



ÉVALUATION DU PAM

Évaluation thématique des activités de renforcement des capacités institutionnelles en Guinée - Juillet 2019 à juin 2021

Bureau du PAM en Guinée

Rapport d'évaluation décentralisée



WFP
Programme
Alimentaire
Mondial

SAUVER
DES VIES
CHANGER
LES VIES

Personnel clé de l'évaluation

BUREAU DU PAM EN GUINEE

Gestionnaire de l'évaluation : Bhélé KOLOMOU

PRÉPARÉ PAR

Ian PINAULT, chef d'équipe

Abdoul Karim DIALLO, consultant national

Marie-Bernadette KIEBRE-TOE, consultante internationale



Remerciements

L'équipe de KonTerra tient à remercier l'équipe du Programme alimentaire mondial en Guinée pour la facilitation de la mission d'évaluation.

L'équipe d'évaluation remercie également les membres de la communauté ayant participé au processus d'enquête : élèves, enseignants, agents de santé et autres agents d'Etat, ONG, organisations paysannes et étuveuses...

Avertissement

Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles des membres de l'équipe d'évaluation, et ne reflètent pas nécessairement celles du Programme alimentaire mondial. Les auteurs sont seuls responsables des opinions exprimées ci-après. La publication de ce document ne sous-entend en aucun cas l'approbation du PAM quant aux opinions exprimées.

Les appellations employées et la présentation des données sur les cartes ne sous-entendent aucune opinion, quelle qu'elle soit, de la part du PAM concernant le statut légal ou constitutionnel de pays, territoires ou mers territoriales, ou concernant la délimitation des frontières.

Table des matières

Personnel clé de l'évaluation	i
Remerciements	ii
Avertissement	ii
Liste des tableaux	iv
Liste des figures	iv
Résumé.....	i
1. Introduction	1
1.1. Caractéristiques de l'évaluation	1
1.2. Contexte	2
1.3. Sujet de l'évaluation	8
1.4. Méthodologie, limitations et considérations éthiques de l'évaluation	15
2. Constatations de l'évaluation	22
2.1. Pertinence	22
2.2. Efficacité.....	25
2.3. Efficience.....	33
2.4. Impact	36
2.5. Durabilité.....	38
2.6. Cohérence	40
3. Conclusions et recommandations.....	43
3.1. Conclusions	43
3.2. Leçons	50
3.3. Recommandations	51
Annexes.....	55
annexe 1. Résumé des termes de référence	55
annexe 2. Ligne de mire	61
annexe 3. Carte des interventions du PAM en Guinée	62
annexe 4. Bénéficiaires intermédiaires (planifiés vs réalisés).....	63
annexe 5. Résultats des activités du PAM.....	64
annexe 6. Matrice d'évaluation	66
annexe 7. Reconstruction et analyse de la théorie du changement	74
annexe 8. Calendrier général de l'évaluation	76
annexe 9. Calendrier de l'évaluation sur le terrain	79
annexe 10. Liste des entretiens et groupes de discussion	84

annexe 11. Guides d'entretiens semi-structurés.....	93
annexe 12. Bibliographie.....	98
Acronymes	99

Liste des tableaux

Tableau 1 : Produits prévus et atteints en matière de renforcements de capacités	13
Tableau 2 : Bénéficiaires intermédiaires (planifiés vs réalisés).....	14
Tableau 3 : Résultat de l'activité 5	14
Tableau 4: Questions et sous-questions de l'évaluation	15

Liste des figures

Figure 1: Performance du système des cantines scolaires selon les études SABER de 2014 et 2018.....	5
Figure 2 : Résultats selon l'approche Kirkpatrick	46
Figure 3 : Facteurs influant ayant une répercussion négative sur la logique d'intervention.....	49
Figure 4 : Degré d'atteinte du PAM en Guinée concernant les principes fondamentaux en matière de renforcement des capacités nationales.....	50

Résumé

1. Cette évaluation thématique décentralisée sur les activités de renforcement de capacités commandité par le bureau pays du Programme alimentaire mondial (PAM) en Guinée porte sur la période allant de juillet 2019 à juin 2021. Elle vient à mi-parcours du plan stratégique pays provisoire (PSPP) 2019-2022 du PAM en Guinée.

But et objectifs de l'évaluation

2. Cette évaluation a un double objectif d'apprentissage et de redevabilité permettant de faire le point sur le travail déjà accompli par le PAM et sur la collaboration du PAM avec les différents acteurs aux niveaux institutionnel et local. Les résultats guideront également la conception du Plan stratégique pays 2022-2026.

Contexte

3. La Guinée présente de très nombreux atouts naturels, du fait de sa situation géographique, son important potentiel hydroagricole, et un sous-sol particulièrement riche en minerais. Malgré ce capital, son économie demeure relativement peu diversifiée et les indicateurs socio-économiques demeurent fragiles. De multiples inégalités sociales sont enregistrées en Guinée, classée comme pays à faible revenu par la Banque mondiale avec un PIB par habitant de 1 194 dollars USD en 2020. Le 5 septembre 2021, quelques semaines avant la phase de collecte de données, un coup d'État militaire a renversé le gouvernement en place.

Caractéristiques du sujet de l'évaluation

4. Le sujet de l'évaluation thématique porte sur les activités de renforcement de capacités nationales au niveau des trois domaines d'intervention qui sont : l'environnement porteur (lois, politiques, stratégies), le domaine organisationnel (bon fonctionnement des organisations) et le domaine individuel (personnes instruites et qualifiées).¹ La thématique est transversale au PSPP qui est axé sur six effets directs stratégiques (EDS) représentant les 6 activités suivantes : i) les cantines scolaires, ii) la nutrition, iii) la sécurité alimentaire et la résilience, iv) le renforcement de capacité, v) les services aériens et vi) les services de chaîne d'approvisionnement.

5. Pour donner une idée du travail du PAM en Guinée, et selon le rapport annuel pays de 2020 (*Annual Country Report* – ACR), 200 écoles à cantines scolaires ont bénéficié d'aliments produits localements, 260 partenaires nationaux ont été formés sur la prise en charge nutritionnelle de personnes vivant avec le VIH ou la tuberculose (PVIH/TB), 12 centres de santé ont reçu du matériel anthropométrique pour le traitement du VIH et de la tuberculose, plus de 6 000 femmes enceintes et femmes allaitantes (FEFA) ont reçu des kits d'hygiène, 32 organisations paysannes (OP) ont été appuyées, 88 formations en bonnes pratiques agricoles ont été délivrées aux OP et aux communautés, 17 planifications communautaires participatives (PCP) ont permis d'identifier les besoins prioritaires des populations vulnérables, plus de 412 000 dollars USD ont été donnés aux populations dans le cadre de vivres contre la création d'actifs (*Food Assistance for Assets* – FFA), 14 protocoles d'entente ont été signés avec le gouvernement dans un objectif de renforcement de capacités, 42 personnes (agents gouvernementaux, membres de la communauté et membres d'ONG) ont été formées aux PCP, et 15 agents de la pharmacie centrale de Guinée (PCG) ont été formés en gestion de la flotte et chaîne d'approvisionnement.²

6. Le budget total du PSPP est de 56,5 millions de dollars USD sur 3 ans. L'activité 5 portant sur le renforcement des capacités possède un budget de 2 446 474 dollars USD, soit 4,3 % du budget total.

Utilisateurs principaux/public cible

7. Les utilisateurs cibles de cette évaluation sont le bureau du PAM en Guinée, le bureau régional du PAM à Dakar ainsi que ses partenaires de mise en œuvre qui sont le ministère de l'Administration du

¹ PAM, WFP Corporate Approach to Country Capacity Strengthening (CCS), CCS Toolkit Component 001

² Plus de détails sont donnés dans le rapport

territoire et de la Décentralisation³, le ministère de la Coopération et de l'Intégration africaine, le ministère de l'Éducation nationale et de l'Alphabétisation, le ministère de la Santé, le ministère de l'Action sociale et de l'Enfance et le ministère de l'Agriculture et de l'Élevage. L'équipe pays des Nations unies, le Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF), l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ainsi que les organisations non gouvernementales (ONG) nationales partenaires sont également des utilisateurs potentiels de cette évaluation.

Méthodologie

8. La collecte de données a été basée sur des **méthodes mixtes** (revue documentaire, entretiens, groupes de discussion, observation, données quantitatives et qualitatives) permettant de trianguler les données afin de s'assurer que les résultats reflètent le point de vue de plusieurs personnes. Les données ont été collectées sur la base d'une matrice d'évaluation qui indique comment l'équipe a utilisé un panel d'indicateurs, de données, de documents et de méthodes qui ont permis de répondre aux questions de l'évaluation présentées ci-dessous. Les sous-questions sont accessibles dans le rapport.

PERTINENCE	Dans quelle mesure l'appui du PAM est-il pertinent pour répondre aux besoins des populations les plus vulnérables, et approprié pour atteindre les résultats prévus ?
EFFICACITÉ	Dans quelle mesure les actions menées par le PAM ont-elles contribué à renforcer les capacités institutionnelles et les capacités des autres acteurs ?
EFFICIENCE	Dans quelle mesure les modalités de mise en œuvre des interventions du PAM ont-elles influencé l'atteinte de résultats probants ?
IMPACT	Dans quelle mesure le PAM contribue-t-il à la satisfaction des besoins essentiels des ménages les plus vulnérables ?
DURABILITÉ	Dans quelle mesure les acquis liés à l'appui du PAM perdureront-ils sur le long terme ?
COHÉRENCE	Dans quelle mesure l'appui au renforcement des capacités institutionnelles tient-il compte des considérations, principes et normes humanitaires et participe-t-il à la cohérence entre les interventions des différents acteurs ?

9. Deux outils principaux ont été utilisés pour guider la collecte et l'analyse des données. Le premier d'entre eux, est une théorie du changement (TdC) reconstruite par l'équipe d'évaluation permettant de clarifier ce qui est évalué et aidant à comprendre la logique sous-jacente, et en particulier pourquoi on s'attend à ce qu'une chose en provoque une autre. La seconde est le modèle Kirkpatrick⁴ qui préconise de collecter les données avec une attention particulière portée au niveau de satisfaction des apprenants, l'évaluation des compétences acquises, la mesure des effets induits sur les bénéficiaires et la mesure du degré d'optimisation.

10. L'équipe d'évaluation a rencontré des bénéficiaires de tous les types de programmes mis en œuvre par le PAM et ses partenaires dans trois régions naturelles différentes (Moyenne Guinée pour Labé, Basse Guinée pour Boké et Guinée forestière pour Nzérékoré). Ainsi, l'équipe d'évaluation a mené 48 entretiens individuels et 36 groupes de discussion. Elle a pu échanger avec huit ONG de mise en œuvre ainsi qu'avec les institutions étatiques des cinq préfectures dans les trois régions visitées (Labé, Boké, et Nzérékoré). Des échanges ont également eu lieu avec les agents du PAM des sous-bureaux des trois régions visitées ainsi qu'avec les agents du PAM à Conakry. L'équipe d'évaluation a également pu échanger avec les principaux services des ministères partenaires. Le chef d'équipe n'ayant pas pu voyager, une vingtaine d'entretiens ont également été menés à distance par visioconférence.

Limitation

11. La limitation principale de cette évaluation est que le chef d'équipe n'a pas pu se rendre en Guinée pour des raisons liées à la Covid-19. De ce fait, plusieurs entretiens ont été menés à distance par

³ Le MATD est chargé de la conception, de l'élaboration et la mise en œuvre de la politique du Gouvernement dans le domaine de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation.

⁴ Le modèle Kirkpatrick, mis au point par le Dr Don Kirkpatrick dans les années 1950, est un outil de référence pour l'évaluation des programmes de formation.

visioconférence. La Covid -19 n'a cependant pas empêché l'équipe d'évaluation sur place de se déplacer librement dans le pays en respectant les gestes barrières, notamment lors des rencontres avec les parties prenantes.

Bilan des constatations principales

12. **Pertinence.** La pertinence du besoin de renforcement de capacité dans les domaines des cantines scolaires, de la nutrition et de la sécurité alimentaire et de la résilience est exprimée dans plusieurs documents nationaux comme le Plan national de développement économique et social 2016-2020, la Politique nationale des cantines scolaires (2013) ou la Politique nationale de développement agricole (2017). Le renforcement de capacité (activité 5), est aligné sur plusieurs résultats stratégiques du Plan stratégique du PAM 2017-2021, qui contribuent à l'atteinte de l'ODD 17 axé sur les partenariats pour la réalisation des objectifs.

13. **Efficacité.** *Environnement porteur.* Le PAM n'a pas pu travailler sur l'environnement porteur comme prévu, faute de moyens techniques et financiers internes au PAM d'une part, mais également à cause de l'instabilité politique impliquant un changement régulier d'interlocuteur au niveau de certains ministères.

Domaine organisationnel. Le PAM a appuyé plusieurs ministères et institutions décentralisés en équipements tels que véhicules, motos, ordinateurs, imprimantes, matériel anthropométrique, etc., mais aussi avec d'outils de sensibilisation comme de boîte à images pour la sensibilisation au changement de comportement sociale à la problématique de la nutrition et des modules de formation pour les organisations paysannes (OP). Le PAM a également travaillé sur le renforcement de capacités par la conduite de sessions du cadre harmonisé (CH), par le financement de l'atelier du CH et par la mise à disposition des données de l'enquête de suivi de la sécurité alimentaire conduite en début 2020 au travers d'une enquête mVAM⁵ (*mobile Vulnerability Analysis and Mapping*) sur la sécurité alimentaire pour laquelle le PAM fait un bulletin trimestriel. Le PAM travaille aussi avec plusieurs ministères à la collecte mVAM pour surveiller le prix de marché. Le PAM a su créer un partenariat fort avec le ministère de l'Action sociale et de l'Enfance (MASE) conduisant à la tenue en mars 2021 de la première conférence nationale sur la protection sociale. Aujourd'hui, le PAM travaille avec le ministère pour la mobilisation conjointe de fonds pour appuyer le ministère à une analyse des besoins en renforcement de capacités institutionnelles.

14. Au travers du projet SOLVE⁶, le PAM, en partenariat avec la pharmacie centrale de Guinée (PCG), a identifié deux axes de renforcement de capacité qui sont i) la gestion de la flotte de véhicule, et ii) la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Entre autres, le PAM a doté la PCG d'un système de suivi de véhicule (*Fleet Management System* - FMS) et a formé 15 agents de la PCG en logistique et en maîtrise de la chaîne d'approvisionnement.

15. *Domaine individuel.* Toutes les activités du PAM ont une composante importante de renforcement de capacités individuelles. Pour plus d'efficacité, le PAM met en place des formations de formateurs avec les agents étatiques et les ONG partenaires, qui à leur tour forment les bénéficiaires sur le terrain. Ainsi, 3 formations de formateurs ont eu lieu en 2019, et 72 formateurs ont été formés en 2020 selon les ACR. Selon les termes de références de cette évaluation, 5 028 bénéficiaires ont bénéficié des activités de renforcement de capacités entre juillet 2019 et décembre 2020, dont 73% d'hommes et 27% de femmes. Il ressort des groupes de discussion tenus par l'équipe d'évaluation que les activités de renforcement de capacités reflètent les besoins réels des bénéficiaires dans les différents domaines d'activités.

⁵ mVAM est le projet d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité à distance du PAM. Il utilise la technologie mobile pour surveiller à distance et en temps réel la sécurité alimentaire et la nutrition des ménages, ainsi que les tendances liées au marché alimentaire, en fournissant des données à haute fréquence, ventilées par sexe et pertinentes sur le plan opérationnel, qui facilitent la prise de décisions humanitaires. <https://mvam.org/info/> (visité le 21 octobre 2021)

⁶ SOLVE (*Supply Optimisation Through Logistics, Visibility and Evolution*) est une initiative conjointe de la Fondation Bill & Melinda Gates (BMGF) et du PAM visant à accélérer la disponibilité des produits de contraception modernes auprès de 120 millions de femmes et de jeunes filles dans 17 pays d'ici à 2020. SOLVE unit le savoir-faire de la chaîne d'approvisionnement du PAM avec l'expertise de la BMGF en matière de santé. Les équipes pays SOLVE jouent un rôle de transformation en identifiant les contraintes critiques de la chaîne d'approvisionnement qui empêchent l'accès aux produits de planification familiale et en proposant des interventions dirigées vers des solutions qui renforceront la maturité de la chaîne d'approvisionnement de la planification familiale.

16. **Efficience.** Il ressort des entretiens et des observations qu'une meilleure planification initiale aurait permis de mieux définir les besoins et de travailler sur une approche consensuelle avec des objectifs clairs établis sur les quelques années à venir. Certains acteurs voient un manque d'efficience dans la planification parfois tardive qui est trop souvent dictée par la disponibilité des fonds du PAM. Les ONG de mise en œuvre font part de leur difficulté à travailler avec des retards de décaissement du PAM, ce qui entraîne parfois le report d'activités qui peut être dérangerant quand il s'agit d'activités agricoles contraintes par le calendrier saisonnier. Si l'efficacités des activités de renforcement de capacités au niveau du domaine individuel est jugée satisfaisante et atteste d'acquis de la part de bénéficiaires, les groupes de discussion et des entretiens ont permis d'identifier plusieurs points impactant la qualité des compétences acquises et l'efficience des activités comme plus d'intrants en nourriture thérapeutique au niveau des centres de santé, des formations plus longues et en langues locales pour les activités SAMS (*Smallholder Agriculture Market Support*), certains outillages mieux adaptés et en plus grande quantité pour les OP ou une meilleure maîtrise de l'eau pour la culture du riz dans les bas-fonds.

17. **Impact.** Certaines activités ont pu aboutir au renforcement du Cadre harmonisé et renforce la place du PAM en tant qu'acteur majeur de la sécurité alimentaire dans le pays. La collaboration étroite avec le ministère de l'Action sociale et de l'Enfance (MASE) et l'agence nationale d'inclusion économique et sociale (ANIES) permet au PAM d'afficher son engagement à la fois dans le domaine de la sécurité alimentaire, mais également dans celui du renforcement de capacités institutionnelles. Plusieurs projets liés au renforcement de capacité des institutions sont discutés, en cours, reportés ou arrêtés. Le manque de financement est clairement un frein à la mise en place de certaines de ces activités. Concernant le renforcement au niveau du domaine individuel les bénéficiaires des activités affirment unanimement l'impact positif des activités du PAM : une meilleure fréquentation des écoles, des centres de santé pour les femmes enceintes et les femmes allaitantes (FEFA), les personnes vivant avec le VIH ou la tuberculose (PVIH/TB), une meilleure gestion des OP, une autonomisation financière des femmes bénéficiaires des activités génératrices de revenus (AGR), etc. Un impact positif inattendu est le renforcement de la cohésion communautaire et de l'appropriation des programmes dans les communautés ayant participé à la planification communautaire participative.

18. **Durabilité.** Alors que la pérennisation des projets repose beaucoup sur la collaboration avec les partenaires ainsi que l'établissement d'accords et de plans de transition clairs, le manque d'une étude de base reconnue par tous les acteurs et définissant clairement tous les besoins, est un obstacle à la durabilité des actions menées. Les observations sur le terrain ainsi que les entretiens attestent de la faiblesse des entités étatiques malgré le renforcement des capacités des différents acteurs sur le terrain. Il est prématuré de parler de durabilité du domaine organisationnel dans ces conditions. Au niveau des individus, la pérennité des activités de renforcement des capacités en tant que telles est par nature plus durable que des activités liées au domaine organisationnel. Les individus affirment être en mesure d'utiliser leurs connaissances acquises dans le futur, notamment s'il s'agit de nouvelles pratiques agricoles, ou d'activités génératrices de revenus. Dans le cas des activités de cantines scolaires, il sera cependant moins évident aux bénéficiaires d'utiliser leurs acquis qui dépendent avant tout de la disponibilité de nourriture dans les écoles.

19. **Cohérence.** Le PAM a su adapter son intervention en fonction de la crise sanitaire de la Covid-19 et de la résurgence du virus Ebola en début 2021. Si le PAM est considéré comme un acteur important au niveau des activités de renforcement de capacités nationales, il lui faut encore poser certains jalons pour s'imposer parmi les acteurs principaux.

20. L'équipe d'évaluation a pu noter une cohérence externe des activités du PAM avec plusieurs institutions étatiques (direction régionale de la santé, direction nationale des cantines scolaires, etc.) et des agences onusiennes (UNICEF, FAO, OMS) ainsi qu'une cohérence interne qui relie plusieurs activités (exemples : les organisations paysannes (OP) fournissent du riz aux étuveuses qui le revendent au PAM pour les cantines scolaires ; les OP fournissent des produits maraichers à haute valeur nutritive aux cantines). Dans le cadre des activités du PAM en Guinée, les capacités techniques qui sont spécifiques à un secteur ou un domaine précis, par exemple, la gestion des cantines, la prise en charge nutritionnelle ou la culture du riz de bas-fonds est relativement bien maîtrisée. Cependant, les capacités fonctionnelles, communes à tous les secteurs ou domaines, par exemple la planification, la budgétisation, l'élaboration de politiques, l'analyse financière, la formulation de stratégies et la communication, etc., n'ont pas été

développées de manière uniforme et cohérente dans les différents EDS par manque d'une approche systémique au début du PSPP.

21. **Genre.** Toutes les activités mises en place par le PAM prennent en compte la dimension du genre, que ce soit pour promouvoir une meilleure place de femmes dans les prises de décisions, pour l'appui à l'autonomisation des femmes, pour l'intégration des personnes physiquement diminuées⁷ dans les activités de FFA, pour l'assimilation des hommes et des femmes dans les sensibilisations de nutrition pour les FEFA et les PVVIH. Cependant, c'est l'activité en elle-même qui permet de promouvoir plus ou moins le genre. Il y va aussi de la composition même des groupements. Les incitations et sensibilisations ont permis de créer, voire formaliser, des groupements "mixtes" dans lesquels les hommes, les femmes, les jeunes et les personnes vulnérables sont assez bien représentés. Par la suite, les activités sont menées sur la base de ce consensus, avec les spécificités liées à ces activités qui donneront une part plus ou moins importante au genre (FFA, étuvage, saponification, etc.). Cela peut être défini comme des "automatismes" liés au genre.

Synthèse globale des conclusions et des recommandations

22. Si la plupart des activités du PAM sont pertinentes et efficaces au niveau du domaine individuel, les activités menées au niveau du domaine organisationnel pourraient être davantage développées, notamment par une assise financière plus importante. Concernant l'environnement porteur, le PAM n'a pas eu la capacité de mettre en place les activités.

23. Il ne fait nul doute que le bureau pays doit composer avec les troubles sociopolitiques que traverse le pays, et qui ne sont aucunement prévisibles pour les prochaines années notamment à la suite du récent coup d'État. Le manque de ressources financières serait le facteur limitant principal auquel le PAM doit s'atteler pour pouvoir développer son approche stratégique de renforcement des capacités nationales. Un autre facteur limitant est le manque de capacité interne au niveau du PAM pour mener correctement cette approche stratégique, en poser les bases, en définir les objectifs et déterminer les indicateurs pour mesurer la progression et adapter le programme en temps réel. Ces trois éléments ont directement influé sur la mise en place des activités de renforcements de capacités, limitant des études de besoins dans les différentes activités, empêchant de travailler au niveau de l'environnement porteur, réduisant l'appui au niveau du domaine organisationnel et limitant un suivi systémique des programmes. Cependant, les activités en matière de renforcement des capacités individuelles ont permis aux bénéficiaires d'être mieux pris en charge au niveau de la malnutrition et/ou du VIH/TB, d'avoir accès à de meilleurs outils de production agricole et pour d'autres d'avoir accès à une meilleure sécurité financière grâce à certaines activités génératrices de revenus (AGR).

Leçons

24. Certains enseignements peuvent être tirés de cette évaluation. Selon l'équipe d'évaluation, la principale leçon apprise est que sans une ligne budgétaire dédiée et préfinancée, le PAM ne pourra pas devenir un acteur majeur du renforcement de capacités nationales.

25. Une autre leçon est que sans planification systémique ni utilisation d'outils spécifiques, il est difficile de pouvoir élaborer une feuille de route avec des objectifs précis, un calendrier de mise en œuvre cohérent, et un système d'évaluation pertinent.

26. Il ressort que pour une mise en œuvre efficace et efficiente de l'effet direct stratégique du renforcement de capacités nationales, le PAM doit passer par un renforcement de capacités interne au niveau du bureau pays.

27. On peut noter que le système de suivi et d'évaluation pourrait être amélioré pour mieux mesurer et orienter les activités de renforcement de capacités : évaluer le niveau de satisfaction des apprenants, évaluer le niveau d'apprentissage, s'assurer que les formateurs formés forment à leur tour, etc.

28. Une autre leçon est que la communication entre le PAM et les ONG pourrait être plus importante, même si les relations sont très bonnes. Le PAM doit être capable d'accompagner ses partenaires et de s'adapter aux réalités du terrain qui ne sont pas toujours identifiées à la signature des accords.

⁷ Il est fait référence ici soit des personnes âgées, ou des personnes vivant avec un handicap.

29. La planification communautaire participative semble être un outil d'appropriation et de cohésion exerçant une influence positive sur la mise en œuvre de programme. Il serait cependant important de voir comment concilier les besoins exprimés par les bénéficiaires avec le mandat et les capacités du PAM et/ou d'autres acteurs.

Recommandations

30. Selon les constatations et les conclusions tirées de cette évaluation, les six recommandations ci-dessous sont principalement axées sur la recherche d'un meilleur ancrage de la thématique du renforcement des capacités nationales dans la stratégie globale du bureau pays du PAM en Guinée. Ces recommandations, qui demandent une implication importante du bureau pays, mais aussi du bureau régional de Dakar, proposent au PAM de reprendre certains éléments fondamentaux afin de s'assurer que le prochain PSP s'élançe sur des bases plus solides.

Recommandation 1. Renforcer les capacités en matière de ressources humaines du bureau pays sur l'effet direct stratégique lié au renforcement de capacités nationales en créant un poste à plein temps dédié à la stratégie transversale de renforcement des capacités nationales, en désignant des points focaux dans chaque sous-bureau et formant la ou les personnes recrutées sur les dernières avancées du PAM en matière de renforcement de capacités nationales, notamment avec le bureau régional et l'unité référente au siège.

Recommandation 2. Adapter certains aspects du fonctionnement du PAM à une approche de développement, qui diffère du fonctionnement traditionnel des activités d'urgence. Les aspects sont notamment liés à la communication, au financement et au fonctionnement administratif avec les partenaires de mise en oeuvre.

Recommandation 3. S'assurer que les problématiques liées au genre, à l'équité et à l'inclusion soient prises en compte dans toutes les activités de renforcement.

Recommandation 4. Communiquer clairement avec les bailleurs pour comprendre leur positionnement concernant les besoins en renforcement de capacité.

Recommandation 5. Le PAM doit adopter une méthodologie systémique dans l'approche du renforcement des capacités nationales. Ainsi, il doit s'assurer d'une étude initiale d'identification des besoins dans ses différents domaines d'intervention, pour pouvoir correctement planifier ses activités et mettre en place un système de suivi et d'évaluation pertinent.

Recommandation 6. Renforcer le système de suivi évaluation des activités de renforcement des capacités par l'élaboration d'outils de suivi adaptés pour la collecte de données quantitatives et qualitatives par activité.

1. Introduction

1. Cette évaluation thématique décentralisée a été commanditée par le bureau pays du Programme Alimentaire Mondial (PAM) en Guinée. Les termes de référence (voir annexe 1) de cette évaluation ont servi à l'élaboration d'un rapport de démarrage validé par le PAM en juillet 2021. C'est sur ce rapport de démarrage (calendrier, objectifs, méthodologie, etc.), assurant que les attentes du commissionnaire aient été correctement comprises et intégrées par l'équipe d'évaluation, que se base le présent rapport.

1.1. CARACTERISTIQUES DE L'ÉVALUATION

2. Le bureau pays du PAM en Guinée met actuellement en œuvre son Plan stratégique pays provisoire (PSPP 2019-2022) qui a débuté en juillet 2019 (le lancement officiel ayant eu lieu le 16 octobre 2019). Voulant poser les bases d'un passage progressif de la fourniture directe d'une aide alimentaire à un partenariat technique avec le gouvernement, ce PSPP établit les bases des activités de renforcement des capacités qui alimenteront également ses futurs Plans stratégiques pays. Ainsi, cette évaluation porte sur les activités de renforcements des capacités mises en place par le PAM en Guinée et prend place à mi-parcours du PSPP. L'évaluation couvre la période allant de juillet 2019 à juin 2021.

3. La présente évaluation est la première évaluation décentralisée commanditée depuis le démarrage du PSPP. Selon les termes de référence, cette évaluation a un double objectif d'apprentissage et de redevabilité.

- **Apprentissage.** L'évaluation détermine les raisons pour lesquelles certains résultats ont été obtenus ou non, afin d'en tirer des enseignements, notamment pour de meilleures pratiques, ainsi que des indications et orientations claires pour l'approche multidimensionnelle du sujet évalué, y compris l'autonomisation des femmes en milieu rural. Elle fournit des conclusions qui reposent sur des preuves pour éclairer le processus de décisions stratégiques et opérationnelles. Le cas échéant, les observations seront diffusées activement et les leçons seront incorporées dans les systèmes de partage des leçons apprises.
- **Redevabilité.** L'évaluation analyse et rend compte de la performance et des résultats des activités de renforcement des capacités institutionnelles, locales et communautaires, en intégrant la dimension du genre et la protection des bénéficiaires des populations affectées.

4. Cette évaluation permet donc de faire le point sur le travail déjà accompli par le PAM ainsi que sur sa collaboration avec les différents acteurs aux niveaux institutionnel et local. En plus d'apprécier le niveau de réalisation des activités, les résultats et les recommandations de cette évaluation permettront d'améliorer les choix opérationnels et de renforcer la cohérence des activités de renforcement des capacités entre les différentes activités du PAM dans le pays. Les résultats guideront également la conception du Plan stratégique pays 2022-2026. Il ressort du contexte ci-dessous que le programme a été perturbé par de nombreux événements extérieurs au PAM. L'équipe d'évaluation a accordé plus importance à l'objectif d'apprentissage comparé à celui de redevabilité.

5. Les principales parties prenantes à cette évaluation ont été le personnel du PAM en Guinée, les ministères clés, les Organisations non gouvernementales (ONG) de mise en œuvre et les bénéficiaires des activités. Les utilisateurs cibles de cette évaluation sont le bureau du PAM en Guinée, le bureau régional du PAM à Dakar, le bureau de l'évaluation du PAM à Rome ainsi que ses partenaires de mise en œuvre qui sont le ministère de l'Administration du territoire et de la Décentralisation⁸, le ministère de la Coopération et de l'Intégration africaine, le ministère de l'Éducation nationale et de l'Alphabétisation, le ministère de la Santé, le ministère de l'Action sociale et de l'Enfance (MASE), et le ministère de l'Agriculture et de l'Élevage (MAÉ). Sont également parties prenantes l'équipe pays des Nations unies, notamment le Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF), l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ainsi que les ONG internationales et nationales partenaires et les bailleurs de fond (Japon, la commission de l'Union européenne, la France, la République de Corée du Sud, la République fédérale de Russie et la Chine).

⁸ Le MATD est chargé de la conception, de l'élaboration et la mise en œuvre de la politique du Gouvernement dans le domaine de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation.

6. Cette évaluation a été menée par le bureau d'étude The KonTerra Group représenté par une équipe de trois évaluateurs indépendants. La collecte de données sur le terrain a eu lieu entre le 21 septembre et le 8 octobre 2021. Le chef d'équipe n'a pas voyagé. Il a effectué plusieurs entretiens par visioconférence et est resté en contact direct avec l'équipe durant toute cette période de collecte. Les entretiens à distance se sont tenus jusqu'à 23 octobre.

1.2. CONTEXTE

7. La République de Guinée est située dans le sud-ouest de l'Afrique occidentale et couvre une superficie de 245 857 km². La diversité des milieux écologiques permet de subdiviser le territoire guinéen en quatre régions naturelles : la basse Guinée, la moyenne Guinée, la haute Guinée et la Guinée forestière. Cette division est toutefois relative, car, à l'intérieur des régions, l'altitude, la topographie, l'hydrologie, la végétation, les paramètres climatiques et les sols varient largement. La Guinée est caractérisée par un climat tropical subsaharien avec l'alternance de deux saisons dont la durée varie selon les régions naturelles du pays, de cinq mois dans le Nord à neuf mois dans le Sud-Est. Les précipitations moyennes annuelles oscillent entre 4 000 mm (région côtière) et 1 100 mm (haute Guinée). Elles culminent partout en juillet et août. La Guinée est caractérisée par une hétérogénéité des sols et un réseau hydrographique abondant. Les nombreux fleuves et cours d'eau qui y naissent arrosent tous les pays voisins et font de la Guinée le château d'eau de la sous-région.

8. Les projections pour la population guinéenne en 2021 sont de quasiment 13 millions d'habitants avec 51,7 % de femmes et 48,3 % d'hommes. Comme beaucoup de pays de la région, la Guinée est principalement rurale : 64 % de sa population vit en zones rurales et tire l'essentiel de ses revenus (80 %) des activités agricoles. La population est relativement jeune, avec 43,45 % des habitants qui ont moins de 15 ans, et un taux de croissance démographique annuel moyen de 2,63 %⁹.

Contexte politique, économique et social.

9. En votant « non » le 28 septembre 1958 au référendum sur la « communauté » franco-africaine proposée par le général de Gaulle, la Guinée devient le premier pays de l'Afrique francophone à accéder à l'indépendance. Sékou Touré, premier président de la Guinée, restera une référence dans l'histoire du pays et de toute l'Afrique francophone. À partir du 7 décembre 2010, le pays est dirigé par le président Alpha Condé, qui a entamé en octobre 2020 son troisième mandat consécutif. Le 5 septembre 2021, un coup d'État militaire renverse le pouvoir et met en place le Comité national du rassemblement et du développement dirigé par le lieutenant-colonel Mamady Doumbouya. À l'heure de l'écriture de ce rapport, le pays est actuellement dans l'attente d'un nouveau gouvernement.

10. La Guinée présente de très nombreux atouts naturels, du fait de sa situation géographique, son important potentiel hydroagricole, et un sous-sol particulièrement riche en minerais (première réserve mondiale de bauxite et deuxième producteur mondial après l'Australie). Malgré ce capital, son économie demeure relativement peu diversifiée et structurellement vulnérable aux chocs exogènes, notamment sur les matières premières : 1) la contribution du secteur agricole au produit intérieur brut (PIB) est plutôt modeste (18 %) alors que ce secteur emploie près de 70 % de la population active ; 2) le secteur secondaire (36 % du PIB), dominé par les activités minières (bauxite, or, diamant), représente 85 % des exportations du pays ; l'énergie est également un secteur stratégique, tant pour les investissements en cours que pour les effets d'entraînement sur les autres activités, avec plusieurs projets de barrages ; enfin, 3) le secteur tertiaire (46 % du PIB) est quant à lui porté par le commerce, le transport, les télécommunications et les activités financières.

