles et de groupes (Focus group) et à effectuer les visites des institutions bénéficiaires et des sites d'exécution des activités et d'implantation des infrastructures financées par les projets ciblés. *Ces différentes sources d'informations et méthodes de collecte ont permis de réaliser la triangulation afin de s'assurer de la fiabilité des informations recueillies.*

S'agissant de la revue et de l'analyse documentaire, l'équipe de suivi a examiné les plans de travail, les rapports mensuels, trimestriels et annuels, les rapports d'évaluation mi-parcours disponibles, les rapports d'études et d'enquête ainsi que les états financiers des projets ciblés. Les membres de l'équipe de suivi ont également analysé les informations disponibles dans le système de gestion Atlas notamment les informations relatives aux plans de travail, au suivi des activités, des risques et des problèmes. La revue et l'analyse documentaire ont aussi porté sur les documents produits par les partenaires de réalisation notamment les formulaires de demande des fonds, les plans de travail, les rapports périodiques, les textes de base tels le statut, le règlement intérieur, les manuels de procédures, les guides et documents de formation, etc.

En ce qui concerne les interviews individuelles et de groupes, elles ont été réalisées auprès des bénéficiaires directs des projets, les informateurs clés (Responsables et animateurs communautaires des associations et des ONG, les enseignants et les agents de santé, les leaders traditionnels (Chefs de village, Regulos) et les autorités locales (Gouverneurs des régions, Chefs des secteurs). Précisément, l'équipe de projet a eu des entretiens avec les autorités locales et les leaders traditionnels suivants : le Gouverneur de Gabu, le Chef de secteur de Pitche, les Regulos de Pirada, Cachungo, de Bafata et de Mansoa. Dans quelques villages visités, des entretiens ont été réalisés avec des enseignants et des agents de santé.

L'équipe de suivi a effectué des visites dans les chefs lieu des régions de Bafata et Gabu ainsi que dans les secteurs de Pitche, Pirada, Quinhamel, Bissora. *Elle a aussi visité 17 villages bénéficiaires des interventions des projets ciblés. Dans ces différents villages, elle a animé des entretiens de groupes qui ont rassemblé 494 personnes dont 171 femmes³.* Elle a eu des séances de travail avec les représentants des Organisations Communautaires de base, de l'ONG ADIC NAFAIA et des comités de surveillance de l'environnement. Elle a visité les champs de démonstration des options d'adaptation aux changements climatiques, les banques de céréales, les forages, les stations météorologiques, les maisons de jeunesse, les unités de transformation des produits agricoles dotées des décortiqueuses et des moulins à maïs ainsi que les sites d'implantation des plateformes multifonctionnelles.

IV - Portée et limites

L'équipe de suivi n'a pas visité tous les villages bénéficiaires des interventions des projets ciblés. Elle a eu des entretiens avec un nombre limité des bénéficiaires directs et indirects. Cependant, elle a examiné systématiquement les documents essentiels des projets ciblés notamment les plans de travail annuels 2013, les rapports d'activités 2012 et les rapports d'évaluation disponibles. Elle a analysé les informations disponibles dans le système de gestion Atlas.

³ La liste des villages visités, les noms des autorités locales, des regulos et des informateurs clés sont indiqués à l'annexe.

L'équipe n'a donc pas la prétention de présenter une analyse exhaustive des progrès réalisés et des problèmes rencontrés par les projets ciblés. Mais, les restitutions organisées avec les chargés des portefeuilles du PNUD et quelques coordonnateurs de projets ont permis de valider les constats et les conclusions de l'analyse des données et des informations recueillies à travers les visites de terrain et les interviews.

V- Constats sur l'alignement stratégique et la planification opérationnelle des projets ciblés

L'analyse de l'alignement stratégique et de la planification opérationnelle ont permis de vérifier le rattachement des projets ciblés aux effets programme (Outcome tree), la qualité de leurs plans de travail annuels 2013 et l'importance de leur part dans le budget total du programme. Cette analyse s'est essentiellement basée sur l'examen de quelques documents notamment le Plan d'Action du Programme Pays du PNUD, les plans de travail 2013 et les informations disponibles dans le système de gestion Atlas. Il convient de signaler qu'une attention particulière a été accordée à l'analyse des informations relatives aux plans de travail et aux rapports d'activités 2013 en raison de leur importance pour le suivi des projets.

Les projets ciblés sont positionnés dans les secteurs stratégiques ci-après l'agriculture, l'énergie, l'environnement et la justice. Ils interviennent également dans des domaines d'interventions prioritaires retenues dans le Document de Réduction de la pauvreté (DENARP II) notamment la promotion de l'Etat de droit, des Droits Humains et du dialogue politique, la protection de l'environnement et les changements climatiques, le renforcement des capacités de gestion du développement. Les interventions de ces projets sont également concentrées dans des régions stratégiques pour le développement et les régions les plus touchées par la pauvreté. Il s'agit respectivement des régions de Bafata, Gabu et Tombali. *Les visites de terrain, les interviews individuelles et de groupes ont confirmé leur pertinence et leur visibilité dans les zones d'intervention. En effet, ces projets apportent des réponses concrètes aux problèmes de développement identifiés dans les zones d'intervention. Ils répondent aussi aux besoins et attentes des bénéficiaires qui sont informés et impliqués dans leur mise en œuvre.*

L'analyse des documents et des informations disponibles dans le système de gestion Atlas a permis de constater que trois (3) des sept projets ciblés sont rattachés aux effets (Cf. Outcome Tree). Il s'agit des projets Développement des capacités (DevCap), Dialogue politique et IBAS.

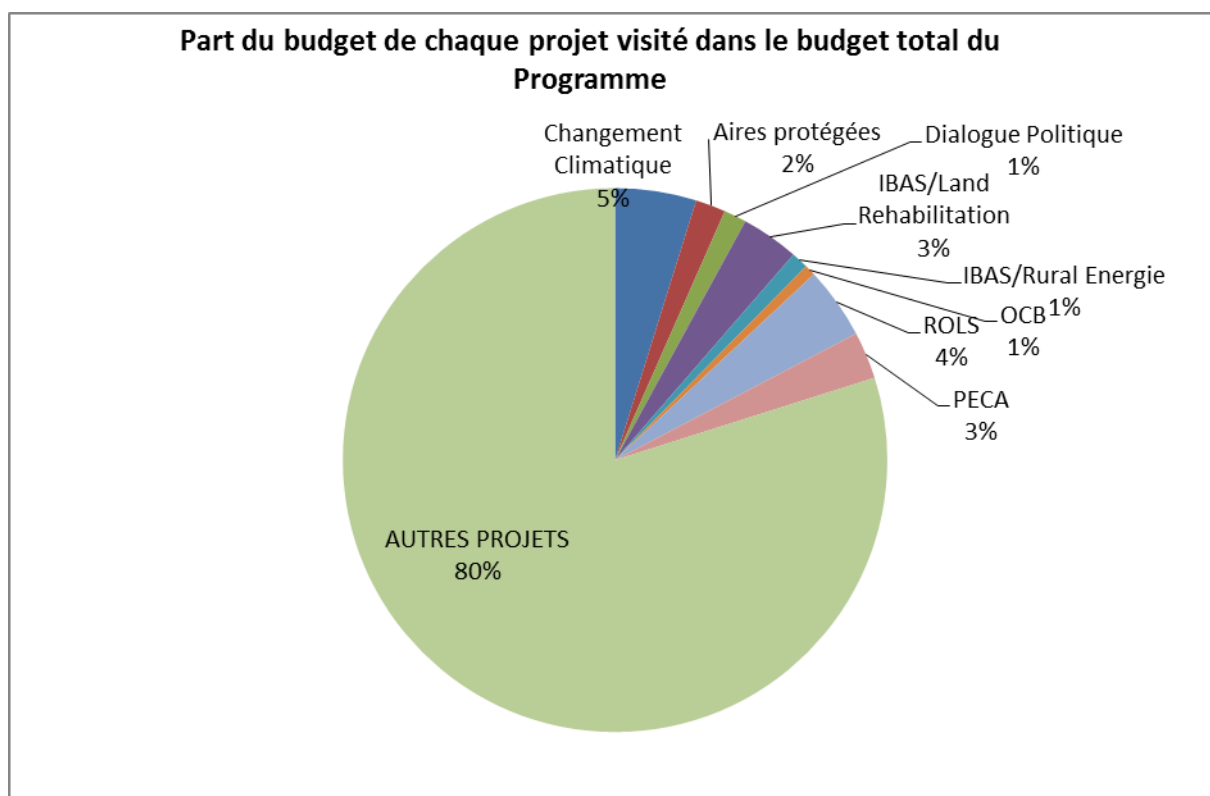
A l'exception du projet Développement des capacités, il est apparu un problème de cohérence et de traçabilité des informations relatives aux cibles 2013 des projets ciblés qui n'a pas facilité l'analyse des progrès réalisés vers les cibles 2013 des produits escomptés des projets ciblés. Précisément, dans le système de gestion Atlas, à l'exception du projet développement des capacités, tous les autres projets ciblés ne fournissent pas des informations sur leurs cibles 2013. Pour certains projets, les informations disponibles sur les cibles 2013 ne correspondent pas aux informations déclinées dans les plans de travail 2013.

- ❖ *S'agissant du projet Changements climatiques, sur 16 cibles 2013, cinq seulement ont été introduites dans le système de gestion Atlas. Mais, les cibles introduites ne correspondent pas à celles indiquées dans le PTA 2013 ;*
- ❖ *En ce qui concerne, le projet Aires protégées, les cibles introduites dans le système de gestion Atlas ne correspondent pas à celles indiquées dans le PTA 2013 ;*
- ❖ *Les informations relatives aux cibles 2013 du projet IBAS ne sont pas disponibles dans le système de gestion Atlas ;*

- ❖ *S'agissant du projet OCB, les cibles introduites dans le système de gestion Atlas ne correspondent pas à celles indiquées dans le PTA 2013 ;*
- ❖ *En ce qui concerne, le projet Etat de droit (ROLS), les cibles introduites dans le système de gestion Atlas ne correspondent pas à celles indiquées dans le PTA 2013 ;*
- ❖ *Les informations relatives aux cibles 2013 du projet Dialogue politique ne sont pas disponibles dans le système de gestion Atlas ;*
- ❖ *Les informations relatives aux cibles 2013 du projet Droits humains ne sont pas disponibles dans le système de gestion Atlas.*

En plus des problèmes de cohérence et de traçabilité évoqués plus haut, l'analyse des informations disponibles dans le système de gestion Atlas a permis aussi de constater des faiblesses en termes de disponibilité, de cohérence et de qualité des informations relatives aux activités. Ces faiblesses ont été aussi mises en lumière par l'analyse du plan de travail intégré (IWP) 2013 en ce qui concerne les informations relatives aux progrès réalisés par les projets ciblés en 2013. En effet, pour la plupart des projets ciblés, on a noté des problèmes de cohérence et de traçabilité entre les informations fournies dans les rapports produits par les équipes des projets et celles enregistrées dans le système de gestion des résultats de l'organisation (IWP).

L'exploitation des documents disponibles a révélé que les allocations budgétaires des projets ciblés s'élèvent à 4577981,17 USD soit 20% du budget total du programme.



En définitive, le suivi des projets n'a pas été aisé en raison des problèmes relatifs à la disponibilité, le manque de cohérence et de traçabilité entre les informations fournies dans les plans de travail et les rapports périodiques des projets ciblés et celles enregistrées dans le système de gestion Atlas. La plupart des rapports disponibles fournissent certes des informations utiles sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des activités. Mais, le manque d'informations relatives aux points de référence (Baseline) du fait de l'absence des études de base et aux cibles 2013 n'a pas permis d'apprécier objectivement les progrès réalisés vers l'atteinte des cibles 2013 des produits escomptés. Ces problèmes de cohérence et de traçabilité mettent en exergue les faiblesses inhérentes à la planification opérationnelle et signalent la nécessité des études de base afin de recueillir les informations nécessaires pour la détermination des points de référence et des cibles pertinentes.

VI - Constats sur les progrès réalisés vers l'atteinte des cibles 2013 des produits escomptés

En dépit des problèmes de cohérence et de traçabilité mentionnés plus haut, les interviews individuelles et de groupes ainsi que les visites de terrain ont permis à l'équipe de suivi d'identifier des évidences qui montrent clairement les progrès réalisés par les projets ciblés dans la mise en œuvre des activités et l'atteinte des résultats de processus. Il a été également noté quelques évidences des contributions de certains projets ciblés à la réalisation des effets programme. Cependant, pour la plupart des projets ciblés, les progrès enregistrés vers l'atteinte des cibles 2013 des produits escomptés sont plutôt mitigés ou décevants⁴.

VI.1 - Constats sur les progrès réalisés, les points forts et les points faibles du projet Changements climatiques

La pertinence du projet Changements climatiques a été reconnue par les représentants des ministères de l'agriculture et de l'environnement, le Gouverneur de la région de Gabu, les chefs de secteur de Pitche, les représentants des comités de surveillance environnementale et de l'ONG ADIC NAFAIA, les bénéficiaires directs des villages visités. Son alignement stratégique au DENARP est évident. Ce projet devrait contribuer à la réalisation de l'effet 35 « **Système de production et normes de gestion des ressources adoptées** ». Les résultats de processus et la contribution du projet à la réalisation de l'effet programme en 2013 sont tangibles.

En effet, au cours des visites de terrain dans les villages couverts par le projet, l'équipe de suivi a animé des discussions de groupes (Focus group) ayant regroupé 229 personnes dont 87 femmes qui ont bénéficié des formations sur les techniques d'adaptation aux changements climatiques. L'approche pédagogique de l'équipe du projet a consisté à mettre en place des champs de démonstration. Les formations ont porté sur la technique de ZAI permettant de lutter contre l'érosion sur les terrains inclinés et de restaurer les sols (14 champs de démonstration mis en place dans 13 villages), la rotation des cultures (13 champs de démonstration dans 13 villages), le labour transversal (4 champs de démonstration dans 4 villages), la plantation des cultures fourragères (5 champs de démonstration) et des légumineuses (8 villages bénéficiaires) pour l'alimentation du bétail, la pratique de l'association des cultures (6 champs de démonstration).

⁴A l'issue des visites de terrain, l'équipe de suivi a régulièrement fait des restitutions à Mr Gabriel Dava, Représentant Résident adjoint, des constats, des résultats et des conclusions préliminaires mentionnés plus haut. Elle a eu des séances de travail régulières avec Mr Dauda Sau, Assistant au Représentant Résident/programme et avec quelques chargés de portefeuille ainsi que certains Coordonnateurs des projets pour valider certaines données et informations et discuter des conclusions préliminaires. Les résultats de processus des projets ciblés ont été enregistrés dans le ROAR avec l'appui de l'équipe de suivi.

Parmi les 107 personnes ayant déclaré avoir bénéficié des formations susmentionnées, 34 personnes dont 8 femmes ont déclaré avoir appliqué les techniques apprises. 5 personnes dont 1 femme ont déclaré avoir augmenté leur production dans les champs de démonstration.

Cependant, les progrès réalisés vers l'atteinte des cibles 2013 des produits escomptés du projet sont mitigés. Le projet devra également corriger plusieurs points faibles identifiés par l'équipe de suivi.

VI.1.1 - Principaux résultats de processus atteints

En 2013, le projet a atteint les principaux résultats de processus ci-après :

- ❖ *Deux stations météorologiques réhabilitées dans les régions de Gabu et Bafata ;*
- ❖ *18 cadres formés sur les techniques d'observation du climat ;*
- ❖ *30 cadres formés sur la méthodologie d'intégration des changements climatiques dans les politiques publiques ;*
- ❖ *303 paysans formés sur les techniques d'adaptation aux changements climatiques dans les domaines de l'agriculture (228 personnes formées), l'élevage (75 personnes formées), la gestion des ressources en eau ;*
- ❖ *Une carte de vulnérabilité aux changements climatiques disponible pour la région de Gabu ;*
- ❖ *La stratégie et le plan de financement durable d'adaptation aux changements climatiques disponible ;*
- ❖ *Un guide de bonnes pratiques en techniques d'adaptation aux changements climatiques disponible.*

VI.1.2 - Points forts identifiés

L'équipe de suivi a identifié les principaux points forts suivants :

- ❖ *Expertise et efficacité du personnel local de l'équipe de projet dans la formation, le suivi et l'accompagnement des paysans ;*
- ❖ *Adhésion et réceptivité des paysans aux techniques d'adaptation aux changements climatiques vulgarisés par le projet ;*
- ❖ *Amélioration effective et tangible des connaissances des paysans sur les techniques d'adaptation aux changements climatiques et application des techniques par quelques paysans ;*
- ❖ *Participation active des jeunes et des femmes à la mise en œuvre des activités du projet ;*
- ❖ *Promotion des activités génératrices de revenus pour les jeunes et les femmes dans les domaines de l'apiculture, de la production de l'huile de palme, la fabrication du savon, la production du sel.*

VI.1.3 - Points faibles identifiés

L'équipe de suivi a identifié plusieurs points faibles déclinés ci-après :

- ❖ *Planification opérationnelle non alignée au calendrier agricole ;*
- ❖ *Projet non rattaché à « l'outcome tree » ;*
- ❖ *Plans de travail trimestriels non élaborés régulièrement ;*
- ❖ *Faiblesse du contrôle de qualité des documents produits par les partenaires de réalisation (Plans de travail trimestriels, rapports) ;*
- ❖ *Faible documentation des missions de suivi effectuées par les chargés de portefeuille ;*

- ❖ *Faible documentation des bonnes pratiques et des leçons apprises des projets ;*
- ❖ *Suivi irrégulier du projet dans le système de gestion Atlas (Mise à jour irrégulière des informations sur les risques, les problèmes, les progrès réalisés dans la mise en œuvre des activités et vers l'atteinte des cibles annuelles) ;*
- ❖ *Rapport combiné des dépenses (CDR) 2013 non signé ;*
- ❖ *Analyse financière non systématique des états financiers des projets ;*
- ❖ *Faible utilisation des données des études de base réalisées par le projet pour la planification opérationnelle notamment la fixation des points de référence et des cibles ;*
- ❖ *Lenteur ou lourdeur dans le décaissement des fonds sollicités pour la mise en œuvre des activités sur le terrain ;*
- ❖ *Faiblesse du personnel local du projet sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) ;*
- ❖ *Manque de matériels et équipements agricoles pour les paysans en vue de l'application des techniques d'adaptation apprises ;*
- ❖ *Insuffisance du stock de semences distribuées par rapport à la demande exprimée dans les villages ;*
- ❖ *Manque d'engrais et d'autres produits tels les pesticides nécessaires pour l'application des techniques d'adaptation apprises ;*
- ❖ *Retard enregistré par le projet dans l'aménagement des basfonds ;*
- ❖ *Retard enregistré par le projet dans la construction des banques de céréales et des puits ;*
- ❖ *Non réalisation du programme d'alphabétisation fonctionnelle ;*
- ❖ *Absence d'une stratégie de communication sociale pour la mobilisation sociale ;*
- ❖ *Dispersion des villages couverts par le projet ;*
- ❖ *Faiblesse du leadership des bénéficiaires ;*
- ❖ *Absence d'un programme de renforcement des capacités des partenaires de réalisation ;*
- ❖ *Faiblesse dans l'intégration du genre dans les activités du projet.*
- ❖ *Faible collaboration avec les services déconcentrés des ministères de l'agriculture et de l'environnement ;*
- ❖ *Absence de synergies avec les autres projets du PNUD intervenant dans les zones d'intervention du projet ;*
- ❖ *Faiblesse dans le développement des partenariats avec d'autres acteurs de développement.*

VI.1.4 - Recommandations spécifiques au projet

Eu égard aux points forts et aux points faibles énoncés plus haut, l'équipe de suivi formule les principales recommandations ci-après au bureau du PNUD et à l'équipe du projet :

- ❖ *Améliorer la planification opérationnelle. Le projet devra tenir compte du calendrier agricole, fixer les points de référence et des cibles pertinentes ;*
- ❖ *Améliorer la qualité des plans de travail et des rapports produits par le projet ;*
- ❖ *Assurer la mise à jour régulière des informations du projet dans le système de gestion Atlas ;*
- ❖ *Renforcer l'appui conseil de l'équipe de projet et le contrôle de qualité des documents produits par le projet ;*
- ❖ *Améliorer la documentation des missions de suivi des chefs de portefeuille, des bonnes pratiques et des leçons apprises ;*
- ❖ *Former le personnel local du projet en GAR pour améliorer la qualité de la planification ;*
- ❖ *Réduire les délais de décaissement des fonds sollicités par le projet pour éviter de pénaliser la mise en œuvre des activités sur le terrain ;*

- ❖ *Répondre aux besoins exprimés par les paysans notamment la fourniture des semences, des engrais et des pesticides, du matériel et des équipements, la construction des banques de céréales et des puits, l'aménagement des basfonds ;*
- ❖ *Améliorer l'intégration du genre dans les activités du projet ;*
- ❖ *Mettre en œuvre le programme d'alphabétisation ;*
- ❖ *Mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités des partenaires de réalisation en se basant sur une évaluation préalable des capacités ;*
- ❖ *Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication sociale et accroître le nombre d'animateurs communautaires dans la zone d'intervention du projet ;*
- ❖ *Renforcer la collaboration avec les services déconcentrés des ministères ;*
- ❖ *Développer des synergies avec les autres projets du PNUD intervenant dans la zone d'intervention du projet ;*
- ❖ *Développer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs de développement notamment avec les agences des Nations Unies.*

VI.2 - Constats sur les progrès réalisés, les points forts et les points faibles du projet Aires protégées

L'analyse de la documentation disponible et les personnes interviewées ont confirmé la pertinence et l'alignement stratégique du projet. En effet, les représentants des ministères de l'agriculture et de l'environnement, et les bénéficiaires directs des villages visités ont fait des témoignages saisissants sur la pertinence du projet. Celui-ci est aligné aux domaines d'actions stratégiques du DENARP et répond aux besoins ainsi qu'aux attentes des paysans qui ont pris conscience des conséquences désastreuses des changements climatiques. Ce projet devra contribuer à la réalisation de l'effet 35 « **Système de production et normes de gestion des ressources adoptées** ». *En 2013, le projet a atteint des résultats de processus observables sur le terrain. Mais, il n'a pas réalisé des progrès tangibles vers l'atteinte des cibles 2013 des produits escomptés. Il n'y a pas encore d'évidences sur sa contribution à la réalisation de l'effet.*

VI.2.1 - Principaux résultats de processus atteints

En 2013, l'analyse des informations recueillies dans les documents disponibles, lors des visites de terrain et des interviews ont permis d'identifier les principaux résultats de processus ci-après :

- ❖ *80 agents dont 12 femmes formés sur la démarche méthodologique de l'inventaire de la faune et de la flore ;*
- ❖ *36 cadres formés dont 5 femmes sur la conservation et la gestion des aires protégées ;*
- ❖ *75 personnes environ ont été sensibilisées sur les lois relatives à la protection des écosystèmes forestiers et la pratique de la chasse ;*
- ❖ *9 ONG ont reçu un appui financier du projet pour la mise en œuvre des microprojets prenant en compte la protection de la biodiversité ;*
- ❖ *30 apiculteurs formés et dotés des ruches modernes permettant de pratiquer l'apiculture en protégeant l'environnement ;*
- ❖ *45 femmes formées dans la transformation du miel (Fabrication des bougies, des confitures) ;*
- ❖ *1200 plants distribués aux paysans pour le reboisement dans différents villages.*

VI.2.2 - Points forts identifiés

L'équipe de suivi a identifié les principaux points forts suivants :

- ❖ *Expertise et expérience du personnel local du projet ;*
- ❖ *Adhésion des autorités locales, des leaders traditionnels et des paysans aux activités du projet ;*
- ❖ *Implication des leaders traditionnels et des paysans dans la protection des écosystèmes forestiers ;*
- ❖ *Forte demande et adhésion aux activités génératrices de revenus visant à protéger l'environnement ;*
- ❖ *Formation des membres de quelques organisations communautaires de base sur les techniques de gestion simples des AGR ;*
- ❖ *Opportunités de microcrédit pour les AGR ;*
- ❖ *Forte demande des paysans pour le reboisement.*

VI.2.3 - Points faibles identifiés

L'équipe de suivi a identifié les principaux points faibles suivants :