11. En dépit de ces nombreux atouts, les indicateurs socio-économiques demeurent fragiles. De multiples inégalités sociales sont enregistrées en Guinée, classée comme pays à faible revenu par la Banque mondiale (avec un PIB par habitant – PPA – de seulement 1 194 dollars USD¹⁰). On estime cependant que l'économie informelle représente environ la moitié du PIB et 70 % de l'emploi. Selon les chiffres de la

⁹ <https://www.stat-guinee.org>

¹⁰ Banque mondiale ; <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.PCAP.CD?locations=GN> (visité le 16 décembre 2021)

Banque mondiale, le taux de chômage était de 4,3 % en 2020 contre 4,1 % en 2019. En 2020, la Guinée était classée au 178^e rang mondial sur 189 pays selon l'indice de développement humain du PNUD¹¹.

12. L'espérance de vie à la naissance dépasse à peine 60 ans. Les autorités ont défini leur stratégie de développement dans le Plan national de développement économique et social (PNDES) 2016-2020, qui avait récolté en 2017 des promesses d'engagements financiers d'investisseurs privés et de bailleurs institutionnels estimés à plus de 20 milliards de dollars USD.

13. On retiendra que si l'exploitation minière et l'hydroélectricité sont des leviers importants, ces activités peuvent avoir des retombées négatives graves, directes et indirectes, sur la biodiversité et l'environnement si les risques ne sont pas soigneusement gérés. De même, le chômage des jeunes et les inégalités hommes/femmes représentent un autre défi que la Guinée devra relever (cf. section sur le genre)¹².

14. Le cadre juridique et institutionnel guinéen est aujourd'hui inadapté aux exigences de développement comme indiqué dans la politique nationale de développement agricole : plusieurs textes existants ne sont plus adaptés aux réalités et aux exigences actuelles, les institutions sont instables, en déficit de ressources humaines, ont des locaux dégradés et sous-équipés, avec des moyens logistiques inadaptés, voire inexistants.¹³

Sécurité alimentaire, santé et nutrition.

15. La problématique de l'accès de la population à une alimentation saine et en quantité suffisante se pose avec acuité en Guinée, avec des poches d'insécurité alimentaire sévère persistantes où les ménages sont confrontés à des choix difficiles pour se nourrir convenablement. L'insécurité alimentaire modérée reste importante, surtout en période de soudure¹⁴.

16. La prévalence du VIH/Sida en Guinée est relativement faible : on compte environ 120 000 personnes séropositives, soit environ 1,7 % des habitants du pays (ONUSIDA, 2019). En 2018, on dénombrait 4 300 personnes mortes du Sida en Guinée. Pourtant, seul un quart des personnes atteintes reçoivent des traitements antirétroviraux, notamment en raison des fréquentes ruptures de stock.¹⁵ Le Conseil national de lutte contre le sida a été créé en 2002. Le quatrième plan stratégique national de lutte contre le sida, élaboré de manière participative et inclusive par le pays a été adopté en 2018 (2018-2022).

17. Les données anthropométriques des enfants de moins de 5 ans montrent qu'il existe en Guinée de réels problèmes nutritionnels. Les taux d'émaciation sont supérieurs à 12 % dans toutes les régions, excepté en Guinée forestière. Selon les critères retenus par l'Organisation mondiale de la santé (OMS), les enfants sont « gravement touchés » par la malnutrition aiguë ; cette situation est préoccupante d'autant plus qu'elle ne s'est pas améliorée au cours des dernières années. En outre, le retard de croissance, traduisant un état de malnutrition chronique, atteint partout des taux de l'ordre de 30 %, sauf à Conakry. La malnutrition est répartie de façon hétérogène à travers le pays, touchant particulièrement le milieu rural¹⁶.

18. Bien que moins bien documenté, l'état nutritionnel des adultes laisse également apparaître une forte disparité entre le milieu rural et le milieu urbain. On observe ainsi chez les femmes d'importants problèmes d'insuffisance pondérale en milieu rural (24 % d'indice de masse corporelle inférieur à

¹¹ FMI, World Economic Outlook Database, avril 2021.

¹² <https://www.banquemondiale.org/fr/country/guinea/overview>

¹³ République de Guinée, Politique nationale de développement agricole, 2017, page 22.

¹⁴ Données de l'Enquête nationale de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité (ENSAV), ministère de l'Agriculture, PAM, janvier 2014.

¹⁵ Médecins sans frontières, <https://www.msf.fr/decouvrir-msf/nos-operations/guinee-prise-en-charge-des-personnes-affectees-par-le-vih-sida> (visité le 22 septembre 2021)

¹⁶ Analyse globale de la vulnérabilité, de la sécurité alimentaire et de la nutrition (AGV SAN), République de Guinée, décembre 2018

18,5 kg/m² contre 9 % en milieu urbain) tandis que les cas de surcharge pondérale sont plus fréquents en milieu urbain¹⁷.

19. La Guinée a rejoint le Mouvement SUN¹⁸ (Scaling Up Nutrition) en 2013 avec l'engagement des ministères de la Santé, de l'Agriculture et des Affaires sociales. À cette occasion, le Gouvernement a créé la Division de l'alimentation et de la nutrition (étant auparavant la section de l'alimentation et de la nutrition), basée au ministère de la Santé, pour coordonner la gestion des activités contre la malnutrition aiguë.¹⁹ Cette division est le partenaire principal en matière de nutrition pour les activités du PAM.

20. L'enquête globale sur la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle a été faite en 2018 et a été soutenue par le PAM. Cette même année, le gouvernement guinéen a révisé sa Politique nationale multisectorielle de la nutrition avec notamment le soutien du PAM et de l'UNICEF. De cette politique découle un plan stratégique multisectoriel budgétisé 2018-2023, pour renforcer le plaidoyer et la mobilisation des ressources pour la nutrition, également soutenus par le PAM et l'UNICEF. Le 30 juin 2021, le Comité national multisectoriel de nutrition (CNMN) a été officiellement inauguré, placé directement sous la responsabilité du Premier ministre.

Éducation.

21. L'analyse de la situation des enfants en décembre 2016 montre que la qualité du système scolaire en Guinée n'est pas satisfaisante. Seules 35 % des écoles disposent de points d'eau fonctionnels, 75,3 % d'entre elles sont pourvues de latrines fonctionnelles et 39 % offrent un cycle primaire complet (annuaire statistique 2015/2016). Le taux brut d'achèvement (TBA) de l'enseignement primaire en 2016 est de 59,4 % avec de grandes disparités régionales, mais aussi liées au genre (49,5 % pour les filles et 69,7 % pour les garçons), ainsi qu'à l'origine socio-économique des enfants. Le ratio élèves/maître n'a cessé de croître depuis 2012 : il était de 43,6 à 47,1 en 2016 pour une norme fixée en Guinée à 40.²⁰ Les taux d'achèvement des études primaires étaient de 60,3 % en 2016/2017 (64,3 % de filles et 56,6 % de garçons), mais cette tendance diminue dans les écoles secondaires (28,6 % de filles et 29,8 % de garçons).

22. Le gouvernement de la République de Guinée a lancé l'élaboration d'un plan sectoriel de l'éducation et de la formation dénommé Programme décennal de l'éducation en Guinée (ProDEG)²¹ qui couvre les priorités du secteur sur la période 2020-2030. Le programme est arrimé au PNDES à travers le troisième pilier : « Développement inclusif du capital humain ». À ce titre, il répond aux engagements internationaux de la Guinée concernant l'éducation et la formation. Il s'appuie sur le rapport d'état du système éducatif national (RÉSEN) établi en 2018, ainsi que sur un ensemble d'études, dont l'élargissement de l'éducation de base de 6 à 10 ans, la diversification des filières au secondaire, l'étude sur les grossesses précoces, l'éducation inclusive, les risques et catastrophes²².

23. Le RÉSEN rapporte que l'éducation représente à elle seule près du tiers des dépenses publiques courantes en 2018, traduisant ainsi une priorité budgétaire publique pour le secteur. Les processus RÉSEN et ProDEG ont été financés par le Partenariat mondial pour l'éducation à travers l'UNESCO et l'UNICEF. Ces processus devraient à terme permettre d'apporter des réponses appropriées au développement d'un système éducatif équitable et de qualité.

24. Dans le cadre du ProDEG, le gouvernement guinéen déploie des efforts appréciables dans la mise en œuvre de l'alimentation scolaire à travers de la Direction nationale de cantines scolaires (DNCAS). De

¹⁷ Country Profile Guinea. Voir: <https://globalnutritionreport.org/nutritionprofiles/africa/western-africa/guinea/>.

¹⁸ Depuis 2010, le Mouvement SUN a inspiré un nouvel esprit de collaboration en vue d'éradiquer la malnutrition sous toutes ses formes. Avec les gouvernements des pays du Mouvement SUN comme chefs de file, le Mouvement SUN réunit des individus – issus de la société civile, des Nations Unies, des donateurs, des entreprises et des chercheurs – dans un effort collectif pour améliorer la nutrition. <https://scalingupnutrition.org/fr/a-propos/vision-et-principes-du-mouvement-sun/> (visité le 27 septembre 2021)

¹⁹ <https://scalingupnutrition.org/fr/pays-sun/guinea/> (visité le 27 septembre 2021)

²⁰ République de Guinée, Annuaire national de la statistique, 2016.

²¹ Programme décennal de l'éducation en Guinée « ProDEG 2020 – 2029 ». Version du 3 octobre 2019.

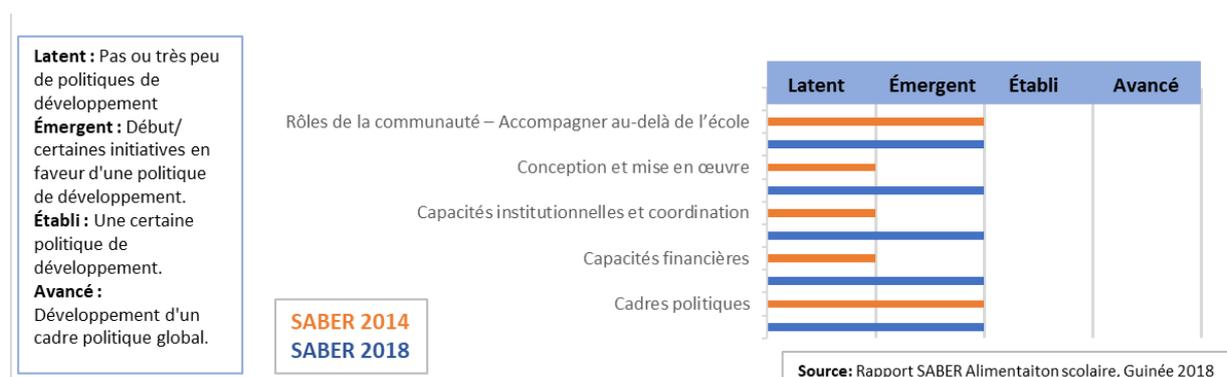
²² <http://www.unesco.org/edurights/media/docs>.

quinze cantines existantes en 2015, la DNCAS est passée à ce jour à 400 cantines. À cela s'ajoutent 1 216 autres cantines soutenues par le PAM²³.

25. Depuis ces trois dernières années, trois ministres se sont succédé au ministère de l'Éducation sans compter le changement de gouvernement qui s'opère actuellement à la suite du coup d'État de septembre 2021. Cette période a été marquée par des grèves répétées des enseignants et des directeurs réclamant de meilleures conditions de travail (meilleure rémunération, prise en compte des primes, etc.). Début 2021, le DNCAS a été remaniée avec l'officialisation de plusieurs postes, notamment celui de renforcement des capacités. La DNCAS est en cours de rédaction d'une réactualisation de la Politique nationale de cantines scolaires de 2013. À ce jour, il n'existe pas de loi régissant le fonctionnement des cantines scolaires dans le pays. La ligne budgétaire dédiée aux cantines est appliquée par décret.

26. Une étude SABER²⁴ sur la performance du système des cantines scolaires en Guinée a été menée en 2018. Selon cette étude la Guinée est classée comme émergeant en matière de cantines scolaires, qui est une amélioration comparée au SABER de 2014 (voir figure ci-dessous). À la suite de l'étude SABER de 2018, le PAM a appuyé à la mise en place du Comité interministériel pour la promotion des cantines scolaires et de la nutrition.

Figure 1: Performance du système des cantines scolaires selon les études SABER de 2014 et 2018.



Agriculture, élevage et pêche.

27. La population rurale de la Guinée est essentiellement constituée d'agriculteurs, d'éleveurs et de pêcheurs dont les activités sont souvent effectuées par les mêmes personnes. En dépit d'un important potentiel foncier, et du fait que les agriculteurs représentent près de 80 % de la population totale, la production vivrière reste insuffisante pour couvrir les besoins de la population. La situation économique des agriculteurs, éleveurs et pêcheurs est caractérisée par des revenus faibles, conséquence d'une productivité peu élevée, ayant pour origine la dégradation des sols et des pâturages, les pratiques incontrôlées de la pêche, l'exploitation irrationnelle des ressources naturelles, les maladies végétales et animales, l'enclavement des zones de production et des marchés ruraux, le manque de technologies adaptées dans la production, la transformation et la conservation des produits agricoles, d'élevage et halieutiques. La déforestation est le fait de pratiques culturelles itinérantes sur brûlis, les coupes et les feux de brousse. L'agriculture guinéenne reste fortement traditionnelle et orientée vers l'autosubsistance. Cependant, d'importants aménagements hydroagricoles se développent, ouvrant des occasions d'investissement pour l'agro-industrie. Les innovations (semences améliorées, vulgarisation agricole) couvrent désormais tout le territoire national²⁵.

28. La Guinée a élaboré et mis en œuvre des politiques et des programmes en vue de renforcer la sécurité alimentaire des ménages tout en améliorant le cadre de vie rurale et en abaissant le niveau de

²³ Chiffres donnés par la DNCAS lors d'un entretien.

²⁴ Systèmes d'approche pour de meilleurs résultats de l'éducation – Systems Approach for Better Education Results. Ce cadre a été mis au point sous la conduite de la Banque mondiale en collaboration avec le PAM et d'autres partenaires. Il s'appuie sur les normes de qualité en matière d'alimentation scolaire énoncées dans la politique du PAM.

²⁵ Enquête nationale de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité (ENSAV), Ministère de l'Agriculture, 2012.

pauvreté ; il s'agit entre autres i) de la Politique nationale de développement agricole (PNDA) ii) du Plan national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire et nutritionnelle (PNIASAN 2018-2025) et du iii) Plan national de développement économique et social (PNDES 2016-2020).

Genre.

29. La politique nationale de genre de la Guinée de 2011 a été revue en 2017. Elle vise à promouvoir l'égalité des sexes, en mettant l'accent sur les points suivants : accès aux services sociaux ; élimination de la violence fondée sur le genre ; accès aux ressources et aux revenus et faculté d'en disposer ; amélioration de la gouvernance et de la prise de décisions ; et prise en compte systématique de la problématique femmes-hommes dans les politiques macroéconomiques²⁶. Bien que la Guinée ait été jadis pionnière dans la promotion des femmes en Afrique, leur accès aux sphères de prise de décision connaît ces derniers temps une évolution en dents de scie. Certes, des efforts ont abouti à la nomination de directrices administratives et financières dans les départements ministériels et de conseillères communales. Néanmoins, les résultats obtenus ne correspondent pas encore au poids démographique et électoral des femmes. À titre illustratif, on comptait seulement deux femmes sur les douze candidats à la présidentielle d'octobre 2020.

30. En 2019, l'indice de développement humain de la Guinée est de 0,428 pour les femmes, contre 0,524 pour les hommes, ce qui donne un indice de développement du genre de 0,817 et place le pays au 178^e rang sur 189 pays. Le profil « genre » de la Guinée se définit autour d'enjeux et d'indicateurs clés multiples en lien avec les différents secteurs d'intervention du gouvernement et de ses partenaires techniques et financiers. Dans le cadre de l'objectif stratégique 5 du PAM – « Renforcement des capacités » –, ces secteurs sont relatifs :

- À l'éducation, domaine dans lequel les filles sont sous-représentées dans tous les niveaux d'éducation et encore plus dans le post-primaire. L'analyse des disparités dans la scolarisation à partir des données de l'enquête MICS 2015 révèle que les garçons ont plus de chances d'entrer et d'évoluer dans le système scolaire que les filles. Cela s'explique par la persistance de mœurs et croyances culturelles défavorables à la scolarisation des filles, encore généralement considérées comme destinées au mariage, aux travaux domestiques et aux soins des enfants, des personnes âgées et des malades.
- Au développement économique où les femmes guinéennes ne constituent que 9,7 % de la population active du secteur moderne. Malgré leur forte participation à la vie économique du pays, le sous-emploi affecte une forte proportion des femmes. La Guinée semble encore loin des 30 % de femmes aux postes de prise de décision fixés par le Conseil économique et social des Nations unies.
- Au développement rural et à la sécurité alimentaire, domaines dans lesquels les femmes et les jeunes jouent un rôle primordial mais ont un accès limité à la terre et aux ressources productives. Les femmes souffrent également d'une division inégale du travail dans l'agriculture. Elles ont rarement accès à la main-d'œuvre agricole dont les coûts sont très élevés. De fait, la prévalence de l'insécurité alimentaire est aussi plus élevée chez les ménages dirigés par les femmes (42,4 %) comparés à ceux dirigés par les hommes (30,2 %). De même, 38 % des enfants (5-17 ans) sont impliqués dans une forme de travail dont la durée ou la nature leur sont préjudiciables, 27 % des enfants travaillent dans des conditions dangereuses²⁷.

Coopération au développement et assistance humanitaire.

31. La Guinée entretient des relations de coopération bilatérales et multilatérales. L'apparition des premiers cas de maladie à virus Ebola signalés publiquement en mars 2014 a fait de la Guinée le premier pays officiellement touché par l'épidémie en Afrique de l'Ouest. Le virus est réapparu en février 2021 dans le sud-est du pays, entraînant plusieurs morts, avec des conséquences sur la santé publique, mais

²⁶ PAM, PSPP 2019-2019.

²⁷ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---program/documents/genericdocument/wcms_560923.pdf

également sur d'autres secteurs, comme la sécurité alimentaire, l'eau, l'hygiène et l'assainissement²⁸. Pour ces raisons, le pays a bénéficié de la mobilisation de l'aide humanitaire à travers le Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies (OCHA) et les autres acteurs humanitaires²⁹. L'OMS a annoncé, le 24 mars 2021, la guérison du dernier patient atteint de maladie à virus Ébola en Guinée et a annoncé la date de fin de l'épidémie le 18 juin 2021³⁰.

32. Le PAM travaille en collaboration avec les agences onusiennes dans le Plan-cadre des Nations unies pour l'aide au développement en Guinée 2018-2022, dans lequel la priorité est donnée aux programmes communs et aux projets phares de concrétisation des objectifs de développement durable (ODD)³¹. Dans son PSPP, le PAM met l'accent sur l'ODD 2 (faim zéro) et l'ODD 17 (partenariats), tout en appuyant le gouvernement pour la mise en œuvre de tous les ODD. Les activités de nutrition, de sécurité alimentaire et de résilience se font principalement en collaboration avec l'UNICEF et la FAO.

Évaluation précédente

33. Selon les termes de référence, l'évaluation du programme pays (2013-2017) mentionnait qu'il fallait collaborer avec le Gouvernement pour développer les capacités de mise en œuvre des politiques et d'affectation de ressources aux priorités d'action nationales; travailler à l'élaboration d'une politique nationale d'alimentation scolaire et d'un protocole national pour la fourniture d'une assistance aux personnes vivant avec le VIH; et élaborer des projets phares dans les secteurs de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le cadre du PNUAD, en s'associant à des acteurs d'autres secteurs pour fournir des services globaux et inclusifs destinés aux personnes les plus exposées à la pauvreté, à la faim et aux maladies liées à la pauvreté. L'évaluation précédente mentionnait aussi l'importance de renforcer les partenariats existants avec d'autres organismes des Nations unies.

Covid-19.

34. La Covid-19 est survenu en Guinée dans un contexte où les services de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène étaient déjà précaires, en particulier dans les habitats précaires, les zones rurales et pour les sans-abris. Les appuis des différentes institutions financières accompagnant le gouvernement sont constitués de dons, d'assistance technique, d'appui budgétaire direct, de prêts avec des conditions flexibles selon les bailleurs, et d'allègements de dettes, à venir. À cet égard, et dans le cadre de la crise de Covid-19, les groupes de la Banque islamique de développement et de la Banque mondiale proposent de développer un paquet complet de mesures intégrées dénommé « les 3 R » (répondre, restaurer et redémarrer) à travers une plateforme nationale unifiée, avec une enveloppe globale de 2,3 milliards de dollars USD, qui repose sur trois piliers : 1) la protection des pauvres et des vulnérables ; 2) le soutien aux entreprises ; et 3) le renforcement de la résilience économique et l'accélération de la reprise³².

35. Parmi les données tangibles sur l'impact de la Covid-19 sur les femmes en Guinée, l'étude intitulée "Enquête rapide sur les effets de la Covid-19 - une perspective genre" menée en 2020 par ONU-Femmes, ONU Droits de l'Homme et UNICEF rapporte que comparativement aux hommes, les cheffes de ménages femmes ont été davantage affectées par i) l'arrêt, le retardement ou la réduction de certaines dépenses habituelles, et la perte importante des revenus, ii) la réduction de la qualité et de la quantité de l'alimentation, iii) les stratégies d'adaptation plus radicales à l'encontre des enfants, comme les envoyer vivre ailleurs, marier les filles du ménage, iv) leur propre santé psychologique/mentale/émotionnelle (stress, anxiété, etc.), v) une augmentation de l'intensité du travail domestique et de soins non rémunérés, vi) le sentiment d'avoir été victime de discrimination notamment pour les personnes vivant avec au moins une invalidité, vii) une augmentation de la violence au sein des ménages, les mesures de restriction obligeant les gens à rester plus chez eux. Ce sentiment est plus ressenti en milieu urbain (24%) où la promiscuité est plus forte qu'en milieu rural (16%). L'enquête rapporte par ailleurs que les femmes leaders

²⁸ OMS, Flambée de la maladie à virus Ebola en Guinée, 2021 : Plan stratégique multinational de préparation et de réponse, 2021

²⁹ <https://www.unocha.org/west-and-central-africa-rowca/guinee/C3%A9e>

³⁰ OMS, <https://www.afro.who.int/fr/news/lepidemie-debola-en-guinee-officiellement-terminee> (visité le 27 octobre 2021).

³¹ PAM, Termes de références, paragraphe 47.

³² Analyse préliminaire multisectorielle de l'impact socioéconomique du Covid-19 en Guinée, PNUD, avril 2020.

politiques sont bien plus à même de gérer une crise comme celle de la Covid-19 comparativement aux hommes leaders politiques.

1.3. SUJET DE L'ÉVALUATION

Présentation du PSPP

36. Le PSPP 2019-2022 fait suite au Plan stratégique pays provisoire transitoire 2018-2019 auquel a été ajouté un effet direct stratégique (EDS - *outcome* en anglais) basé sur l'urgence (l'actuel EDS 2), ainsi qu'un EDS basé sur le renforcement des capacités (l'actuel EDS 5). Le PSPP était initialement axé sur cinq EDS eux-mêmes rattachés à cinq activités. À la suite d'une résurgence du virus Ebola en février 2021, le PAM a élaboré une révision budgétaire pour inclure un sixième EDS composé de deux activités supplémentaires (voir la ligne de mire du PAM en Guinée en annexe 2). Ainsi, le PSPP est aujourd'hui composé de sept EDS représentant les sept activités suivantes : i) les cantines scolaires, ii) l'urgence, iii) la nutrition, iv) la sécurité alimentaire et la résilience, v) le renforcement de capacité, vi) les services aériens et vii) les services de chaîne d'approvisionnement.

37. Dans le cadre de cette évaluation, l'activité principale est l'activité 5 qui est essentiellement focalisée sur le renforcement de capacités. Cependant, l'évaluation porte également sur les activités 1, 3 et 4, qui utilisent le renforcement des capacités comme modalité de mise en œuvre des activités. Les activités 6 et 7 sont également traitées, car elles découlent directement des activités de renforcement des capacités de l'activité 5. Comme indiqué dans les termes de référence, l'activité 2 ne sera pas abordée, car elle porte uniquement sur des interventions d'assistance alimentaire d'urgence pour les réfugiés et les personnes déplacées, sans que le PAM y ait inclus d'activités de renforcement de capacités spécifiques. Ci-dessous est donnée une description de chacune de ces activités prévues selon le PSPP 2019-2022 (dans les encadrés), ainsi qu'une description des activités directement liées au renforcement des capacités qui ont été menées depuis juillet 2019. Plus de détails sur les activités est donné plus loin dans le rapport sous le critère d'efficacité.

38. **Activité 1 (EDS 1) – Cantines scolaires.** Malgré l'élaboration d'un protocole d'entente et d'un plan d'action en 2019, le contexte sociopolitique (changement régulier de ministres, grèves prolongées, coup d'État) n'a pas permis la signature de ce protocole jusqu'à ce jour. La tentative de révision de la PNCS n'a pour l'instant pas abouti. Depuis 2021, le PAM collabore avec la DNCAS dans l'élaboration de la stratégie nationale de mobilisation des ressources en faveur des cantines scolaires. Le processus est en cours. Une aide matérielle a été apportée à la DNCAS au niveau central, ainsi qu'aux points focaux au niveau régional. Les points focaux ont été formés en 2019, et les comités de gestion dans les nouvelles écoles ont

Fournir des repas scolaires nutritifs aux enfants des écoles maternelles et élémentaires, y compris des rations à emporter pour les filles, en donnant la priorité aux achats locaux et en renforçant les capacités des partenaires, notamment par des communications sur le changement social et comportemental et des activités pro-nutrition dans le cadre d'approches d'alimentation scolaire locales.

PSPP 2019-2022

été formés en gestion des cantines à chaque début d'année. Le partenaire étatique principal du PAM pour l'activité de cantines scolaire est la Direction nationale des cantines scolaires (DNCAS) du ministère de l'Éducation. En 2020 – 2021, le PAM a travaillé avec le cabinet du président de la République sortant pour la prise en compte de l'alimentation scolaire parmi les initiatives présidentielles. Le coup d'état de septembre 2021 a mis fin à ces négociations car il n'y a plus d'interlocuteur à ce niveau pour le moment.

39. **Activité 3 (EDS 3) – Nutrition.** En 2019, le PAM a apporté un appui technique et financier à la Guinée pour l'organisation d'une enquête nationale sur l'évaluation de la situation nutritionnelle et d'insécurité

alimentaire chez les personnes vivant avec le VIH et la tuberculose (PVIH/TB).^{33, 34} En 2020, le PAM a fait don de matériel informatique pour permettre au point focal nutrition du programme de lutte contre le VIH/SIDA et les hépatites (PNLVH) nommé en 2018 d'appuyer l'intégration de la nutrition parmi les activités prioritaires du PNLVH et d'aider au suivi des actions déjà en cours. Cette même année, le PAM a renforcé les capacités financières de la Fondation Espoir Guinée (FEG) pour la sensibilisation sur la prévention de la Covid-19. Le PAM a apporté un appui financier au comité national de lutte contre le Sida (CNLS) pour la prise en charge nutritionnelle des PVIH/TB. Le partenaire principal du PAM en matière de lutte contre le sida et la tuberculose est le PNLVH au sein du ministère de la Santé. Le PAM collabore également avec le Secrétaire exécutif du Comité national de lutte contre le sida (CNLS) pour développer les documents stratégiques ainsi que la formation des acteurs nationaux de lutte contre le sida. Le CNLS est sous l'égide de la primature.

Soutenir équitablement les bénéficiaires – femmes, hommes, filles et garçons – par la fourniture d'aliments nutritifs spécialisés, des programmes intégrés, y compris des communications sur le changement social et comportemental ; renforcer les capacités des partenaires à prévenir et à traiter la malnutrition.

PSPP 2019-2022

40. En 2020, le PAM a contribué à l'élaboration d'un document de plaidoyer pour la mobilisation de fonds, soutenu par le mouvement SUN, qui n'a pas encore abouti. Cette même année, une lettre d'entente a été signée avec le ministère de Santé, définissant clairement les interventions qui pourront faire l'objet d'appui du PAM dans le cadre de la lutte contre la malnutrition. En 2021, le PAM a participé à la revue des directives nationales de la mise à l'échelle de l'alimentation du jeune enfant et a doté plus de 200 structures sanitaires en ruban de mesure du périmètre brachial. En 2020 et 2021, le PAM a mis en place 90 formations de formateurs sur la nutrition pour les PVIH dans les régions de Boké, Conakry, Kankan, Nzérékoré et Faranah. Au cours du 1^{er} semestre de 2021, le PAM a appuyé la formation de 147 femmes du projet 1 000 jours, pour les former à la production des savons et les sensibiliser à l'alimentation du nourrisson et du jeune enfant (ANJE). L'objectif de cette activité était de renforcer leur autonomisation en lien avec la lutte contre la malnutrition chronique. Le principal partenaire étatique du PAM pour l'activité de nutrition est la Division de l'alimentation et de la nutrition du ministère de la Santé.

41. **Activité 4 (EDS 4) – Sécurité alimentaire et résilience.** L'activité 4 est divisée en deux catégories interconnectées qui sont l'aide à l'accès aux marchés pour les petits producteurs (*Smallholder Agriculture Market Support* – SAMS) et des programmes de vivres contre la création d'actifs (*Food Assistance for Assets* – FFA).

42. L'objectif des activités SAMS est d'améliorer l'accès aux marchés des petits exploitants en augmentant la productivité agricole des groupements paysans. En collaboration avec l'ANPROCA et les ONG nationales, le PAM apporte un appui technique pour la formation de formateurs, puis sur la dissémination de ces formations aux groupements.

43. Les activités de FFA ont pour but principal de fournir une assistance alimentaire aux personnes pendant les déficits alimentaires tout en construisant des actifs destinés à les aider à consolider leurs moyens d'existence, à réduire les risques de catastrophes et à leur donner les moyens de mieux résister aux chocs. Elles ont débuté en 2019 en Guinée avec l'idée de renforcer les activités de SAMS et permettre ainsi d'augmenter la production des matières premières (le riz paddy). Les FFA sont centrés autour du

Fournir aux groupes ciblés un soutien à l'accès aux moyens de subsistance résilients au climat qui leur permette d'accroître et de diversifier durablement leurs rôles le long de la chaîne de valeur alimentaire et de renforcer leur accès aux marchés. Ce soutien passera également par des interventions en matière d'alimentation scolaire produite sur place, et de l'améliorer du stockage, du transport et de la transformation des aliments.

PSPP 2019-2022

³³ République de Guinée, Étude du statut nutritionnel des PVIH et des patients atteints de tuberculose, et de la vulnérabilité alimentaire de leurs ménages en République de Guinée, Septembre 2019.

³⁴ L'objectif principal de l'étude était de fournir des informations de référence sur les indicateurs clés de nutrition des PVIH sous ARV et des patients atteints de tuberculose sous surveillance directe de courtes durées, ainsi que la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire et les moyens d'existence des leurs ménages dans les huit régions administratives et au niveau national en République de Guinée.

maraîchage, de la pisciculture et de la riziculture. Contre rémunération, les bénéficiaires mettent en place des aménagements pour améliorer les zones de cultures, creuser des réserves d'eau ou reboiser certains espaces.

44. Les différents programmes du PAM dans le cadre de cette activité sont i) le renforcement des capacités des moyens d'existence et de l'accès au marché des petits exploitants maraichers (2021 janvier – mars 2021) – 408 bénéficiaires FFA et 42 organisations paysannes (OP), ii) le renforcement des capacités des organisations paysannes dans la production, transformation, valorisation et commercialisation des denrées agricoles avec focus sur la technique du faux fond. (Décembre 2020– Mars 2021) – 42 OP ; iii) Le projet de Prévention des conflits intercommunautaires en Guinée forestière par une économie mutualisée et l'amélioration de la gouvernance foncière (Novembre 2020-Août 2022) – 4 620 FFA ; iv) Projet RESIGUI : Améliorer la résilience des populations vulnérables de Guinée (2020) – 50 000 FFA et 20 OP.

45. Pour les FFA et le SAMS, les partenaires principaux du PAM sont l'Agence nationale de promotion et du conseil agricole (ANPROCA), et la Direction nationale du génie rural (DNAGR) tous les deux placés sous la tutelle du ministère de l'Agriculture, le ministère de l'Environnement, des Eaux et forêts et plusieurs ONG locales.

46. Activité 5 (EDS 5) – Renforcement de capacités.

Les activités de renforcement de capacités qui sont menées sous l'EDS 5 sont d'ordre stratégique, contrairement aux activités de renforcement de capacités des autres EDS qui sont directement liées au programme qu'ils desservent. Un des objectifs du PAM est d'amener les institutions étatiques à contribuer au cadre harmonisé.³⁵ Le PAM est également en constante discussion

Fournir un soutien au renforcement des capacités des institutions nationales et d'autres partenaires, notamment par la coopération Sud-Sud, pour la conception et l'utilisation de systèmes de gestion de la protection sociale, de la préparation et de la réponse aux situations d'urgence, des risques de catastrophe, des pertes après récolte et des chaînes d'approvisionnement pour les objectifs de sécurité alimentaire et de nutrition.

PSPP 2019-2022

avec différents ministères et institutions étatiques pour réfléchir sur des améliorations de fonds sur les outils de prévention, de mise en œuvre ou de suivi faisant défaut à l'atteinte de l'objectif de faim zéro.

47. **Activité 6 (EDS 6) – Services aériens.** Sous cette activité, le PAM a fourni des services aériens humanitaires (UNHAS) au gouvernement et aux autres partenaires humanitaires pour faciliter l'accès aux zones d'interventions humanitaires, notamment la région de Nzérékoré et de Kankan dans l'est et le sud du pays. Cette activité a été initialement lancée pour aider à lutter contre Ebola début 2021.

Fournir des services de chaîne d'approvisionnement à la demande au gouvernement et aux partenaires humanitaires et de développement.

PSPP 2019-2022

48. Activité 7 (EDS 6) – Services de chaîne d'approvisionnement.

Si cet EDS a été officiellement intégré dans le PSPP lors de la révision budgétaire de 2021, les activités liées à la chaîne d'approvisionnement sont menées par le PAM depuis le début du PSPP sous l'activité 5. Dans le cadre de la lutte contre la Covid-19, le PAM a appuyé l'Agence nationale de la sécurité sanitaire (ANSS)³⁶ par la dotation de deux

unités de stockage mobiles pour accueillir les malades de Conakry, puis pour la distribution de vivres³⁷. À la résurgence du virus Ébola en début 2021 le PAM a apporté son aide financière et technique à l'ANSS pour apporter des vivres et des kits de construction dans le sud du pays. Le PAM a également appuyé la

³⁵ Le Cadre Harmonisé est un outil fédérateur qui permet de produire des analyses des situations alimentaires et nutritionnelles actuelles et projetées dans la plupart des pays du Sahel et de la côte d'Afrique de l'Ouest. Il permet de classer la gravité de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle selon l'échelle de classification internationale. <http://www.ipcinfo.org/ch/en/> (visité le 22 septembre 2021).