- ❖ *Faiblesse de la planification opérationnelle caractérisée par l'absence des points de référence et des cibles annuelles pertinentes ;*
- ❖ *Faiblesse de la qualité des rapports produits par le projet ;*
- ❖ *Faiblesse de l'appui conseil et de l'accompagnement des paysans en raison de l'insuffisance du personnel du projet ;*
- ❖ *Incapacité du projet à répondre à la demande des paysans pour les AGR et le reboisement en raison de l'insuffisance des fonds du projet ;*
- ❖ *Absence d'études de rentabilité simples pour les AGR ;*
- ❖ *Faibles capacités des ONG pour l'appui aux Organisations communautaires de base ;*
- ❖ *Absence d'un programme de développement communautaire visant la promotion des activités génératrices de revenus en vue de proposer des alternatives aux paysans pour leur subsistance ;*
- ❖ *Dispersion des villages couverts par le projet ;*
- ❖ *Absence d'un programme de renforcement des capacités des partenaires de réalisation ;*
- ❖ *Faiblesse dans l'intégration du genre dans les activités du projet ;*
- ❖ *Absence de synergies avec les autres projets du PNUD intervenant dans les zones d'intervention du projet ;*
- ❖ *Faiblesse dans le développement des partenariats avec d'autres acteurs de développement.*

VI.2.4 - Recommandations spécifiques au projet

L'équipe de suivi suggère les recommandations suivantes au PNUD et à l'équipe du projet :

- ❖ *Amélioration de la planification opérationnelle en portant l'attention sur la détermination des points de référence et des cibles annuelles pertinentes ;*
- ❖ *Améliorer la qualité des rapports produits par le projet ;*
- ❖ *Assurer la mise à jour régulière des informations du projet dans le système de gestion Atlas ;*
- ❖ *Elaborer et mettre en œuvre un programme de développement communautaire ;*
- ❖ *Veiller à la réalisation des études de rentabilité simples pour les AGR ;*

- ❖ *Accroître les ressources du projet pour répondre à la demande des bénéficiaires pour la promotion des AGR et le reboisement ;*
- ❖ *Améliorer l'intégration du genre dans les activités du projet ;*
- ❖ *Mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités des partenaires de réalisation et des Organisations communautaires de base en se basant sur une évaluation préalable des capacités ;*
- ❖ *Développer des synergies avec les autres projets du PNUD intervenant dans la zone d'intervention du projet ;*
- ❖ *Développer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs de développement notamment avec les agences des Nations Unies.*

VI.3 - Constats sur les progrès réalisés, les points forts et les points faibles du projet « Appui à la réhabilitation des champs et amélioration des produits d'origine agricole et animale (IBAS) »

La pertinence du projet a été reconnue par les représentants des ministères concernés, les autorités locales et les bénéficiaires. Son alignement stratégique au DENARP II est plausible. Ce projet devra contribuer à la réalisation de l'effet 34 «**Mise en œuvre effective du DENARP** ». Les visites de terrain, les interviews des informateurs clés et les discussions de groupe ont mis en lumière des évidences sur les résultats de processus atteints au cours de 2013 et les changements induits par les interventions du projet au niveau des conditions de travail et de vie des populations.

Précisément, dans les villages couverts par ses interventions, le projet a effectivement contribué à la réduction du temps de travail et de la pénibilité du travail des paysans particulièrement des femmes grâce à l'introduction des équipements de transformation notamment les moulins et les décortiqueuses. L'accès à l'énergie solaire a contribué à l'amélioration de la sécurité, la promotion des conversations communautaires. Cependant, faute d'informations fiables, il n'a pas été aisé d'apprécier objectivement les changements en termes d'accroissement de la production et de revenus des paysans. Il n'a pas été non plus possible d'apprécier les progrès réalisés vers l'atteinte des cibles 2013 du projet pour les raisons déjà évoquées plus haut.

VI.3.1 - Principaux résultats de processus atteints

En 2013, le projet a réalisé les principaux résultats de processus ci-après :

- ❖ *24 décortiqueuses de riz et 24 moulins distribués dans 24 villages ;*
- ❖ *232 paysans formés dans la maintenance des décortiqueuses et des moulins ;*
- ❖ *12 magasins construits et opérationnels dans les régions de Biombo, Oio et Bafata ;*
- ❖ *96 charriots distribués ;*
- ❖ *Installation des panneaux solaires dans 24 villages.*

VI.3.2 - Points forts identifiés

L'équipe de suivi a identifié les principaux points forts suivants :

- ❖ *Dynamisme et maîtrise du projet par le Coordonnateur ;*
- ❖ *Expertise et efficacité du personnel local du projet ;*

- ❖ *Adhésion des autorités locales, des leaders traditionnels et des paysans aux activités du projet ;*
- ❖ *Formation des paysans sur l'utilisation et la maintenance des équipements de transformation ;*
- ❖ *Partenariat avec les ONG ;*
- ❖ *Participation active des femmes et des jeunes à la mise en œuvre du projet ;*
- ❖ *Accès à l'énergie solaire.*

VI.3.3 - Points faibles identifiés

L'équipe de suivi a identifié les principaux points faibles suivants :

- ❖ *Faiblesse de la planification opérationnelle caractérisée par l'absence des points de référence et des cibles annuelles pertinentes ;*
- ❖ *Faiblesse de la qualité des rapports produits par le projet ;*
- ❖ *Mauvaise planification et coût élevé des missions de suivi du projet ;*
- ❖ *Faible connaissance des procédures du PNUD par le Coordonnateur du projet ;*
- ❖ *Faiblesse de l'utilisation de l'approche communautaire notamment l'absence des diagnostics communautaires et des plans de développement communautaire ;*
- ❖ *Absence des études de rentabilité simples pour les équipements de transformation ;*
- ❖ *Absence des documents de comptabilité et de gestion simple standardisés pour la gestion des équipements ;*
- ❖ *Faibles capacités des associations notamment des Organisations communautaires de base pour la gestion des équipements ;*
- ❖ *Ambiguïté sur la propriété des équipements en raison de l'absence des dispositions contractuelles claires entre les ONG et les bénéficiaires ;*
- ❖ *Dispersion des villages couverts par le projet ;*
- ❖ *Absence d'un programme de renforcement des capacités des partenaires de réalisation ;*
- ❖ *Faiblesse dans l'intégration du genre et de l'environnement dans les activités du projet ;*
- ❖ *Absence de synergies avec les autres projets du PNUD intervenant dans les zones d'intervention du projet ;*
- ❖ *Faiblesse dans le développement des partenariats avec d'autres acteurs de développement.*

VI.3.4 - Recommandations spécifiques au projet

L'équipe de suivi suggère les recommandations suivantes au PNUD et à l'équipe du projet :

- ❖ *Amélioration de la planification opérationnelle en portant l'attention sur la détermination des points de référence et des cibles annuelles pertinentes ;*
- ❖ *Améliorer la qualité des rapports produits par le projet ;*
- ❖ *Assurer la mise à jour régulière des informations du projet dans le système de gestion Atlas ;*
- ❖ *Améliorer les connaissances du Coordonnateur sur les procédures du PNUD à travers le renforcement de l'appui conseil et du coaching ;*
- ❖ *Améliorer la planification des missions de suivi du projet ;*
- ❖ *Renforcer les capacités du projet pour l'utilisation de l'approche communautaire ;*
- ❖ *Réaliser des études de rentabilité simples des équipements mis à la disposition des paysans ;*

- ❖ *Mettre à la disposition des associations des supports simples standardisés de gestion des équipements et former les gestionnaires désignés sur l'utilisation de ces supports ;*
- ❖ *Améliorer l'intégration du genre dans les activités du projet ;*
- ❖ *Mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités des partenaires de réalisation et des Organisations communautaires de base en se basant sur une évaluation préalable des capacités ;*
- ❖ *Développer des synergies avec les autres projets du PNUD intervenant dans la zone d'intervention du projet ;*
- ❖ *Développer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs de développement notamment avec les agences des nations Unies.*

VI.4 - Constats sur les progrès réalisés, les points forts et les points faibles du projet **« Amélioration des conditions de vie des populations (OCB) »**

La pertinence du projet OCB a été soulignée par les représentants des ministères partenaires, les autorités locales des régions et des secteurs. Les bénéficiaires ont également affirmé que ce projet répond à leurs besoins et leurs attentes en dépit de ces moyens limités. L'alignement stratégique du projet OCB est évident d'autant plus que son objectif global est de contribuer à la lutte contre la pauvreté. Ce projet devra contribuer à la réalisation de l'effet 34 «**Mise en œuvre effective du DENARP**». Les visites de terrain, les interviews individuelles et de groupes ont révélé que le projet a contribué à la réduction du temps de travail et de la pénibilité du travail des paysans particulièrement des femmes en matière de transformation des produits agricoles. Il a aussi amélioré l'accès des paysans aux intrants agricoles notamment aux semences améliorées et aux engrais. Dans quelques localités, le projet a permis à quelques ménages d'accéder à l'électricité grâce à l'installation des plateformes multifonctionnelles. *En 2013, le projet a atteint des résultats de processus tangibles. Mais, il n'a pas été possible d'apprécier les progrès réalisés vers l'atteinte des cibles 2013 des produits escomptés et la contribution du projet à la réalisation de l'effet pour les raisons évoquées plus haut.*

VI.4.1 - Principaux résultats de processus atteints

En 2013, le projet a atteint les principaux résultats de processus ci-après :

- ❖ *100 membres des Organisations communautaires de base formés sur la gestion durable des forêts qui ont formé à leur tour 300 personnes dont 90% de femmes ;*
- ❖ *12 hectares de forêts communautaires dans trois villages ;*
- ❖ *11 Organisations communautaires de base représentant 1100 dont 85% de femmes ayant reçu 5650 grammes de semences horticoles (Tomate, oignon, piment, djagatu, beringela) ;*
- ❖ *11 Organisations communautaires de base ont reçu 1450 kg d'urée, 2650 kg d'engrais NPK et 140 pièces de petits matériels (22 charrettes, 165 pioches, 330 arrosoirs, 330 seaux, 165 râtaux, 165 petites pelles, 140 rouleaux).*

VI.4.2 - Points forts identifiés

L'équipe de suivi a identifié les points forts suivants :

- ❖ *Efficacité et disponibilité du Coordonnateur du projet*
- ❖ *Adhésion des autorités locales, des leaders traditionnels et des paysans aux activités du projet ;*

- ❖ *Formation des paysans sur l'utilisation et la maintenance des équipements de transformation ;*
- ❖ *Formation des bénéficiaires sur l'utilisation des intrants agricoles ;*
- ❖ *Partenariat avec les ONG ;*
- ❖ *Participation active des femmes et des jeunes à la mise en œuvre du projet ;*
- ❖ *Accès des ménages à l'énergie à PIRADA.*

VI.4.3 - Points faibles identifiés

L'équipe de suivi a identifié les points faibles suivants :

- ❖ *Faiblesse de la planification opérationnelle caractérisée par l'absence des points de référence et des cibles annuelles pertinentes ;*
- ❖ *Faiblesse de la qualité des rapports produits par le projet ;*
- ❖ *Faiblesse de la gestion financière du projet notamment de la qualité des états financiers ;*
- ❖ *Faible connaissance des procédures du PNUD par le Coordonnateur du projet ;*
- ❖ *Faiblesse de l'utilisation de l'approche communautaire notamment l'absence des diagnostics communautaires et des plans de développement communautaire ;*
- ❖ *Absence des business plan des plateformes multifonctionnelles ;*
- ❖ *Absence des documents de comptabilité et de gestion simple standardisés pour la gestion des équipements ;*
- ❖ *Mauvaise tenue des documents de comptabilité et de gestion par les gestionnaires des plateformes multifonctionnelles ;*
- ❖ *Faibles capacités des associations notamment des Organisations communautaires de base pour la gestion des plateformes multifonctionnelles ;*
- ❖ *Ambiguïté de la relation contractuelle entre ADIC NAFAIA et Organisations communautaires de base pour la gestion des plateformes multifonctionnelles ;*
- ❖ *Dispersion des villages couverts par le projet ;*
- ❖ *Absence d'un programme de renforcement des capacités des partenaires de réalisation ;*
- ❖ *Faiblesse dans l'intégration du genre et de l'environnement dans les activités du projet ;*
- ❖ *Absence de synergies avec les autres projets du PNUD intervenant dans les zones d'intervention du projet ;*
- ❖ *Faiblesse dans le développement des partenariats avec d'autres acteurs de développement.*

VI.4.4 - Recommandations spécifiques au projet

L'équipe de suivi suggère les recommandations suivantes au PNUD et à l'équipe du projet :

- ❖ *Amélioration de la planification opérationnelle en portant l'attention sur la détermination des points de référence et des cibles annuelles pertinentes ;*
- ❖ *Améliorer la qualité des rapports produits par le projet ;*
- ❖ *Assurer la mise à jour régulière des informations du projet dans le système de gestion Atlas ;*
- ❖ *Améliorer les connaissances du Coordonnateur sur les procédures du PNUD à travers le renforcement de l'appui conseil et du coaching ;*
- ❖ *Améliorer la gestion financière du projet ;*

- ❖ *Renforcer les capacités du projet pour l'utilisation de l'approche communautaire ;*
- ❖ *Elaborer ou mettre en application les business plan des plateformes multifonctionnelles ;*
- ❖ *Mettre à la disposition des associations des supports simples standardisés de gestion des plateformes multifonctionnelles et former les gestionnaires désignés sur l'utilisation de ces supports ;*
- ❖ *Clarifier la relation contractuelle entre ADIC NAFAIA et Organisations communautaires de base pour la gestion des plateformes multifonctionnelles;*
- ❖ *Améliorer l'intégration du genre dans les activités du projet ;*
- ❖ *Mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités des partenaires de réalisation et des Organisations communautaires de base en se basant sur une évaluation préalable des capacités ;*
- ❖ *Développer des synergies avec les autres projets du PNUD intervenant dans la zone d'intervention du projet ;*
- ❖ *Développer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs de développement notamment avec les agences des nations Unies.*

VI.5 - Constats sur les progrès réalisés, les points forts et les points faibles du projet **« Renforcement de l'Etat de droit et de la sécurité »**

La pertinence de ce projet a été reconnue par les associations, les leaders traditionnels particulièrement les Regulos, les représentants des ministères et les bénéficiaires interviewés dans les localités d'implantation des Centres d'Accès à la Justice (CAJ). Les personnes interviewées ont fait observer que ce projet contribue effectivement à la promotion des droits humains et à l'accès à la justice. Son alignement stratégique au DENARPII est évident du fait justement de sa contribution à l'accès à la justice des populations. Ce projet devra contribuer à la réalisation de l'effet 33 « **Institutions démocratiques renforcées et administrations publiques modernisées** ».