³⁶ L'ANSS a été créée en 2014 pour gérer la réponse humanitaire à lors de la première apparition d'Ébola en Guinée. Depuis, cette agence est chargée de la mise en œuvre des orientations stratégiques de sécurité sanitaire du ministère de la Santé. Le PAM a apporté un appui logistique à l'ANSS jusqu'en 2018 sous forme de formation de ses agents en matière de logistique est de transport. En 2018, l'ANSS a fait une requête au PAM suite à une étude de besoin en matière de renforcement de capacité. Faute de moyen financier, le PAM n'a pas pu soutenir l'ANSS.

³⁷ Le montant global mis à la disposition de l'ANSS pour les premières distributions de vivres était de 50 000 dollars US.

pharmacie centrale de Guinée (PCG) au travers du projet SOLVE depuis 2019. Ce programme est sur l'appui technique et la formation à la PCG en matière de logistique et gestion de flotte. Les partenaires principaux du PAM en matière de renforcement de capacités des services de chaîne d'approvisionnement sont l'ANSS et la pharmacie centrale de Guinée.

Couverture géographique

49. Le PAM met en œuvre ses activités sur la majorité du territoire guinéen. Dans le sud du pays, on y trouve une concentration de toutes ses activités, notamment au niveau du sous-bureau de Nzérékoré. Le sous-bureau de Labé, dans le nord, met également en œuvre toutes les activités du PAM, à moindre échelle. Le PAM possède également un sous-bureau à Boké, dans le nord-ouest du pays. Le PAM n'est cependant pas très présent sur la côte Atlantique (mis à part à Conakry) ainsi que dans les préfectures plus centrales de Kindia, Mamou et Tougué. En annexe 3, une carte permet de visualiser la mise en œuvre géographique des activités de cantines scolaires, de nutrition et de sécurité alimentaire.

Budget

50. Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, le budget total du PSPP est de 56,5 millions de dollars USD sur 3 ans. L'activité 5 portant sur le renforcement des capacités possède un budget de 2 446 474 dollars USD, soit 4,3 % du budget total.

51. Le programme est passé par deux révisions budgétaires. La première révision, datant de juillet 2020, est liée à la crise sanitaire de la Covid-19. À travers ses activités d'urgence, le PAM est passé de 15 000 à 300 000 bénéficiaires, augmentant ainsi le budget de cette activité de 16 184 864 dollars USD. La seconde révision budgétaire, publiée en mars 2021, est liée à la résurgence du virus Ébola en février 2021. Comme indiqué précédemment, deux nouvelles activités liées à la réponse d'urgence ont été ajoutées au programme pour un budget de 4 878 338 dollars USD. Ces activités impliquent l'étroite collaboration du PAM avec le coordinateur résident des Nations unies et les entités gouvernementales telles que le ministère de la Santé, l'Agence nationale de la sécurité alimentaire (ANSS), la pharmacie centrale de Guinée, le ministère des Transports et la direction de l'aviation civile.

Tableau 1 : Budget du PSPP 2019-2022

Budget initial du PSPP 2019-2022					Première révision budgétaire	Total
Résultat stratégique	2019 (6 mois)	2020	2021	2022 (6 mois)		
1	2 534 495	7 098 101	7 253 882	4 907 034		21 793 512
2	185 739	226 415	228 018	196 713	16 184 864	17 021 749
3	2 015 117	3 254 055	3 250 098	1 335 165		9 854 435
4	1 007 778	1 418 713	1 603 968	1 340 808		5 371 267
5	331 203	813 998	962 416	338 857		2 446 474
Seconde révision budgétaire	6		4 878 338			
Total	6 074 332	12 811 282	18 176 720	8 118 577		56 487 437

Sources: PSPP 2019-2022; RB1 et RB2

52. La situation des ressources financières au 31 mai 2021³⁸ fait état d'un besoin financier réel de 77 890 533 dollars USD, qui est pour l'instant pourvu à 58 %, soit 35 142 105 dollars USD financés.

Produits prévus et atteints

53. Les indicateurs de produits provenant des ACR de 2019 et 2020 sont présentés dans le tableau ci-dessous. Seuls les indicateurs liés aux activités de renforcement des capacités, c'est-à-dire ceux portant sur le nombre de personnes formées par activité ou sur la quantité de formations appuyées par le PAM, y

³⁸ PAM, Guinea Ressource Situation, 31 mai 2021.

sont représentés. Les activités 6 et 7 n'ayant eu lieu qu'en 2021, aucune information n'est disponible dans les ACR 2019 et 2020. Le PAM a atteint tous les objectifs fixés.

54. **Pour ce qui est des produits liés à l'activité des cantines scolaires**, il n'est fait mention d'aucune formation en 2019. Cependant, à la suite des discussions avec le PAM, il semble que les 26 points focaux de la DNCAS au niveau régional aient reçu une formation de deux jours sur le suivi des cantines par le PAM. En 2020, 524 personnes ont bénéficié d'activités de renforcement de capacités (directeurs, enseignants, responsable de comité de soutien, cuisinières).

55. **Concernant les produits liés à l'activité de nutrition**, les ACR donnent des indicateurs relatifs au personnes sensibilisées par des approches interpersonnelles de communication pour le changement social de comportement (CCSC) sur les thématiques des soins et le traitement du VIH/TB, de la prévention de la malnutrition aiguë (hommes) et de la prévention du retard de croissance. En 2019, ces activités ont touché 26 660 personnes dont 83% de femmes. En 2020, le PAM a sensibilisé 13 492 personnes dont 60% de femmes.

56. **Les produits liés aux activités de sécurité alimentaire et de résilience** présentent plusieurs erreurs quant à la retranscription des résultats dans les ACR. Pour l'année 2020, il faut lire 72 personnes agents étatiques formés et non 72 formations. Par ailleurs, les deux premières lignes de l'activité 4 indiquent le nombre de bénéficiaires des activités de FFA et non le nombre de partenaires gouvernementaux ou nationaux recevant une assistance technique comme mentionné dans le tableau. Ainsi 5 520 personnes (1 104 ménages multipliés par 5 personnes par ménage) ont bénéficié des activités de FFA en 2019 contre 1 200 en 2020. Concernant les activités SAMS, 3 380 personnes en ont bénéficié en 2019 contre 1 523 en 2020. Ces chiffres laissent penser à une baisse des activités de sécurité alimentaire et résilience de 2019 à 2020, or cette baisse n'est qu'apparente. Il est vrai que certaines activités ont commencé tardivement dues à des retards de décaissement au niveau du PAM conduisant au démarrage tardif de certaines activités (programme RESEGUI), mais d'autres programmes entamés en 2020 ne seront rapportés que dans le ACR de 2021.

Tableau 2 : Produits prévus et atteints en matière de renforcements de capacités

	ACR 2019			ACR 2020		
	Produits prévus	Produits atteints	Prévu / atteint	Produits prévus	Résultats atteints	Prévu / atteint
Alimentation scolaire (Activité 1). Nombre de partenaires gouvernementaux ou nationaux recevant une assistance technique et une formation (Activités de renforcement des capacités institutionnelles).	-	-		524	524	100.0%
Nutrition (Activité 3). Nombre de partenaires gouvernementaux ou nationaux recevant une assistance technique et une formation (Activités de renforcement des capacités institutionnelles).	-	-		258	258	100.0%
Nombre de personnes sensibilisées par des approches interpersonnelles de communication pour le changement social de comportement (CCSC) pour les soins et le traitement du VIH/TB (hommes)	-	-		1 875	1 875	100.0%
Nombre de personnes sensibilisées par des approches interpersonnelles de CCSC pour les soins et le traitement du VIH/TB (femmes)	-	-		5 625	5 625	100.0%
Nombre de personnes sensibilisées par des approches interpersonnelles de CCSC pour la prévention de la malnutrition aiguë (hommes)	-	-		2 940	2 940	100.0%
Nombre de personnes sensibilisées par des approches interpersonnelles de CCSC pour la prévention de la malnutrition aiguë (femmes)	-	-		2 052	2 052	100.0%
Nombre de personnes sensibilisées par des approches interpersonnelles de CCSC pour la prévention du retard de croissance (hommes)	5 000	4 347	86.9%	520	520	100.0%
Nombre de personnes sensibilisées par des approches interpersonnelles de CCSC pour la prévention du retard de croissance (femmes)	20 000	22 313	111.6%	480	480	100.0%
Sécurité alimentaire et résilience (Activité 4). Nombre de partenaires gouvernementaux ou nationaux recevant une assistance technique et une formation (FFA).	5 875	0	0.0%	1 200	1 200	100.0%
Nombre de partenaires gouvernementaux ou nationaux recevant une assistance technique et une formation (SAMS).	0	5520*	N/A	-	-	
Nombre de sessions de formation ou d'ateliers organisés FFA).	3	3	100.0%	72	72**	100.0%
Nombre de dirigeants d'organisations d'agriculteurs formés aux bonnes pratiques agronomiques (SAMS).	4 550	3 380	74.3%	1 523	1 523	100.0%
Renforcement de capacités (Activité 5). Nombre de partenaires gouvernementaux ou nationaux recevant une assistance technique et une formation (Activités de renforcement institutionnel).	-	-		51	51	100.0%
Nombre de sessions de formation ou d'ateliers organisés (Activités de renforcement institutionnel).	-	-		3	3	100.0%
Nombre de mécanismes de coordination nationale appuyés (Activités de renforcement institutionnel).	-	-		14	14	100.0%

* En réalité, il s'agit ici de bénéficiaires des activités de FFA (et non SAMS), 1 104 ménages avec 5 personnes par ménage.

** Il s'agirait ici de 72 personnes formées et non de 72 formations.

Sources : ACR 2019 et ACR 2020

57. Les termes de référence indiquent le nombre de bénéficiaires de niveau 3³⁹ qui ont été pris en compte par les activités de renforcement des capacités. Ces informations sont partiellement reprises dans le tableau 3 (le tableau complet est accessible à l'annexe 4)**Error! Reference source not found..** Pour ce qui est des bénéficiaires de niveau 3 on peut compter 5 028 bénéficiaires entre juillet 2019 et décembre 2020, dont 73% d'hommes et 27% de femmes.

³⁹ Le PAM considère trois niveaux de bénéficiaires. Le niveau 1 sont les bénéficiaires directs de nourriture ou de transferts monétaires, le niveau 2 sont les bénéficiaires secondaires des activités des actifs créés par le PAM et le niveau 3 représente les bénéficiaires des activités de renforcement des capacités.

Tableau 3 : Bénéficiaires intermédiaires (planifiés vs atteints)

Effets stratégiques directs	Activités	Bénéficiaires intermédiaires	Unité	Planifiés vs. réalisés
Effets stratégiques directs 1	Formation	Comité de gestion des cantines scolaires	groupe	100 %
	Formation	Membres des comités de gestion des cantines scolaires	personne	100 %
	Formation	Délégués scolaires de l'enseignement élémentaire	personne	100 %
	Formation	Directeurs d'école	personne	100 %
	Formation	Partenaires de mise en œuvre des activités sur le terrain	institution	100 %
Effets stratégiques directs 3	Formation	Centres de santé	centre	100 %
	Formation	Agents de santé responsables de la prise en charge de la malnutrition	personne	39 %
	Formation	Agents de santé responsables de la prise en charge de la malnutrition	personne	100 %
	Formation	Partenaires de mise en oeuvre des activités sur le terrain	institution	100 %
Effets stratégiques directs 4	Formation	Agents des services de l'État au niveau décentralisé et déconcentré	personne	100 %
	Formation et équipement	Partenaires de mise en œuvre des activités sur le terrain	institution	100 %

Sources : Planification opérationnelle et suivi de la mise en œuvre des activités de juillet 2019 à décembre 2020

Résultats (ou effets directs) prévus et atteints

58. Si l'on peut parfois faire un lien direct entre les activités de renforcement des capacités (sensibilisation, plaidoyer, formation, etc.) et certains résultats, la relation de cause à effet peut être parfois subtile. Dans le cas de l'adoption de politique nationale ou de loi (tableau ci-dessous), il est facile de mettre en relation le résultat avec les activités de plaidoyer (produits). Cette relation de cause à effet est moins évidente sur des programmes de sensibilisation à la diversification alimentaire et à la nutrition dont les résultats sont présentés à l'annexe 5. L'ACR 2019 ne donne pas d'indicateur de résultat lié au renforcement des capacités alors que l'ACR 2020 en donne un, correspondant au nombre de politiques, programmes et composantes de systèmes nationaux de sécurité alimentaire et de nutrition améliorés grâce au renforcement des capacités du PAM (tableau ci-dessous). Au cours de son PSPP, le PAM a prévu de conduire six enquêtes nationales pour améliorer la prise de décision dans le domaine de la sécurité alimentaire. En 2020, le PAM a fait une enquête de suivi de la sécurité alimentaire, et a mis en place une première enquête d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité à distance (mVAM - *mobile Vulnerability Analysis and*

Tableau 4 : Résultat de l'activité 5

	Référence au départ	Objectif de fin de PSPP	ACR 2019		ACR 2020	
			Objectifs 2019	Résultats 2019	Objectifs 2020	Résultats 2020
Renforcement de capacités (Activité 5) Nombre de politiques, programmes et composantes de systèmes nationaux de sécurité alimentaire et de nutrition améliorés grâce au renforcement des capacités du PAM.	0	≥6	-	-	≥2	2

Sources : ACR 2019 et ACR 2020

Mapping)⁴⁰ sur la sécurité alimentaire. Ces deux exercices ont permis d'alimenter le Cadre harmonisé. En 2021, le PAM a mené l'enquête de sécurité alimentaire mVAM de manière trimestrielle, et souhaite maintenant mener une enquête sur l'indice de fonctionnalité des marchés (*Market Functionality Index*)⁴¹.

59. En 2019, le PAM avait eu l'intention de faire une analyse sur la situation du genre afin de mieux pouvoir intégrer la thématique dans ses programmes. Faute de budget, cette analyse n'a pas pu être menée. Aucune échéance n'est donnée à ce jour.

1.4. METHODOLOGIE, LIMITATIONS ET CONSIDERATIONS ETHIQUES DE L'ÉVALUATION

Approche méthodologique.

60. La thématique de renforcement de capacités a été évaluée sur les critères du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE/CAD) qui sont : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité et la cohérence. L'attention a porté essentiellement sur les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de cohérence ; toutefois, les critères relatifs à l'impact et à la durabilité ont été abordés en considérant les effets induits par l'assistance technique – pour ce qui est du volet impact – et en termes de perspective – pour la question de durabilité –, dans la logique d'appropriation pleine et entière des activités de renforcement des capacités par le gouvernement.

61. À ces critères d'évaluation a été ajoutée la thématique transversale de l'égalité des sexes. Elle a été prise en compte pour chaque critère lors de l'évaluation sur le terrain. En cohérence avec l'importance que donne le PAM aux aspects liés au genre, une attention particulière a été portée sur la manière dont le programme a pris en compte le rôle des femmes, des hommes, des filles et des garçons durant les phases de conception, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation afin de déterminer si le programme a pu contribuer à l'évolution des rapports hommes/femmes vers plus d'égalité.

62. Afin de pouvoir apprécier le degré d'atteinte de ces cinq critères d'évaluation, une liste de sous-questions attribuées à chacun des critères d'évaluation a été reprise des termes de référence puis adaptée par l'équipe d'évaluation, de la façon présentée ci-dessous.

Tableau 5: Questions et sous-questions de l'évaluation

Questions et sous-questions d'évaluation selon les critères d'évaluation	
PERTINENCE	Question 1 : Dans quelle mesure l'appui du PAM est-il pertinent pour répondre aux besoins des populations les plus vulnérables, et approprié pour atteindre les résultats prévus ?
	1.1. Est-ce que l'appui apporté est pertinent avec les politiques et priorités du gouvernement, des partenaires et des donateurs ?
	1.2. Dans quelle mesure l'intervention est-elle alignée sur les politiques du PAM ?
	1.3. Dans quelle mesure les activités menées sont-elles adéquates et réalistes pour atteindre les résultats escomptés ?

⁴⁰ mVAM est le projet d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité à distance du PAM. Il utilise la technologie mobile pour surveiller à distance et en temps réel la sécurité alimentaire et la nutrition des ménages, ainsi que les tendances liées au marché alimentaire, en fournissant des données à haute fréquence, ventilées par sexe et pertinentes sur le plan opérationnel, qui facilitent la prise de décisions humanitaires. <https://mvam.org/info/> (visité le 21 octobre 2021)

⁴¹ L'indice de fonctionnalité des marchés est une mesure quantitative conçue par le du PAM selon les neuf dimensions suivantes : 1) l'assortiment de biens essentiels essentiels, 2) Disponibilité, 3) Prix, 4) Résilience des chaînes d'approvisionnement, 5) Concurrence, 6) Infrastructure Infrastructure, 7) Services, 8) Qualité des aliments, et 9) Accès et protection. (PAM ; Market Functionality Index, Technical Guidance ; April 2020)

1.4. Dans quelle mesure les dimensions de protection, de genre et d'autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception des activités de renforcement des capacités ⁴² ?	
EFFICACITÉ	Question 2 : Dans quelle mesure les actions menées par le PAM ont-elles contribué à renforcer les capacités institutionnelles et les capacités des autres acteurs ?
2.1. Dans quelle mesure les produits et les résultats de l'intervention sont-ils réalisés ou susceptibles d'être atteints ? 2.2. Quels ont été les principaux facteurs influençant l'atteinte ou la non-atteinte des résultats ? 2.3. Dans quelle mesure les filles et les femmes ont-elles été impliquées dans les activités de renforcement des capacités institutionnelles et individuelles ?	
EFFICIENCE	Question 3 : Dans quelle mesure les modalités de mise en œuvre des interventions du PAM ont-elles influencé l'atteinte de résultats probants ?
3.1. Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficiente et participent-elles à l'atteinte des résultats ? 3.2. Dans quelle mesure les activités ont-elles été mises en œuvre en temps opportun et selon le calendrier prévu ? 3.3. Dans quelle mesure l'allocation des ressources prend-elle en compte la dimension du genre ?	
IMPACT	Question 4 : Dans quelle mesure le PAM contribue-t-il à la satisfaction des besoins essentiels des ménages les plus vulnérables ?
4.1. Quels ont été les effets de l'appui technique du PAM sur les bénéficiaires des activités ? 4.2. Y a-t-il eu des effets inattendus (positifs ou négatifs) sur les bénéficiaires (hommes, femmes, filles, garçons) et les non-bénéficiaires des différentes activités ?	
DURABILITÉ	Question 5 : Dans quelle mesure les acquis liés à l'appui du PAM perdureront-ils sur le long terme ?
5.1. Dans quelle mesure les modalités de mise en œuvre de l'intervention incluent-elles des considérations de durabilité et d'appropriation par le gouvernement ? 5.2. Dans quelle mesure est-il probable que les avantages de l'intervention se poursuivront après la fin des activités du PAM, notamment dans le domaine de l'égalité de genre et de l'autonomisation des femmes ? 5.3. Dans quelle mesure les effets ou changements observés sont-ils susceptibles d'induire les autres changements espérés ? 5.4. Quels sont les autres facteurs pouvant favoriser ou affecter la durabilité des actions et effets générés par l'appui du PAM ?	
COHÉRENCE	Question 6 : Dans quelle mesure l'appui au renforcement des capacités institutionnelles tient-il compte des considérations, principes et normes humanitaires et participe-t-il à la cohérence entre les interventions des différents acteurs ?
6.1. Dans quelle mesure les facteurs contextuels (stabilité/instabilité politique, mouvements de population, réfugiés, épidémies, catastrophes, etc.) ont-ils été pris en compte dans la conception et la mise en œuvre de l'intervention ? 6.2. Quel est le niveau de collaboration entre les divers intervenants au niveau national, régional et local ? Dans quelle mesure le transfert de responsabilité aux autorités locales affecte cette dynamique ? 6.3. Dans quelle mesure les activités de renforcement des capacités ont-elles intégré un contenu sur la prise en compte du genre ?	

Méthodes de collecte de données.

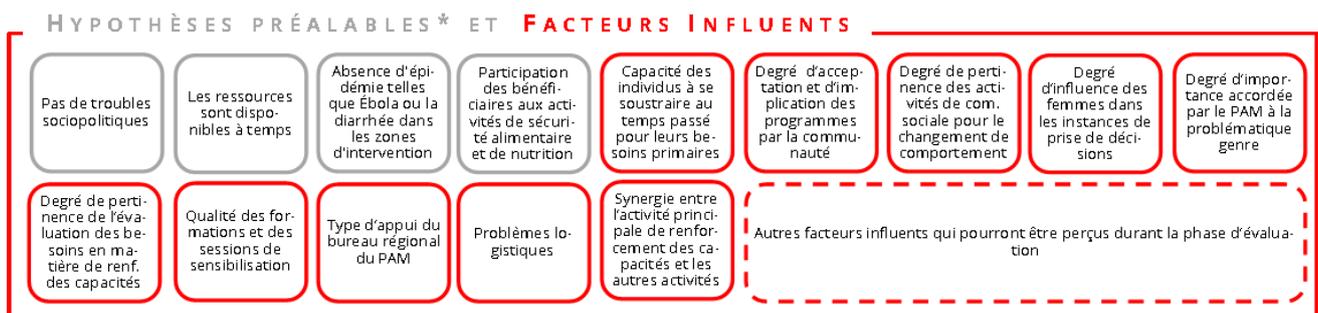
63. La collecte de données a été basée sur des **méthodes mixtes** (revue documentaire, entretiens, groupes de discussion, observations, données quantitatives et qualitatives) permettant de trianguler les

⁴² L'équipe d'évaluation a repris la question pour s'assurer que le critère de pertinence soit bien lié à la conception du programme et non à la mise en œuvre, qui est plutôt liée au critère d'efficacité.

données afin de s'assurer que les résultats reflètent le point de vue de plusieurs personnes et ne pas se baser sur l'analyse d'une seule source d'information. Les données ont été collectées sur la base d'une matrice d'évaluation (voir annexe 6) qui indique comment l'équipe a utilisé un panel d'indicateurs, de données, de documents et de méthodes qui ont permis de répondre aux questions de l'évaluation présentées ci-dessus. Comme indiqué dans le rapport de démarrage, la nature des interventions de renforcement des capacités rend l'évaluation classique des résultats plutôt inadaptée puisque celle-ci tend à se baser sur des indicateurs corporatifs quantitatifs. Par conséquent, l'équipe d'évaluation utilisera des indicateurs qualitatifs basés sur les perceptions des bénéficiaires et des partenaires pour mesurer la pertinence, l'efficacité et l'efficience des différentes activités ainsi que l'impact et la durabilité escomptés par ces mêmes bénéficiaires.

64. Deux outils principaux ont été utilisés pour guider la collecte puis l'analyse des données. Durant la phase de démarrage, l'équipe d'évaluation a reconstruit une **théorie du changement** (TdC) basée sur la revue documentaire et les échanges avec le bureau pays (annexe 7 - TdC revue depuis la phase de démarrage - Voir analyse en dernière partie du rapport). Cette TdC permet de clarifier ce qui est évalué et aide à comprendre la logique sous-jacente, et en particulier pourquoi on s'attend à ce qu'une chose en provoque une autre. Elle rend de manière explicite les hypothèses et les facteurs influents qui sous-tendent l'évolution de la programmation allant des activités vers les produits, les résultats et l'impact (voir image ci-dessous). La nature complexe d'un processus de renforcement des capacités implique que les résultats d'une activité ou d'un axe de travail de renforcement des capacités ne se traduisent pas nécessairement

Image 1 : Hypothèses et facteurs influents initiaux de la théorie du changement



par une application ou un développement direct de nouveaux outils, de nouvelles connaissances, orientations ou compétences acquises, pour toute une série de facteurs internes et externes échappant au contrôle direct du PAM dans son domaine d'action. Ces facteurs peuvent être de natures très différentes selon le niveau d'action : facteurs d'économie politique, manque de ressources, volonté politique, évolution du contexte, etc. Ainsi, cette TdC permet de faire une analyse de la contribution des activités de renforcement des capacités aux produits et aux résultats.

65. Les données ont été collectées avec une attention particulière sur les quatre niveaux du **modèle Kirkpatrick**⁴³ :

- Estimer le niveau de satisfaction des apprenants (au niveau individuel ou communautaire) ou des parties prenantes clés (au niveau institutionnel et au niveau de l'environnement porteur).
- Évaluer les compétences acquises (au niveau individuel ou communautaire) ou les produits (aides matérielles, procédures mises en place, loi, etc.).
- Mesurer les effets induits sur les bénéficiaires ultimes, mais également sur les bénéficiaires intermédiaires.
- Mesurer le degré d'optimisation, c'est à dire comment est utilisé ce renforcement de capacités dans le moyen et long terme. Considérant que ceci est un rapport à mi-parcours, l'équipe d'évaluation a plutôt considéré la projection du degré d'optimisation.

⁴³ Le modèle Kirkpatrick, mis au point par le Dr Don Kirkpatrick dans les années 1950, est un outil de référence pour l'évaluation des programmes de formation.

66. C'est au sein de ces quatre niveaux d'analyse que sont intégrés les facteurs influents présentés dans la théorie du changement. Ces facteurs influents représentent les défis qui influent sur les résultats escomptés. Ainsi, l'équipe d'évaluation a analysé les facteurs influençant chacun des niveaux inspirés du modèle Kirkpatrick.

67. L'équipe d'évaluation a effectué la collecte de donnée en Guinée du 21 septembre au 8 octobre 2021 (voir le calendrier des activités sur le terrain ainsi que le calendrier général de l'évaluation en annexes 8 et 9). Elle a rencontré des bénéficiaires de tous les types de programmes mis en œuvre par le PAM et ses partenaires dans trois régions naturelles différentes (Moyenne Guinée pour Labé, Basse Guinée pour Boké et Guinée forestière pour Nzérékoré). Ainsi, l'équipe d'évaluation a mené 48 entretiens individuels et 36 groupes de discussion, touchant 285 femmes et 202 hommes (annexe 10). Elle a pu échanger avec huit ONG de mise en œuvre ainsi qu'avec les institutions étatiques des cinq préfectures dans les trois régions visitées (Labé, Boké, et Nzérékoré). Des échanges ont également eu lieu avec les agents du PAM des sous-bureaux des trois régions visitées ainsi qu'avec les agents du PAM à Conakry. L'équipe d'évaluation a également pu échanger avec les principaux services des ministères partenaires. Le chef d'équipe n'ayant pas pu voyager, une vingtaine d'entretiens ont également été menés à distance par visioconférence. La liste exhaustive de tous les entretiens et groupes de discussion est présentée à l'annexe 10. L'échantillonnage est également repris dans le tableau ci-dessous. Des guides d'entretien avec les questions principales et/ou les principaux sujets à aborder ont servi pour interviewer les différentes parties prenantes rencontrées (annexe 11).

Tableau 6 : Échantillonnage

	Act.1	Act.3	Act.4	Act.5	Act.6	Act.7
Conakry	DNCAS Resp. prog. au PAM	DAN SE/CNLS Resp. prog. au PAM	BSD/MA, ANPROCA Resp. prog. au PAM	DGOI ⁴⁴ / MCIA ⁴⁵		
Boké	Point focal cantine Scolaire/IRE	Diretion régionale de la santé Hôpital Régional Centre de santé FEFE Association PVVIH CNLS régional ONG CEFAD	ANPROCA/DRA, Groupements FFA ONG Inspection Régionale de l'Environnement D.P Environnem	N/A		
Nzérékoré	Représentant IRE PF CAS/DPE Lola CG-CAS DSEE DE, Parents d'élève et élèves Cuisinières	DRS HR Centre de santé FEFE Association PVVIH(REGAP+) ONG-OCPH	DRA ⁴⁶ Inspection Régionale de l'Environnement BTGR ⁴⁷ Groutements FFA Coopérative Union des étuveuses	N/A		
Labé	PF CAS/IRE PF CAS/DPE Koubia CG-CAS DSEE	Rep. DRS Centre de santé FEFE Bénéficiaires projet 1000 jours	DRA Inspection Régionale de l'Environnement DPA	N/A		

⁴⁴ Direction nationale des organisations internationales

⁴⁵ Ministère de la coopération et de l'intégration africaine

⁴⁶ Direction régionale de l'Agriculture

⁴⁷ Bureau technique u génie rural

	DE, Parents d'élève et élèves Cuisinières	Association PVVIH(REGAP+) ONG ASD-G	Groupements FFA Union des étuveuses			
Visio- conférence	DNCAS Resp. prog. au PAM	Resp. prog. au PAM. UNICEF	Resp. prog. au PAM. FAO	Resp. prog. au PAM	Resp. prog. au PAM.	Resp. prog. au PAM. Pharmacie centrale de Guinée. ANSS
	Point focal du genre au BP Responsable programmes au BP Point focal du renforcement des capacités nationales au BRJ FNUAP					
* Les autorités administratives et locales relatives à toutes les activités ont été rencontrés dans chacune des régions. Le personnel du PAM des sous-bureaux de chaque région a également été rencontré.						

68. Selon les considérations ci-dessus en matière de représentativité des personnes rencontrées, et de triangulation des données en utilisant plusieurs sources d'information, l'équipe d'évaluation est confiante quant à la validité et la fiabilité des données recueillies.

69. La méthode de collecte de données a été **sensible aux questions de genre**. Les aspects relatifs à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes ont été intégrés dans l'ensemble du processus d'évaluation, notamment au travers de questions spécifiques incorporées dans la matrice d'évaluation. Les différents groupes de bénéficiaires ont été consultés séparément (FEFA, PVVIH/TB). L'équipe d'évaluation s'est assurée que la voix des femmes ait toujours été prise en compte, notamment dans les groupes de discussion mixtes. Selon les circonstances et les besoins, l'équipe d'évaluation a consulté les femmes séparément des hommes. Autant que possible, les données collectées ont été désagrégées en fonction du sexe. Le processus d'évaluation a respecté les normes et standards du Plan d'action à l'échelle du système des Nations unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP).

Analyse des données

70. Afin d'assurer une compréhension mutuelle entre le PAM et l'équipe d'évaluation au sujet des aspects liés au renforcement des capacités, l'équipe d'évaluation s'est efforcée de travailler dans le cadre établi par le PAM en la matière. En 2017 le PAM a revu son approche sur le renforcement des capacités qui devient désormais le Renforcement des capacités nationales (*Country Capacity Strengthening*). Pour le PAM, le renforcement des capacités nationales est basé sur la capacité des individus, des organisations et des sociétés à se transformer afin d'atteindre les objectifs de développement. Trois domaines d'intervention sont identifiés : l'environnement favorable, le domaine organisationnel et le domaine individuel. En l'absence de lois, de politiques, de stratégies et de procédures favorables (environnement favorable), d'organisations qui fonctionnent bien (domaine organisationnel) et de personnes instruites et qualifiées (domaine individuel), les responsables étatiques et non étatiques ne peuvent pas planifier, mettre en œuvre et suivre efficacement leurs efforts pour fournir les produits et services prévus à leurs groupes cibles.⁴⁸ L'équipe d'évaluation a suivi cette classification sur les trois domaines d'intervention pour l'analyse des données. Cinq axes critiques sont également identifiés par le PAM pour appuyer le renforcement des capacités nationales : i) Politiques et législation, ii) Efficacité et responsabilité institutionnelles, iii) Planification stratégique et financement, iv) Conception et exécution des programmes nationaux, et v) Mobilisation et participation des acteurs non gouvernementaux.

71. La nature des interventions de renforcement des capacités rend l'évaluation classique des résultats plutôt inadaptée puisque celle-ci tend à se baser sur des indicateurs corporatifs quantitatifs. Par conséquent, en plus des indicateurs quantitatifs prévus dans les cadres logiques (à savoir l'indice national de capacité), l'équipe d'évaluation a principalement recueilli des données qualitatives basées sur les

⁴⁸ PAM, WFP Corporate Approach to Country Capacity Strengthening (CCS), CCS Toolkit Component 001

perceptions des bénéficiaires et des partenaires pour mesurer la pertinence, l'efficacité et l'efficience des différentes activités ainsi que l'impact et la durabilité escomptés par ces mêmes bénéficiaires.

72. Le renforcement des capacités peut être considéré comme un objectif intermédiaire vers un système national qui soit performant et durable. Les interventions de renforcement des capacités ne visent uniquement pas à provoquer un effet direct sur les populations bénéficiaires finales, mais également à agir sur un groupe intermédiaire de moteurs du changement (politiques, lois, institutions, systèmes, communautés et individus). Ainsi, dans le cadre de l'évaluation de la pertinence et de l'efficacité, l'équipe d'évaluation a cherché à comprendre dans quelle mesure le PAM a contribué à l'élaboration et à l'autonomisation de ces moteurs du changement, tout en considérant que d'autres acteurs peuvent également travailler au renforcement des capacités.

73. L'équipe d'évaluation s'est assurée de suivre comment les considérations de genre ont été intégrées dans les activités du PAM, que ce soit au niveau de la planification, de la mise en œuvre ou du suivi et de l'évaluation des activités. La considération du genre a été intégrée à tous les outils d'évaluation.

Risques, limitations et stratégies d'atténuation

74. Cette évaluation n'a pas connu de limitations majeures qui aient pu nuire à la qualité des résultats. Les limitations rencontrées sont les suivantes :

- Le chef d'équipe n'a pas pu se rendre en Guinée pour des raisons liées à la Covid-19. De ce fait, plusieurs entretiens ont été menés à distance par visioconférence. La Covid-19 n'a pas empêché l'équipe d'évaluation sur place de se déplacer librement dans le pays en respectant les gestes barrières, notamment lors des rencontres avec les parties prenantes.
- Le coup d'État du 5 septembre 2021 n'a pas eu d'impact significatif sur l'évaluation qui a simplement été repoussée d'une semaine afin de s'assurer que le calme et la sécurité étaient présents dans le pays. Les personnes clés à l'évaluation étaient toutes présentes. Il en est de même des autorités régionales, qui bien que n'ayant pas de rôle majeur dans l'évaluation, étaient déjà en fonction dans la région.
- Lors du rapport de démarrage, l'équipe d'évaluation avait des doutes quant à la possibilité de mener une mission en seulement deux semaines. Finalement, l'évaluation a eu lieu en trois semaines, ce qui a permis à l'équipe d'évaluation de visiter un échantillon représentatif des activités du PAM en Guinée.
- L'équipe d'évaluation n'a pas eu l'occasion d'échanger avec les bailleurs principaux du PAM. En effet, compte tenu du fait que la communication avec les bailleurs est en ce moment un sujet sensible, le bureau pays a préféré que l'équipe d'évaluation ne soit pas en communication directe avec eux. Cependant, il aurait été intéressant de savoir quelle importance ces bailleurs donnent au renforcement de capacité, et notamment au niveau du domaine organisationnel, car il est toujours plus difficile de justifier l'achat de motos et de crédits téléphoniques pour la direction régionale de la santé que de justifier la formation au maraîchage à des groupements paysans ou des AGR aux femmes vulnérables. Par ailleurs, il aurait été intéressant de connaître la perception des bailleurs vis-à-vis des capacités du PAM à être non seulement un acteur incontournable de la réponse humanitaire, mais également un acteur du développement, et en l'occurrence du renforcement de capacités nationales. La stratégie d'atténuation a été de faire une recommandation spécifique pour pouvoir répondre à ces interrogations.
- Les données quantitatives sont désagrégées par genre et par type de bénéficiaires (FEFA, PVVIH). Cependant aucune donnée quantitative ne permet d'apprécier l'impact des programmes sur le changement de comportements liés au genre. C'est au travers des entretiens individuels et des groupes de discussion que l'équipe d'évaluation a pu appréhender ces aspects.

Assurance qualité

75. La qualité de ce rapport est garantie par l'expérience des différents membres du groupe d'évaluateurs, l'expertise du groupe de référence et du comité interne d'évaluation, la vérification des produits délivrés par les services qualité de KonTerra et du PAM avant que le rapport soit approuvé par le

président du comité d'évaluation. Le rapport sera ensuite transmis à l'office d'évaluation à Rome (OEV) pour la publication.

76. Le PAM a mis au point un système d'assurance qualité des évaluations décentralisées (DEQAS) basé sur les normes et règles du groupe des Nations unies pour l'évaluation (GNUE) et sur les bonnes pratiques de la communauté internationale de l'évaluation (le Réseau d'apprentissage actif pour la redevabilité et la performance – ALNAP – et le Comité d'aide au développement). Ce système établit des processus comprenant des étapes intégrées pour l'assurance qualité et des modèles pour les produits de l'évaluation. Il comprend également des listes de contrôle pour les retours sur la qualité de chaque produit de l'évaluation. Le système DEQAS a été systématiquement utilisé au cours de cette évaluation et les documents pertinents ont été fournis à l'équipe chargée de l'évaluation.

77. Les consultants se sont assurés du respect des normes d'éthique à chaque étape du processus d'évaluation. Cela comprend l'assurance du consentement éclairé des participants, la protection de leur vie privée, la confidentialité de leurs propos et leur anonymat, l'assurance du respect de la culture et de l'autonomie des participants, la garantie d'un système de sélection équitable (tenant compte des femmes et des groupes socialement exclus) et enfin l'assurance que l'évaluation n'a aucun effet néfaste sur les participants ou sur leurs communautés.

2. Constatations de l'évaluation

2.1. PERTINENCE

Q1. Dans quelle mesure l'appui du PAM est-il pertinent pour répondre aux besoins des populations les plus vulnérables, et approprié pour atteindre les résultats prévus ?

Q1.1. Est-ce que l'appui apporté est pertinent avec les politiques et priorités du gouvernement, des partenaires et des donateurs ?

78. La pertinence du **besoin de renforcement de capacités** dans les domaines des cantines scolaires, de la nutrition et de la sécurité alimentaire et de la résilience est indéniable. Elle est exprimée dans plusieurs documents nationaux comme le Plan national de développement économique et social 2016-2020, la Politique nationale des cantines scolaires (2013), la Politique nationale de développement agricole (2017), ou encore le Plan national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire et nutritionnelle 2018-2025. Ce besoin en renforcement de capacités a également été exprimé lors de toutes les rencontres avec les bénéficiaires et les partenaires, autant dans les communautés qu'avec les ONG ou les institutions étatiques. Chacune des activités / EDS du PSPP sont pertinentes avec les politiques nationales comme indiqué ci-dessous.

79. **Cantines scolaires.** L'appui du PAM en matière de cantines scolaires est en phase avec le Plan national de développement économique et social 2016-2020 qui intègre les cantines scolaires dans les actions prioritaires à mettre en œuvre pour atteindre les taux nets de scolarisation escomptés⁴⁹. L'appui du PAM se fait dans la continuité du travail réalisé avec le ministère de l'Éducation et de la Direction nationale des cantines scolaires, notamment dans la mise en œuvre de la Politique nationale d'alimentation scolaire de 2013. Par ailleurs, le PAM se base sur l'exercice SABER de 2018, qui définit les capacités nationales en matière d'alimentation et de nutrition scolaires, pour pertinemment prioriser son action.

80. **Nutrition.** La lutte contre la malnutrition est un des moyens d'action identifiés par le ministère du Plan et de la Coopération internationale dans son document Vision 2040 pour une Guinée émergente et prospère.⁵⁰ Les activités mises en œuvre par le PAM dans le cadre de l'activité 3 sont en résonance avec plusieurs politiques nationales telles que le Plan national d'accélération de l'élimination de la transmission mère-enfant du VIH et de la prise en charge pédiatrique (2019-2021), le Cadre stratégique national de lutte contre le Sida (2018-2022) et le Plan national de développement sanitaire (2015-2024). Les activités du PAM dans le traitement de la malnutrition aiguë modérée sont pertinentes et complémentaires avec l'action de l'UNICEF axé sur la malnutrition aiguë sévère.

81. **Sécurité alimentaire et résilience.** Les activités du PAM (en partenariat avec la FAO), en matière de sécurité alimentaire et de résilience, comme décrit sous le critère d'efficacité ci-dessous, sont tout à fait en phase avec les cinq programmes définis dans le Plan national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire et nutritionnelle 2018-2025, à savoir i) Accroissement de la productivité, ii) Amélioration de l'accès aux marchés porteurs, iii) Renforcement de la résilience du secteur agricole, iv) Développement du capital humain et promotion des jeunes et des femmes dans le secteur agricole et v) Amélioration de la gouvernance et soutien au secteur agricole.⁵¹

82. **Renforcement des capacités.** En tant qu'axe stratégique, les activités de renforcement de capacité ne répondent pas nécessairement à une politique nationale spécifique. L'EDS 5 se focalise principalement au niveau des domaines de l'environnement porteur et de l'organisationnel en répondant à des besoins

⁴⁹ Il s'agit notamment de porter à l'horizon 2020, les taux nets de scolarisation à 77,5% pour le primaire, à 50% pour le collège et à 35% pour le lycée, ainsi que de porter les indices de parité fille/garçon à 1 pour le primaire et à 0,9 pour le secondaire (page 82).

⁵⁰ Objectif 3.3 : Combattre la pauvreté, lutter contre la vulnérabilité et renforcer la résilience (page 55).

⁵¹ République de Guinée, Plan national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire et nutritionnelle 2018-2025, 2018 (page viii et ix)

spécifiques qui puissent contribuer à une meilleure préparation, une meilleure mise en œuvre et à un meilleur suivi des activités pouvant contribuer à atteindre les objectifs des ODD 2 et 17.

83. **Services aériens.** Le service UNHAS (United Nations Humanitarian Air Service) ne répond pas à une politique nationale en particulier. Les vols aériens gérés par le PAM ont été mis en place à la demande de l'état guinéen pour faciliter la réponse à la riposte contre l'Ebola, permettant ainsi de transporter des biens et des personnes dans les zones d'interventions pour tous les acteurs humanitaires. L'activité répond à une demande bien précise dans le temps. Les vols ont été maintenus une demi-année supplémentaire en attendant la fin des travaux routiers qui permettront de rallier Conakry à Nzérékoré de manière plus rapide.

84. **Chaîne d'approvisionnement.** La préparation à la réponse aux urgences est une priorité nationale exprimée dans plusieurs documents, notamment le Plan national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire et nutritionnelle 2018-2025, la Stratégie nationale sur le changement climatique (2019) ou la Stratégie nationale du développement durable (2019). Selon les personnes rencontrées par l'équipe d'évaluation, les acteurs clés tels que l'Agence nationale de sécurité sanitaire (ANSS)⁵² et la pharmacie centrale de Guinée⁵³ ont un réel besoin d'appui au niveau du renforcement de leurs capacités respectives.

Q.1.2. Dans quelle mesure l'intervention est-elle alignée sur les politiques du PAM ?

85. L'intervention du PAM en Guinée est alignée sur le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021. Les activités 1, 3, 4, 6 et 7 menées en Guinée répondent aux trois objectifs stratégiques du premier but stratégique (Aider les pays à atteindre l'objectif Faim « zéro ») du Plan stratégique 2017-2021 qui sont i) Éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation, ii) Améliorer la nutrition, iii) Assurer la sécurité alimentaire. Ces activités contribuent également à l'atteinte de l'objectif de développement durable (ODD 2) de l'Agenda 2030 des états membres de l'ONU, qui est d'éliminer la faim, d'assurer la sécurité alimentaire, d'améliorer la nutrition et de promouvoir une agriculture durable.

86. En matière de renforcement de capacité (activité 5), l'intervention du PAM en Guinée est également alignée sur le Plan stratégique 2017-2021, notamment sur le résultat stratégique 5 (Les pays en développement ont des capacités renforcées pour mettre en œuvre les ODD), le résultat stratégique 6 (Les politiques appuyant le développement durable sont cohérentes), le résultat stratégique 7 (Les pays en développement ont accès à toute une gamme de ressources financières qu'ils investissent dans le développement), et le résultat stratégique 8 (Le partage des connaissances, du savoir-faire et de la technologie renforcent l'appui apporté par les partenariats mondiaux aux activités menées par les pays en vue de réaliser les ODD). Ces résultats stratégiques contribuent à l'atteinte de l'ODD 17 axé sur les partenariats pour la réalisation des objectifs.

87. L'intervention du PAM en Guinée est également alignée sur plusieurs politiques du PAM, notamment sa politique d'alimentation scolaire (2013) pour l'activité 1, sa politique de nutrition (2017) pour l'activité 3 et sa politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition (2015) pour l'activité 4. Concernant le renforcement de capacités, le PAM Guinée est aligné avec la politique de renforcement de capacités (2009) ainsi qu'avec son approche institutionnelle sur le renforcement des capacités nationales revue en 2017/18. Depuis le Plan stratégique du PAM 2014-2017, le renforcement de capacité est intégré comme une thématique transversale des objectifs stratégiques du PAM, ce qui est le cas du PSPP actuel du PAM en Guinée.

⁵² L'ANSS est en charge de la surveillance de maladies à potentiels épidémiologiques ainsi que de la sensibilisation et la préparation à la riposte en cas d'urgence.

⁵³ La pharmacie centrale de Guinée est en outre responsable de l'achat, du stockage et de la distribution de tous les médicaments dans le pays.

Q1.3. Dans quelle mesure les activités menées sont-elles adéquates et réalistes pour atteindre les résultats escomptés ?

88. Pour répondre à cette question d'évaluation, la pertinence des activités a été mesurée par domaine de renforcement de capacité nationale, à savoir l'environnement porteur, le domaine organisationnel et le domaine individuel. Ces domaines seront également développés sous les critères d'efficacité et d'efficience.

89. **Environnement porteur.** En matière d'élaboration de politiques, de rédaction de lois ou de définition de cadres politiques permettant de faciliter la réalisation de ses objectifs, le PAM n'a pas vraiment pu mener d'activité à ces niveaux. Il est important de noter que trois des quatre hypothèses préalables identifiées par le PAM lors d'élaboration du PSPP n'ont pas été satisfaites : pas de troubles sociopolitiques, les ressources sont disponibles et absence d'épidémie telle qu'Ebola ou la diarrhée dans les zones d'intervention, rendant difficile, voire irréaliste, la possibilité au PAM d'agir sur l'environnement porteur (cf. au critère d'efficacité).

90. **Domaine organisationnel.** Le PAM a su mettre en place des protocoles d'ententes avec 14 ministères clés et les directions ou départements associés⁵⁴. Cependant, aucun protocole n'a été signé avec le ministère de l'Éducation et la DNCAS (cf. au critère d'efficacité). Que ce soit au niveau central ou dans les régions et départements, le PAM travaille en étroite collaboration avec les institutions étatiques, autant de manière formelle (au travers des protocoles d'entente) que de manière informelle (avec parfois l'absence de plan d'action au niveau des régions ou départements – cf. au critère d'efficience). De ce fait, l'équipe d'évaluation ne sous-estime pas l'importance des bonnes relations et de la bonne collaboration que le PAM entretient avec ses partenaires étatiques, qui, in fine, constituent le socle des collaborations formelles. Comme indiqué dans la note du Groupe des Nations unies pour le développement, ce type de relation fait partie de capacités intangibles.⁵⁵

91. Le PAM a apporté une aide matérielle aux institutions, mais elle reste relativement limitée compte tenu des besoins qui sont importants. Selon les dires de plusieurs informateurs clés, l'hypothèse préalable de la disponibilité de fonds a agi comme un facteur limitant à l'aide matérielle que le PAM a pu apporter jusqu'à présent aux institutions étatiques qualifiées parfois d'instables, en déficit de ressources humaines, aux locaux dégradés et sous-équipés, et aux moyens logistiques inadaptés, voire inexistants.⁵⁶ Selon l'équipe d'évaluation, il est important de pouvoir se baser sur des ressources financières stables et dédiées pour mener des activités de renforcement de capacités du domaine institutionnel adéquates et réalistes.

92. **Domaine individuel.** La majeure partie des activités du PAM est basée sur le renforcement de capacités des individus et des communautés. À ce niveau, le PAM travaille directement avec les institutions et les ONG locales. Des formations de formateurs sont mises en place au niveau des partenaires afin qu'à leur tour ils puissent renforcer les capacités des individus et des groupements avec lesquels ils travaillent. Ces activités, qui seront décrites dans la suite du rapport, sont adaptées aux objectifs fixés et répondent correctement aux attentes des bénéficiaires. La pertinence des activités de renforcement de capacités se traduit par le niveau de satisfaction positif des bénéficiaires de l'appui du PAM et de ses partenaires. Cependant, au niveau des agents du PAM, il ressort clairement des discussions et des observations un besoin et un souhait de formation sur la thématique du renforcement de capacités.

93. **Ciblage.** Suivant l'approche à trois niveaux (3PC) du PAM⁵⁷, une analyse intégrée du contexte (AIC) a permis au PAM et à ses partenaires d'identifier les préfectures et zones de mise en œuvre des activités de

⁵⁴ En autres, les ministères de la Coopération et de l'Intégration africaine, de la Santé, de l'Éducation, du Plan, des Affaires sociales, de l'Agriculture et l'Institut national de la statistique (INS), Agence Nationale d'Inclusion Economique et Sociale (ANIES). Selon l'ACR 2020.

⁵⁵ Les « capacités intangibles » sont des éléments impalpables et invisibles, sociaux et relationnels, tels que le leadership, les valeurs, les comportements, l'engagement et l'éthique de responsabilité. GNUD, Développement de capacité, Note d'orientation complémentaire relative au PNUD.

⁵⁶ République de Guinée, Politique nationale de développement agricole, 2017, page 22.

⁵⁷ La 3PA vise à renforcer la conception, la planification et la mise en œuvre des programmes de renforcement de la résilience, de mise en place de filets de sécurité, de réduction des risques de catastrophe, et de préparation. La 3PA comprend trois processus à trois niveaux : L'analyse intégrée du contexte (AIC), au niveau national / La programmation saisonnière des moyens d'existence (PSME), au niveau infranational / La planification communautaire participative (PCP), au niveau local. (WPF ; L'approche à trois niveaux (3PC) ; 2017)

FFA et de SAMS. L'AIC permet également d'identifier les stratégies programmatiques les plus appropriées selon les zones sélectionnées en se basant sur les tendances historiques en matière de sécurité alimentaire. Les activités de FFA sont ensuite mieux définies par une planification communautaire participative (PCP). Pour mener à bien ces PCP, le PAM a formé 36 cadres de l'état (au sein des services régionaux et départementaux de l'ANPROCA et de la DNGR) en 2019 sur l'utilisation de cette approche, et 15 autres en 2020. La programmation saisonnière des moyens d'existence (PSME), qui est le second des trois outils du 3PC, n'a pas encore été utilisée dans le cadre de la conception des activités de sécurité alimentaire et de résilience. Elle est planifiée pour 2021.

94. Comme développé plus loin dans le rapport, en plus de définir les besoins, les PCP ont permis de mieux impliquer les communautés et les institutions (notamment l'ANPROCA) dans les activités initiées par le PAM et ses partenaires. Selon les institutions et les ONG, le ciblage des partenaires et des interventions est pertinent.

2.2. EFFICACITÉ

Q2. Dans quelle mesure les actions menées par le PAM ont-elles contribué à renforcer les capacités institutionnelles et les capacités des autres acteurs ?

Q2.1. Dans quelle mesure les produits et les résultats de l'intervention sont-ils réalisés ou susceptibles d'être atteints ?

Q2.2. Quels ont été les principaux facteurs influençant l'atteinte ou la non-atteinte des résultats ? ^{58 59}

95. Comme exprimé précédemment, les indicateurs de produits et de résultat permettent seulement de savoir si le nombre de formations et de personnes formées prévues a été atteint. Ces indicateurs ne donnent pas de précision sur la satisfaction des bénéficiaires ni sur les capacités acquises (cf. à la section efficacité). Au travers de ses entretiens et groupes de discussion, l'équipe d'évaluation a cherché à savoir si les formations répondaient aux attentes des bénéficiaires. Elle a également tenté de savoir quels facteurs ont influencé la réalisation ou non-réalisation des objectifs.

Environnement porteur.

96. **Cantines scolaires.** Au niveau de l'environnement porteur, le PAM avait l'intention d'appuyer la DNCAS pour la révision et la mise à jour de la politique nationale d'alimentation scolaire. En effet, depuis 2013 l'alimentation scolaire a intégré plusieurs nouveaux ministères (neuf au total), et la thématique de la nutrition a pris une dimension plus importante. À ce jour, le PAM, le ministère de l'Éducation et la DNCAS n'ont pas réussi à signer un protocole d'entente malgré l'approbation d'une ébauche en 2019. Un plan d'action a également été rédigé sans pour autant être formalisé. Le contexte sociopolitique évoqué dans la partie contexte du rapport est un facteur majeur influençant la non-atteinte de certains accords. Même si le personnel technique au sein du ministère n'a pas été remanié, le fait que le ministre de l'Éducation ait changé à trois reprises en trois ans ne facilite pas le suivi des engagements entre le PAM et le ministère, notamment quand la signature du ministre est impliquée. Ainsi, la politique nationale de cantines scolaire n'a pas encore été mise à jour. Cependant, en 2021, la DNCAS a reçu des financements externes et a ainsi pu employer deux experts indépendants qui travaillent actuellement sur la mise à jour de la politique. Selon les personnes rencontrées, l'absence d'un protocole d'entente, d'un plan d'action sur le court et moyen terme ainsi qu'un document-cadre définissant la transition vers l'appropriation nationale fait défaut.

97. **Nutrition / Sécurité alimentaire et résilience.** Comme précisé dans la partie du contexte, le gouvernement guinéen a révisé sa Politique nationale multisectorielle de la nutrition avant le PSPP en 2018

⁵⁸ Certains aspects de cette question sont repris sous le critère de l'efficacité.

⁵⁹ Certaines sous-questions ont été regroupées pour éviter certaines répétitions et faciliter la lecture du rapport.

avec notamment le soutien du PAM et de l'UNICEF. Cependant, depuis le début de la mise en œuvre du PSPP, le PAM n'a pas travaillé dans le renforcement des capacités nationales du domaine de l'environnement porteur dans la carte des activités menées (cf. paragraphe suivant). Les discussions avec différents agents du PAM ont permis à l'équipe d'évaluation d'identifier trois facteurs influant la non-atteinte de résultats satisfaisants en matière de renforcement de l'environnement porteur : un manque de ressources financières de la part du PAM, l'absence d'un document fédérateur par activité (nutrition et sécurité alimentaire) reprenant de manière systémique les besoins nationaux en matière de renforcement de capacités dans les trois domaines (environnement porteur, domaine organisationnel et domaine individuel) et un contexte sociopolitique instable ces dernières années (élection présidentielle de 2020 et coup d'État en 2021).

98. **Renforcement de capacités.** Dès le départ du PSPP, l'unité de renforcement de capacités du PAM à Rome a appuyé le bureau pays. Une méthodologie pour évaluer les besoins en renforcement de capacités des différentes activités du PAM a été mis au point avec les différents responsables de programmes et un plan de travail avait été établi. En début d'année 2020, l'unité de renforcement des capacités à Rome a connu une restructuration qui a mis un arrêt temporaire à ce travail. Une fois l'unité restructurée, le bureau du PAM en Guinée n'a pas repris le fil des activités, submergé par la crise de Covid-19. Ainsi, l'évaluation des besoins en renforcement de capacités des différents secteurs d'intervention n'a pas été faite.

99. **Services aériens.** Cette activité n'a pas vocation de renforcer les capacités nationales au niveau du domaine de l'environnement porteur.

100. **Chaîne d'approvisionnement.** Le projet SOLVE, démarré en 2019, a été basé sur une évaluation interne de la pharmacie centrale de Guinée (PCG) qui n'a pas priorisé le renforcement des capacités au niveau du domaine de l'environnement porteur. En 2020, l'appui du PAM à la riposte de la Covid-19 n'avait pas non plus pour objectif de renforcer les capacités nationales au niveau du domaine de l'environnement porteur.

Domaine organisationnel.

101. **Cantines scolaires.** Au niveau du domaine organisationnel, le PAM a appuyé la DNCAS par la fourniture d'une dizaine de motos aux points focaux régionaux. Selon les différents entretiens et les observations sur le terrain, les motos et les ordinateurs portables fournis par le PAM aux 24 points focaux en poste en 2015 ne sont plus vraiment fonctionnels, notamment en l'absence de dotations en carburant.⁶⁰ Au niveau central, le PAM a fourni une aide matérielle : véhicule tout terrain, matériel de bureau, ordinateur (5 PC, imprimante, photocopieuse, vidéo projecteur). Il ressort des discussions, avec le PAM et avec la DNCAS, que le PAM s'est vu limité financièrement ces dernières années pour la mise en œuvre des activités de cantines scolaires. Dans une certaine mesure, il semble à l'équipe d'évaluation que cela puisse créer une frustration au niveau de la DNCAS qui aurait besoin de plus de soutien financier de la part du PAM. Au niveau des points focaux en charge du suivi des activités de cantines scolaires, ils sont souvent en manque de moyens pour se déplacer dans les écoles qu'ils supervisent, sans tenir compte du fait que certains points focaux ont à superviser plus d'une centaine d'écoles.⁶¹ Au niveau central, la DNCAS a également fait cas du peu de moyens dont elle dispose pour superviser les opérations sur le terrain.

102. Comme mentionné précédemment, en cette année 2021 le PAM collabore avec la DNCAS dans l'élaboration de la stratégie nationale de mobilisation des ressources en faveur des cantines scolaires. Le processus est en cours.⁶² Le principal facteur limitant identifié est un manque de ressources financières du PAM. Un facteur pouvant influencer l'atteinte des résultats à l'avenir est la forte mobilisation de la DNCAS en cette première moitié de l'année 2021. En début d'année a eu lieu la nomination officielle de plusieurs

⁶⁰ Le présent rapport n'a pas pour objectif de savoir pourquoi la dotation en carburant n'a pas eu lieu, ni de savoir à qui du PAM, du ministère ou d'un autre partenaire il incombait de subvenir à ce besoin. Cependant, si le PAM travaille dans l'objectif du renforcement de capacité institutionnel, il est important qu'il s'assure que la dotation en carburant se fasse, car sans cela un pan entier du programme peut être en péril.

⁶¹ Il y a actuellement 29 points focaux, dont quatre sont des femmes, pour superviser les 1 616 écoles à cantines.

⁶² En 2019, la ligne budgétaire accordée par le ministère à la DNCAS était de sept milliards de francs guinéens, soit 62 000 euros pour la gestion de 300 écoles à cantines

agents en son sein, qui a permis d'étoffer l'équipe de manière substantielle. Par ailleurs, deux consultants ont été recrutés pour appuyer la révision de la Politique nationale de cantines scolaires.

103. **Nutrition.** En 2019, le PAM a apporté un appui technique et financier à la Guinée pour l'organisation d'une enquête nationale sur l'évaluation de la situation nutritionnelle et d'insécurité alimentaire chez les personnes vivant avec le VIH et la tuberculose (PVVIH/TB). En 2020, le PAM a fait don de matériel informatique (un ordinateur, une imprimante, des cartouches d'encre, une boîte wifi et une clé internet) pour permettre au point focal nutrition du programme de lutte contre le VIH/SIDA et les hépatites (PNLVH) nommé en 2018, d'appuyer l'intégration de la nutrition parmi les activités prioritaires du PNLVH et d'aider au suivi des actions déjà en cours. Cette même année, le PAM a renforcé les capacités financières de la Fondation Espoir Guinée (FEG) pour la sensibilisation sur la prévention de la Covid-19 dans 5 sites de prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant de Conakry. Le PAM a apporté un appui financier au comité national de lutte contre le sida (CNLS) pour la reprographie de 473 guides de prise en charge nutritionnelle des PVVIH/TB, et 473 boîtes à images sur les bonnes pratiques nutritionnelles. Celles-ci ont été disséminées à travers les institutions sanitaires, les agences des Nations unies, les ONG locales et internationales de 26 préfectures dans 8 régions administratives de la Guinée. Le PAM a fourni 12 balances et toises aux services de prise en charge des personnes sous traitement antirétroviral (ARV) et en thérapie sous surveillance directe de courtes durées (Directly Observed Treatment, Short-course - DOTS) de Conakry, Kankan, Nzérékoré, Faranah, Labé et Boké. Il ressort des groupes de discussion avec les agents de santé que l'appui du PAM en matière de renforcement de capacités organisationnelles répond à leurs besoins et attentes.

104. En 2020, le PAM a contribué à l'élaboration d'un document de plaidoyer pour la mobilisation de fond soutenu par le mouvement SUN. La pandémie de Covid-19 n'a pas encore permis l'organisation de la table ronde où certains participants devaient venir de l'extérieur du pays. Toujours en 2020, une lettre d'entente a été signée avec le ministère de la Santé, définissant clairement les interventions qui pourront faire l'objet d'appui du PAM dans le cadre de la lutte contre la malnutrition chez les enfants de moins de 5 ans, les adolescentes, les femmes enceintes et allaitantes (FEFA) ainsi que les PVVIH/TB. En 2021, le PAM a participé à la revue des directives nationales de la mise à l'échelle de l'alimentation du jeune enfant et a doté 186 structures sanitaires de gestion de la malnutrition aiguë modérée (MAM) et 16 sites de prise en charge nutritionnelle des PVVIH/TB en ruban de mesure du périmètre brachial.

105. Malgré le manque d'une analyse détaillée des besoins en matière de renforcement des capacités du domaine organisationnel, le PAM, du fait de son expérience et son étroite collaboration avec les acteurs locaux, a su identifier de manière informelle les besoins immédiats en renforcement de capacités organisationnelles indispensables à l'exécution de ses programmes. Cependant, il ressort des entretiens avec plusieurs acteurs clés, et notamment les DRS, la nécessité d'une approche plus systémique, avec des objectifs et des indicateurs précis validés par tous.

106. **Sécurité alimentaire et résilience.** Les activités de renforcement de capacité au niveau de l'activité 4 ont essentiellement été axées sur le domaine individuel. Cependant, le PAM et l'ANPROCA, avec la collaboration des ONG de mise en œuvre, ont récemment harmonisé les modules de formation qui étaient auparavant structurés et enseignés différemment selon l'ONG de mise en œuvre. Six différents modules existent :

- Module de formation sur la gouvernance interne des organisations paysannes
- Module de formation de la production des cultures maraîchères (oignon, piment, tomate, pomme de terre, chou, poivron, laitue, aubergine et gombo)
- Module de formation sur la production du riz pluvial
- Module de formation sur la production de riz de bas-fond, mangrove et plaine
- Module de formation sur la gestion simplifiée des fonds et matériels
- Module de formation sur l'étuvage amélioré du riz avec l'utilisation de la technique de faux fonds

107. Au niveau de l'ANPROCA, le PAM a fait la dotation d'une moto pour permettre un meilleur suivi des programmes.

108. **Renforcement de capacités.** Au travers de cet effet stratégique direct, le PAM a contribué au renforcement du Cadre harmonisé à travers une enquête de suivi de la sécurité alimentaire en début 2020 et d'une enquête mVAM sur la sécurité alimentaire pour laquelle le PAM fait un bulletin. Au travers des enquêtes mVAM, le PAM collecte des informations sur les scores de consommation alimentaire,⁶³ mais aussi sur les stratégies d'adaptation alimentaire et non alimentaire des ménages. Ne pouvant effectuer cette collecte mensuellement comme initialement prévue, la collecte se fait sur une base trimestrielle. Ces enquêtes téléphoniques sont pour l'instant opérées par une compagnie privée étasunienne. L'agence nationale des statistiques agricoles et alimentaires (ANASA) sous la tutelle du ministère de l'Agriculture a été associée à ces enquêtes et certains de ses agents ont été formés lors de la formation initiale délivrée au personnel de la compagnie étasunienne en charge. Présentement, l'ANASA n'a pas les capacités techniques et financières pour s'approprier ce type d'enquête.

109. En 2021, le PAM travaille conjointement avec l'ANASA et différents ministères pour définir une approche unifiée permettant de surveiller les prix des marchés au travers d'une autre enquête mVAM qui elle aussi alimentera le Cadre harmonisé. Pour l'instant les données sur les prix sont issues de plusieurs sources (ministère de l'Agriculture, ministère de la Pêche, ministère de l'Élevage, etc.). Le projet intitulé Sim-Guinée devrait produire son premier bulletin en février 2022. Il est encore nécessaire de nommer les membres, faire passer un arrêté ministériel, fournir du matériel. Au départ, ce sera l'entreprise étasunienne qui sera en charge de la collecte de données.

110. Le PAM travaille également avec l'agence nationale d'inclusion économique et sociale (ANIES).⁶⁴ En 2019, le PAM et le Centre du commerce international (ITC)⁶⁵ appuient l'ANIES pour l'élaboration d'une proposition conjointe sur le renforcement de capacités d'organisations paysannes et l'accès aux marchés. Une note de synthèse a été rédigée, mais n'a pas abouti. En mai 2020, la Banque mondiale octroie un prêt de 70 000 dollars USD⁶⁶ dans le cadre d'un projet de filet social.⁶⁷ Malgré de nombreuses discussions, le PAM n'a pas été associé au projet pour l'instant. Cependant, le PAM est en relation étroite avec l'ANIES et est ouvert à toute proposition de collaboration technique.

111. Le PAM a également su créer un partenariat fort avec le ministère de l'Action sociale et de l'Enfance (MASE). Un des projets est la création d'un registre national unifié utilisant la base de données du MASE et celle de l'ANIES. Ainsi, toutes les agences onusiennes et d'autres acteurs humanitaires et étatiques pourraient avoir accès à une base de données unifiée permettant d'avoir des indicateurs sociaux économiques des différentes zones du pays. Les changements de certains ministres en 2019 puis l'arrivée de la Covid-19 ont pour l'instant mis à l'arrêt ce projet. À la fin de l'année 2020, le PAM, l'UNICEF, le PNUD et la Banque mondiale, ont travaillé en étroite collaboration avec le MASE pour faire un bilan de l'état nutritionnel en Guinée. À la suite de ce bilan, un plan de travail PAM / MASE a été établi, validé, puis signé en avril 2021. Le PAM et d'autres agences onusiennes ont appuyé le MASE pour la tenue en mars 2021 de la première conférence nationale sur la protection sociale qui, selon le coordinateur résident du système des Nations unies, « permettra de faire le point sur la mise en œuvre de la politique nationale de protection sociale et [...] aidera à identifier [...] les pistes de collaboration au sein du Gouvernement guinéen et avec les partenaires, pour accélérer sa mise en œuvre en vue de tendre progressivement vers la couverture universelle de la population guinéenne en protection sociale d'ici à 2030 ». Le PAM a été sollicité par le MASE pour continuer de l'appuyer, notamment pour la mise en œuvre d'une analyse institutionnelle des besoins en matière de renforcement de capacités. Pour l'instant, le PAM n'est pas en capacité financière de

⁶³ L'objectif de ce score est de calculer la fréquence cumulée des différents groupes d'aliments consommés pendant une période donnée dans les différents ménages enquêtés.

⁶⁴ L'ANIES, placée sous l'autorité du Président de la République, a été créée en mai 2019.

⁶⁵ Le Centre du commerce international (ITC) est l'agence conjointe de l'Organisation mondiale du Commerce et des Nations Unies. Notre but est de rendre les entreprises des pays en développement plus compétitives sur les marchés mondiaux, d'accélérer le développement économique, et de contribuer à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement des Nations Unies. <https://www.intracen.org/itc/a-propos-de-l-itic/> (visité le 23 octobre 2021)

⁶⁶ La Banque mondiale a porté son prêt à 120 000 dollars E.U. pour l'année fiscale 2022 <https://projects.banquemondiale.org/fr/projects-operations/project-detail/P177214> (visité le 23 octobre 2021)

⁶⁷ Dans un premier temps, 150 000 ménages recevront une aide financière de 250 000 francs guinéens (22 euros) pour une période de six mois, puis les 47 000 ménages les plus vulnérables se verront attribuer une aide financière de 18 mois avec un appui pour des renforcements de capacité type AGR ou aide à la mise en place de groupements paysans.

s'engager dans cette voie et travaille sur une mobilisation financière conjointe avec le MASE. Si le PAM ne parvient pas à mobiliser des fonds pour appuyer le MASE, cela sera considéré comme une perte d'opportunité majeure.

112. Les discussions avec plusieurs informateurs clés mettent en lumière plusieurs facteurs expliquant les difficultés que rencontre le PAM pour concrétiser certaines de ses actions. L'environnement sociopolitique est certainement un facteur influent, notamment aux yeux du récent coup d'État du 5 septembre 2021. Cependant, le PAM a peu d'emprise sur les pouvoirs d'influence sociopolitiques. Un autre facteur est le manque de financement pour concrétiser certaines collaborations et ainsi faire valoir les capacités du PAM à être un acteur clé en matière de renforcement des capacités nationales. Le PAM a toujours opéré aux dépens des bailleurs pour des programmes d'urgence d'envergure. La nouvelle orientation que prend le PAM pour s'inscrire également dans une stratégie de développement n'est pas aisée sans fonds propres dédiés. Un autre facteur influent est l'image du PAM aux yeux des autres acteurs de développement. Son cœur de métier ayant été la logistique en situation d'urgence, il faut maintenant un travail de communication intense pour faire évoluer cette image qui se veut révolue.