En 2013, le projet a atteint des résultats de processus visibles. Mais, il n'a pas été facile de dégager des évidences pour mettre objectivement en exergue sa contribution à la réalisation de l'effet 33.

En effet, les CAJ sont très fréquentés par les jeunes. En 2013, 65,32 % des jeunes ont fréquenté les CAJ. Une étroite collaboration a été établie entre les CAJ et les Regulos qui participent ainsi à la promotion des activités des CAJ dans certaines localités. Mais, les regulos n'ont pas bénéficié des formations sur les techniques de médiation et les droits humains.

Cependant, dans quelques localités les Regulos prennent une part active à la sensibilisation des populations sur certaines lois. C'est le cas du Regulo de Mansoa qui a contribué efficacement à la sensibilisation de la population sur la loi contre les mutilations génitales. ***Mais, en matière de résolution des conflits, les Regulos de Cachungu, de Mansoa et de bafata ont unanimement affirmé le primat des règles traditionnelles ou des us et coutumes par rapport à la loi moderne. Les regulos se considèrent comme les garants de la tradition, les dépositaires du patrimoine culturel. Il est donc apparu que le rôle des regulos dans la promotion des droits demeure problématique.***

VI.5.1 - Principaux résultats de processus atteints

En 2013, le projet a atteint les principaux résultats de processus ci-après :

- ❖ *1768 personnes bénéficiaires des services des CAJ dont 21, 78% de femmes et 78,22% d'hommes ;*
- ❖ *1155 cas résolus à travers la médiation dont 65,32% des cas enregistrés dans les CAJ ;*
- ❖ *16 magistrats ayant finalisé leur formation théorique au CENFOJ.*

VI.5.2 - Points forts identifiés

L'équipe de suivi a identifié les points forts suivants :

- ❖ *Expertise et efficacité des équipes des CAJ ;*
- ❖ *Forte demande des services et fréquentation élevée des CAJ ;*
- ❖ *Fréquentation élevée des CAJ par les jeunes ;*
- ❖ *Collaboration des CAJ avec les tribunaux ;*
- ❖ *Collaboration avec les Regulos dans certaines localités ;*
- ❖ *Production régulière des rapports des CAJ et disponibilité des données ;*
- ❖ *Appui conseil et coaching des experts du PNUD aux CAJ.*

VI.5.3 - Points faibles identifiés

- ❖ *Faiblesse de la planification opérationnelle caractérisée par l'absence des points de référence et des cibles annuelles pertinentes ;*
- ❖ *Projet non rattaché à « l'outcome tree » ;*
- ❖ *Faible documentation des bonnes pratiques et des leçons apprises des projets ;*
- ❖ *Suivi irrégulier du projet dans le système de gestion Atlas (Mise à jour irrégulière des informations sur les risques, les problèmes, les progrès réalisés dans la mise en œuvre des activités et vers l'atteinte des cibles annuelles) ;*
- ❖ *Rapport combiné des dépenses (CDR) 2013 non signé ;*
- ❖ *Faible fréquentation des CAJ par les femmes ;*
- ❖ *Non formation des regulos sur les droits humains et les techniques de médiation ;*
- ❖ *Absence de synergies avec les autres projets du PNUD intervenant dans les zones d'intervention du projet ;*
- ❖ *Faiblesse dans le développement des partenariats avec d'autres acteurs de développement.*

VI.5.4 - Recommandations spécifiques au projet

L'équipe de suivi suggère les recommandations suivantes au PNUD et à l'équipe du projet :

- ❖ *Améliorer la planification opérationnelle en portant l'attention sur la détermination des points de référence et des cibles annuelles pertinentes ;*
- ❖ *Procéder au rattachement du projet à « l'outcome tree » ;*
- ❖ *Assurer la mise à jour régulière des informations du projet dans le système de gestion Atlas ;*
- ❖ *Assurer la documentation des bonnes pratiques et des leçons apprises ;*
- ❖ *Assurer le suivi régulier du projet dans le système de gestion Atlas (Mise à jour régulière des informations sur les risques, les problèmes, les progrès réalisés dans la mise en œuvre des activités et vers l'atteinte des cibles annuelles) ;*
- ❖ *Procéder à la signature des Rapport combiné des dépenses (CDR) 2013 ;*
- ❖ *Améliorer la fréquentation des CAJ par les femmes ;*
- ❖ *Assurer la formation des regulos sur les droits humains et les techniques de médiation ;*
- ❖ *Créer les synergies avec les autres projets du PNUD intervenant dans les zones d'intervention du projet notamment le projet Dialogue politique ;*
- ❖ *Développer des partenariats avec d'autres acteurs de développement.*

VI.6 - Constats sur les progrès réalisés, les points forts et les points faibles du projet **« Dialogue politique »**

Les interviews individuelles et de groupes ont révélé que la pertinence de ce projet n'était pas très perceptible pour la population en raison de sa faible visibilité. En fait, il est apparu une ambiguïté entre les brigades et les associations qui les soutiennent. En outre, il a été aussi noté que les membres des brigades n'ont pas une compréhension commune de leurs rôles, des approches d'intervention pour la médiation des conflits et de leur collaboration avec les Regulos. Ces problèmes sont apparus au cours des discussions de groupes à Quinhamel et à Bissora. Les brigades visitées ne sont pas très opérationnelles même si elles ont signalé quelques interventions dans la résolution des conflits.

Etant donné que l'installation des brigades est encore récente et du fait de la non documentation de leurs interventions dans la résolution des conflits, l'équipe de suivi n'a pas pu réunir des évidences pour apprécier objectivement sa contribution à l'effet 33. En dépit de quelques interventions dans la résolution des conflits, le projet n'a pas atteint des résultats de processus tangibles. Il n'a pas non plus réalisé des progrès vers l'atteinte des cibles 2013 des produits escomptés. En outre, la pérennisation du projet paraît assez problématique.

VI.6.1 - Principaux résultats de processus atteints

En 2013, le projet n'a pas atteint des résultats de processus tangibles en raison des contraintes financières qui n'ont pas permis de financer la mise en œuvre des plans de travail élaborés et soumis au PNUD par les brigades. L'équipe de suivi a ainsi constaté une démotivation des membres des brigades qui sont tombées dans la léthargie.

VI.6.2 - Points forts identifiés

L'équipe de suivi a constaté que les membres des brigades ont en général une bonne connaissance des techniques de médiation. Ils ont manifesté un intérêt pour la résolution des conflits et la sensibilisation de la population particulièrement des jeunes sur la paix. Les experts du PNUD ont réalisé un travail de formation très apprécié par les membres des brigades visitées. En outre, il convient de signaler que le projet est rattaché à « l'outcome tree ».

VI.6.3 - Points faibles identifiés

- ❖ *Faiblesse des ressources du projet pour financer les plans de travail des brigades ;*
- ❖ *Faible documentation des bonnes pratiques et des leçons apprises du projet ;*
- ❖ *Suivi irrégulier du projet dans le système de gestion Atlas (Mise à jour irrégulière des informations sur les risques, les problèmes, les progrès réalisés dans la mise en œuvre des activités et vers l'atteinte des cibles annuelles) ;*
- ❖ *Rapport combiné des dépenses (CDR) 2013 non signé ;*
- ❖ *Faible implication des femmes dans le fonctionnement des brigades ;*
- ❖ *Absence de synergies avec les autres projets du PNUD intervenant dans les zones d'intervention du projet notamment avec le projet ROLS ;*
- ❖ *Faiblesse dans le développement des partenariats avec d'autres acteurs de développement.*

VI.6.4 - Recommandations spécifiques au projet

L'équipe de suivi suggère les recommandations suivantes au PNUD et à l'équipe du projet :

- ❖ *Assurer la mise à jour régulière des informations du projet dans le système de gestion Atlas ;*
- ❖ *Assurer la documentation des bonnes pratiques et des leçons apprises ;*
- ❖ *Assurer le suivi régulier du projet dans le système de gestion Atlas (Mise à jour régulière des informations sur les risques, les problèmes, les progrès réalisés dans la mise en œuvre des activités et vers l'atteinte des cibles annuelles) ;*
- ❖ *Procéder à la signature des Rapport combiné des dépenses (CDR) 2013 ;*
- ❖ *Créer les synergies avec les autres projets du PNUD intervenant dans les zones d'intervention du projet notamment le projet ROLS ;*
- ❖ *Développer des partenariats avec les autres acteurs de développement.*

VI.7 - Constats sur les progrès réalisés, les points forts et les points faibles du projet **« Développement des capacités »**

Les ministères et les établissements publics bénéficiaires des interventions du projet ont reconnu sa pertinence et son alignement au DENARP II. Le projet devra contribuer à la réalisation de l'effet 34 « **Institutions démocratiques renforcées et administrations publiques modernisées** ». L'équipe de suivi a identifié quelques évidences qui témoignent de la contribution du projet à la réalisation de l'effet 34. *Les interviews individuelles et de groupes avec les représentants du ministère du plan ont révélé que l'appui conseil fourni par les experts du projet, les différentes formations organisées à l'intention des cadres des ministères notamment les formations sur la planification stratégique et opérationnelle (Elaboration du DENARP II et des Plans d'Action Prioritaires) ainsi que la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) ont apporté une contribution significative à l'amélioration de la qualité des outils de planification et des rapports produits par le ministère du plan (Rapports PIP), le suivi de l'aide publique au développement. En 2013, le projet a atteint des résultats de processus tangibles. Il a également enregistré des progrès encourageants vers l'atteinte des cibles 2013 des produits escomptés.*

VI.7.1 - Principaux résultats de processus atteints

En 2013, l'équipe de suivi a constaté que le projet a atteint les principaux résultats de processus et les cibles ci-après :

- ❖ *23 PAP disponibles ;*
- ❖ *50 cadres des ministères (15 ministères) formés sur la GAR ;*
- ❖ *Draft du Rapport de suivi OMD disponible ;*
- ❖ *Note technique sur la situation macroéconomique du pays en 2013 disponible ;*
- ❖ *35 représentants des Organisations de la Société Civile (OSC) formés sur le rôle de la société civile dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques.*

VI.6.2 - Points forts identifiés

L'équipe de suivi a identifié les principaux points forts ci-après :

- ❖ *Appui conseil stratégique fourni par les experts du PNUD dans l'élaboration des politiques publiques et les initiatives de mobilisation de ressources du Gouvernement ;*
- ❖ *Appui financier fourni pour le fonctionnement du Centre de Formalités des Entreprises (CFE) ;*
- ❖ *Appui technique à la gestion du projet ;*
- ❖ *Collaboration avec les autres agences pour un appui conjoint à la formation GAR des cadres des ministères ;*
- ❖ *Disponibilité et leadership des experts du gouvernement notamment de la Direction Générale du Plan dans la mise en œuvre des activités du projet.*