113. **Services aériens.** Cette activité n'a pas vocation de renforcer les capacités nationales au niveau du domaine organisationnel.

114. **Chaîne d'approvisionnement.** L'évaluation interne de la pharmacie centrale de Guinée (PCG) au départ du projet SOLVE, a identifié deux axes de renforcement de capacité qui sont i) la gestion de la flotte de véhicule, et ii) la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Le PAM a doté la PCG d'un système de gestion de véhicules (*Fleet Management System* - FMS) permettant de mieux appréhender la répartition des volumes de transport, la gestion du carburant, l'entretien des voitures, la disponibilité des chauffeurs, etc. Les sept points focaux régionaux ont également reçu des ordinateurs pour pouvoir utiliser le FMS. Selon les entretiens tenus au niveau du PAM et de la FCG, les résultats en matière de renforcement des capacités organisationnel de la PCG sont satisfaisants. Les chauffeurs sont mieux formés, les véhicules mieux gérés, la logistique de transport est plus fluide et les procédures sont mieux établies. Cependant, les besoins de la PCG restent importants, notamment dû au fait que le mandat de la PCG a été revu et étendu depuis 2019. Par exemple, le PCG est aujourd'hui la seule structure habilitée à acheter des produits pharmaceutiques et à les distribuer à l'intérieur du pays aux différentes structures sanitaires. De plus, la PCG a aujourd'hui la charge de la production et de la distribution de gel hydroalcoolique. La flotte de 16 camions et 20 véhicules légers de PCG n'est pas en état de répondre correctement aux besoins toujours plus grands. La PNG ne possède pas non plus d'atelier de mécanique approprié pour la maintenance de ces véhicules. Malgré ses nombreux partenaires (OMS, le Fonds mondial, Catholic Relief Services, UNICEF, etc.), le PAM est son unique partenaire en matière de renforcement de capacités.

115. C'est en 2020 que le PAM a repris ses activités avec l'Agence nationale de la sécurité sanitaire (ANSS), qu'il avait déjà soutenue à sa création lors de l'épidémie Ebola en 2014. Dans sa participation à la riposte à la Covid-19, le PAM a doté l'ANSS de deux unités de stockage mobile qui ont pu être converties en tentes d'accueil des malades de Covid-19. Déjà formés en 2014, les agents de la PCG ont su appuyer l'ANSS pour le montage des unités mobiles en 2020. Le PAM a également fourni un appui technique et logistique pour sillonner la capitale afin de faire de la sensibilisation sur la prévention contre la Covid-19, transférer les malades vers les tentes d'accueil et fournir de la nourriture aux familles contact afin de leur éviter de se déplacer. Dans la lutte contre Ebola au début de l'année 2021, le PAM a augmenté la capacité de stockage de l'ANSS en lui fournissant quatre unités de stockage supplémentaire. Si ces activités ne peuvent pas vraiment être considérées comme du renforcement de capacités (mis à part la fourniture des unités mobiles de stockage), leur implémentation conjointe avec l'ANSS renforce de fait les compétences de l'institution au travers de l'expérience acquise.

Domaine individuel.

116. **Cantines scolaires.** Au niveau du domaine individuel, les points focaux ainsi que les délégués scolaires ont reçu une formation de 2 jours en 2019, sur la gestion et le suivi des activités de cantines scolaires. Chaque année, les nouveaux directeurs d'écoles ainsi que les directeurs, enseignants et comités de soutien des nouvelles écoles sont également formés à la gestion des cantines. Selon les groupes de discussion avec les directeurs d'école, les enseignants, les comités de gestion de cantines, les formations en matière de gestions des cantines scolaires sont satisfaisantes et permettent aux différents acteurs

d'avoir les compétences nécessaires pour correctement gérer les activités de mise en œuvre et de suivi. Quant aux points focaux de la direction préfectorale de l'éducation en charge des cantines scolaires, ils affirment avoir besoin de nouvelles sessions de formation, d'une part comme sessions de recyclage des anciens, et d'autre part pour les nouveaux points focaux non encore formés.

117. **Nutrition.** En 2020 et 2021, le PAM a mis en place 90 formations de formateurs sur la nutrition pour les PVVIH/TB (direction régionale de la santé, agents de santé de la prise en charge du VIH et points focaux régionaux et départementaux) dans les régions de Boké, Conakry, Kankan, Nzérékoré et Faranah. Ces formations étaient basées sur les guides nutritionnels élaborés avant le PSPP en début d'année 2019. Au cours du 1er semestre de 2021, dans le cadre de la prévention de la malnutrition chronique (projet 1 000 jours) chez les enfants de moins de 2 ans, le PAM a appuyé la formation de 147 femmes à la production de savons et les a sensibilisées à l'alimentation du nourrisson et du jeune enfant (ANJE) dans la région de Labé. L'objectif de cette activité était de renforcer leur autonomisation en lien avec la lutte contre la malnutrition chronique. Là encore, les groupes de discussion avec les agents de santé attestent de la satisfaction des agents en matière de contenu des formations et en matière de compétences acquises directement utilisables dans leur travail au quotidien avec les FEFA, les PVVIH/TB ou les enfants souffrant de MAM. L'équipe d'évaluation tient à préciser qu'elle n'a pas pu aller plus en détail dans les compétences acquises par ces agents de santé. Le système de suivi et d'évaluation du PAM n'a pas non plus mesuré de manière plus précise ces compétences acquises afin de s'assurer de l'efficacité des formations et les réorienter, le cas échéant.⁶⁸ Selon les entretiens avec certains des agents de santé formés lors des formations de formateurs, à la suite de leur formation une restitution est faite dans leur lieu d'affectation. Cependant, aucune formation formelle n'est dispensée par la suite aux autres collègues n'ayant pas bénéficié de la formation. Il est certainement probable qu'il y ait une diffusion des connaissances acquises de manière informelle lors du travail quotidien des agents, selon la thématique de la formation et les opportunités présentes sur les lieux de service comme rapportés par les agents de santé rencontrés.

118. **Sécurité alimentaire et résilience.** En 2019, dans le cadre du FFA, 1 104 personnes et leurs familles respectives ont bénéficié d'une aide financière pour la fabrication de zones agricoles adaptées à la culture du riz. Ces activités consistent au terrassement et à la construction de zones inondables, à la mise en place d'un système de maîtrise de l'eau dans ces zones, et parfois au reboisement de certains espaces. En 2020, 240 familles ont également participé au FFA.

119. L'équipe d'évaluation a pu noter un intérêt des bénéficiaires pour les activités du domaine de la sécurité alimentaire et de la résilience. Les FFA ont été des cadres de mobilisation effective, d'apprentissage et de cohésion sociale, appuyés par la dotation en matériel et petit outillage.

120. Concernant les activités de SAMS, le PAM a organisé trois sessions de formateurs en 2019 et a formé 72 personnes en 2020 (agents de l'ANPROCA, du Génie rural, des Eaux et forêts et des ONG). Ces formateurs (principalement issus des ONG) ont ensuite délivré plusieurs formations aux groupements d'agriculteurs sur la gestion de groupement, la gouvernance, le maraîchage et la culture du riz en bas-fond et du riz pluvial. En 2019, ces formations ont permis de former 3 380 agriculteurs et agricultrices sous forme d'organisations paysannes, ou de bénéficiaires d'AGR (technique d'étuvage du riz et fabrication de savon), et encore 1 523 bénéficiaires en 2020. L'apprentissage des bonnes pratiques agricoles (semences améliorées, techniques culturales, protection des végétaux) appliquées à la riziculture et à l'introduction du maraîchage ont intéressé les bénéficiaires et favorisé leur adhésion au programme. Le PAM a également fourni de petits outillages et du matériel aux groupements pour faciliter la mise en œuvre des activités et promouvoir leur autonomisation (houes, haches, seaux, brouettes, râteliers, couteaux, grillage, etc.) ainsi que des intrants agricoles (semences⁶⁹ et engrais - NPK⁷⁰ et urée) avec l'appui du ministère de l'Agriculture. Par ailleurs, l'introduction et l'initiation aux activités génératrices de revenus à travers la formation à l'étuvage amélioré

⁶⁸ Lors des formations, le PAM fait une évaluation des capacités au début et à la fin. Ces évaluations permettent de voir que les apprenants ont acquis certaines connaissances suite à la formation, mais ne permettent pas de voir si ces informations sont acquises dans le temps, et si les acquis sont ensuite utilisés sur le terrain.

⁶⁹ Le PAM propose aux groupements agricoles des semences certifiées par l'institut de recherche agronomique de Guinée. Ce sont des semences hybrides dont la récolte de graines pour un resemis ne présente aucun intérêt agronomique.

⁷⁰ Les engrais NPK (azote, phosphore, potassium) sont des fertilisants génériques qui agissent sur le développement de toutes sortes de plantes. En revanche, ils n'agissent pas sur la fertilité du sol. Ces engrais appartiennent à la grande famille des engrais minéraux, c'est-à-dire qu'ils proviennent de l'industrie chimique.

du riz et à sa commercialisation ont permis aux bénéficiaires de prendre la mesure de la chaîne de valeur d'un produit (le riz en l'occurrence).

121. Il ressort des groupes de discussion tenus par l'équipe d'évaluation que les activités de renforcement de capacités reflètent les besoins réels des bénéficiaires. L'équipe d'évaluation a rencontré des communautés très mobilisées et reconnaissantes envers les interventions du PAM et de ses partenaires. Elle a constaté les réalisations des bénéficiaires suite au renforcement reçus du PAM (périmètres aménagés mis en valeur, l'utilisation du matériel et de petit outillage, produits fabriqués par les groupements), la satisfaction des bénéficiaires finaux, et l'appréciation des interventions du PAM par les autorités administratives locales.

122. **Renforcement de capacités.** Les activités de cet EDS sont entièrement liées au domaine organisationnel. Néanmoins, l'interaction régulière du PAM avec les différents partenaires renforce les capacités individuelles des agents de toutes les parties prenantes.

123. **Services aériens.** L'activité liée aux vols UNHAS nécessite la formation de personnel qualifié pour la gestion au sol des opérations d'aviation (gestion des bagages, collecte des données météo, réservations, calcul du poids, etc.). Ainsi, le PAM a recruté et formé quatre agents (un à Nzérékoré, un à Kankan et deux à Conakry) pour assurer le bon fonctionnement des opérations. Le renforcement de capacités de ces personnes a un objectif purement opérationnel et, à juste titre, ne s'inscrit pas dans une stratégie de renforcement des capacités nationales. Cependant, il est intéressant de noter que certaines des personnes recrutées pour cette opération avaient été formées par le PAM lors des opérations UNHAS de riposte contre l'Ebola en 2014.

124. **Chaîne d'approvisionnement.** Le projet SOLVE a permis d'appuyer le renforcement de capacités de plusieurs agents de la PDG. Six formations ont eu lieu sur la gestion de la flotte et la chaîne d'approvisionnement dont une formation longue de 3/6 mois d'alphabétisation des chauffeurs, et une formation d'une semaine en informatique pour la gestion du logiciel FMS.

Q2.3. Dans quelle mesure les filles et les femmes ont-elles été impliquées dans les activités de renforcement des capacités institutionnelles et individuelles ?

125. À l'instar des agences onusiennes, le PAM encourage la prise en compte du genre dans les programmes mis en œuvre. Cependant, au niveau de l'environnement porteur, comme indiqué précédemment, le PAM n'a pas mené d'action concrète dans la période concernée par l'évaluation. Au niveau du domaine organisationnel, les modules, les boîtes à images, les guides de prises en charge nutritionnelle des PVVIH sont sensibles aux aspects de genre, notamment dans les aspects traitant des modes de contamination de la nécessité d'accès aux traitements et aux rations distribuées. De même, dans les boîtes à image, l'iconographie représente autant des hommes que des femmes, jeunes et moins jeunes ((femmes ET hommes en âge sont concernés et non seulement les femmes). Au niveau du domaine individuel, l'aspect du genre est plus intégré surtout à travers la forte représentativité des femmes et leur dynamisme dans la sensibilisation de proximité.

126. **Cantines scolaires.** L'équipe d'évaluation a observé que les comités de gestion des cantines scolaires (COGES) visitées à Boké et Nzérékoré constituent une plateforme intégrée de gestion communautaire. En effet, ces comités regroupent des représentants hommes et femmes des parents d'élèves (y compris les cuisinières), d'enseignants et enseignantes, d'élèves garçons et filles. À ce titre, la notion de genre dans sa dimension homme-femme-jeune semble bien comprise et respectée dans la quasi-totalité des COGES rencontrés où l'équipe d'évaluation a pu constater l'implication des deux sexes pour représenter le corps enseignant, les parents d'élèves et les élèves. Lors des discussions avec les différents COGES, la prise de parole et les interventions pertinentes des femmes membre du COGES (parents d'élève femmes et des cuisinières) laissaient présager de leur participation consensuelle et dynamique à la prise de décision, sans que l'équipe d'évaluation puisse justifier de la réalité de leur pouvoir décisionnel en dehors de toute réunion du COGES durant la mission d'évaluation.

127. **Nutrition.** Selon les agents de santé, les sessions de sensibilisation menées avec l'appui des relais communautaires ont eu pour conséquence une implication progressive des hommes dans les programmes FEFA, VIH et MAM. Ils ont en effet affirmé lors de discussions avec l'équipe d'évaluation que le pourcentage d'hommes accompagnant leurs épouses ou les remplaçant pour les sessions est en augmentation. Les

progrès sont surtout notoires dans le cadre du VIH-TB (mais aussi de la MAM), où les hommes jadis accusateurs et réticents, participent de plus en plus aux activités. L'équipe d'évaluation a pu en effet constater que les hommes représentaient parfois plus du tiers des effectifs présents lors des entretiens avec les PVVIH.

128. **Sécurité alimentaire et résilience.** Les travaux d'aménagements agricoles à travers les FFA et les formations aux bonnes pratiques agricoles offrent des cadres consensuels d'application de la dynamique du genre. À la question de l'équipe d'évaluation de savoir si au-delà de la dimension hommes-femmes-jeunes, les individus les plus vulnérables – par exemple, les personnes handicapées - sont pris en compte, les bénéficiaires ont répondu par l'affirmative. Certains groupements ont donné l'exemple de personnes en situation de handicap moteur assignées aux abords des champs à la garde des nourrissons et des enfants, tandis que les mères participent aux travaux d'aménagement de bas-fonds et autres parcelles agricoles. De ce fait, ils reçoivent les rémunérations au même titre que les autres membres du groupement. Cette assertion a été confirmée par les agents techniques locaux (provinciaux, ONG) sans que la mission d'évaluation n'ait pu le constater, en l'absence de travaux d'aménagement lors de son passage. Les actions initiées en réponse à la Covid-19 pour renforcer la résilience des bénéficiaires - telle la confection des « kits Covid » - ont généré des activités faisant une large part aux femmes et aux jeunes (formation et dotations en matériel pour la fabrication et la vente du savon pour le lavage des mains, pour la confection des bavettes/masques).

129. De même, la promotion d'activités génératrices de revenus (AGR) à travers la formation et l'équipement pour l'étuvage du riz racheté par le PAM au profit des cantines scolaires sont des actions notoires en faveur de la résilience financière des bénéficiaires. Bien que la mission ait noté la présence d'hommes, les groupements d'étuvage du riz appuyés par le PAM sont majoritairement féminins.

130. La mission a constaté que les présidents des groupements rencontrés, notamment pour les FFA, étaient presque toujours des hommes. Les femmes assurent les rôles de trésorières et les jeunes, quand ils sont scolarisés, ceux de secrétaires⁷¹. De l'avis des enquêtés, cette répartition des rôles est faite de manière consensuelle au sein du groupement, vu que ce poste est chronophage au regard des différentes réunions et parfois des déplacements y afférant. La mission a constaté dans l'ensemble des groupes rencontrés que les femmes et les jeunes n'hésitaient pas à prendre la parole et à s'exprimer lors des rencontres.

131. En somme, si l'équipe d'évaluation a constaté que les bénéficiaires dans leur majorité ont été sensibilisés à l'inclusion du genre, elle n'a cependant pas pu analyser au sein des groupes de discussion, la question de la répartition et de l'accès des différents groupes sociaux aux revenus générés par les différentes activités du PAM (FFA, AGR, Cash) au sein de leurs ménages respectifs. La mission note cependant que les femmes cheffes de ménage affirment disposer de leurs revenus pour prendre en charge leur famille.

132. À la question de savoir si les aspects de genre sont intégrés dans les formations reçues, les bénéficiaires nous affirment tous qu'ils ont été sensibilisés l'importance de la prise en compte de tous au sein de groupement, autant les femmes, que les hommes, que les jeunes ou les personnes âgées, handicapées ou vivantes avec le VIH, le cas échéant. Cependant, les modules de formations dernièrement finalisés par l'ANPROCA et le PAM ne font pas mention de l'intégration de la problématique du genre. Selon les échanges avec le bureau pays du PAM, il n'existe pas de module de formation explicite sur le genre qui soit donné en parallèle des différentes formations. C'est en fait l'activité en elle-même qui permet de promouvoir plus ou moins le genre. Il y va aussi de la composition même des groupements. Les incitations et sensibilisations ont permis de créer, voire formaliser des groupements "mixtes" dans lesquels les hommes, les femmes, les jeunes et les personnes vulnérables sont assez bien représentés. Par la suite, les activités sont menées sur la base de ce consensus, avec les spécificités liées à ces activités qui donneront une part plus ou moins importante au genre (FFA, étuvage, saponification, etc.). Cela peut être défini comme des "automatismes" liés au genre.

⁷¹ Dans la quasi-totalité des groupements rencontrés, le rôle de trésorière est assuré par une femme membre. Pour le rôle de secrétaire, bien que l'équipe ait noté la présence de jeunes hommes, ce sont davantage des jeunes filles. L'équipe d'évaluation pense que cela est dû au fait que ce sont les filles qui sont plus souvent déscolarisées après l'enseignement primaire et donc plus aptes à participer aux activités des groupements

133. **Autres aspects liés à la thématique du genre.** Le bureau pays du PAM en Guinée est doté d'un groupe genre qui est constitué d'un point focal par sous-bureau, de points focaux suivi et évaluation, communication et programmes au niveau de Conakry. Une personne du bureau est désignée point focal genre. Selon les discussions avec certaines personnes du PAM, cette organisation permet d'avoir une intégration de la problématique genre de manière transversale. Le genre est pris en compte au niveau de la conception, de la mise en œuvre et du suivi des activités du PAM. Les activités sont sensibles à l'inclusion des femmes, des jeunes, des PVVIH/TB et le suivi des programmes enregistre le taux de participation de ces différents groupes. Lors de formations (comité de soutien des cantines scolaires ou formation pour les groupements maraîchers), le PAM et ses partenaires s'assurent que les femmes, autant que les hommes, soient représentées au niveau des postes de prise de décision. En 2020, les femmes représentaient en moyenne 67 % des participants aux activités FFA et 67 % des participants aux activités SAMS, mais il n'est pas fait mention de la proportion hommes / femmes au niveau des postes de responsabilité des COGES ou des OP.

134. Cependant, il ressort des discussions que le groupe genre pourrait être plus efficace s'il y avait une personne dédiée exclusivement au genre. En effet, le point focal a plusieurs casquettes et ne peut dégager plus de 15 ou 20% de son temps pour cette thématique. Par ailleurs, les points focaux successifs n'ont pas été réellement formés⁷². Selon leurs disponibilités, les points focaux participent aux webinaires mensuels sur la thématique du genre proposés par le bureau régional ou le siège. Cependant, personne du BP du PAM en Guinée n'a reçu de formation approfondie. Le point focal se forme donc de manière autonome, notamment en suivant le webinaire mensuel du genre animé par le bureau régional ou le siège, selon les possibilités de son agenda. En 2019, le PAM avait planifié une analyse des besoins en matière d'intégration du genre dans les activités du PAM. À ce jour, cela n'a pas pu être fait, faute de financement.

2.3. EFFICIENCE

Q3. Dans quelle mesure les modalités de mise en œuvre des interventions du PAM ont-elles influencé l'atteinte de résultats probants ?

Q3.1. Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficiente et participent-elles à l'atteinte des résultats ?

Q3.2. Dans quelle mesure les activités ont-elles été mises en œuvre en temps opportun et selon le calendrier prévu ?

Q3.3. Dans quelle mesure l'allocation des ressources prend-elle en compte la dimension du genre ?

Environnement porteur / Domaine organisationnel.

135. Le PSPP en Guinée n'est pas basé sur un examen stratégique fait à zéro comme il est généralement fait par les différents bureaux pays⁷³. Cet examen stratégique, mené avec le gouvernement et les partenaires, permet notamment d'établir des plans d'action cohérents, de poser des cibles et des objectifs précis, de répartir les rôles et les responsabilités, de définir les méthodes de suivi et d'évaluation, et de planifier la suppression progressive de l'aide extérieure ; autrement dit, poser un cadre permettant de travailler de manière efficiente. Le PSPP prévoyait de conduire cet examen stratégique à la mi-2021, mais cela n'a pas pu être fait faute de financement.

136. Comme indiqué dans la section dédiée à l'efficacité, le manque d'une analyse détaillée des besoins en matière de renforcement de capacités de l'environnement porteur et du domaine organisationnel, et donc l'absence d'un plan-cadre pour les activités de nutrition et de sécurité alimentaire et résilience impactent également l'efficacité des activités. Cependant, malgré un budget limité, le PAM a su renforcer

⁷² Trois points focaux se sont succédé depuis le début du PSPP.

⁷³ PAM, Projet de plan stratégique de pays provisoire - Guinée (2019-2022), 2019, page 6

le domaine organisationnel de manière efficiente à travers une collaboration étroite avec les institutions concernées.

137. La démarche stratégique du PAM pour la mise en œuvre de ses activités sur le terrain est de « faire-faire ». Ce choix semble pertinent, tenant compte de la présence d'ONG nationales et de leur bonne connaissance du milieu. Pour cela, le PAM a signé des protocoles d'accord pour la mise en œuvre de leurs activités avec certaines ONG présentes dans les zones d'intervention. La mission d'évaluation a pu rencontrer huit ONG travaillant avec le PAM.

138. Le dynamisme de ces organisations sur le terrain a permis de tisser des liens de proximité et de confiance avec les bénéficiaires. Cependant, la plupart des ONG rencontrées ont fait part de leurs difficultés à fonctionner au regard du processus de décaissement du PAM. En effet, 30% du montant du contrat est décaissé par le PAM à l'approbation du rapport de démarrage et le restant à la réception finale des travaux. Cette démarche a souvent entraîné des lenteurs voire des retards notamment dans les travaux immobiliers (aménagements agricoles, construction de magasins, etc.). La mission n'est pas entrée dans le détail des contrats avec les ONG, cependant il semble que le mode opératoire des décaissements ne soit pas adapté notamment dû au fait que la plupart des ONG n'ont pas la capacité d'avancer les fonds et n'ont pas de marge de manœuvre pour faire face aux imprévus ou au retard de paiement.

Domaine individuel.

139. Si l'efficacité des activités de renforcement de capacité au niveau du domaine individuel est jugée satisfaisante et atteste d'acquis de la part de bénéficiaires, les groupes de discussion et des entretiens avec les bénéficiaires et les acteurs clés rencontrés sur le terrain ont permis d'identifier plusieurs points impactant la qualité des compétences acquises et l'efficience des activités.

140. **Intrants au niveau des centres de santé.** Il ressort des entretiens avec les bénéficiaires, les centres de santé et les partenaires de ruptures fréquentes d'intrant en matière d'aliments thérapeutiques du type CSB (corn soya blend). Selon le PAM, cela est principalement dû au manque de ressources financières. Si cela ne concerne pas directement la thématique de renforcement de capacités, cette défaillance nuit à l'efficience globale des activités de nutrition.

141. **Formations FFA / SAMS.** En 2021, le PAM, l'ANPROCA et les ONG partenaires ont mis au point de façon concertée et consensuelle l'ensemble des modules de formations. Cette démarche permet de s'assurer que le contenu des formations répond au standard exigé et augmente ainsi l'efficience du programme. Cependant, des entretiens avec les ONG de mise en œuvre, il ressort que les formations dispensées jusqu'à présent pourraient être dispensées de manière plus efficiente, si d'une part elles s'étalaient sur une période plus longue (trois jours au lieu d'une journée) et d'autre part si elles étaient plus accessibles aux apprenants (barrière de la langue et technicité de formations). En effet, il est ressorti que du fait de la complexité de certaines formations écrites en français, les formateurs issus des ONG partenaires peinent à faire passer l'essentiel des messages dans le temps imparti. Si la langue officielle est le français, il existe sept autres langues nationales⁷⁴ et plus d'une vingtaine de langues sont utilisées dans le pays. Ces frustrations liées à l'obstacle linguistique entravant la fluidité de l'apprentissage sont également ressenties par les bénéficiaires des formations. Traduire les six modules de formation en plus d'une vingtaine de langues ne paraît pas être une solution envisageable. Une proposition pertinente d'un acteur rencontré serait de mettre en place des binômes de formateurs composés d'un référent technique et d'une autre personne maîtrisant la ou les langues des bénéficiaires.

142. **Matériel et petit outillage.** Si les bénéficiaires sont reconnaissants pour le matériel offert par le PAM, il semble que ce matériel qu'ils jugent assez standard ne soit pas toujours adapté. Par exemple, un groupement a rapporté lors des entretiens que les houes distribuées pour les travaux agricoles ne sont pas adaptées pour les sols plus lourds de Nzérékoré. D'autres ont remarqué que les manches de certains outils sont trop courts. Les cuisinières ont également constaté le manque de matériel approprié pour cuisiner ou pour que les enfants puissent manger correctement. Outre la qualité, c'est la quantité qui fait parfois défaut. Bien que la mission d'évaluation n'ait pas regardé en détail les outils distribués pour chacune des

⁷⁴ Les langues nationales sont le malinké (ou maninka), le soussou, le peul (ou poular) le kissi, le guéré (ou kpelle) et le toma.

activités, l'évaluation a constaté qu'il n'y a pas eu d'identification précise sur le type, la qualité et la quantité des biens distribués aux bénéficiaires.

143. **Les ressources financières.** L'efficacité des programmes du PAM est largement tributaire de ses ressources. Comme le PAM ne fonctionne pas sur des fonds propres, il lui est impossible de proposer à ses partenaires des feuilles de route anticipées et précises. Celles-ci sont forcément sujettes à la disponibilité des fonds. C'est cette situation que déplorent certaines directions régionales de la santé rencontrées par l'équipe d'évaluation, quand elles expliquent que les formations sont annoncées au dernier moment et qu'il faille travailler avec le PAM « à flux tendu ». Les DRS doivent parfois se réorganiser pour pouvoir s'adapter au programme du PAM. Selon certains interlocuteurs étatiques au niveau central et décentralisé, une programmation moins sujette aux financements permettrait plus d'efficacité en matière de planification et d'adaptation, que ce soit pour le PAM mais également pour ses partenaires. Comme parfois mentionné par certains informateurs clés, le manque de financement du PAM peut également avoir de répercussion sur sa crédibilité, son image, et de ce fait sur l'implication des partenaires, ce qui entraîne indéniablement une baisse de l'efficacité des activités⁷⁵. L'équipe d'évaluation note cependant que la recherche de partenariat et de financement est une activité importante du BP. En 2020, le PAM a signé de nouveaux accords de partenariat avec la Chine, la Corée, l'Union européenne (Fonds de partenariat pour la collaboration en matière de développement) et l'ambassade du Japon.

144. **Coïncidence de calendrier agricole avec les activités.** Comme rapporté dans la section du domaine institutionnel, les procédures de décaissement du PAM ont des répercussions notamment sur les délais de travaux immobiliers comme les aménagements agricoles et la construction de magasins quand les prestataires n'ont pas la trésorerie nécessaire pour préfinancer à temps les travaux avant le décaissement final. Une des conséquences rapportées est le déphasage entre le calendrier agricole et les activités ; certains aménagements sont livrés hors saison agricole, faisant quelque fois perdre une saison entière de production. Parfois, ce sont les intrants (semences) qui arrivent en retard par rapport au début de la campagne agricole.

145. **Maîtrise de l'eau.** Lors de la visite d'un périmètre rizicole à Boké, un groupement de producteurs a exprimé des doutes quant à la productivité de la variété de riz améliorée introduite dans le cadre de la formation sur les bonnes pratiques agricoles. De leur avis, basé sur le développement végétatif des plantules de riz, la variété introduite serait moins productive que la variété de riz flottant local qu'ils cultivent traditionnellement. De plus, ils constatent que la nouvelle variété introduite nécessite beaucoup plus d'entretien (désherbage, traitement phytosanitaire) que la variété locale flottante. En effet, il est techniquement admis que les variétés améliorées à haut rendement exigent l'application d'un paquet technologique dont la maîtrise totale de l'eau est l'élément primordial. La mission a relevé que sur le bas-fond en question, les travaux de maîtrise de l'eau n'étaient pas totalement achevés au moment de la montaison des plants de riz. Ce cas de figure fait écho à ce qui a été rappelé concernant le phasage sur le calendrier des activités et interpelle le PAM et ses partenaires techniques d'appui (ANPROCA, ONG de mise en œuvre).

146. **Définition des besoins et planification.** Il transparaît des entretiens tenus sur le terrain ou à distance, que du fait de la collaboration constante du PAM avec les institutions (autant au niveau central que régional et départemental), les ONG et les communautés, les activités de renforcement de capacités répondent aux besoins des communautés, des individus et des institutions. Cependant, il ressort de ces discussions qu'une approche plus systématique permettrait de mieux définir les besoins, et permettrait d'élaborer une feuille de route claire et précise à laquelle tous les acteurs puissent se référer pour planifier, exécuter et suivre la progression des différents objectifs. Pour ce qui est des cantines scolaires, l'exercice SABER sert de point de référence, même si aucun protocole d'entente n'a pu être encore signé avec les partenaires. Pour ce qui est de la nutrition, il n'existe pas d'outils similaires au SABER qui permettent au PAM ou à ses partenaires de dresser de manière systémique les besoins et les lacunes en matière de renforcement de capacité, même si une lettre d'entente avec la DNS reprend les objectifs principaux chaque année. Les activités de sécurité alimentaire et de résilience sont également définies par une collaboration étroite avec les partenaires, mais il n'y a pas non plus de diagnostic préétabli des besoins et lacunes en matière de renforcement de capacité, que ce soit au niveau de l'environnement porteur, du domaine

⁷⁵ L'évaluation de la politique de renforcement de capacités de 2017 fait également référence au risque de perte de crédibilité, notamment si la structure organisationnelle du PAM n'est pas appropriée (paragraphe 62)

organisation ou du domaine individuel. Cependant, depuis 2020, et de manière plus rigoureuse depuis 2021,⁷⁶ le PAM a mis en place plusieurs sessions de planification communautaire participative permettant d'identifier de manière précise les besoins des communautés. Concernant, l'activité de chaîne d'approvisionnement, le projet SOLVE repose sur une évaluation interne des besoins prioritaires de la pharmacie centrale de Guinée qui a permis d'identifier clairement les axes de travail.

147. **Capacités du PAM.** L'EDS 5 n'est pas suivi par un gestionnaire de programme dédié comme le sont les autres EDS. Depuis le départ de la responsable de programme en mars 2021, son poste n'a pas été intégralement pourvu. La personne actuellement en charge ne peut y consacrer beaucoup de temps compte tenu de ses autres obligations. Il ressort des entretiens avec différents agents du PAM, un manque de connaissance pour l'utilisation des différents outils disponibles concernant de renforcement des capacités nationales, notamment l'outil de la théorie du changement et celui de la cartographie des besoins en renforcement de capacités pour la sécurité alimentaire et la nutrition.⁷⁷ Ces outils permettent d'identifier de manière plus systématique les besoins en matière de renforcement des capacités nationales. Ces outils ont l'avantage d'être spécifiquement axés sur le renforcement de capacités, mais nécessitent un certain niveau d'expertise pour être utilisés. Selon le bureau pays du PAM en Guinée, elle ne possède pas l'expertise nécessaire pour une mise en place correcte de ces outils.

148. **Genre.** Toutes les activités mises en place par le PAM prennent en compte la dimension du genre, que ce soit pour promouvoir une meilleure place des femmes dans les prises de décisions, pour l'appui à l'autonomisation des femmes, pour l'intégration des personnes physiquement diminuées dans les activités de FFA, pour l'assimilation des hommes et des femmes dans les sensibilisations de nutrition pour les FEFA et les PVVIH. Cependant, comme mentionné dans la section de l'efficacité, les points focaux successifs du PAM n'ont pas reçu de formation particulière. Il en va de même pour tout le personnel du PAM. Les agents du PAM en Guinée n'ont pas reçu de formation spécifique sur le genre que ce soit au niveau de l'identification des besoins, de la mise en place d'activités spécifiques portées sur le genre ou du suivi et de l'évaluation de la thématique.

2.4. IMPACT

Q4. Dans quelle mesure le PAM contribue-t-il à la satisfaction des besoins essentiels des ménages les plus vulnérables ?

Q4.1. Quels ont été les effets de l'appui technique du PAM sur les bénéficiaires des activités ?

149. Il n'est pas toujours aisé de séparer l'activité de renforcement de capacités de l'activité qu'elle supporte, et donc d'isoler l'impact de ce renforcement de capacité. Il serait plus simple de regarder à l'impact de l'activité dans son ensemble tout en considérant le renforcement de capacité, au même titre que la logistique, la prise en compte du genre, les modalités de transfert monétaires, les partenariats, l'expertise, etc. Cependant, pour les programmes de cantines scolaire, de nutrition, de sécurité alimentaire et de résilience, qui s'inscrivent dans le développement des communautés, les activités de renforcement de capacités sont centrales et jouent un rôle majeur dans la réussite des programmes. Elles sont centrales d'une part car le PAM n'a pas les moyens humains de tout mettre en œuvre par lui-même, mais aussi parce que l'objectif sur le moyen et plus long terme est de s'assurer que ces programmes soient appropriés par les individus, les communautés, les institutions et le gouvernement.

150. Les activités du PSPP ont débuté en juillet 2019, soit six mois avant la crise de Covid-19. L'année 2020 a connu certains ralentissements au niveau des activités du PAM, en début d'année 2020, du fait de la Covid-19, et d'autres ralentissements liés contexte du fait de l'élection présidentielle. S'il est encore tôt pour évaluer correctement les impacts des activités de renforcement de capacité, plusieurs informateurs clés ont fait part à l'équipe d'évaluation des impacts déjà ressentis.

⁷⁶ En 2020, les interventions de PCP ne suivaient pas exactement la bonne méthodologie. Avec l'aide du bureau régional, une formation sur le PCP a été tenue dans la région Kankan fin 2020.

⁷⁷ WFP Corporate Theory of Change (ToC) for CCS / CCS Toolkit Component 002 et le Capacity Needs Mapping (CNM) – FSN Master template.