VI.7.3 - Points faibles identifiés

A la faveur des interviews et de la revue documentaire, l'équipe de suivi a noté les points faibles suivants :

- ❖ *Faible documentation de l'appui conseil fourni aux ministères particulièrement à la DGP ;*
- ❖ *Faible appropriation du processus d'élaboration du rapport de suivi des OMD par le gouvernement notamment la DGP ;*
- ❖ *Non-respect des procédures NEX par le PNUD dans la gestion du projet ;*
- ❖ *Absence d'un plan stratégique, de plans de travail annuels et forte dépendance financière du CFE ;*
- ❖ *Ambiguïté sur l'exit stratégie du PNUD par rapport au CFE ;*
- ❖ *Suivi irrégulier du projet dans le système de gestion Atlas (Mise à jour irrégulière des informations sur les risques, les problèmes, les progrès réalisés dans la mise en œuvre des activités et vers l'atteinte des cibles annuelles) ;*
- ❖ *Rapport combiné des dépenses (CDR) 2013 non signé.*

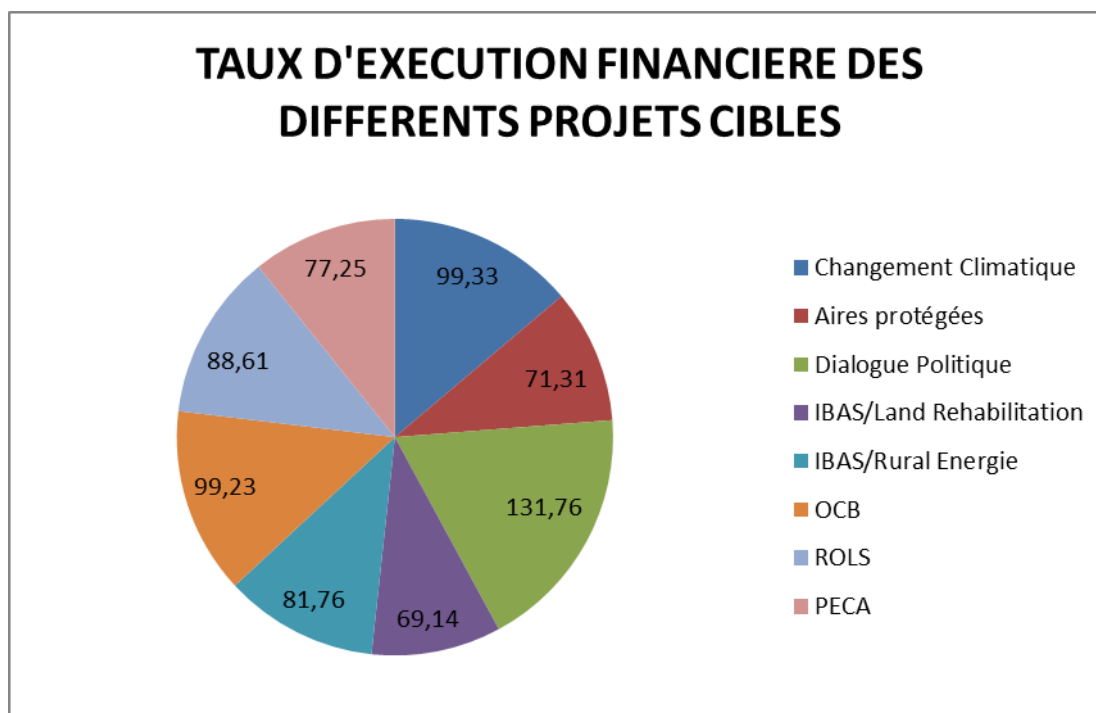
VI.7.4 - Recommandations spécifiques au projet

L'équipe de suivi suggère les recommandations suivantes au PNUD et à l'équipe du projet :

- ❖ *Améliorer la planification opérationnelle ;*
- ❖ *Améliorer la documentation de l'appui conseil fourni par les experts du PNUD aux ministères notamment à la DGP ;*
- ❖ *Améliorer l'appropriation du processus d'élaboration du rapport de suivi des OMD par le gouvernement notamment la DGP ;*
- ❖ *Veiller au respect des procédures NEX par le PNUD dans la gestion du projet ;*
- ❖ *Elaborer un plan stratégique et mettre en place des mécanismes adéquats pour desserrer la dépendance financière du CFE ;*
- ❖ *Clarifier l'exit stratégie du PNUD par rapport au CFE ;*
- ❖ *Assurer la mise à jour régulière des informations du projet dans le système de gestion Atlas ;*
- ❖ *Assurer le suivi régulier du projet dans le système de gestion Atlas (Mise à jour régulière des informations sur les risques, les problèmes, les progrès réalisés dans la mise en œuvre des activités et vers l'atteinte des cibles annuelles) ;*
- ❖ *Procéder à la signature des Rapport combiné des dépenses (CDR) 2013.*

VII - Constats sur l'exécution financière des projets ciblés

En 2013, le budget total alloué aux projets ciblés s'est élevé à 4577981,17 USD soit 20% environ du budget total du programme. Au cours de la période couverte par le suivi, le montant total des dépenses s'est élevé à 4011302 USD. Le taux d'exécution financière de l'ensemble des projets ciblés a été de 88% environ. La plupart des projets ont atteint un taux d'exécution financière d'au moins 70%.



Opportunités et problèmes rencontrés

Au cours de la conduite des interviews individuelles et de groupes, des visites de terrain et de la revue documentaire, l'équipe de suivi a bénéficié de la collaboration constante et étroite des Chargés de portefeuille, des chefs et des coordonnateurs des projets. La disponibilité des autorités locales, des représentants des associations et des ONGs, de certains informateurs clés ont également facilité la collecte d'informations. Cependant, le manque de cohérence et de traçabilité constaté entre les informations fournies dans les plans de travail, les rapports par les équipes des projets ciblés et celles introduites dans le système de gestion Atlas a été un obstacle indéniable pour l'analyse des progrès réalisés par les projets vers les résultats escomptés.

VIII - Leçons apprises

La réalisation de cet exercice de suivi a permis à l'équipe de suivi de dégager les principales leçons suivantes :

- ❖ *Le leadership et le soutien de l'équipe du management du bureau est absolument nécessaire pour susciter l'intérêt et l'adhésion des différentes parties prenantes gage de la réussite de l'exercice de suivi ;*

- ❖ *Le manque de cohérence et de traçabilité entre les informations fournies dans les plans de travail, les rapports par les équipes des projets ciblés et celles introduites dans le système de gestion Atlas ont sérieusement gêné l'équipe de suivi ;*
- ❖ *La faible qualité des plans de travail annuels (Absence de points de référence et de cibles pertinentes) et des rapports produits (Rapport narratif axé sur les processus et ne rendant pas compte des progrès réalisés vers l'atteinte des résultats de processus et des cibles annuelles) par les projets n'ont pas facilité l'analyse des progrès réalisés par les projets ciblés ;*
- ❖ *Une bonne programmation de la préparation de l'exercice de suivi est indispensable pour garantir sa réussite ;*
- ❖ *L'esprit d'équipe a énormément facilité le travail de l'équipe de suivi ;*
- ❖ *La participation des représentants du gouvernement a été certes nécessaire. Mais, leur valeur ajoutée a été faible en raison de la faible capacité en suivi et de la non connaissance des dossiers par la plupart des personnes désignées ;*
- ❖ *Une bonne sensibilisation sur les objectifs et les résultats attendus du suivi ainsi que la collaboration effective des responsables des portefeuilles, des chefs et des collaborateurs des projets ainsi que du personnel local des projets est indispensable pour garantir le bon déroulement et le succès du suivi des projets ,*
- ❖ *Une bonne sensibilisation sur les objectifs et les résultats attendus du suivi ainsi que la collaboration effective des autorités locales, des partenaires de réalisation est absolument nécessaire pour le bon déroulement de la collection d'informations.*

IX - Recommandations communes au PNUD et à tous les projets ciblés

En dépit de l'importance des recommandations spécifiques formulées à l'endroit des équipes de projets ciblés, l'équipe de suivi a jugé opportun de mettre en exergue les recommandations ci-après :

- ❖ *Améliorer la planification opérationnelle en portant l'attention sur la détermination des points de référence et des cibles annuelles pertinente. Ceci nécessite des études de base ;*
- ❖ *Procéder au rattachement de tous les projets à « l'outcome tree » ;*
- ❖ *Assurer le suivi régulier du projet dans le système de gestion Atlas (Mise à jour régulière des informations sur les risques, les problèmes, les progrès réalisés dans la mise en œuvre des activités et vers l'atteinte des cibles annuelles) ;*
- ❖ *Assurer la documentation des bonnes pratiques et des leçons apprises ;*
- ❖ *Procéder à la signature des Rapport combiné des dépenses (CDR) 2013 ;*
- ❖ *Renforcer l'appui conseil des équipes des projets et le contrôle de qualité des documents produits par les équipes des projets ;*
- ❖ *Systématiser la planification et le contrôle des missions de suivi effectuées par les chefs de portefeuille et les équipes des projets ;*
- ❖ *Veiller à la production des rapports de suivi dans les délais ;*
- ❖ *Veiller à la documentation des bonnes pratiques et des leçons apprises mises en lumière dans les rapports de suivi et d'évaluation des projets ;*
- ❖ *Former le personnel local des projets en GAR pour améliorer la qualité de la planification et des rapports produits ;*
- ❖ *Réduire les délais de décaissement des fonds sollicités par les projets pour éviter de pénaliser la mise en œuvre des activités sur le terrain ;*
- ❖ *Améliorer l'intégration du genre et de l'environnement dans les activités des projets ;*
- ❖ *Mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités des partenaires de réalisation en se basant sur une évaluation préalable des capacités ;*

- ❖ *Renforcer la collaboration avec les services déconcentrés des ministères ;*
- ❖ *Développer des synergies entre les projets du PNUD dans leurs zones d'intervention ;*
- ❖ *Développer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs de développement notamment avec les agences des nations Unies.*
- ❖ *Promouvoir l'utilisation des connaissances produites par les projets (Leçons apprises, des bonnes pratiques, etc.) et mises en évidence par les activités de suivi et évaluation.*

Annexe I : Matrice de suivi des performances des projets ciblés

Matrice de suivi des performances des projets ciblés

- Projet renforcement de la résilience et d'adaptation aux changements climatiques

Produits	Cibles 2013	Progrès réalisés (Niveau de réalisation)	Commentaires
Produit 1.1 : Les agences clés disposent des capacités en matière d'identification et de gestion des risques de changement climatique pour planifier et mettre en œuvre des mesures d'adaptation dans le secteur hydrique et agraire	<ul style="list-style-type: none"> - 30 agents ont acquis des connaissances en collecte, traitement et diffusion des informations météorologique - 15 observateurs dont 5 femmes ont amélioré leurs connaissances en collecte, traitement et diffusion des informations météorologique - 02 stations météorologiques réhabilitées respectivement à Bafata et Gabu 	<ul style="list-style-type: none"> - Deux stations météorologiques réhabilitées dans les régions de Gabu et Bafata - 18 cadres formés sur les techniques de collecte, de traitement et diffusion des informations météorologiques 	
Produit 1.2 : Les plans de gestion des ressources hydrique et agraire résilient au climat révisés sont disponibles	<ul style="list-style-type: none"> - 15 cadres dont 5 femmes ont acquis des connaissances sur la méthodologie d'intégration du changement climatique dans les processus nationaux de développement et de planification - 02 documents de politiques (Schéma directeur de l'eau et lettre de politique agraire) révisés intégrant les risques de changement climatique disponible 	<ul style="list-style-type: none"> - 30 cadres formés sur la méthodologie d'intégration des changements climatiques dans les politiques publiques - PNIA révisé intégrant la dimension changements climatiques disponible 	
Produit 1.3 : Les décideurs et les autres parties prenantes ont les capacités pour l'analyse des risques climatiques et l'adaptation	<ul style="list-style-type: none"> - 30 personnes dont un tiers de femmes ont acquis des connaissances sur l'analyse des risques et des vulnérabilités climatiques ainsi que le concept d'adaptation 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de contingence villageois disponible dans 05 villages cibles - 02 réunions du Forum Rural pour les changements organisées 	

Produits	Cibles 2013	Progrès réalisés (Niveau de réalisation)	Commentaires
	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de contingence villageois disponible dans 07 villages cibles - Forum Rural pour les changements climatiques (FRAC) fonctionnel Articles thématiques produits et diffusés régulièrement 		
Produit 1.4 : Un système d'alerte précoce est créé pour la collecte, le stockage, l'analyse et la prévention du climat	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'études sur les occurrences disponibles - 28 paysans dont un tiers de femmes ont acquis des connaissances sur l'utilisation du pluviomètre paysan - 10 postes d'observations météorologiques dans la région Est fonctionnels - Cartes de vulnérabilité agro-climatique de Gabu disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Une carte de vulnérabilité aux changements climatiques disponible pour la région de Gabu - 34 paysans dont 09 femmes formés sur l'utilisation du pluviomètre paysan - Carte de vulnérabilité agro-climatique de Gabu disponible 	
Produit 1.5 : Une stratégie de gestion financière consolidée et efficace des actions d'adaptation est disponible	<ul style="list-style-type: none"> - Une stratégie et son plan de financement disponible 	La stratégie et le plan de financement durable d'adaptation aux changements climatiques disponible	
Produit 2.1 : Les fonctionnaires, les décideurs et les acteurs clés des zones ciblées ont des informations sur les changements climatiques et la vulnérabilité pour une meilleure prise de conscience	<ul style="list-style-type: none"> - 100 personnes du secteur public, privé, des ONG et des autorités traditionnelles ont des informations sur les causes, les impacts, risques et vulnérabilité aux changements climatiques - 60% des ONG partenaires ont soumis à temps les rapports trimestriels - Sièges du projet dans les régions réhabilitées 	<ul style="list-style-type: none"> - 70 personnes dont 4 femmes et 100 jeunes dont 40 jeunes filles sensibilisées sur les changements climatiques et la vulnérabilité 	
Produit 2.2 : Les communautés de Pitche et de Pirada disposent des capacités en techniques de conservation d'eau et de gestion de la	<ul style="list-style-type: none"> - 200 hommes et 200 femmes des villages cibles ont acquis des connaissances en techniques de lutte anti-érosion, gestion de l'eau 	<ul style="list-style-type: none"> - 303 paysans formés sur les techniques d'adaptation aux changements climatiques dans les domaines de l'agriculture (228 personnes formées), 	

Produits	Cibles 2013	Progrès réalisés (Niveau de réalisation)	Commentaires
sécheresse et d'inondation	<ul style="list-style-type: none"> - 02 mini barrages construits - 04 champs pilotes de démonstration, 14 camps de démonstration de techniques de captation et conservation de l'humidité des sols et 14 camps de rotation de cultures créés 	l'élevage (75 personnes formées), la gestion des ressources en eau <ul style="list-style-type: none"> - 14 champs de démonstration de technique ZAI et 13 champs de rotation de cultures, 4 champs de démonstration de labour transversal, 	
Produit 2.3 : Les communautés locales des zones ciblées disposent des informations sur les techniques de gestion relatives à l'agriculture	<ul style="list-style-type: none"> - 02 coopératives agricoles mises en place - Rapports des inventaires des variétés locales disponibles - 05 banques et 05 silos de stockage de céréales créés - 08 villages disposent d'arbres brise-vents 	Non réalisé	
Produit 2.4 : Les éleveurs des zones ciblées ont des capacités en techniques de gestion liées à l'élevage	<ul style="list-style-type: none"> - 100 éleveurs ont amélioré leurs connaissances en hygiène et santé animale - 10 ha de cultures fourragères 21 hangars de stockage des aliments pour le bétail construits - 21 hangars de stockage des aliments pour le bétail construits - 05 puits pour le bétail construits à Sintcha Coli 	<ul style="list-style-type: none"> - 65 éleveurs formés dont 25 femmes formés à l'utilisation des plants fourragère - 50 éleveurs et 25 femmes éleveurs formés dans l'alimentation animale 6 champs de démonstration de culture fourragère disponibles, 	
Produit 3.1 : Un forum national sur les meilleures pratiques de résilience au changement climatique dans les zones rurales est fonctionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Conseils de vigilance environnementale créés à Gabu - Guides de bonnes pratiques disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> - 14 Conseils de vigilance environnementale mis en place à Gabu - Un guide de bonnes pratiques en techniques d'adaptation aux changements climatiques disponible 	
Produit 3.2 : La base pour la duplication est mise en place au niveau local	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de duplication des mesures d'adaptation au changement climatique disponible 	Non réalisé	

Produits	Cibles 2013	Progrès réalisés (Niveau de réalisation)	Commentaires
Produit 3.3 : Les connaissances et savoirs sont largement diffusés pour une prise en compte du changement climatique dans les interventions	<ul style="list-style-type: none"> - Site web fonctionnel - Manuel et guide d’alphabétisation fonctionnelle disponible - 75% des activités de communications réalisées 	<ul style="list-style-type: none"> - Site Web créé - Manuel et guide d’alphabétisation fonctionnelle disponible 	
Produit 4.1 : L’équipe de coordination assure une meilleure gestion et suivi-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - 80% de taux d’exécution - Un plan de suivi et évaluation disponible - Rapport d’évaluation à mi-parcours disponible 	<ul style="list-style-type: none"> - 99% de taux d’exécution Rapport d’évaluation à mi-parcours disponible 	

- **Projet Aires protégées**

Produits	Cibles 2013	Progrès réalisés (Niveau de réalisation)	Commentaires
Produit 1.1 : L'IBAP dispose d'un cadre légal et d'un mécanisme institutionnel fonctionnel pour assurer l'expansion des aires protégées	- Textes règlementaires et décret sur la création de complexe DBT disponible - Inventaires faunistiques et floristiques disponibles	80 agents dont 12 femmes formés sur la démarche méthodologique de l'inventaire de la faune et de la flore	
Produit 1.2 : Le complexe DBT dispose des plans de gestion globaux pour les aires protégées	- Plan de gestion du Parc de Dulombi et du parc de Boé sont disponibles	Non réalisé	
Produit 1.3 : Le système des aires protégées dispose d'un plan à long terme comprenant des directives/orientations et des stratégies pour son expansion	Plan de long du système des aires protégées disponible	Non réalisé	
Produit 1.4 : Des Plans d'affaires pour complexe DBT constituent le fondement de sa viabilité financière long terme, de nouvelles sources de financement pour les Aires Protégées sont exploitées	Plans d'affaires disponibles	9 ONG ont reçu un appui financier du projet pour la mise en œuvre des microprojets prenant en compte la protection de la biodiversité	
Produit 2.1 : L'IBAP et les autres acteurs disposent de capacités en planification stratégique, en SIG et en gestion pour assurer une mise en œuvre et une gestion efficace des aires protégées	30 cadres de l'IBAP et partenaires ont des connaissances sur les outils de planification stratégique, SIG et cogestion		
Produit 2.2 : Les communautés locales des sites du projet développent des documents de mobilisation des ressources pour une gestion durable des aires protégées	- Stratégie de mobilisation des ressources disponible - Programme de développement communautaire par site disponible	Non réalisé	
Produit 3.1 : Les modèles de gestion et de conservation durable des aires	- Tous les sites ont soumis à temps les fiches de surveillance des écosystèmes	Non réalisé	

Produits	Cibles 2013	Progrès réalisés (Niveau de réalisation)	Commentaires
protégées, y compris le complexe DBT impliquant tous les partenaires sont fonctionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Tous les sites du projet réalisent des programmes d'animation - 85% des sites du projet disposent de modèles de gestion fonctionnels 		
Produit 3.2 : Les institutions en charge de la gestion des aires protégées, les organisations locales et les ONG ont des capacités pour la promotion durable du complexe DBT	<ul style="list-style-type: none"> - 60 cadres et gardes forestiers ont acquis des connaissances sur les concepts basiques de conservation et gestion - 05 ONG par site du projet ont des connaissances en conservation et gestion des aires protégées 	36 cadres formés dont 5 femmes sur la conservation et la gestion des aires protégés	
Produit 3.3 : Les associations et les organisations du secteur productif disposent des informations et des connaissances sur les instruments juridiques relatifs à la chasse et la faune pour assurer la protection des aires protégées	<ul style="list-style-type: none"> - 75% des personnes touchées par le projet disposent des informations sur les lois forestières et de la faune - 100 personnes disposant des connaissances sur la gestion des feux de brousse 	<ul style="list-style-type: none"> - 75 personnes environ ont été sensibilisées sur les lois relatives à la protection des écosystèmes forestiers et la pratique de la chasse - 1200 plants distribués aux paysans pour le reboisement dans différents villages 	
Produit 3.4 : Les acteurs du secteur productif assurent l'intégration de la conservation de la biodiversité dans la zone d'influence du complexe BDT	<ul style="list-style-type: none"> - 03 initiatives/projets intégrant la conservation de la biodiversité financées par le projet - Un accord signé avec l'entreprise minière 	Non réalisé	

- **Projet IBAS**

Produits	Cibles 2013	Progrès réalisés (Niveau de réalisation)	Commentaires
Produit 1.1 : Les agriculteurs des zones d'intervention disposent des capacités pour augmenter la production du riz et diversifier les produits agricoles et d'élevage	<ul style="list-style-type: none"> - 200 Ha de mangrove et 100 Ha de bas-fonds réhabilités - X agriculteurs ont des connaissances sur le fonctionnement du nouveau système d'irrigation 	Non réalisé	
Produit 1.2 : Les populations des 24 villages disposent des installations de systèmes solaires pour améliorer le fonctionnement des services sociaux de base	Installation d'équipements d'énergie solaire	Installation des panneaux solaires dans 24 villages	
Produit 1.3 : Les associations locales disposent des capacités	Renforcement des capacités des associations locales de base	<ul style="list-style-type: none"> - 232 paysans formés dans la maintenance des décortiqueuses et des moulins - 96 charriots distribués - 24 décortiqueuses de riz et 24 moulins distribués dans 24 villages - 12 magasins construits et opérationnels dans les régions de Biombo, Oio et Bafata 	

- **Projet OCB**

Produits	Cibles 2013	Progrès réalisés (Niveau de réalisation)	Commentaires
Produit 1.1 : Les communautés rurales ont des capacités de mise en œuvre des techniques de gestion durable des ressources naturelles et des systèmes agro-silvo-pastoral	<ul style="list-style-type: none"> - 400 membres des OCB disposant des connaissances en techniques de gestion de ressources naturelles durable - 04 OCB et 02 réseaux de jeunes (Pitche et Pirada) - 02 villages à Pirada bénéficient de terres aménagées pour l'agriculture 02 ha de terres aménagées pour l'agriculture 	<ul style="list-style-type: none"> - 100 membres des Organisations communautaires de base formés sur la gestion durable des forêts qui ont formé à leur tour 300 personnes dont 90% de femmes - 12 hectares de forêts communautaires dans trois villages - 11 Organisations communautaires de base représentant 1100 dont 85% de femmes ayant reçu 5650 grammes de semences horticoles (Tomate, oignon, piment, djagatu, beringela) - 11 Organisations communautaires de base ont reçu 1450 kg d'urée, 2650 kg d'engrais NPK et 140 pièces de petits matériels (22 charrettes, 165 pioches, 330 arrosoirs, 330 sceaux, 165 râteaux, 165 petites pelles, 140 rouleaux). 	
Produit 1.2 : Les Gouvernorats disposent des outils de planification, de mobilisation de fonds pour l'amélioration du développement local et de gestion durable des ressources naturelles	<ul style="list-style-type: none"> - Plans de développement locaux et de région de Gabu actualisés disponibles - 15 personnes disposant des capacités en gestion axée sur les résultats, suivi-évaluation au niveau local 	Non réalisé	
Produit 1.3 : Les OCB partenaires disposent des moyens de transformation des produits agricoles pour accroître leurs revenus	<ul style="list-style-type: none"> - 05 plateformes disposent de matériel de transformation des produits locaux - 05 de plateformes transforment les produits locaux 	Pas de nouvelles de plateformes multifonctionnelles créées (03 actuellement)	

- Projet ROLS

Produits	Cibles 2013	Progrès réalisés (Niveau de réalisation)	Commentaires
Produit 1.1 : Les populations des zones ciblées disposent des informations juridiques pour fréquenter les centres d'accès à la justice	<ul style="list-style-type: none"> - Le nombre des bénéficiaires qui fréquentent les centres d'accès à la justice augmente de 35% - Cadre légal des tribunaux mobiles disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> - 1768 personnes bénéficiaires des services des CAJ dont 21, 78% de femmes et 78,22% d'hommes - 1155 cas résolus à travers la médiation dont 65,32% des cas enregistrés dans les CAJ 	
Produit 1.2 : Les acteurs du secteur de la justice disposent des capacités et aptitudes en droit pour exercer efficacement leurs fonctions	<ul style="list-style-type: none"> - 75% des candidats réussissent avec succès leur cours - Centre de documentation juridique disponible au CENFOJ 	16 magistrats ayant finalisé leur formation théorique au CENFOJ	
Produit 1.3 : Le Ministère de la Justice dispose d'un mécanisme de coordination et de suivi du système judiciaire	Au moins 75% des candidats inscrits au second cours ont leur diplôme	En cours	