Environnement porteur.

151. En ce qui concerne l'impact au niveau du domaine de l'environnement porteur, le peu d'activité ne permet pas de considérer un impact perceptible pour le moment. L'organisation de la première conférence nationale sur la protection sociale en mars 2021 aura sans doute un impact sur l'environnement porteur, notamment si la révision de la politique nationale de la protection sociale se concrétise.

Domaine organisationnel.

152. Certaines activités mentionnées précédemment ont pu aboutir au renforcement du Cadre harmonisé et renforce la place du PAM en tant qu'acteur majeur de la sécurité alimentaire dans le pays. La collaboration étroite avec le MASE et l'ANIES permet au PAM d'afficher son engagement à la fois dans le domaine de la sécurité alimentaire, mais également dans celui du renforcement de capacités institutionnelles. Alors que certains projets n'ont pas pu aboutir pour des raisons principalement politiques (révision de la PNCS, SABER et le projet de registre social unifié), le projet Sim-Guinée sur les prix des marchés pour nourrir le Cadre harmonisé n'est pas encore finalisé. Cependant, il est important de prendre en considération que les activités axées sur le renforcement organisationnel peuvent prendre plusieurs années avant de porter leurs fruits. L'équipe d'évaluation est consciente de l'implication importante du PAM dans les activités de renforcement de capacité du domaine organisationnel (tout comme celui de l'environnement porteur), cependant, les efforts du PAM seront toujours tributaires des aléas politiques du pays ainsi que du niveau d'engagement financier du PAM.

Domaine individuel.

153. **Cantines scolaires.** Au niveau des écoles, les personnes rencontrées sont unanimes pour dire que les cantines scolaires ont un impact positif sur le taux de présence, le taux de fréquentation, le taux de rétention et le taux de réussite des élèves. Cependant, il n'a pas été possible à l'équipe d'évaluation de savoir quelle est la part du renforcement de capacités et quelle part est liée au fait que le PAM apporte de la nourriture dans les écoles (logistique) qui influent sur les résultats.

154. **Nutrition.** Les entretiens avec les bénéficiaires des activités liées à l'EDS 3 ont permis de noter plusieurs impacts du programme. Les FEFA disent constater une bonne prise de poids de leurs enfants. Elles affirment que les démonstrations culinaires à base de produits locaux, ont, dans le cadre de la prise en charge de la MAM permis d'apprendre à mieux nourrir leurs enfants, et estiment que cet apprentissage leur restera acquis même en dehors de l'appui du PAM. Les PVVIH rencontrés estiment avoir une meilleure espérance de vie grâce à une prise en charge médicale régulière. Le suivi psychosocial leur permet de se sentir mieux intégrés dans la vie sociale, voire professionnelle.

155. **Sécurité alimentaire et résilience.** Les femmes bénéficiaires des activités génératrices de revenus rencontrées par l'équipe d'évaluation disent avoir gagné en autonomie financière grâce à l'étuvage du riz et à la fabrication de savon. Plusieurs bénéficiaires affirment que l'apprentissage des bonnes pratiques agricoles dans les parcelles du groupement leur a permis de les appliquer dans leurs champs familiaux, notamment en ce qui concerne la riziculture pluviale. Cette maîtrise est censée être un acquis au-delà du temps de formation.

156. Un impact relevé à la suite des activités de PCP est une meilleure cohésion au sein des communautés. Le fait de passer cinq jours avec la communauté pour réfléchir de manière collégiale aux besoins est sans doute une manière de mieux engager les populations dans l'ensemble des activités. Selon un agent du PAM et les observations sur le terrain, les communautés ayant participé à un PCP sont bien plus impliquées dans le programme.

157. **Renforcement de capacités.** L'aspect de renforcement des capacités des individus de l'EDS 5 porte seulement sur la formation des agents du ministère de l'Agriculture lors de la formation de l'agence de mise en œuvre des enquêtes mVAM. À ce niveau, l'impact n'est pas mesurable, même si cette collaboration des agents du ministère est essentielle pour une éventuelle appropriation future du programme.

158. **Service aérien.** L'impact des activités de renforcement de capacités individuelles pour cette EDS n'est pas vraiment mesurable. Il n'y a pas d'impact visé allant au-delà du bon fonctionnement des services UNHAS.

159. **Chaîne d'approvisionnement.** À la suite des échanges avec la PCG, il ne ressort pas d'impact majeur des activités de renforcement de capacités si ce n'est une meilleure capacité en matière de chaîne d'approvisionnement de gestion de la flotte. Compte tenu du temps imparti pour l'évaluation, l'équipe d'évaluation n'a pas focalisé ses efforts à mesurer l'impact à ce niveau du programme.

Q4.2. Y a-t-il eu des effets inattendus (positifs ou négatifs) sur les bénéficiaires (hommes, femmes, filles, garçons) et les non-bénéficiaires des différentes activités ?

160. L'équipe d'évaluation n'a pas noté d'effets inattendus indirects majeures sur les bénéficiaires des différentes activités. La seule chose à laquelle il a été fait allusion est le fait que les écoles sans cantines scolaires voient leurs effectifs diminuer si elles se trouvent trop près d'une école avec cantine. En renforçant les capacités d'une école, d'une structure de santé, ou d'une communauté, il est évident qu'une partie de la population avoisinante soit tentée de se déplacer pour en bénéficier. Ceci est particulièrement vrai dans le cadre de programmes de cantines scolaires.

161. Comme mentionné ci-dessus, les PCP ont eu un effet positif inattendu sur les communautés qui y ont participé, car elles ont permis une meilleure appropriation des programmes.

162. Le PAM Guinée est en train de se doter d'une ligne verte qui permettra à la population guinéenne de contacter gratuitement le PAM par téléphone pour toutes questions concernant leurs programmes. Cette ligne verte pourra également servir d'outil pour détecter certains impacts inattendus sur les bénéficiaires.

2.5. DURABILITE

Q5. Dans quelle mesure les acquis liés à l'appui du PAM perdureront-ils sur le long terme ?

163. S'il est encore prématuré de juger de la durabilité des programmes qui ont débuté il y a tout juste deux ans, l'équipe a plutôt tenté de capter la perception de la durabilité aux vues des activités en cours auprès des différents acteurs.

Q5.1. Dans quelle mesure les modalités de mise en œuvre de l'intervention incluent-elles des considérations de durabilité et d'appropriation par le gouvernement ?

164. Le PAM, dans une synthèse de 2021⁷⁸, précise que la pérennisation des projets repose beaucoup sur la collaboration avec les partenaires ainsi que l'établissement d'accords et de plans de transition clairs avant les transferts des responsabilités. Selon l'équipe d'évaluation, il semble que le bureau du PAM en Guinée mette beaucoup d'effort à travailler avec ses partenaires, autant au niveau des bénéficiaires directs qu'avec les institutions. Sa présence auprès des différents ministères et sa connaissance des rouages administratifs font du PAM un acteur actif et présent dans le pays. Selon les personnes rencontrées, les relations entre le PAM et les différents ministères sont très bonnes, même si certaines tensions sont existantes avec la DNCAS. Cela dit, certaines frustrations se sont ressenties dans la mesure où le PAM n'a pas de capacité financière pour s'engager concrètement dans le moyen et long terme. Comme indiqué précédemment, le manque d'établissement d'accords et de plans de transition clairs, soutenus par une ligne budgétaire dédiée, est un obstacle à la pérennisation de projets.

165. Au niveau de l'environnement porteur et du domaine organisationnel, les observations et les entretiens sur le terrain - notamment au niveau des régions et des départements - laissent voir des

⁷⁸ PAM, Synthèse des éléments factuels et des enseignements relatifs au renforcement des capacités des pays tirés des évaluations décentralisées, juin 2021 (page 2)

institutions démunies, qui s'organisent du mieux possible avec le peu de moyens qu'elles possèdent. Il est certain qu'il est difficile de convaincre les bailleurs d'investir dans les institutions alors que le PAM a souvent été associé à l'aide directe des populations les plus défavorisées. Cependant, sans un réel soutien aux institutions locales, il est difficile d'envisager une pérennité des programmes. À la hauteur de leurs moyens, les sous-bureaux du PAM associent au maximum les institutions étatiques dans leurs activités de définition de besoin, de mise en œuvre et de suivi. Cette attitude est la base de toute activité aspirant à la durabilité.

Q5.2. Dans quelle mesure est-il probable que les avantages de l'intervention se poursuivront après la fin des activités du PAM, notamment dans le domaine de l'égalité de genre et de l'autonomisation des femmes ?

166. La durabilité des programmes à la fin des activités du PAM dépend du type d'activité en place.

167. **Cantines scolaires.** Pour ce qui est des cantines scolaires, si le renforcement de capacités des acteurs étatiques et scolaires est important, une grande partie du programme repose sur l'achat, le stockage et la livraison de la nourriture dans les écoles. D'année en année, la DNCAS intègre des écoles supplémentaires dans son programme de cantines scolaires, mais il est encore tôt pour parler de pérennisation des programmes. Si le PAM venait à se retirer à la fin du PSPP, aucune des 1 216 écoles ne serait en mesure de continuer à proposer des repas chauds aux élèves sans être intégrée au programme national de cantines scolaires. Comme mentionné précédemment, il n'y a pour l'instant aucun plan de transition signé entre le ministère de l'Éducation et le PAM.

168. **Nutrition.** Concernant les activités de nutrition, il n'est pas certain que les personnes formées par le PAM arrivent à former à leur tour les agents de santé et s'assurent de la mise à jour des formations continuellement. Les médecins-chefs formés n'ont pas toujours le temps de former les nouveaux arrivants. La formation des agents de santé repose encore sur l'appui financier du PAM. La mobilisation du PAM pour la levée de fonds est donc essentielle.

169. **Sécurité alimentaire et résilience.** Pour ce qui est des pratiques agricoles, un des principaux intrants reste la semence. Pour ce qui est de la culture du riz, les semences distribuées sont des semences hybrides dont la récolte de graines pour un re-semis ne présente aucun intérêt agronomique. Il y a aussi l'engrais NPK qui devient un produit indispensable pour le type de culture proposé par le programme. Cependant, les communautés sont confiantes quant à la possibilité d'utiliser les aménagements faits pour la culture de riz de bas-fond. La maîtrise de l'eau est peut-être la composante la plus délicate de cette approche qu'il faudra surveiller.

170. Au niveau des AGR, les femmes rencontrées sont plutôt confiantes concernant la pérennité de leurs activités.

171. Pour ce qui est de l'utilisation des connaissances acquises par les organisations paysannes, elle ne peut qu'être limitée par des manquements matériels, qu'il s'agisse de semences, d'outillage ou d'accès à l'eau et à la terre.

172. **Renforcement de capacités.** Les activités qui sont menées par cet EDS n'ont pour l'instant pas assez évolué pour pouvoir considérer leur pérennité. Le contexte sociopolitique est le facteur essentiel à la pérennisation de ce type d'appui, et le PAM fait son maximum pour s'assurer que ces activités répondent à un besoin dont les institutions partenaires pourraient éventuellement s'approprier.

173. **Service aérien.** S'agissant d'une intervention purement logistique d'urgence répondant à un besoin précis, cet EDS n'a pas vocation à la durabilité.

174. **Chaîne d'approvisionnement.** C'est en 2014, dans le cadre de la crise Ebola, que le PAM a appuyé la PCG pour la première fois. À la suite de la riposte, le PAM avait légué beaucoup de matériel encore utilisé aujourd'hui (chariots élévateurs, groupes électrogènes, véhicules, etc.). Les agents de la PCG formés en 2014 ont apporté leur soutien à l'ANSS pour le montage des unités mobiles de stockage mis à disposition par le PAM lors de la riposte à la Covid-19. Si l'on considère la pérennité de l'aide apportée par le PAM il y a maintenant plus de six ans, on peut espérer une pérennité des activités de renforcement de capacités délivrées à la PCG et à l'ANSS en 2020 et 2021. Elle concernerait cependant le moyen terme, le long terme reposant sur d'importants financements pérennes pour répondre aux défis logistiques de la PCG ou l'ANSS - dépendant autant de connaissances techniques que de besoins en matériel. Seule une ligne budgétaire étatique pourrait concrétiser la pérennité de ce type d'activité.

175. **Genre.** En ce qui concerne la pérennité des avantages de l'intervention liée au genre, le constat est plutôt nuancé. Les AGR comme la production/vente de cultures maraîchères, l'étuvage/vente du riz, la fabrication/vente du savon, la couture sont de toute évidence des vecteurs de promotion du genre et d'autonomisation des femmes. La probabilité de leur poursuite au-delà de la présence du PAM dépendra de la capacité des acteurs à créer ou à saisir les opportunités de marché. L'appui à l'organisation des producteurs et l'accès au crédit via un partenariat public-privé sont des leviers à actionner. Par exemple, l'étuvage du riz qui s'avère une activité rentable du point de vue des étuveuses demande de disposer de fonds pour l'achat et le stockage du riz au moment où les cours sont au plus bas.

Q5.3. Dans quelle mesure les effets ou changements observés sont-ils susceptibles d'induire les autres changements espérés ?

176. Sachant que cette évaluation analyse le critère de durabilité en se basant principalement sur la perception des personnes rencontrées, il est trop risqué de se prononcer sur les effets susceptibles d'être induits par des suppositions.

Q5.4. Quels sont les autres facteurs pouvant favoriser ou affecter la durabilité des actions et effets générés par l'appui du PAM ?

177. Pour ce qui est de la durabilité des actions au niveau de l'environnement porteur et du domaine organisationnel à certains égards, le facteur principal est aujourd'hui la stabilité politique ainsi que l'orientation politique que va prendre le pays dans les mois et années à venir. Comme mentionné précédemment, le PAM n'a aucun moyen d'influencer cette composante.

178. Il est important de noter que le renforcement de capacité d'un pays ne peut pas se faire uniquement en travaillant sur un seul des trois domaines d'intervention. Il est impératif d'agir sur l'environnement porteur, le domaine organisation et le domaine individuel. Ainsi, la capacité du PAM à avoir un impact sur les trois domaines d'interventions est un facteur essentiel pouvant affecter la durabilité des actions et effets générés par son appui.

179. Un autre facteur influent concerne les moyens que se donnera le BP pour conserver sa position de partenaire clé du renforcement de capacité dans les années à venir. Pour cela, le PAM doit d'abord se donner les moyens administratifs et financiers adaptés pour pouvoir travailler sur le moyen et le long terme. Il doit également renforcer non seulement la capacité de ses agents en matière de renforcement de capacité, mais aussi le volume de personnel dédié (avoir au moins une personne entièrement dédiée).

2.6. COHÉRENCE

Q6. Dans quelle mesure l'appui au renforcement des capacités institutionnelles tient-il compte des considérations, principes et normes humanitaires et participe-t-il à la cohérence entre les interventions des différents acteurs ?

Q6.1. Dans quelle mesure les facteurs contextuels (stabilité/instabilité politique, mouvements de population, réfugiés, épidémies, catastrophes, etc.) ont-ils été pris en compte dans la conception et la mise en œuvre de l'intervention ?

180. L'environnement politique et sanitaire de la Guinée a connu beaucoup de changements depuis le début du PSPP. Comme mentionné, l'environnement politique a été marqué par la mise en place d'une nouvelle constitution, de la protestation populaire, des élections présidentielles et pour finir par un coup d'État qui laisse depuis septembre un pays sans gouvernement. Cependant, le PAM a continué à travailler avec les différents ministères et les institutions étatiques, dans la limite du cadre imposé, les changements de ministres parfois retardant ou annulant les résultats durement obtenus. Le bureau du PAM en Guinée a su garder des relations diplomatiques avec ses ministères de travail, et est considéré par ces derniers comme un acteur majeur de la lutte pour atteindre la faim zéro. Si le PAM est toujours vu comme un acteur important au niveau des activités de renforcement de capacités nationales, il lui faut encore poser certains jalons pour s'imposer parmi les acteurs principaux.

181. Le PAM a su répondre rapidement à certains besoins du gouvernement pour la riposte à la Covid-19 et à la résurgence du virus Ebola. Le PAM a su s'adapter, notamment en venant en appui à l'ANSS et l'ANIES dans le cadre du renforcement de capacités dans la réponse d'urgence contre la Covid-19. Concernant la mise en place d'un pont aérien pour faciliter la riposte contre le virus Ebola, l'équipe d'évaluation préfère évoquer un appui logistique temporaire plutôt qu'une action de renforcement des capacités nationales.

Q6.2. Quel est le niveau de collaboration entre les divers intervenants au niveau national, régional et local ? Dans quelle mesure le transfert de responsabilité aux autorités locales affecte cette dynamique ?

182. Dans le cadre de ses activités, le PAM a toujours maintenu un niveau de collaboration élevé avec les institutions étatiques et les autres acteurs humanitaires.

183. **Cohérence externe.** Le PAM travaille en collaboration étroite avec la FAO sur les activités de sécurité alimentaire, notamment dans le domaine du renforcement de la production. En 2021, le PAM, la FAO et le Haut-Commissariat des Nations unies aux Droits de l'Homme ont initié un projet qui vise principalement à prévenir les conflits intercommunautaires par une économie mutualisée et l'amélioration de la gouvernance foncière. Le PAM collabore également avec l'UNICEF à la formation des formateurs sur le nouveau protocole établi suite à la révision du protocole de prise en charge de la malnutrition effectuée en 2018. Alors que le PAM est plus axé sur la MAM, l'UNICEF est focalisé sur la malnutrition aiguë sévère. Cependant, le transfert aux autorités locales est encore faible, car mis à part les connaissances acquises et le matériel distribué (ordinateur, motos, crédit téléphonique, matériel, etc.), les besoins matériels des institutions restent énormes avant qu'elles ne puissent s'approprier réellement la mise en œuvre et le suivi des activités sur le moyen et long terme. Selon les entretiens, la coordination avec l'UNICEF a connu certaines défaillances notamment lors de formations en 2019 sur la prise en charge de la MAM sans y intégrer l'UNICEF. Si cela n'a pas d'impact majeur sur les résultats, ce manque de collaboration représente un manque à gagner autant pour les bénéficiaires que pour les agences onusiennes. Mis à part cela, la collaboration entre l'UNICEF et le PAM fonctionne bien. Le PAM et l'UNICEF travaillent conjointement dans le groupe sur la sécurité alimentaire et la nutrition dans le cadre de l'UNDAF.

184. Il existe également un groupe inter-agence suivi et évaluation au sein de l'UNDAF. Cependant, selon les informations collectées par l'équipe d'évaluation, il semble que ce groupe ne propose pas d'outils spécifiques au suivi et à l'évaluation des activités de renforcement des capacités nationales.

185. **Cohérence interne.** Dans la mesure du possible, les différents programmes du PAM s'articulent relativement bien les uns avec les autres comme l'appui à la production (les FFA et les cultures rizicoles) avec l'appui à la transformation (étuvage), ou encore l'appui à la transformation avec l'accès au marché des cantines scolaires. Si l'on reste dans le domaine du renforcement des capacités nationales (et non dans l'analyse des programmes en général), l'idée de capacités techniques et capacités fonctionnelles traitée dans la note d'orientation du GNUD sur le développement des capacités est intéressante⁷⁹. Dans le cadre des activités du PAM en Guinée, les capacités techniques qui sont spécifiques à un secteur ou un domaine précis, par exemple, la gestion des cantines, la prise en charge nutritionnelle ou la culture du riz de bas-fonds est relativement bien maîtrisée. Cependant, les capacités fonctionnelles, communes à tous les secteurs ou domaines, par exemple la planification, la budgétisation, l'élaboration de politiques, l'analyse financière, la formulation de stratégies et la communication, etc., n'ont pas été développées de manière uniforme et cohérente dans les différents EDS par manque d'une approche systémique au début du PAPP.

Q6.3. Dans quelle mesure les activités de renforcement des capacités ont-elles intégré un contenu sur la prise en compte du genre ?

186. Comme indiqué précédemment, le BP du PAM en Guinée avait l'intention de faire une analyse de la problématique du genre en 2019 afin de pouvoir baser ses interventions sur des besoins clairement

⁷⁹ GNUD, Développement des capacités, note d'orientation complémentaire relative aux PNUAD.

identifiés avec des indicateurs définis. Par manque de moyen financier, cette analyse n'a pas encore été faite.

187. S'il l'on regarde les modules de formation édités par l'ANPROCA avec l'appui du PAM, il n'est fait aucune mention de la thématique dans les modules. Cependant, si l'on pose la question aux bénéficiaires, tout le monde est unanime à dire que les programmes prennent en compte le genre, que les femmes sont intégrées et qu'elles ont la parole. Dans le cadre des formations il est certain qu'une sensibilisation est faite, et que comme mentionné précédemment, les incitations et sensibilisations ont permis de créer ou formaliser des groupements "mixtes" dans lesquels hommes-femmes-jeunes-personnes vulnérables sont assez bien représentés. Cependant, la prise en compte du genre ne s'arrête pas à cela. Si la Guinée est habitée par trois groupes ethniques majoritaires,⁸⁰ il existe une trentaine d'ethnies répartie dans les quatre régions naturelles du pays.⁸¹ Sans une étude approfondie de la manière dont sont traités les aspects liés au genre au sein des différentes populations appuyées par les programmes, il n'est pas réellement possible d'espérer avoir un impact réel sur des transformations sociétales liées au genre.

188. Le PAM a signé deux protocoles d'ententes pour favoriser la prise en compte des aspects de genre dans ses programmes. Un avec le ministère des Droits et de l'Autonomisation des femmes et l'autre avec une ONG sensée accompagner le PAM dans le suivi des activités sur le terrain.

⁸⁰ Peuhl 40%, Malinke 35%, Soussou 15%

⁸¹ Diallo. M. L, Discours à l'ethnie, discours ethnique : approche énonciative, idéologie et lieux communs dans la parole politique en Guinée, 2021. Parmi ces ethnies ont peu nommer les Guerzés, des Kissiens, des Tomas, des Landoumas et des Baga.

3. Conclusions et recommandations

3.1. CONCLUSIONS

Pertinence

189. Il ne fait aucun doute que le renforcement des capacités nationales en matière de cantines scolaires, de nutrition, de sécurité alimentaire et résilience et de chaîne d'approvisionnement est pertinent avec les politiques nationales, les politiques du PAM, et le Plan-cadre des Nations unies pour l'aide au développement 2018-2022. Cependant, comme décrit sous les critères suivants, la différence entre les objectifs initialement prévus et les possibilités du PAM compte tenu de la situation sociopolitique, des capacités financières du bureau pays et des capacités en matière de ressources humaines, le programme dans sa globalité n'a pas atteint le niveau de pertinence projeté. Plus les activités de renforcement de capacité toucheront les trois domaines, plus leur mise en œuvre sera pertinente.

Efficacité

190. Les activités de renforcement de capacité ont principalement été menées au niveau du domaine individuel, et dans une moindre mesure au niveau du domaine organisationnel. Au niveau de l'environnement porteur, l'action du PAM a été relativement limitée.

191. Au niveau de l'environnement porteur, le renforcement de capacités serait plutôt de nature intangible, étant donné la constante présence et l'implication accrue du PAM au côté des ministères partenaires. Cependant, le manque de capacité financière, de ressources humaines, et parfois de capacités techniques, sont autant de freins au renforcement de capacités plus tangibles.

192. Au niveau du domaine organisationnel, le manque de capacité financière a été perçu comme une limite du PAM par les institutions partenaires, même s'il a contribué de manière significative au renforcement des institutions avec lesquelles il collabore. Les ministères ont été dotés de véhicules (deux), d'ordinateurs et autres équipements techniques leur faisant défaut. Au niveau décentralisé, le PAM a également appuyé les centres de santé en matériel de dépistage (balances, bracelets brachiaux), de matériel de sensibilisation (boîte à image), et a appuyé l'ANPROCA pour l'élaboration de six différents modules de formations. Selon les institutions rencontrées et les observations de l'équipe d'évaluation, si les agents étatiques sont reconnaissants du renforcement des capacités institutionnelles, il n'en reste pas moins que, compte tenu de l'ampleur des besoins en matière de renforcement du domaine organisationnel, la contribution du PAM reste tout à fait relative. En premier lieu on pourra noter l'incapacité de la plupart des agents à se déplacer sur leur territoire d'intervention par faute de moyen.

193. Au niveau individuel, le PAM a su répondre aux besoins des bénéficiaires, que ce soit pour la gestion des cantines scolaires, la formation des agents de santé, l'accompagnement des groupements d'agriculteurs ou l'appui pour des AGR. Les bénéficiaires reconnaissent à l'unanimité l'importance des activités de renforcement de capacités, que ce soit pour le bénéfice du programme (comme pour les cantines scolaires) ou pour le bénéfice individuel (comme les AGR).

194. L'équipe d'évaluation note qu'il est difficile de juger de l'efficacité, l'efficacité et l'impact du programme sur les seuls indicateurs quantitatifs présent les ACR. Il serait opportun de récolter également des données qualitatives qui pourraient mieux permettre de comprendre les facteurs qui influent le changement ou l'absence de changement. Par ailleurs, il serait important d'avoir un système de suivi adéquat afin de s'assurer que les agents formés aient les moyens et les capacités de correctement former à leur tour.

Efficience

195. Une des principales faiblesses des activités de renforcement de capacités est le manque d'une analyse initiale de la situation. Si elle a été faite en 2018 au travers de l'exercice SABER pour les activités de cantines scolaires au niveau de la PCG pour la chaîne d'approvisionnement, elle n'a pas été faite pour les activités de nutrition ni pour celles de sécurité alimentaire et de résilience. L'équipe d'évaluation y associe trois raisons principales :

- Un contexte sociopolitique instable
- Un manque de financement interne au niveau de l'EDS de renforcements des capacités nationales
- Une insuffisance de ressources humaines et de capacité technique du PAM au niveau de l'EDS de renforcements des capacités nationales

196. Sur cette base, il est important de tenir compte du fait que les deux premières raisons font partie des hypothèses préalables de réussite identifiées par le PAM lors d'élaboration du PSPP. Alors que le contexte sociopolitique ne peut être maîtrisé par le PAM, le manque de financement interne est un facteur sur lequel le PAM peut potentiellement agir.

197. Si les activités ont globalement été menées de manière efficiente, certaines améliorations pourraient être apportées. Ainsi, plus de temps serait nécessaire pour former les groupements paysans, dans la mesure où les formations sont relativement techniques et où la barrière de la langue peut parfois ralentir l'apprentissage. La qualité d'outillage fourni aux groupements paysans n'est pas toujours suffisante et la qualité peut faire défaut. Les acteurs de mise en œuvre souhaiteraient une planification plus précise des activités afin de pouvoir anticiper et travailler de manière plus efficiente.

198. À juste titre, le PAM s'est appuyé sur des ONG locales pour mettre en œuvre les activités au niveau des bénéficiaires finaux. Cependant, l'efficienne de ces ONG a été entravée par les procédures de décaissement et la disponibilité des fonds au niveau du PAM. Les accords d'entente signés entre les ONG et le PAM ne prennent pas en compte la faible capacité financière de la plupart des ONG locales. Le PAM devrait s'assurer que les ONG partenaires n'aient pas de contraintes financières afin d'être plus efficientes dans leur travail.

Impact

199. L'équipe d'évaluation n'a pas pu appréhender dans le temps imparti et avec les outils à disposition l'impact des activités de renforcement de capacités au niveau de l'environnement porteur, dans la mesure où peu d'activités ont été mises en œuvre.

200. Le PAM est actif au niveau du domaine organisationnel, à travers le renforcement du Cadre harmonisé, et la collaboration avec les institutions pour la mise en place des programmes. Pour ce qui est du renforcement du Cadre harmonisé, l'impact au niveau du renforcement de capacités du domaine organisationnel sera plus important et plus durable quand le MASE sera autonome vis-à-vis de la collecte des données qui alimente le Cadre harmonisé. La collaboration constante du PAM avec les institutions, tant au niveau central que décentralisé est un élément important même si l'impact n'est pas mesurable. Les capacités intangibles transmises quotidiennement sont bénéfiques autant pour le PAM que pour ses partenaires. Il est important de noter que les impacts au niveau du domaine organisationnel ne sont visibles et mesurables qu'après plusieurs années (entre 3 et 7 ans selon la Politique de renforcement de capacité du PAM), alors que cette évaluation porte sur les deux premières années du PSPP qui est le point de départ de l'approche stratégique de renforcement de capacités nationales.

201. C'est au niveau individuel que l'impact est le plus tangible. Dans un premier temps les partenaires ressentent l'impact des activités de renforcement de capacités mises en place. Les formations délivrées aux acteurs de cantines scolaires, aux agents de santé, aux ONG locales, aux agents de l'ANPROCA, ou aux agents de la PCG ont clairement eu un impact sur leurs capacités de mieux implémenter les programmes.

202. L'impact se fait ensuite ressentir sur les bénéficiaires ultimes par l'amélioration de l'état nutritionnel, la hausse de poids des enfants, l'augmentation du taux de fréquentation des centres de santé, la récupération de certains PVVIH perdus de vue, l'augmentation des connaissances en organisations paysannes et en techniques rizicoles et maraîchères, les meilleures capacités logistiques de la PCG, etc.

203. Il est important que le PAM s'assure que les semences soient bien appropriées. Le rendement ne doit pas être le seul critère, et il faut prendre en compte la possibilité d'autonomie (semences hybrides et/ou semences locales), mais aussi l'écologie (besoins en matière de pesticides et autres intrants) et la biodiversité en préservant les variétés locales. Le renforcement de capacités des agriculteurs doit prendre en compte ces notions afin de ne pas risquer un impact environnemental négatif.

Durabilité

204. Deux années après le début du PSPP, il est prématuré d'évaluer la pérennité des acquis sur le long terme, du moins pour ce qui est de l'environnement porteur et du domaine organisationnel. Le renforcement de capacités au niveau de l'environnement porteur nécessite encore beaucoup d'investissement de la part du bureau pays du PAM avant de pouvoir envisager de la durabilité. Pour ce qui est du domaine organisationnel, si les acquis existent, les besoins sont encore énormes.

205. Les compétences individuelles acquises représentent incontestablement l'aspect le plus durable des activités du PAM. Cependant, il convient de noter que le renforcement de capacités doit porter sur les trois types de domaines en gardant à l'esprit les interdépendances qui existent entre eux.⁸² Ainsi, le PAM doit s'assurer que le domaine institutionnel puisse, dans le long terme, s'approprier les programmes dans un environnement porteur propice sur lequel il pourra s'appuyer.

Cohérence

206. Malgré les aléas politiques et sanitaires (Covid-19 et Ebola), le PAM a su garder une approche cohérente au regard de l'appui en renforcement de capacités fourni aux différents acteurs et partenaires de mise en œuvre.

207. La collaboration du PAM avec les différents acteurs de développement, autant étatique que des Nations unies, ou des ONG, assure une meilleure efficacité, un meilleur ancrage et une plus grande cohérence des activités mises en œuvre. Le PAM collabore principalement avec la FAO dans le cadre de l'activité 4, et avec l'UNICEF, ONUSIDA et l'OMS dans le cadre de l'activité 3. Les acteurs étatiques sont systématiquement impliqués dans les activités du PAM, que ce soit au niveau national ou au niveau décentralisé. Au niveau des ONG de mise en œuvre, il serait important de faire un suivi plus rapproché, afin de bien identifier certaines contraintes de travail qui pourraient faire l'objet d'améliorations, notamment au niveau des décaissements du PAM envers ces ONG. Au niveau de la cohérence interne, le PAM a su mettre en place un PSPP cohérent avec certaines activités interdépendantes.

Genre

208. Le PAM s'efforce d'intégrer l'approche genre dans toutes les dimensions de ses interventions. Cependant, l'intégration du genre gagnerait en qualité et en efficacité si le PAM avait plus de ressources humaines dédiées. Actuellement, l'axe stratégique de promotion de l'approche genre représente environ 20% d'un temps plein avec une équipe pays peu formée sur la thématique.

209. La prise en compte du genre ne s'arrête pas à la mise en place ou la formalisation de groupements "mixtes" dans lesquels hommes-femmes-jeunes-personnes vulnérables sont tous représentés. Seule une étude approfondie de la manière dont sont traités les aspects liés au genre au sein des différentes populations bénéficiaires permettrait une intégration des problématiques genre pouvant éventuellement avoir un impact tangible sur des transformations sociétales sur le moyen et long terme.

210. Pour une meilleure intégration du genre dans les activités de renforcement de capacité, il serait important que le bureau pays y consacre un budget plus important ainsi que les ressources humaines nécessaires.

211. Une meilleure intégration de l'approche genre devra s'accompagner d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettant une meilleure lecture de l'efficacité, de l'efficacité et de l'impact.

Outils d'analyse

212. **Méthode Kirkpatrick.** Tout au long de la collecte de données et de la rédaction du rapport, l'équipe d'évaluation s'est efforcée d'utiliser la méthode Kirkpatrick. Cela a permis, autant que possible, d'évaluer le

⁸² PAM, WFP Corporate Approach to Country Capacity Strengthening (CCS).

niveau de satisfaction des apprenants, d'estimer les compétences acquises, de mesurer les effets induits et de faire une projection sur le degré d'optimisation des acquis. Cette analyse a été menée au niveau des trois domaines du renforcement des capacités nationales : l'environnement porteur, le domaine organisationnel et le domaine individuel. La figure ci-dessous reprend les principaux éléments de cette analyse.