- **Projet Dialogue Politique**

Produits	Cibles 2013	Progrès réalisés (Niveau de réalisation)	Commentaires
Produit 1.1 : Les leaders des partis politiques, de la société civile et du secteur privé ont des compétences en analyse des conflits pour prévenir les conflits	75% des participants ayant des capacités en analyse de conflits	Non réalisé	
Produit 1.2 : Les bridages de paix sont opérationnelles pour réduire les conflits et accroître la cohésion sociale	- 05 initiatives de prévention et gestion de conflits prises au niveau communautaire - 02 bridages de paix fonctionnelles	02 bridages de paix fonctionnelles	
Produit 1.3 : Un cadre institutionnel pour la consultation citoyenne est fonctionnel pour promouvoir le dialogue démocratique	- Un cadre de concertation mis en place - 03 concertations citoyennes organisées	Un cadre de concertation mis en place	

- **Projet DEVCA**

Produits	Cibles 2013	Progrès réalisés (Niveau de réalisation)	Commentaires
Produit 1.1 : Les institutions en charge de la planification du développement disposent des capacités techniques et institutionnelles pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi & évaluation du DENARP et des politiques sectorielles	- 23 PAP disponibles - Rapports de suivi du PIP disponible	23 PAP disponibles Draft du Rapport de suivi OMD disponible	
Produit 1.2 : Le système national de la statistique (structures de production des données) dispose des capacités techniques et organisationnelles pour un meilleur suivi de la pauvreté, des OMD et de l'IDH	- Document final SNDS disponible - Données actualisées des enquêtes IHPC et IHPI disponibles	Non réalisé	
Produit 1.3 : Les institutions impliquées dans la gestion budgétaire disposent des outils, instruments et personnel qualifié pour assurer une gestion stratégique et axée sur les résultats	- 01 Etude des nouvelles sources de recettes disponible - 01 politique fiscale disponible - 01 modèle de projection Macroéconomique disponible - 02 bulletins des finances publiques disponibles	Note technique sur la situation macroéconomique du pays en 2013 disponible	
Produit 1.4 : Les ministères et institutions ciblés disposent d'une masse critique de cadres ayant des capacités en formulation des politiques, en GAR et S&E	- 50 cadres disposent des capacités en GAR, S & E - 05 institutions publiques pilotes dotées de dispositifs opérationnels de GAR et SE - Mécanismes de coordination et de SE des politiques, programmes et projets fonctionnels	50 cadres des ministères (15 ministères) formés sur la GAR 35 représentants des Organisations de la Société Civile (OSC) formés sur le rôle de la société civile dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques	Dispositif de SE n'est pas fonctionnel
Produit 1.5 : Le secteur privé est doté	- 01 plan stratégique pour la création	Non réalisé	

Produits	Cibles 2013	Progrès réalisés (Niveau de réalisation)	Commentaires
d'institutions et d'instruments pour son épanouissement pour contribuer d'avantage à la création des emplois et des richesses	d'une agence de promotion de l'investissement (API) disponible		
Produit 1.6 : Les mécanismes institutionnels nationaux de mobilisation et de coordination de l'aide disposent des ressources humaines qualifiées et des outils de gestion efficace de l'aide	<ul style="list-style-type: none"> - 01 mécanisme de coordination et suivi du programme de transition disponible - 02 documents de projet TIER 2 du Cadre Intégré Renforcée disponibles - PGA opérationnelle 	01 mécanisme de coordination et suivi du programme de transition mis en place	

Annexe II : Tableau récapitulatif des recommandations

Tableau de suivi des recommandations

Recommandations	Responsables	Dates de mise en œuvre	Observations
Recommandations d'ordre général			
Améliorer la planification opérationnelle en portant l'attention sur la détermination des points de référence et des cibles annuelles pertinentes. Ceci nécessite des études de base	Chefs de cluster		
Procéder au rattachement de tous les projets à « l'outcome tree »	Chargés de Portefeuille		
Assurer le suivi régulier du projet dans le système de gestion Atlas (Mise à jour régulière des informations sur les risques, les problèmes, les progrès réalisés dans la mise en œuvre des activités et vers l'atteinte des cibles annuelles)	Chargés de Portefeuille		
Assurer la documentation des bonnes pratiques et des leçons apprises	Chargés de Portefeuille		
Procéder à la signature des Rapport combiné des dépenses (CDR) 2013	Chargés de Portefeuille		
Renforcer l'appui conseil des équipes des projets et le contrôle de qualité des documents produits par les équipes des projets	Chargés de Portefeuille/Chefs de cluster		
Systématiser la planification et le contrôle des missions de suivi effectuées par les chefs de portefeuille et les équipes des projets	PMSU		
Veiller à la production des rapports de suivi dans les délais	PMSU		
Veiller à la documentation des bonnes pratiques et des leçons apprises mises en lumière dans les rapports de suivi et d'évaluation des projets	Chefs de cluster/PMSU		
Former le personnel local des projets en GAR pour améliorer la qualité de la planification et des rapports produits	PMSU		
Réduire les délais de décaissement des fonds sollicités par les projets pour éviter de pénaliser la mise en œuvre des activités sur le terrain	Chargés de Portefeuille		
Améliorer l'intégration du genre et de l'environnement dans les	Chargés de		

Recommandations	Responsables	Dates de mise en œuvre	Observations
activités des projets	Portefeuille/Chefs de cluster		
Mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités des partenaires de réalisation en se basant sur une évaluation préalable des capacités	Chargés de Portefeuille		
Renforcer la collaboration avec les services déconcentrés des ministères	Chargés de Portefeuille		
Développer des synergies entre les projets du PNUD dans leurs zones d'intervention	Chefs de cluster		
Développer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs de développement notamment avec les agences des nations Unies	Chargés de Portefeuille		
Promouvoir l'utilisation des connaissances produites par les projets (Leçons apprises, des bonnes pratiques, etc.) et mises en évidence par les activités de suivi et évaluation	Chargés de Portefeuille/PMSU		
Recommandations spécifiques			
Projet Changement Climatique			
Améliorer la planification opérationnelle. Le projet devra tenir compte du calendrier agricole, fixer les points de référence et des cibles pertinentes	Chargé de Portefeuille		
Améliorer la qualité des plans de travail et des rapports produits par le projet	Chargé de Portefeuille		
Assurer la mise à jour régulière des informations du projet dans le système de gestion Atlas	Chargé de Portefeuille		
Renforcer l'appui conseil de l'équipe de projet et le contrôle de qualité des documents produits par le projet	Chargés de Portefeuille		
Améliorer la documentation des missions de suivi des chefs de portefeuille, des bonnes pratiques et des leçons apprises	PMSU		
Former le personnel local du projet en GAR pour améliorer la qualité de la planification	PMSU		
Réduire les délais de décaissement des fonds sollicités par le projet pour éviter de pénaliser la mise en œuvre des activités sur le terrain	Chargés de Portefeuille		

Répondre aux besoins exprimés par les paysans notamment la fourniture des semences, des engrais et des pesticides, du matériel et des équipements, la construction des banques de céréales et des puits, l'aménagement des basfonds	Equipe locale de projet		
Améliorer l'intégration du genre dans les activités du projet	Chargé de Portefeuille/Equipe de projet		
Mettre en œuvre le programme d'alphabétisation	Unité de gestion du projet		
Mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités des partenaires de réalisation en se basant sur une évaluation préalable des capacités	Unité de gestion du projet		
Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication sociale et accroître le nombre d'animateurs communautaires dans la zone d'intervention du projet	Unité de gestion du projet		
Renforcer la collaboration avec les services déconcentrés des ministères	Unité de gestion du projet /Chargé de portefeuille		
Développer des synergies avec les autres projets du PNUD intervenant dans la zone d'intervention du projet	Unité de gestion du projet /Chargé de portefeuille		
Développer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs de développement notamment avec les agences des nations Unies	Chargé de portefeuille		
Projet Aires Protégées			
Amélioration de la planification opérationnelle en portant l'attention sur la détermination des points de référence et des cibles annuelles pertinentes	Chef de cluster		
Améliorer la qualité des rapports produits par le projet	Chargé de portefeuille		
Assurer la mise à jour régulière des informations du projet dans le système de gestion Atlas	Chargé de portefeuille		
Elaborer et mettre en œuvre un programme de développement communautaire	Unité de gestion du projet		
Veiller à la réalisation des études de rentabilité simples pour les AGR	Unité de gestion du projet /Chargé de portefeuille		
Accroître les ressources du projet pour répondre à la demande des	Chargé de portefeuille		

bénéficiaires pour la promotion des AGR et le reboisement			
Améliorer l'intégration du genre dans les activités du projet	Chargé de portefeuille		
Mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités des partenaires de réalisation et des Organisations communautaires de base en se basant sur une évaluation préalable des capacités	Unité de gestion du projet		
Développer des synergies avec les autres projets du PNUD intervenant dans la zone d'intervention du projet	Unité de gestion du projet		
Développer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs de développement notamment avec les agences des nations Unies	Unité de gestion du projet		
Projet « Appui à la réhabilitation des champs et amélioration des produits d'origine agricole et animale (IBAS) »			
Amélioration de la planification opérationnelle en portant l'attention sur la détermination des points de référence et des cibles annuelles pertinentes	Unité de gestion du projet		
Améliorer la qualité des rapports produits par le projet	Unité de gestion du projet		
Assurer la mise à jour régulière des informations du projet dans le système de gestion Atlas	Unité de gestion du projet		
Améliorer les connaissances du Coordonnateur sur les procédures du PNUD à travers le renforcement de l'appui conseil et du coaching	Chargé de portefeuille		
Améliorer la planification des missions de suivi du projet	Unité de gestion du projet/PMSU		
Renforcer les capacités du projet pour l'utilisation de l'approche communautaire	Chargé de portefeuille		
Réaliser des études de rentabilité simples des équipements mis à la disposition des paysans	Unité de gestion du projet		
Mettre à la disposition des associations des supports simples standardisés de gestion des équipements et former les gestionnaires désignés sur l'utilisation de ces supports	Unité de gestion du projet		
Améliorer l'intégration du genre dans les activités du projet	Unité de gestion du projet		
Mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités des partenaires de réalisation et des Organisations communautaires de base en se basant sur une évaluation préalable des capacités	Unité de gestion du projet		
Développer des synergies avec les autres projets du PNUD intervenant dans la zone d'intervention du projet	Unité de gestion du projet		

Développer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs de développement notamment avec les agences des nations Unies	Unité de gestion du projet		
Projet « Amélioration des conditions de vie des populations (OCB) »			
Amélioration de la planification opérationnelle en portant l'attention sur la détermination des points de référence et des cibles annuelles pertinentes	Unité de gestion du projet		
Améliorer la qualité des rapports produits par le projet	Unité de gestion du projet		
Assurer la mise à jour régulière des informations du projet dans le système de gestion Atlas	Unité de gestion du projet		
Améliorer les connaissances du Coordonnateur sur les procédures du PNUD à travers le renforcement de l'appui conseil et du coaching	Chargé de portefeuille		
Améliorer la gestion financière du projet			
Renforcer les capacités du projet pour l'utilisation de l'approche communautaire	Chef de cluster		
Elaborer ou mettre en application les business plan des plateformes multifonctionnelles	Chargé de portefeuille		
Mettre à la disposition des associations des supports simples standardisés de gestion des plateformes multifonctionnelles et former les gestionnaires désignés sur l'utilisation de ces supports	Unité de gestion du projet		
Clarifier la relation contractuelle entre ADIC NAFAIA et Organisations communautaires de base pour la gestion des plateformes multifonctionnelles	Chargé de portefeuille		
Améliorer l'intégration du genre dans les activités du projet	Unité de gestion du projet		
Mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités des partenaires de réalisation et des Organisations communautaires de base en se basant sur une évaluation préalable des capacités	Unité de gestion du projet		
Développer des synergies avec les autres projets du PNUD intervenant dans la zone d'intervention du projet	Unité de gestion du projet		
Développer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs de développement notamment avec les agences des nations Unies	Unité de gestion du projet		

Projet « renforcement de l'Etat de droit et de la sécurité »			
Améliorer de la planification opérationnelle en portant l'attention sur la détermination des points de référence et des cibles annuelles pertinentes	Unité de gestion du projet		
Procéder au rattachement du projet à « l'outcome tree)	Unité de gestion du projet		
Assurer la mise à jour régulière des informations du projet dans le système de gestion Atlas	Unité de gestion du projet		
Assurer la documentation des bonnes pratiques et des leçons apprises	Unité de gestion du projet		
Assurer le suivi régulier du projet dans le système de gestion Atlas (Mise à jour régulière des informations sur les risques, les problèmes, les progrès réalisés dans la mise en œuvre des activités et vers l'atteinte des cibles annuelles)	Unité de gestion du projet		
Procéder à la signature des Rapport combiné des dépenses (CDR) 2013	Unité de gestion du projet		
Améliorer la fréquentation des CAJ par les femmes	Unité de gestion des CAJ		
Assurer la formation des regulos sur les droits humains et les techniques de médiation	Unité de gestion du projet		
Créer les synergies avec les autres projets du PNUD intervenant dans les zones d'intervention du projet notamment le projet Dialogue politique	Unité de gestion du projet		
Développer des partenariats avec d'autres acteurs de développement	Unité de gestion du projet		
Projet « Dialogue politique »			
Assurer la mise à jour régulière des informations du projet dans le système de gestion Atlas	Unité de gestion du projet		
Assurer la documentation des bonnes pratiques et des leçons apprises	Unité de gestion du projet		
Assurer le suivi régulier du projet dans le système de gestion Atlas (Mise à jour régulière des informations sur les risques, les problèmes, les progrès réalisés dans la mise en œuvre des activités et vers l'atteinte des cibles annuelles)	Unité de gestion du projet		

Procéder à la signature des Rapport combiné des dépenses (CDR) 2013	Unité de gestion du projet		
Créer les synergies avec les autres projets du PNUD intervenant dans les zones d'intervention du projet notamment le projet ROLS	Unité de gestion du projet		
Développer des partenariats avec les autres acteurs de développement	Unité de gestion du projet		
Projet « Développement des capacités »			
Améliorer la planification opérationnelle	Unité de gestion du projet		
Améliorer la documentation de l'appui conseil fourni par les experts du PNUD aux ministères notamment à la DGP	Unité de gestion du projet		
Améliorer l'appropriation du processus d'élaboration du rapport de suivi des OMD par le gouvernement notamment la DGP	Unité de gestion du projet		
Veiller au respect des procédures NEX par le PNUD dans la gestion du projet	Unité de gestion du projet		
Elaborer un plan stratégique et mettre en place des mécanismes adéquats pour desserrer la dépendance financière du CFE	Unité de gestion du projet/CFE		
Clarifier l'exit stratégie du PNUD par rapport au CFE			
Assurer le suivi régulier du projet dans le système de gestion Atlas (Mise à jour régulière des informations sur les risques, les problèmes, les progrès réalisés dans la mise en œuvre des activités et vers l'atteinte des cibles annuelles)	Unité de gestion du projet		
Procéder à la signature des Rapport combiné des dépenses (CDR) 2013	Unité de gestion du projet		

Annexe III : Termes de référence

TDR DE MISSION DE SUIVI DES INTERVENTIONS DANS LES DOMAINES DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, DE LA JUSTICE ET DE L'AGRICULTURE

11 novembre au 28 décembre 2013

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) apporte son appui à la Guinée-Bissau à travers des programmes de coopération pluriannuels. Actuellement le PNUD poursuit son programme d'assistance à la Guinée-Bissau couvrant la période 2008-2012, prolongé pour deux années 2013-2014, compte tenu du coup d'état militaire qui a secoué le pays le 12 avril 2012. Ce Programme est assorti d'un plan de suivi et évaluation.

Le suivi des projets s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du plan de suivi du Bureau. Il convient de noter que les projets font l'objet d'un suivi régulier de la part des chargés de programme. Cependant, le suivi prévu par l'Unité de Gestion du Programme a des objectifs différents de ceux réalisés au niveau des projets. Les constats et recommandations dégagés de ce suivi vont alimenter l'élaboration du ROAR et l'évaluation de certains projets.

Par ailleurs, les raisons ayant motivé le choix des projets sont essentiellement leur importance dans le portefeuille du Bureau, l'importance de leur budget, leur couverture géographique, les secteurs couverts et l'importance des partenaires clés tels que l'Inde, le Brésil et l'Afrique du Sud. Sur la base de ces critères, 07 projets ont été retenus dans le cadre de cette mission de suivi, à savoir :

- Projet «**Amélioration des conditions de vie des populations locales**»
- Projets IBAS «**Appui à la réhabilitation des champs et amélioration des produits agricoles et animal**» et «**Energie solaire**»
- Projet «**Renforcement de l'Etat de droit et de la sécurité**»
- Projet «**Dialogue Politique**»
- Projet «**Développement des capacités**»
- Projet «**Appui à la consolidation d'un système des aires protégées**»
- Projet «**Renforcement de la résilience et de la capacité d'adaptation des secteurs agraires et hydriques aux changements climatiques**»

Tableau 1 : Zones d'intervention des Projets à visiter

Projets à visiter	Régions	Zones couvertes
1. Amélioration des conditions de vie des populations locales	Gabu	Gouvernorat de Gabu Pitche Pirada
2. Electrification rurale et Energie solaire	Biombo	Ilondé, Bucomol, Tamara, Cufungho, Bissalanca, Cool, Quidjgro et Bissa
3. Appui à la réhabilitation des	Oio	Praca Nhacara, Jugudul, Biur, Saba, Catiozinho, Missira, Mandingara et Sansanghoto

champs et amélioration des produits agricoles et animal	Bafata	Galomaro, Fulamansa, Carabina, Tanta Cosse II, Timinto, Sare Bacar, Ga-Mamudo et Ga-Ture
4. Développement des capacités	Bissau	Bissau
5. Renforcement de l'Etat de droit et de la sécurité	Bissau	Bissau
	Cacheu	Cachungo
	Bafata	Bafata, Gabu, Quinara et Tombali
	Oio	Mansoa
6. Appui à la consolidation d'un système des aires protégées	Gabu	Boé
	Bafata	Xitole
	Tombali	Cunntabane
7. Renforcement de la résilience et de la capacité d'adaptation des secteurs agraires et hydriques aux changements climatiques	Gabu	Badjocunda, Benfica, Buruntuma, Camadjabá, Camalidja, Canquelifá, Maná (Padjama), Mudo, Yancor, Copa-Pirada, Cuntim-Pirada, Botché, Mangui et Sedjo Mandinga

II- OBJECTIFS

L'objectif général de la présente mission de suivi est de collecter et d'analyser les données pertinentes pour alimenter le ROAR et les évaluations des projets programmées. De façon spécifique, il s'agira de :

- Vérifier la livraison effective des produits et particulièrement les progrès réalisés dans l'atteinte des cibles
- Vérifier si la livraison de ces outputs contribue à des changements significatifs à travers les tendances observables
- Vérifier s'il y a des tendances observées qui permettent d'apprécier une dynamique d'appropriation et de durabilité
- Vérifier l'effectivité du renforcement de capacités des partenaires de réalisation des projets et des bénéficiaires
- Apprécier la satisfaction des bénéficiaires directs et indirects des projets
- Vérifier la dynamique de partenariat enclenchée par le projet dans sa zone d'intervention
- Vérifier le niveau d'intégration des questions transversales, notamment le genre, le VIH, etc.
- Vérifier la pertinence des indicateurs et des cibles définis afin de proposer des ajustements

III. METHODOLOGIE

La méthodologie utilisée consistera en une revue documentaire, la visite des sites et l'interview individuelle et collective.

3.1 Revue et analyse documentaire

Pour répondre aux questions susmentionnées, une revue de la documentation interne et externe sera réalisée. Il s'agira d'analyser les rapports de mission produits par les analystes et les chargés de programme. De même, il sera réalisé une analyse approfondie des rapports produits par les partenaires de mise en œuvre. Ces analyses seront faites sur la base d'une grille d'analyse.

3.2 Visites des sites

Pour la collecte des informations, des visites de sites seront réalisées dans les zones d'intervention notamment dans les villages et auprès des ménages et des groupes bénéficiaires du projet. Compte tenu de l'importance de la couverture géographique des projets, un échantillon sera constitué en fonction de chaque projet. La constitution de l'échantillon des zones à visiter sera basée sur l'importance des interventions du projet dans la localité et des résultats mis en exergue dans les rapports produits par les analystes et les chargés de programme.

3.3 Interview individuelle et collective

Des entretiens seront menés auprès des informateurs clés. Il s'agit des responsables des institutions nationales partenaires, des leaders communautaires et des associations de la société civile. Des focus groups seront organisés auprès des communautés locales bénéficiaires. Ces entretiens seront conduits sur la base des guides d'entretiens. Des fiches de collecte des données statistiques seront également élaborées.

3.4 Produit attendu

- Un rapport de suivi des projets disponible

3.5 Composition de l'équipe de mission

La mission sera conduite par le chargé de suivi et évaluation du PNUD avec la collaboration du chargé suivi et évaluation de l'unité de coordination. Un agent de la Direction Générale de la Coopération internationale fera partie de l'équipe de mission ainsi qu'un membre de l'Unité d'appui à la Gestion du Programme. Chaque chargé de programme ou analyste au Programme participera au suivi de son projet en liaison avec son partenaire national.

3.6. Organisation de la mission de suivi

La durée de la mission de suivi sera de 09 jours et est répartie selon le **chronogramme indicatif** ci-dessous.

Date	Lieux à visiter
11 au 14 novembre	Gabu, Mudo, Camadjaba, Cuntim, Copa Mangui, Sedjo Mandinga, Sintcha Sada, Camalidja
21 au 23 novembre 2013	Camapté, Dulombi, Sintchan Sambel, Cuntabane

03 au 08 décembre 2013	Bissau, Quinhamel, Bissora, Sare Bacar, Catiozinho, Missira, Bissa, Bucomol, Pitche, Camapssa, Pirada
27 au 28 décembre 2013	Cachnungo, Mansoa, Bafata

IV. BUDGET ESTIMATIF

Ce budget estimatif est relatif à celui de l'équipe de mission. L'équipe de suivi sera prise en charge sur le budget du projet Appui au Programme. La prise en charge de chaque partenaire nationale et du coordonnateur du projet visité sera assurée par le projet concerné.

Annexe IV : Programme de visites de terrain

Date	Projets à visiter	Lieux à visiter
Du 11 au 14 novembre 2013	Changement Climatique	Gabu
		Mudo
		Cuntim
		Copa mangui
		Sedjo Mandinga
		Sintcha Sala
		Camalidja
		Mandjaba
Du 21 au 23 novembre 2013	Aires protégées terestres	Camapté
		Dulombi
		Sintcha Sambel
		Cutabane
Du 03 au 08 décembre 2013	Developpement Capacités	Bissau
	Dialogue Politique	Quinhamel
		Bissora
	IBAS	Sare Bacar
		Catiozinho
		Missira
		Bissa
		Bucomol
	OCB	Pitche
		Camapssa
		Pirada
23 décembre 2013	ROLS	Cachungo
Du 27 au 28 décembre 2013	ROLS	Cachungo
		Mansoa
		Bafata

Annexe V : Liste des personnes rencontrées

Nom et prénoms	Organisation/Institution	Titre/Fonction
Mangla Nantchia	Projet Changement Climatique	Expert National en Agronomie
Garcia Bucar Embalo	Projet Changement Climatique	Expert National en Adaptation aux changements climatiques
Edwige Evelyne	Projet Changement Climatique	Expert National communication
Laurenço	Projet Changement Climatique	Expert National
Mane Dodo	ADIC NA FAYA	Ingenieur
José Jalo	Ministère de l'Administration Territoriale	Gouverneur de Gabu
Mauricio	IBAP	Responsable Développement communautaire
Braims Ndomi	Projet ROLS	Coordonnateur CAJ Cachungo
Fernando Ferreira		Regulo de Cachungo
Edouardo Pimentel	CFE	Coordonnateur
Vasco Da Silva	MEIR	Directeur Général du Plan
Giovanni Francesco D'Amato	PNUD	Coordonnateur Accès à la Justice
Augstinho		Président Organisation Association de Bissa
Viriato Luis Cassama	PNUD	Coordonnateur National du Projet Changement Climatique
Dauda Sau	PNUD	ARR/P