Figure 2 : Résultats selon l'approche Kirkpatrick

Les résultats de l'évaluation notent un état positif de la situation	Les résultats de l'évaluation notent un état positif de la situation qui pourrait cependant être amélioré	Les résultats de l'évaluation notent un besoin de renforcement du travail effectué de la part du PAM Guinée	L'équipe d'évaluation ne peut pas se prononcer
Niveau de satisfaction des apprenants			
Environnement porteur	Malgré la collaboration étroite du PAM avec les différents ministères guinéens, peu de travail a pu être concrétisé au niveau de l'environnement porteur depuis le début du PSPP.		
Domaine organisationnel	Si les ministères et les institutions étatiques sont reconnaissants de l'aide matérielle apportée (véhicules, motos, ordinateurs, imprimantes, matériel anthropométrique, etc.), les besoins sont encore nombreux. Les partenaires étatiques sont dans une expectative plus grande de la part du PAM. Les partenaires sont très satisfaits de l'appui technique fourni par le PAM (boîte à image, modules de formation, logiciel de gestion de flotte).		
Domaine individuel	Les bénéficiaires sont unanimement satisfaits concernant les activités de renforcement de capacités mis en place par le PAM et ses partenaires, autant les femmes, que les hommes, que les jeunes ou que les PVVIH/TB.		
Compétences acquises			
Environnement porteur	Il n'y a pas de compétence acquise à ce stade concernant l'environnement porteur.		
Domaine organisationnel	Les services étatiques décentralisés rencontrés sur le terrain (DNCAS, DRS, ANPROCA) ainsi que les ONG de mise en œuvre affirment avoir acquis de nouvelles compétences techniques, en matière de gestion des cantines scolaires, de prévention et traitement de la malnutrition, de gestion des organisations paysannes, de culture du riz, etc.		
Domaine individuel	Les bénéficiaires rencontrés affirment tous avoir acquis des compétences qui leur permettent de mieux appréhender l'avenir (gestion des cantines, prise en charge de la malnutrition, gestion des organisations paysannes, gestion de la flotte de véhicules, etc.). Concernant les formations SAMS, certaines compétences seraient mieux acquises si les formations étaient plus longues et parfois transmises en langue locale. Le petit outillage n'est pas toujours de bonne qualité et fait parfois défaut. Concernant les cantines scolaires, le matériel des cuisinières pour préparer et distribuer les repas est insuffisant et souvent vétuste.		
Effets induits			

Environnement porteur	Manque d'activités.
Domaine organisationnel	Certaines activités ont abouti au renforcement du Cadre harmonisé, mais les effets induits ne sont pas aisément quantifiables par l'équipe d'évaluation, d'autant plus que les impacts sur le domaine organisationnel peuvent mettre plusieurs années à se faire ressentir. Par exemple, les effets à la suite de l'organisation de la première conférence nationale sur la protection sociale ne sont pas encore quantifiables, ni même anticipables.
Domaine individuel	Les bénéficiaires rencontrés attestent tous d'effet induit des activités de renforcement des capacités et des programmes du PAM de manière générale. Les enfants sont plus présents à l'école, les enfants malnutris et les PVVIH/TB sont mieux pris en charge, les FEFA sont sensibilisées sur la nutrition, les OP sont plus opérationnelles, les bénéficiaires des AGR sont plus autonomes financièrement, etc.
	Certains aspects du programme empêchent cependant la mise en pratique du plein potentiel des compétences acquises réduisant ainsi les effets induits. Par exemple, certaines activités agricoles ne sont pas en phase avec le calendrier agricole empêchant une mise en œuvre de certaines activités. La maîtrise de l'eau pour les activités rizicole ne permet pas, selon les endroits visités, d'utiliser le plein potentiel des aménagements.
	Les incitations et sensibilisations liées au genre ont permis de formaliser ou de créer des groupements "mixtes" dans lesquels les hommes, les femmes, les jeunes et les personnes vulnérables sont assez bien représentés. Par la suite, les activités sont menées sur la base de ce consensus, avec les spécificités liées à ces activités qui donneront une part plus ou moins importante au genre. Cela peut être défini comme des "automatismes" liés au genre, mais non à une transformation sociétale liée de l'approche genre.
Degré d'optimisation des acquis	
Environnement porteur	Manque d'activités.
Domaine organisationnel	Le degré d'optimisation des acquis matériels est limité principalement au temps d'usage. Cela se constate par exemple par le besoin de remplacement des tablettes et de certaines motos données aux points focaux de la DNCAS en 2015. Sans ligne budgétaire dédiée, le matériel ne peut être renouvelé. Le degré d'optimisation du matériel est également lié aux intrants pour le faire fonctionner (carburant, connexion Internet, crédits téléphoniques, etc.) qui est parfois fourni ou non par le PAM.
	Le degré d'optimisation des acquis passe également par la capacité des institutions et des ONG à conserver et transmettre les acquis techniques en interne. Selon les institutions, la rotation plus ou moins importante du personnel et un facteur majeur de la perte des acquis. Un autre élément à prendre en compte est la capacité financière et humaine des institutions pour assurer cette transmission des acquis.

Domaine individuel	Les organisations paysannes ainsi que les bénéficiaires des AGR sont relativement confiantes concernant le degré d'optimisation des acquis dans le moyen et plus long terme. Le renforcement des capacités des agents de la pharmacie centrale de Guinée est également perçu comme une plus-value pouvant optimiser le fonctionnement de la PCG dans son ensemble.
	<p>Quand l'optimisation des acquis repose sur des intrants qui sont hors de portée des bénéficiaires (par exemple le fonctionnement des cantines qui dépend des intrants en nourriture, l'agriculture des semences, etc.), il peut être délicat d'évaluer si les bénéficiaires pourront utiliser leur acquis dans le moyen et long terme.</p> <p>L'équipe d'évaluation porte l'attention sur la pérennité des semences proposées, d'une part car elles ne peuvent pas se ressemer, et d'autre part, car elles leur besoin en engrais a un coût financier et environnemental à prendre en compte.</p>

213. Si la plupart des activités du PAM sont pertinentes et efficaces au niveau du domaine individuel, les activités menées au niveau du domaine organisationnel pourraient être davantage développées, notamment par une assise financière plus importante. Concernant l'environnement porteur, le PAM n'a pas été en capacité de mettre en place d'activités.

214. **Théorie du changement.** L'analyse de la théorie du changement a permis de déterminer de manière plus précise les facteurs influents l'atteinte ou la non-atteinte des résultats. Les hypothèses préalables et les facteurs qui influent directement sur la TdC sont listés ci-dessous. Les huit premiers ont eu une influence négative selon les résultats des enquêtes menées sur le terrain.

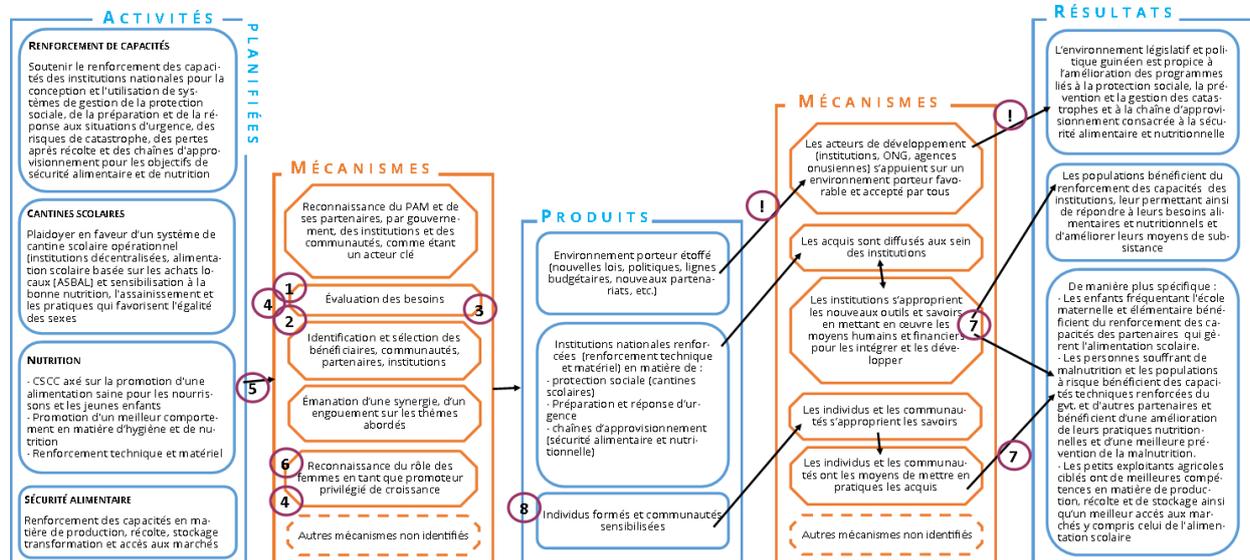
1. Pas de troubles sociopolitiques (hypothèse préalable)
2. Les ressources sont disponibles à temps (hypothèse préalable)
3. Degré de pertinence de l'évaluation des besoins en matière de renforcement des capacités
4. Type d'appui ou manque d'appui du bureau régional et/ou du siège
5. Manque de ressources humaines au sein du PAM en renforcement de capacités
6. Manque de ressources humaines au sein du PAM en matière d'intégration du genre
7. Manque de moyen (outillage, matériel de cuisine, essence, etc.)
8. Mécanisme de décaissement inadaptés pour les ONG partenaires

9. Absence d'épidémie telles que Ébola ou la diarrhée dans les zones d'intervention (hypothèse préalable)
10. Participation des bénéficiaires aux activités de sécurité alimentaire et de nutrition (hypothèse préalable)
11. Degré d'acceptation et d'implication des programmes par la communauté
12. Degré de pertinence des activités de com. sociale pour le changement de comportement
13. Degré d'influence des femmes dans les instances de prise de décisions
14. Qualité des formations et des sessions de sensibilisation
15. Problèmes logistiques
16. Synergie entre l'activité principale de renforcement des capacités et les autres activités

215. Le schéma ci-dessous indique comment la TdC est affectée par les facteurs influents suivants les constatations de l'équipe d'évaluation. Pour une lecture correcte du schéma ci-dessous, veuillez-vous référer à l'annexe 7. Si l'évaluation reconnaît que les activités de renforcement contribuent à certains égards

aux renforcements des capacités nationales (notamment dans le domaine individuel et dans une moindre mesure au domaine organisationnel), l'évaluation a mis en avant certains facteurs influent majeurs qui affectent négativement la qualité des résultats.

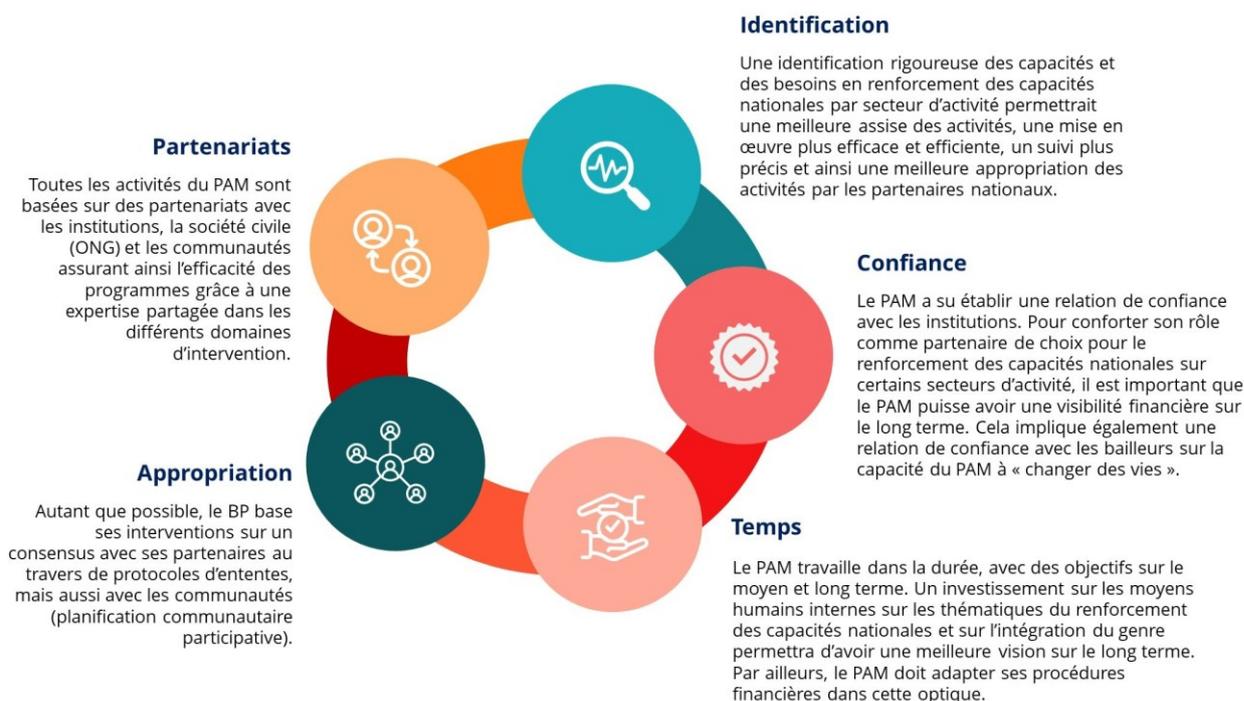
Figure 3 : Facteurs influant ayant une répercussion négative sur la logique d'intervention



216. Il ne fait nul doute que le bureau pays doit faire avec les troubles sociopolitiques que traverse le pays, et qui ne sont aucunement prévisibles pour les prochaines années notamment à la suite du récent coup d'État. Le manque de ressources financières serait le facteur limitant principal auquel le PAM doit s'atteler pour pouvoir développer son approche stratégique de renforcement des capacités nationales. Un autre facteur limitant est le manque de capacité interne au niveau du PAM pour mener correctement cette approche stratégique, en poser les bases, en définir les objectifs et déterminer les indicateurs pour mesurer la progression et adapter le programme en temps réel.

217. **Principes fondamentaux.** Dans son approche sur le renforcement des capacités nationales, le PAM met en avant cinq principes fondamentaux qui sont i) les partenariats, ii) l'appropriation, iii) l'identification, iv) la confiance, et v) le temps. Cette évaluation a permis de faire un point sur l'appropriation de ces principes dans la mise en œuvre de son PSPP. La figure ci-dessous en donne une synthèse.

Figure 4 : Degré d'atteinte du PAM en Guinée concernant les principes fondamentaux en matière de renforcement des capacités nationales



Source : équipe d'évaluation

3.2. LEÇONS

218. Certains enseignements peuvent être tirés de cette évaluation. Selon l'équipe d'évaluation, la principale leçon apprise est que sans une ligne budgétaire dédiée et préfinancée, le PAM ne pourra pas devenir un acteur majeur du renforcement de capacités nationales. En effet, pour renforcer les capacités du domaine organisationnel, il est essentiel de pouvoir planifier au minimum sur l'année, sinon sur plusieurs.

219. Une autre leçon est que sans planification systématique et l'utilisation d'outils spécifiques, il est difficile de pouvoir élaborer une feuille de route avec des objectifs précis, un calendrier de mise en œuvre cohérent, et un système d'évaluation pertinent. Même si le PAM a pu œuvrer efficacement dans certains domaines du renforcement de capacités nationales, une planification plus rigoureuse est nécessaire. Cela passe inévitablement par une analyse des besoins prenant en compte les compétences techniques et fonctionnelles (planification, budgétisation, analyse financière, etc.) nécessaires.

220. Il ressort que pour une mise en œuvre efficace et efficiente de l'effet direct stratégique du renforcement de capacités nationales, le PAM doit passer par un renforcement de capacités au niveau du bureau pays. Malgré les efforts du bureau pays, il faut reconnaître que cette thématique stratégique est relativement nouvelle pour le PAM, et que sans un support important du bureau régional de Dakar et également du siège à Rome, le BP aura des difficultés à s'imposer comme acteur du changement sur le sujet.

221. On peut noter que le système de suivi et d'évaluation pourrait être amélioré pour mieux mesurer et orienter les activités de renforcement de capacités : évaluer le niveau de satisfaction des apprenants, évaluer le niveau d'apprentissage, s'assurer que les formateurs formés forment à leur tour, etc. Le suivi devrait utiliser des indicateurs quantitatifs, mais aussi qualitatifs.

222. Une autre leçon est que les ONG partenaires doivent être mieux entendues afin qu'elles puissent mener à bien leurs activités dans les meilleures conditions possibles. Le PAM doit être capable d'accompagner ses partenaires et de s'adapter aux réalités du terrain qui ne sont pas toujours identifiées à la signature des accords. Les décaissements tardifs vis-à-vis des ONG partenaires sont un exemple de manque de compréhension entre le PAM et ses partenaires. Si les ONG partenaires doivent s'adapter aux exigences du PAM, le PAM doit également pouvoir s'adapter à certains besoins des ONG partenaires.

223. Au travers plusieurs entretiens et des observations sur le terrain, la planification communautaire participative semble être un outil d'appropriation et de cohésion exerçant une influence positive sur la mise en œuvre de programme. Il serait cependant important de voir comment concilier les besoins exprimés par les bénéficiaires avec le mandat et les capacités du PAM.

224. Cette évaluation n'a malheureusement pas pu savoir quelle est la position des bailleurs avec qui travaille le PAM, notamment sur le financement d'activités de renforcement des capacités nationales au niveau de l'environnement porteur et du domaine institutionnel. Il serait important de pouvoir parler aux bailleurs car des leçons importantes pourraient en être tirées.

3.3. RECOMMANDATIONS

225. Selon les constatations et les conclusions tirées de cette évaluation, les six recommandations ci-dessous sont principalement axées sur la recherche d'un meilleur ancrage de la thématique du renforcement des capacités nationales dans la stratégie globale du bureau pays du PAM en Guinée. Ces recommandations, qui demandent une implication importante du bureau pays, mais aussi du bureau régional de Dakar, proposent au PAM de reprendre certains fondamentaux afin de s'assurer que le prochain PSP s'élance sur des bases plus solides. Les quatre premières recommandations sont donc d'ordre stratégique, et les deux dernières recommandations sont d'ordre opérationnel.

Recommandation	Type	Responsabilité	Priorité	Délai
<p>Recommandation 1. Renforcer les capacités en matière de ressources humaines du bureau pays sur l'effet direct stratégique lié au renforcement de capacités nationales.</p> <p>Sous-recommandation 1.1. Créer, au minimum, un poste à temps plein afin d'avoir au moins une personne entièrement dédiée à la stratégie transversale de renforcement des capacités nationales.</p> <p>Sous-recommandation 1.2. S'assurer que la personne recrutée pour assurer la gestion de cette EDS soit une personne nationale (pour des raisons de renforcement de capacité nationale et pérennité du poste et de suivi de l'EDS) avec des compétences interpersonnelles permettant d'assurer une communication ouverte, sincère et de confiance avec les institutions locales.</p> <p>Sous-recommandations 1.3. Désigner et former des points focaux en renforcement des capacités nationales dans chaque sous-bureau.</p> <p>Sous-recommandation 1.4. Former la ou les personne-s recrutée-s sur les dernières avancées du PAM en matière de renforcement de capacités nationales, notamment avec l'unité référente au siège.</p>	Stratégique	<p>Bureau pays avec le soutien du bureau régional et l'unité de renforcement des capacités nationales à Rome.</p> <p>Responsabilité principale : BP (responsable programmes avec le directeur pays).</p>	Haute	6 à 8 mois
<p>Recommandation 2. Adapter certains aspects du fonctionnement du PAM à une approche de développement, qui diffère du fonctionnement traditionnel des activités d'urgence. Les aspects sont notamment liés à la communication, au financement et au fonctionnement administratif avec les partenaires de mise en œuvre.</p> <p>Sous-recommandation 2.1. S'assurer que l'image que se font les acteurs humanitaires du PAM, autant au niveau des acteurs de mise en œuvre qu'au niveau des bailleurs, reflète autant l'ambition de « sauver des vies » que celle de « changer les vies ». Cela peut se faire notamment par une communication intensive sur une période donnée.</p> <p>Sous-recommandation 2.2. Trouver un moyen pour avoir des fonds dédiés uniquement au renforcement de capacités qui ne sont liés à aucun programme en particulier. Ces fonds devraient être disponibles en début d'année pour une programmation d'au minimum un an. L'idéal serait des fonds propres.</p>	Stratégique	<p>Bureau pays avec le soutien du bureau régional de Dakar (unité communication, unité partenariat, et peut-être unité administration).</p> <p>Responsabilité principale : BP (responsable programmes avec</p>	Haute	6 mois

<p>Sous-recommandation 2.3. Revoir autant que possible les contrats avec les ONG de mise en œuvre pour que les problèmes de décaissement de fonds n'affectent pas l'efficacité et l'efficience des programmes.</p>		<p>l'administration du PAM).</p>		
<p>Recommandation 3. S'assurer que les problématiques liées au genre, à l'équité et à l'inclusion soient prises en compte dans toutes les activités de renforcement.</p> <p>Sous-recommandation 3.1. Faire en sorte que le point focal genre ne soit pas submergé d'autres responsabilités ne lui permettant pas d'avoir assez de temps à dédier au genre. Ainsi, des termes de références du point focal genre devrait être formulés mentionnant au minimum que 50% de son temps de travail soit dédié aux activités de promotion du genre.</p> <p>Sous-recommandations 3.2. Assurer une formation initiale puis une formation continue au point focal genre ainsi qu'aux points focaux des sous-bureaux (des sessions de sensibilisation annuelles de tout le staff sont également désirables).</p> <p>Sous-recommandations 3.3. S'assurer que le genre soit correctement pris en compte dans les activités de renforcement de capacités, mais également dans le système de suivi et d'évaluation.</p> <p>Sous-recommandation 3.4. Travailler plus étroitement avec les acteurs nationaux dédiés à la condition féminine (institution, ONG, société civile, agences onusiennes) et mener ensemble l'analyse de besoins en matière d'intégration du genre dans les activités du PAM comme planifiée en 2019.</p>	<p>Stratégique</p>	<p>Bureau pays avec le soutien du bureau régional de Dakar.</p> <p>Responsabilité principale : BP (responsable programmes avec le directeur pays).</p>	<p>Haute</p>	<p>6 à 8 mois</p>
<p>Recommandation 4.⁸³ Communiquer clairement avec les bailleurs pour comprendre leur positionnement concernant les besoins en renforcement de capacité. Il est important de savoir si les bailleurs conçoivent le renforcement de capacités comme une thématique transversale qui doit s'opérer autant sur l'environnement porteur et le domaine organisationnel que sur le domaine individuel. Le cas échéant, cette connaissance des attentes des bailleurs peut engager le PAM dans une démarche de sensibilisation auprès des bailleurs, ou pousser le PAM vers la recherche d'autres moyens de financement.</p>	<p>Stratégique</p>	<p>Bureau pays et/ou bureau régional</p> <p>Responsabilité principale : BP (responsable communication avec le responsable de renforcement des capacités nationales)</p>	<p>Haute</p>	<p>Dès à présent</p>

⁸³ Cette recommandation n'est pas tirée de constatations et des conclusions développées dans ce rapport. Elle fait directement référence à la limitation de l'évaluation de ne pas avoir pu échanger avec les bailleurs.

<p>Recommandation 5. Adopter une méthodologie systémique dans l'approche du renforcement des capacités nationales.</p> <p>Sous-recommandation 5.1. S'assurer que le bureau pays pose les bases permettant de correctement identifier les besoins par secteur d'intervention (cantines scolaires, nutrition, etc.) en matière de renforcement des capacités nationales.</p> <p>Sous-recommandation 5.2. Utiliser le travail d'identification des besoins afin de mieux planifier les interventions et mieux mettre en œuvre les programmes.</p>	Opérationnelle	<p>Bureau pays avec le soutien du bureau régional et l'unité de renforcement des capacités nationales à Rome ainsi que OEV.</p> <p>Responsabilité principale : BP (responsable renforcement de capacités nationales)</p>	Haute	Une fois que la recommandation R1 sera mise en place. Avant la fin 2022.
<p>Recommandation 6. Renforcer le système de suivi évaluation des activités de renforcement des capacités par l'élaboration d'outils de suivi adaptés pour la collecte de données quantitatives et qualitatives par activité.</p> <p>Sous-recommandation 6.1. S'assurer que le système de suivi et d'évaluation soit sensible à la thématique du renforcement de capacité en y incluant des indicateurs quantitatifs spécifiques (comme le niveau de satisfaction des apprenants ou le niveau de connaissances sur une thématique précise) pour chacune des activités.</p> <p>Sous-recommandation 6.2. S'assurer également de la mise en place d'indicateurs qualitatifs qui puissent être présentés dans la partie narrative des ACR (comme la perception de la qualité du cadre de travail institutionnel des agents étatiques, la perception des ONG ou des agents étatiques sur la pérennité des activités).</p> <p>Sous recommandation 6.3. Ces indicateurs devraient être élaborés en concertation avec les différents partenaires étatiques.</p>	Opérationnelle	<p>Bureau pays avec le soutien du bureau régional et l'unité de renforcement des capacités nationales à Rome.</p> <p>Responsabilité principale : BP section suivi et évaluation.</p>		Une fois que les recommandations R1, R3 et R5 seront mises en place et avant fin 2022.

Annexes

annexe 1. Résumé des termes de référence

Évaluation thématique des activités de renforcement des capacités institutionnelles en Guinée de juillet 2019 à juin 2021

PAM-Guinée

Ces Termes de Référence (TDR) concernent l'évaluation des activités de renforcement des capacités en tant que composante transversale des activités du Plan stratégique pays provisoire 2019-2022 de Guinée. Cette évaluation est commanditée par le bureau du PAM-Guinée et couvrira la période de juillet 2019 à juin 2021.

Sujet de l'évaluation

L'évaluation décentralisée thématique portera sur les activités menées par le PAM Guinée dans le cadre du renforcement des capacités institutionnelles des acteurs de juillet 2019 à juin 2021 en Guinée.

L'évaluation couvrira, en plus de l'activité 5 du PSPP (qui est une activité essentiellement dédiée au renforcement des capacités institutionnelles) et le renforcement des capacités en tant que modalité des activités 1, 3 et 4 du PSPP juillet 2019 – décembre 2022.

Depuis juillet 2019, le PAM fournit une assistance technique et financière au Gouvernement guinéen et à ses partenaires dans une approche pour la sécurité alimentaire, multisectorielle et multipartenaires y compris les programmes de cantines scolaires, de renforcement de la résilience des petits producteurs, des chaînes de valeur, au service des populations les plus vulnérables de Guinée.

Pour soutenir cette approche, le PAM travaille aux côtés des ministères en charge de l'éducation, de l'agriculture, de la santé, et de l'action sociale et en collaboration avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance

(UNICEF) et l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) pour renforcer les mécanismes de coordination et la gouvernance des structures à la base (les organisations paysannes et les services de l'état).

Les bénéficiaires sont principalement les décideurs et les cadres des structures publiques du niveau central et local, les organisations paysannes y compris les femmes petites productrices et les étuveuses, les animateurs, les communautés villageoises, les responsables d'ONGs nationales les comités de gestion des écoles et les cuisinières, ainsi que les écolières et les enseignantes.

Malgré ce faible taux de réalisation du sujet à évaluer, il est urgent de conduire cette évaluation, car les résultats permettront de guider la conception et formulation du prochain plan stratégique et le positionnement affirmé du PAM comme partenaire de choix du Gouvernement dans la réalisation des priorités nationales vers la faim zéro.

Objectifs et bénéficiaires de l'évaluation

Les évaluations au PAM ont deux objectifs qui se renforcent mutuellement, l'apprentissage et la redevabilité.

Un nombre de participants internes et externes au PAM sont intéressés par les résultats de l'évaluation et certains d'entre eux seront consultés et joueront un rôle tout au long du processus d'évaluation.

Outre le PAM, les utilisateurs primaires de cette évaluation seront

- Le gouvernement guinéen, représenté par le ministère de la Coopération et de l'Intégration africaine et tous les autres ministères impliqués pour éclairer la voie à suivre dans l'approche et la formulation des stratégies de renforcement de capacités.
- Les partenaires techniques et financiers pour éclairer les mécanismes de financement et mise en œuvre des activités de renforcement de capacités.

Critères et questions d'évaluation

L'évaluation appliquera les critères d'évaluation internationaux de pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité. L'emphase sera mise essentiellement sur les critères de pertinence, d'efficacité et d'efficience. Les deux derniers critères, relatifs à l'impact et à la durabilité seront abordés en considérant les effets induits par l'assistance technique pour ce qui est du volet impact et en termes de perspective pour la question de durabilité, dans la logique d'appropriation entière des activités de renforcement des capacités par le Gouvernement. L'égalité des sexes devra être considérée tout au long du processus.

Alliés aux critères mentionnés, l'évaluation abordera les questions importantes suivantes, qui seront ensuite davantage développées par l'équipe d'évaluation pendant la phase de démarrage. Collectivement, les questions ont pour but de souligner les leçons clés et la performance

des activités de renforcement de capacités, qui pourraient renseigner les futures décisions opérationnelles stratégiques et opérationnelles.

Question 1 : Dans quelle mesure l'appui du PAM est-il pertinent pour répondre aux besoins des populations les plus vulnérables, et approprié pour atteindre les résultats prévus ?

Question 2 : Dans quelle mesure les actions menées par le PAM ont-elles contribué à renforcer les capacités institutionnelles et les capacités des autres acteurs ?

Question 3 : Dans quelle mesure les modalités de mise en œuvre des interventions du PAM ont-elles influencé l'atteinte de résultats probants ?

Question 4 : Dans quelle mesure le PAM contribue-t-il à la satisfaction des besoins essentiels des ménages les plus vulnérables ?

Question 5 : Dans quelle mesure les acquis liés à l'appui du PAM perdureront-ils sur le long terme ?

Question 6 : Dans quelle mesure l'appui au renforcement des capacités institutionnelles tient-il compte des considérations, principes et normes humanitaires et participe à la cohérence entre les interventions des différents acteurs ?

L'évaluation devra analyser comment les objectifs d'égalité de genre et d'autonomisation des femmes (ÉGAF) du PAM et du système des Nations Unies ainsi que les principes d'intégration ont été pris en compte dans la conception de l'intervention. Les dimensions ÉGAF doivent être intégrées dans tous les critères d'évaluation.

La principale limitation sera l'inadéquation du cadre logique existant du PSPP pour suivre et mesurer les contributions au renforcement des capacités. L'équipe d'évaluation devrait reconstituer une théorie du changement. Un autre facteur limitant peut être lié à la mobilité du staff du

ministère au niveau central et au niveau décentralisé mettant en cause la préservation de la mémoire institutionnelle.

Méthodologie et considérations éthiques

La méthodologie devra :

- Employer les critères d'évaluation pertinents (pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité);
- Démontrer l'impartialité et l'absence de prises de partie en s'appuyant sur des sources d'informations croisées;
- Utiliser des méthodes mixtes (quantitative, qualitative, participative, etc.) pour assurer le croisement des informations par une variété de moyens. L'équipe d'évaluation utilisera un cadre analytique clair pour guider l'analyse des différents types de documents fournis par le PAM, le gouvernement, les donateurs et les partenaires. La principale forme de collecte de données primaires impliquera des entretiens structurés et/ou semi-structurés avec le bureau du PAM Guinée, les sous-bureaux du PAM à Kankan, Nzérékoré, Boké, Labé et leurs partenaires (gouvernement, institutions des Nations Unies, partenaires coopérants, donateurs...). Si la collecte de données au niveau des communautés et des bénéficiaires est possible, l'évaluation adoptera principalement une approche qualitative. Des focus groups seront organisés en utilisant des approches et des outils participatifs pour obtenir les opinions et les points de vue du plus grand nombre possible de membres du groupe de discussion afin de mesurer l'impact sur les communautés ;
- Appliquer une matrice d'évaluation tournée vers les réponses aux questions d'évaluation importantes, en prenant en compte les défis de disponibilité des données, le budget et les contraintes de calendrier ;
- S'assurer au cours de l'utilisation des méthodes mixtes que les femmes, filles,

hommes et garçons de différents groupes de participants prennent part et que leurs différentes voix soient entendues et utilisées ;

- Intégrer les problèmes sexospécifiques, comme ci-dessus. La méthodologie devrait prendre en compte les problématiques liées à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, indiquant quelles méthodes de collecte de données sont employées pour rechercher des informations sur les questions relatives au genre et pour assurer l'inclusion des femmes et des groupes marginalisés.

Le Système d'Assurance Qualité pour les Évaluations décentralisées (DEQAS) du PAM définit les standards attendus de qualité de cette évaluation et détaille des processus avec des étapes intégrées pour l'Assurance Qualité, les Modèles pour les produits d'évaluation et les Listes de Vérification pour leur révision. Le DEQAS est aligné de près sur le système d'assurance qualité des évaluations du PAM (EQAS) et est basé sur les normes du GNUE et les standards de meilleure pratique de la communauté internationale d'évaluation, et a pour but de s'assurer que le processus et les produits de l'évaluation sont conformes aux meilleures pratiques.

Phases et produits à délivrer

Phase de démarrage : Mars à mai 2021

Produit attendu : Rapport de démarrage.

Phase de collecte des données : Juin 2021

Produit attendu : Restitution

Phase de rapport : Juillet août 2021

Produit attendu : Rapport d'évaluation

Phase de diffusion et suivi : Septembre 2021

Éthique

Les évaluations décentralisées du PAM doivent être conformes aux standards et aux

normes éthiques du PAM et du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG). L'équipe d'évaluation est responsable de protéger et d'assurer le respect des normes d'éthique à chaque étape du processus d'évaluation. Ceci comprend, mais n'est pas limité à, assurer le consentement éclairé, protéger la vie privée, la confidentialité et l'anonymat des participants, assurer le respect de la culture et l'autonomie de ceux-ci, garantir un système de sélection équitable (tenant compte des femmes et des groupes socialement exclus) et enfin assurer que l'évaluation n'ait aucun effet néfaste sur les participants ou leurs communautés.

Rôles et responsabilités

Le Représentant du bureau pays PAM en Guinée : Assigner un responsable d'évaluation : M. Bhélé KOLOMOU / Composer le comité d'évaluation interne et le groupe de référence d'évaluation (voir ci-dessous) / Approuver les TDR finaux, et les rapports de démarrage et d'évaluation / S'assurer de l'indépendance et de l'impartialité de l'évaluation à toutes les étapes, y compris l'établissement d'un Comité d'évaluation et d'un Groupe de Référence (voir ci-dessous et la NT sur l'Indépendance et l'Impartialité) / Participer aux discussions avec l'équipe d'évaluation sur la conception de l'évaluation et le sujet d'évaluation, sa performance et ses résultats, avec le Responsable de l'évaluation et l'équipe d'évaluation / Organiser et participer à deux débriefings séparés, un interne et un avec les participants externes / Superviser la diffusion et les processus de suivi, y compris la préparation de la Réponse du Management aux recommandations de l'évaluation.

Responsable de l'évaluation : Gère le processus d'évaluation au cours de toutes les phases, y compris l'ébauche de ces TDR / S'assure que les processus d'assurance qualité sont opérationnels / Consolide et

partage les commentaires sur l'ébauche des TDR, et les rapports de démarrage et d'évaluation avec l'équipe d'évaluation / S'assure de l'utilisation des processus d'assurance qualité (listes de vérification, aide qualité) / S'assure que l'équipe ait accès à toute la documentation et à toutes les informations nécessaires pour l'évaluation ; facilite les contacts de l'équipe avec les participants locaux ; organise les réunions, les visites de terrain ; fournis un soutien logistique pendant le travail de terrain ; et organise l'embauche d'un interprète, si nécessaire / Organise des briefings sécurité pour l'équipe d'évaluation et fournis tous les matériaux requis.

Un Comité d'évaluation interne qui présidé par le Représentant du PAM a été formé pour s'assurer de l'indépendance et de l'impartialité de l'évaluation. Les membres du comité donneront un avis sur le processus d'évaluation, commenteront sur les produits de l'évaluation, et approuveront les produits finaux. La liste des membres est disponible en annexe 3.

Un Groupe de Référence de l'évaluation a été formé, le cas échéant, avec une représentation du PAM en Guinée, au Bureau régional, les principaux ministères impliqués les principaux bailleurs de fonds, des autres agences des Nations-Unies et les Organisations non gouvernementales internationales. Il révisera les produits de l'évaluation afin de fournir une barrière de sécurité supplémentaire contre les prises de partie et les influences.

Le Bureau Pays du PAM en Guinée sera directement en charge de l'appui logistique pour les voyages à l'intérieur du pays et l'organisation des ateliers et débriefings.

Veuillez envoyer toute question à Bhele KOLOMOU, chargé du VAM/M&E, Gestionnaire de l'évaluation ; bhele.kolomou@wfp.org.

Composition du groupe de référence de l'évaluation :

Bureau pays du PAM en Guinée	Hyoung-Joon LIM	Représentant du Bureau de Pays du PAM Conakry (Président du comité)
	Bhélé KOLOMOU	Chargé du VAM/M&E (Responsable de l'Évaluation et secrétaire du GRÉ) bhele.kolomou@wfp.org
	Alseny BARRY	Coordonnatrice des programmes alseny.barry@wfp.org
	Kadijah SAVANE	Business Support Assistant Communication, Point Focale Genre kadijah.savane@wfp.org
	Mariame KEITA	Responsable des achats du bureau de pays mariame.keita@wfp.org
	Zoutomou LOUA	Chef de Sous-Bureau de Boké zoutomou.loua@wfp.org
Bureau régional du PAM à Dakar	Isabelle CONFESSON	Responsable régionale d'évaluation a. i isabelle.dia@wfp.org
	Moustapha TOURE	Responsable régional – Suivi Moustapha.toure@wfp.org
	Karen OLOGOUDOU	Chef de programme ai et Point focal renforcement des capacités karen.ologoudou@wfp.org
	Ramatoulaye DIEYE	Conseillère Genre ramatoulaye.dieye@wfp.org
Partenaires gouvernementaux	Foumba TOURE	Chargé de suivi évaluation à la Direction nationale des Cantines scolaires, Point focal du ministère de l'Enseignement Pré-Universitaire et de l'Alphabétisation foumba85toure@gmail.com
	Abdoulaye Misidé DIALLO	Chef de section suivi et évaluation au Bureau de stratégie et de développement au ministère de la Santé

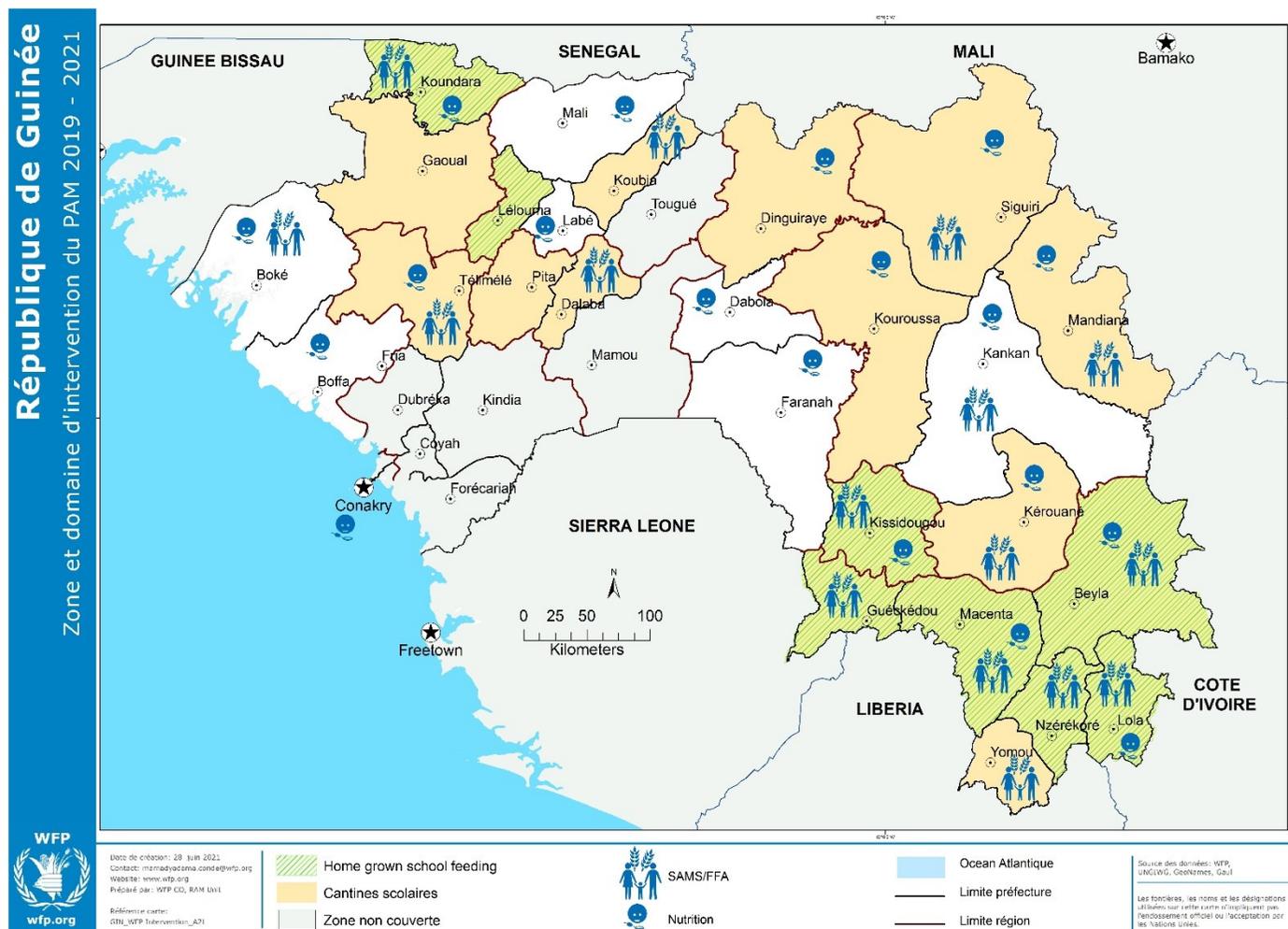
		diallomisside@gmail.com
	Moussa SACKO	Directeur adjoint du service national des affaires humanitaires (SENAH) au ministère de l'Administration du territoire et de la Décentralisation. moussasackodou13@gmail.com
	Jean-Luc FABER	Directeur général adjoint du bureau de stratégie et de développement au ministère de l'Agriculture elsabang@yahoo.fr
	Bafode KEITA	Directeur général du bureau de stratégie et de développement au ministère de l'Action sociale et des Personnes vulnérable
Agences des Nations unies	Ousmane BARRY	Consultant Suivi Evaluation à l'Organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation (FAO) Ousmane.Barry@fao.org
	Sylvestre TAPSOBA	Chief Nutrition, CSD Section UNICEF-Guinea Conakry stapsoba@unicef.org
	Mahmoud CONDE	Chargé de suivi et évaluation du programme transformation économique et durable du PNUD mahmoud.conde@undp.org
	Jim Pépé BILIVOGUI	Expert National en Suivi et Évaluation au Fond des Nation Unies pour la Population (UNFPA Guinée) bilivogui@unfpa.org
	Pascal BONIMY	Point du Focal de l'ONUSIDA, Conseiller en information stratégique bonimyp@unaids.org
Autres partenaires (ONG)	Cristina CANNELLI	Coordinatrice du Programme DREAM Guinée cristina.cannelli@dreamsantegidio.net
	Zalika ALIABDOULAYE	Point Focal de Plan International Zalika.ALIABDOULAYE@plan-international.org

annexe 2. Ligne de mire

INTERIM COUNTRY STRATEGIC PLAN GUINEA (2019-2022)

SR 1 : Everyone has access to food (SDG Target 2.1)		SR 2 – No one suffers from malnutrition (SDG Target 2.2)	SR 4 – Sustainable food systems (SDG Target 2.4)	SR 5 – Countries strengthened capacities (SDG Target 17.9)	SR 8 – Enhance global partnerships (SDG 17.16)
RESILIENCE BUILDING	CRISIS RESPONSE	ROOT CAUSES	RESILIENCE BUILDING	RESILIENCE BUILDING	CRISIS RESPONSE
OUTCOME 1: Food-insecure populations, including pre- and primary school-aged children, in targeted areas have access to adequate and nutritious food all year round	OUTCOME 2: Crisis-affected populations in targeted areas are able to meet their basic food and nutrition needs during and in the aftermath of a crisis	OUTCOME 3: Nutritionally vulnerable populations including children, pregnant and lactating women and girls, people living with HIV or TB and receiving treatment, persons with disabilities and orphans in Guinea, have improved nutritional status by 2030	OUTCOME 4: Food insecure and climate-affected populations including smallholder farmers, youth and women in targeted areas have improved livelihood sources, more efficient and inclusive value chains by 2030.	OUTCOME 5: National institutions have enhanced capacities in the design and use of management systems for food security and nutrition, social protection and disaster risk by 2030	OUTCOME 6: Humanitarian and Government partners have access to reliable transport and logistics services during crises
BUDGET SO 1: \$21,072,591	BUDGET SO 2 : \$ 19,192,069	BUDGET SO 3: \$9,798,514	BUDGET SO 4: \$5,390,110	BUDGET SO 5: \$1,034,150	BUDGET SO 6: \$ 5,157,527
OUTPUTS: <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Children attending pre- and primary school (Tier 1) receive timely and adequate nutritious meals, including locally sourced food, to meet their food and nutrition needs and support school attendance and retention (output category A1) (SDG4) 1.2. Girls attending primary school (Tier 1) receive take home entitlements to support school attendance and retention (output category A1) (SDG4) 1.3. Children attending pre- and primary school (Tier 3) benefit from enhanced capacities of relevant partners managing school feeding to meet their food needs (output category C) 	OUTPUTS: <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Crisis-affected populations (Tier 1) receive timely and adequate food and nutrition assistance to meet their food and nutrition needs (output category A1) 2.2. Crisis-affected people (Tier 1) receive adequate transformative social and behavior change communication (SBCC) to improve nutrition-related practices (E) (SDG3) 2.3. Crisis-affected people (Tier 1) receive timely and adequate food and nutrition assistance for assets to meet their food needs while enhancing their livelihoods and resilience to shocks (output category D) 2.4. Crisis-affected malnourished populations (Tier 1) receive timely and adequate specialized nutritious food to prevent and treat malnutrition (output category B) 	OUTPUTS: <ul style="list-style-type: none"> 3.1. Malnourished people and populations at risk (Tier 1) receive timely and adequate specialized nutritious food to prevent and treat malnutrition (output category A2 & B) 3.2. Malnourished people and populations at risk (Tier 1) receive targeted SBCC to improve nutrition-related practices and prevent malnutrition (output category E) 3.3. Malnourished people and populations at risk (Tier 3) benefit from enhanced government and other partners' technical capacities to improve their nutritional status (output category C) 	OUTPUTS: <ul style="list-style-type: none"> 4.1. Targeted smallholder women and men farmers (Tier 1) receive technical support to preserve and restore assets and have access to financial services for improved livelihoods and strengthened climate-resilient food systems (output category C) 4.2. Targeted smallholder women and men farmers (Tier 1) receive technical support to improve food handling and processing and access market opportunities including in relation to school feeding /HGSF (output category F) (SR3) and local food processors) 	OUTPUTS: <ul style="list-style-type: none"> 5.1. Food insecure and nutritionally vulnerable populations (Tier 3) benefit from strengthened capacities of government and partners to meet their food and nutrition needs and improve their livelihoods (output category C) 	OUTPUTS: <ul style="list-style-type: none"> 6.1. Affected populations (Tier 2) benefit from on demand services and expertise provided to humanitarian agencies and government partners for the timely delivery of humanitarian assistance (output category: H). 6.2. Affected populations (Tier2) benefit from the humanitarian air services provided to national disaster management and humanitarian agencies and partners, for the safe transportation of humanitarian staff and stakeholders and the timely and effective delivery of humanitarian assistance (Output category: H)
ACTIVITY 1: Provide nutritious school feeding to pre- and primary school children including take home rations for girls prioritizing local purchase and strengthening partners' capacities, including through social and behaviour change communication and nutrition-sensitive activities within the framework of HGSF approaches. <i>[Activity category 4: Food & CBT & CS]</i>	ACTIVITY 2: Provide an integrated package of emergency food and nutrition assistance, that includes gender-responsive and gender /transformative social and behaviour change communication and livelihood support, for crisis-affected populations <i>[Activity category 1: Food & CBT]</i> <i>Additional crisis response activities may be added here if needed at time of emergency</i>	ACTIVITY 3: Support beneficiaries equitably - women, men, girls and boys - through the provision of specialized nutritious food and integrated programmes including social and behaviour change communication and strengthen partner's capacities to prevent and treat malnutrition <i>[Activity category 6: Food & CBT & CS]</i>	ACTIVITY 4: Provide targeted groups with climate-resilient livelihood support that enables them to sustainably increase and diversify their role along the food value chain, strengthens their access to markets including school feeding and HGSF interventions and improves food handling and processing <i>[Activity category 7: CBT & CS]</i>	ACTIVITY 5: Deliver capacity-strengthening support to national institutions and other partners including through South-South Cooperation in the design and use of systems for the management of social protection, emergency preparedness and response, disaster risk, post-harvest losses and supply chain for food security and nutrition objectives <i>[Activity category 9: CS]</i>	ACTIVITY 6: Provide Humanitarian Air Services (UNHAS) to government and other partners to facilitate access to areas of humanitarian interventions <i>[Activity category 10: SD]</i> ACTIVITY 7: Provide on-demand supply chain services to the Government, humanitarian and development partners <i>[Activity category 10: SD]</i>
				TOTAL BUDGET: \$ 61,365,773	

annexe 3. Carte des interventions du PAM en Guinée



annexe 4. Bénéficiaires intermédiaires (planifiés vs réalisés)

Effets stratégiques directs	Activités	Bénéficiaires intermédiaires	Unité	Planifiés			Réalisées			Planifiés vs. réalisés
				Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total	
Effets stratégiques directs 1	Formation	Comité de gestion des cantines scolaires	groupe	n/a	n/a	896	n/a	n/a	896	100.0%
	Formation	Membres des comités de gestion des cantines scolaires	personne	981	1 707	2 688	981	1 707	2 688	100.0%
	Formation	Délégués scolaires de l'enseignement élémentaire	personne	16	107	123	16	107	123	100.0%
	Formation	Directeurs d'école	personne	221	1 571	1 792	221	1 567	1 788	99.8%
	Formation	Partenaires de mise en oeuvre des activités sur le terrain	institution	n/a	n/a	12	n/a	n/a	12	100.0%
Effets stratégiques directs 3	Formation	Centres de santé	centre	n/a	n/a	150	n/a	n/a	150	100.0%
	Formation	Agents de santé en charge de la prise en charge de la malnutrition	personne	64	43	107	25	17	42	39.3%
	Formation	Agents de santé en charge de la prise en charge de la malnutrition	personne	n/a	n/a	360	n/a	n/a	360	100.0%
	Formation	Partenaires de mise en oeuvre des activités sur le terrain	institution	n/a	n/a	22	n/a	n/a	22	100.0%
Effets stratégiques directs 4	Formation	Agents des services de l'état au niveau décentralisé et déconcentré	personne	0	27	27	0	27	27	100.0%
	Formation et équipement	Partenaires de mise en oeuvre des activités sur le terrain	institution	n/a	n/a	11	n/a	n/a	11	100.0%

Sources : Planification opérationnelle et suivi de la mise en oeuvre des activités de juillet 2019 à décembre 2020 (TdR)

annexe 5. Résultats des activités du PAM

		Référence au départ	Objectif de fin de PSPP	ACR 2019		ACR 2020	
				Objectifs 2019	Résultats 2019	Objectifs 2020	Résultats 2020
Alimentation scolaire (Activité 1) Pourcentage de produits alimentaires du PAM provenant de systèmes de regroupement de petits exploitants agricoles.		27	=30	=30	27	≥30	33
Ratio genre		0,84	=1	=1	0,96	=1	0,82
Taux d'abandon	filles	0,16	≤0,01	≤0,01	3,16	≤0,01	3,10
	garçons	0,19	≤0,01	≤0,01	3,00	≤0,01	2,50
	total	0,18	≤0,01	≤0,01	3,08	≤0,01	2,80
Taux de rétention	filles	99,84	=99,99	=99,99	96,84	=99,99	96,90
	garçons	99,81	=99,99	=99,99	97,00	=99,99	97,50
	total	99,82	=99,99	=99,99	96,92	=99,99	97,20
Nutrition (Activité 3) Taux de non-adhésion au traitement antirétroviral		0	<10	<10	0	<10	3,4
Taux de non-adhésion au traitement de la tuberculose		0	<10	<10	0	<10	0
Taux de non-adhésion au traitement de la malnutrition aiguë modérée (MAM)*		7,7	<15	<15	8,9	<15	3,3
Taux de mortalité au traitement MAM		0,2	<3	<3	0	<3	0
Taux de non-réponse au traitement MAM**		0,1	<15	<15	0	<15	1,5
Taux de récupération au traitement MAM		90	>95	>95	91,1	>75	95,2
Proportion d'enfants de 6 à 23 mois qui reçoivent un régime alimentaire acceptable	femmes	>55	34,6	>55	48,3	>55	43
	hommes	>55	34,6	>55	43,5	>55	43
	total	>55	34,6	>55	43,5***	>55	43
Proportion de la population éligible qui participe au programme (prévention de la malnutrition aiguë)	femmes	80	>80,42	>80,42	81	>70	75,5
	hommes	80	>80,42	>80,42	81	>70	-
	total	80	>80,42	>80,42	81	>70	75,5
Proportion de la population cible qui participe à un nombre suffisant de distributions (prévention de la malnutrition aiguë)	femmes	52	>66	>66	80,5	>66	80,5
	hommes	52	>66	>66	80,5	>66	80,5
	total	52	>66	>66	80,5	>66	80,5
Femmes ayant au moins une diversité alimentaire minimale	femmes	65,5	=70	=70	73,9	≥70	27,6
Sécurité alimentaire (Activité 4) Pourcentage de petits exploitants ciblés qui vendent par le biais de systèmes de regroupement d'agriculteurs soutenus par le PAM.	femmes	3,2 %	=30 %	=4 %	3,6 %	≥20 %	-
	hommes	5,64 %	=20 %	=6 %	4,78 %	≥10 %	-
	total	8,84 %	=50 %	=10 %	8,38 %	≥30 %	77,95 %

Valeur et volume des ventes des petits exploitants par le biais des systèmes d'agrégation soutenus par le PAM : Valeur (USD)	473 935,63 \$	=3 289 518 \$	=1 096 508 \$	882 657 \$	≥1 200 000 \$	718 041 \$
Valeur et volume des ventes des petits exploitants par le biais des systèmes d'agrégation soutenus par le PAM : Volume (MT)	631,20	= 4434	=1 478	1 350	≥1 500	921,49
Renforcement des capacités (Activité 5). Nombre de politiques, programmes et composantes de systèmes nationaux de sécurité alimentaire et de nutrition améliorés grâce au renforcement des capacités du PAM.	0	≥6	-	-	≥2	2

* Proportion d'enfants absents du traitement pendant deux sessions consécutives.

Sources : ACR 2019 et ACR 2020

** Bénéficiaire qui n'a pas atteint les critères de sortie après une durée prédéfinie malgré tous les soins fournis.

*** Le pourcentage total ne correspond pas à la moyenne des pourcentages des hommes et des femmes.

annexe 6. Matrice d'évaluation

Question de l'évaluation				Critères
1. Dans quelle mesure l'appui du PAM est-il pertinent pour répondre aux besoins des populations les plus vulnérables, et approprié pour atteindre les résultats prévus ?				Pertinence
Sous-questions	Indicateurs	Méthodes de collecte de données	Sources de données/d'informations	Méthodes d'analyse/de triangulation des données
1.1. Est-ce que l'appui apporté est pertinent avec les politiques et priorités du gouvernement, des partenaires et des donateurs ?	<p>Niveau de pertinence entre les objectifs et activités planifiées et :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les priorités en matière de renforcement des capacités selon les partenaires gouvernementaux et les partenaires non gouvernementaux - L'étude de base pour identifier les besoins de renforcement des capacités du gouvernement et des ONG partenaires (si cette dernière a été réalisée) - La perception des principaux bailleurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Étude documentaire - Entretiens semi-structurés 	<ul style="list-style-type: none"> - Partenaires gouvernementaux - Principaux partenaires du PAM - Principaux donateurs en Guinée - Rapports du PAM et de ses partenaires - Le Plan national de développement économique et social 2016-2020 	Comparaison et triangulation des données

<p>1.2. Dans quelle mesure l'intervention est-elle alignée sur les politiques de PAM ?</p>	<p>Niveau de cohérence entre les actions prévues et les politiques du PAM, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de compétences - Alimentation scolaire - Problématiques hommes/femmes - Nutrition - Achats locaux - Construction de résilience - Cohérence entre les actions prévues et le plan stratégique du PAM (2017-2021) 	<ul style="list-style-type: none"> - Étude documentaire - Entretiens semi-structurés 	<ul style="list-style-type: none"> - Politiques du PAM - Document de formulation des projets - Personnel PAM 	<ul style="list-style-type: none"> - Triangulation des informations - Comparaison entre les politiques, le plan stratégique du PAM et les approches et stratégies de l'intervention
<p>1.3. Dans quelle mesure les activités menées sont-elles adéquates et réalistes pour atteindre les résultats escomptés ?</p>	<p>Pertinence des activités selon les bénéficiaires des activités de renforcement des capacités</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens semi-structurés - Observations 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel PAM - ONG partenaires - Bénéficiaires - Rapport d'activités 	<p>Comparaison et triangulation des données</p>
<p>1.4. Dans quelle mesure la dimension du genre et de l'autonomisation des femmes a-t-elle été prise en compte dans les activités de renforcement des capacités ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité de l'analyse initiale des dynamiques de genre - Niveau d'inclusion et de qualité des objectifs d'ÉGAF dans les cadres logiques - Niveau d'inclusion et de qualité des activités de renforcement des capacités axées sur des questions d'ÉGAF 	<ul style="list-style-type: none"> - Étude documentaire - Entretiens semi-structurés 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'analyse initial sur les dynamiques basées sur le genre (si existant) - Cadres logiques - Partenaires - Bénéficiaires - Priorités liées au genre dans la politique nationale de l'alimentation scolaire - Politique nationale du genre - Personnel du PAM 	<p>Comparaison et triangulation des données</p>

			- Ministère de l'Action sociale, de la Promotion féminine et de l'Enfance	
2. Dans quelle mesure les actions menées par le PAM ont-elles contribué à renforcer les capacités institutionnelles et les capacités des autres acteurs ?				Efficacité
Sous-questions	Indicateurs	Méthodes de collecte de données	Sources de données/d'informations	Méthodes d'analyse/de triangulation des données
2.1. Dans quelle mesure les produits et les résultats de l'intervention sont-ils réalisés ou susceptibles d'être atteints ?	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de pertinence des activités (cf. sous-question 1.1) - Niveau d'implications des partenaires (ONG, ministères) - Niveau d'implication des bailleurs - Niveau de capacité technique et financière du PAM 	<ul style="list-style-type: none"> - Étude documentaire - Entretiens semi-structurés 	<ul style="list-style-type: none"> - Institutions partenaires - Partenaires de mise en œuvre - Bailleurs 	Comparaison et triangulation des données
2.2. Quels ont été les principaux facteurs influençant l'atteinte ou la non-atteinte des résultats ?	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des produits obtenus (outils, normes, systèmes de S&E, modules de formation, etc.) - Degrés d'atteinte de résultats - Perception et analyse des bénéficiaires et des institutions étatiques - Perception des partenaires de mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens semi-structurés - Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> - Bénéficiaires / Institutions étatiques - Partenaires de mise en œuvre - Rapports d'activités 	Comparaison et triangulation des données
2.3. Dans quelle mesure les filles et les femmes ont-elles été impliquées dans les activités de renforcement des	<ul style="list-style-type: none"> - Ratio hommes/femmes bénéficiant des activités de renforcement des capacités 	<ul style="list-style-type: none"> - Étude documentaire - Entretiens semi-structurés - Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> - Bénéficiaires / Institutions étatiques - Rapports d'activités 	Comparaison et triangulation des données

capacités institutionnelles et individuelles ?	- Perception des femmes sur le sujet			
2. Dans quelle mesure les modalités de mise en œuvre des interventions du PAM ont-elles influencé l'atteinte de résultats probants ?				Efficiencia
Sous-questions	Indicateurs	Méthodes de collecte de données	Sources de données/d'informations	Méthodes d'analyse/de triangulation des données
3.1. Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et participent à l'atteinte des résultats ?	<ul style="list-style-type: none"> - Budget et niveau de mobilisation des ressources financières - Ressources matérielles - Niveau d'exécution du budget - Nombre et capacité des agents du PAM et partenaires - Analyse d'options possibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Étude documentaire - Entretiens semi-structurés 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'exécution du PAM et des partenaires - Agents étatiques - Agents du PAM - Partenaires 	Comparaison et triangulation des données
3.2. Dans quelle mesure les activités ont-elles été mises en œuvre en temps opportun et selon le calendrier prévu	- Perception des différents acteurs sur l'avancement des activités de renforcement de capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Étude documentaire - Entretiens semi-structurés 	<ul style="list-style-type: none"> - Calendrier initial de mise en œuvre - Rapports d'exécution du PAM et des partenaires - Agents étatiques - Agents du PAM - Partenaires 	Comparaison et triangulation des données
3.3. Dans quelle mesure l'allocation des ressources prend-elle en compte la dimension du genre ?	Degré d'intégration de la dimension du genre de manière générale et de manière spécifique quant à l'allocation des ressources	- Entretiens semi-structurés	Agents du PAM (responsable programme / finance)	Comparaison et triangulation des données

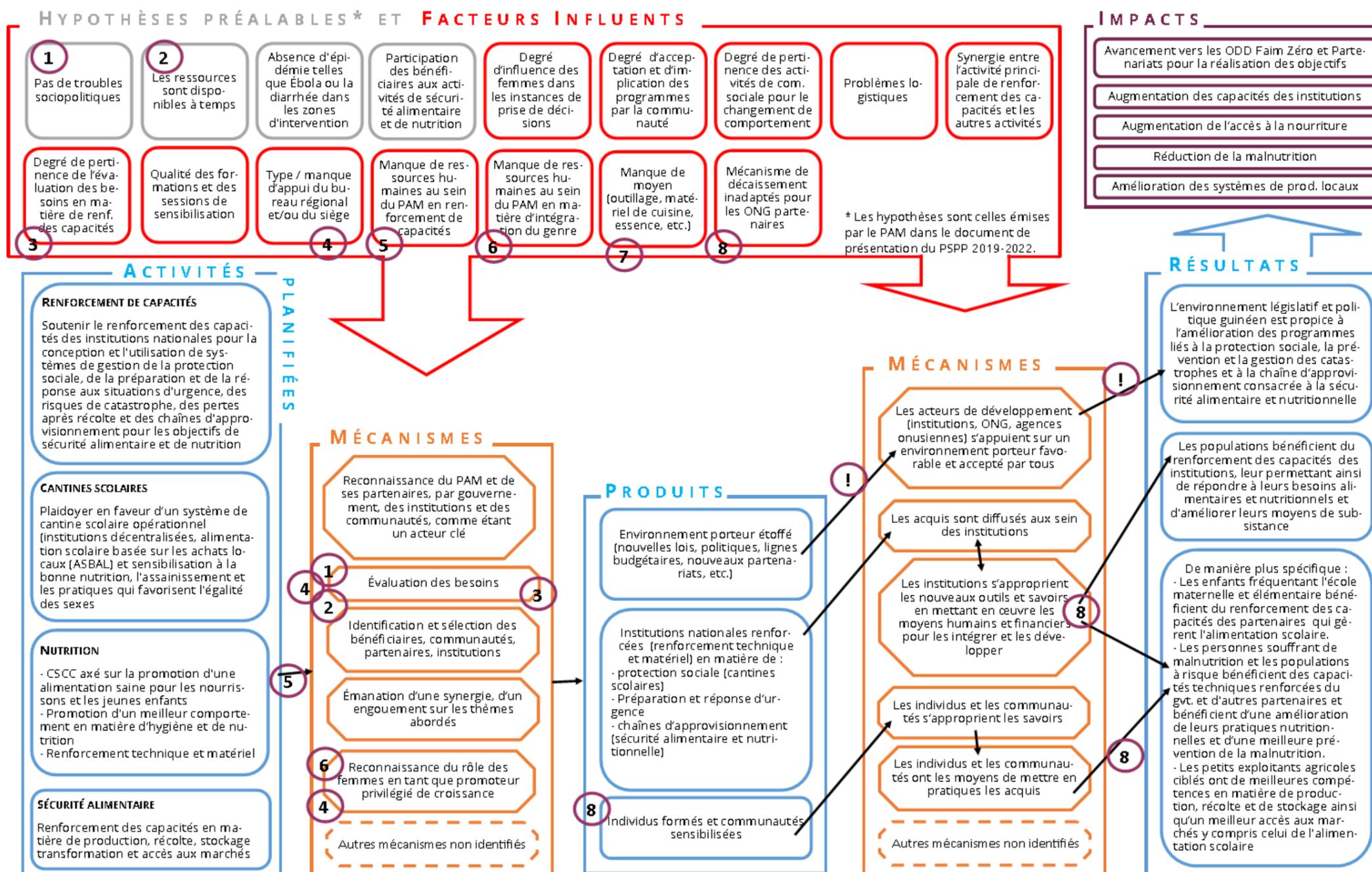
4. Dans quelle mesure le PAM contribue-t-il à la satisfaction des besoins essentiels des ménages les plus vulnérables ?				Impact
Sous-questions	Indicateurs	Méthodes de collecte de données	Sources de données/d'informations	Méthodes d'analyse/de triangulation des données
4.1. Quels ont été les effets de l'appui technique du PAM sur les bénéficiaires des activités ?	– Perception des bénéficiaires et des partenaires de mise en œuvre.	– Entretiens semi-structurés – Groupes de discussion par sexe	– Bénéficiaires des activités de renforcement de capacités (bénéficiaires intermédiaires et ultimes) – Partenaires de mise en œuvre	Analyse et triangulation des données qualitatives collectées
4.2. Y a-t-il eu des effets inattendus (positifs ou négatifs) sur les bénéficiaires (hommes, femmes, filles, garçons) et les non-bénéficiaires des différentes activités ?	– Perception des bénéficiaires et des partenaires de mise en œuvre – Perception des non-bénéficiaires et des partenaires de mise en œuvre	– Entretiens semi-structurés – Groupes de discussion par sexe	– Bénéficiaires directs des formations – Bénéficiaires ultimes – Rapports d'exécution du PAM et des partenaires – Agents étatiques – Agents du PAM – Partenaires	Analyse et triangulation des données qualitatives collectées
5. Dans quelle mesure les acquis liés à l'appui du PAM perdureront-ils sur le long terme ?				Durabilité
Sous-questions	Indicateurs	Méthodes de collecte de données	Sources de données/d'informations	Méthodes d'analyse/de triangulation des données
5.1. Dans quelle mesure les modalités de mise en œuvre de l'intervention incluent-elles des considérations de durabilité et d'appropriation par le gouvernement ?	– Perception des différents acteurs sur le sujet – Degré de prise en compte du sujet dans les documents du programme	– Étude documentaire – Entretiens semi-structurés	– Agents gouvernementaux – Agents du PAM – Partenaires de mise en œuvre – Bénéficiaires – Documents de formation	Comparaison et triangulation des données

<p>5.2. Dans quelle mesure est-il probable que les avantages de l'intervention se poursuivront après la fin des activités de PAM ? (Inclure les aspects de genre favorisant l'autonomisation des filles et des femmes)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Résultats des actions de renforcement des capacités au regard des besoins identifiés pour la durabilité : - Niveau d'engagement financier de la part du gouvernement - Niveau de fonctionnement des entités chargées d'exécuter les différents programmes (cantines scolaires, nutrition, appui aux producteurs, etc.) - Existence d'une adhésion politique au niveau des ministères de l'Éducation, de l'Agriculture et de la Promotion féminine - Niveau d'autonomie dans l'application des connaissances transférées par le PAM aux acteurs étatiques et non étatiques au niveau central et décentralisé - Niveau des ressources matérielles existantes pour la gestion et le suivi des programmes 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens semi-structurés - Revue documentaire - Observations - Restitution des résultats préliminaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel du PAM - Partenaires d'exécution - Associations de producteurs et productrices - Personnel des cuisines et des écoles - Personnel des centres de santé - Documents de planification et rapports de formations - Rapports de suivi et d'activités du PAM - Bénéficiaires ultimes 	<p>Comparaison et triangulation des données</p>
<p>5.3. Dans quelle mesure les effets ou changements observés sont-ils susceptibles d'induire les autres changements espérés ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perception des bénéficiaires sur le sujet - Perception des agents du PAM 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens semi-structurés - Revue documentaire - Groupe de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> - Bénéficiaires (intermédiaires et ultimes) - Agents du PAM - Acteurs locaux impliqués dans le renforcement des capacités 	<p>Analyse et triangulation des données</p>

	- Perception des autres acteurs impliqués dans le renforcement de capacités			
5.4. Quels sont les autres facteurs pouvant favoriser ou affecter la durabilité des actions et effets générés par l'appui du PAM ?	- Perception des bénéficiaires sur le sujet - Perception des agents du PAM - Perception des autres acteurs impliqués dans le renforcement de capacités	- Entretiens semi-structurés - Revue documentaire - Groupe de discussion	- Bénéficiaires - Acteurs locaux impliqués dans le renforcement de capacités - Agents du PAM	Analyse et triangulation des données
6. Dans quelle mesure l'appui au renforcement des capacités institutionnelles tient-il compte des considérations, principes et normes humanitaires et participe à la cohérence entre les interventions des différents acteurs ?				Cohérence
Sous-questions	Indicateurs	Méthodes de collecte de données	Sources de données/d'informations	Méthodes d'analyse/de triangulation des données
6.1. Dans quelle mesure les facteurs contextuels (stabilité/instabilité politique, mouvements de population, réfugiés, épidémies, catastrophes, etc.) ont-ils été pris en compte dans la conception et la mise en œuvre de l'intervention ?	- Degré de prise en compte des facteurs contextuels à la conception du programme - Adaptation du programme aux facteurs contextuels	- Entretiens semi-structurés - Revue documentaire	- Documents de conception du programme - Documents de suivi de programme (ACR, rapports) - Agents du PAM - Partenaires de mise en œuvre - Bénéficiaires	Analyse et triangulation des données
6.2. Quel est le niveau de collaboration entre les divers intervenants au niveau national, régional et local ? Dans quelle mesure le transfert de responsabilité	- Degré de collaboration entre les différents intervenants	- Entretiens semi-structurés	- Institution étatique (centralisées et décentralisées) - Partenaires de mise en œuvre - Agents du PAM	Analyse et triangulation des données

aux autorités locales affecte cette dynamique ?				
6.3. Dans quelle mesure les activités de renforcement des capacités ont-elles intégrées un contenu sur la prise en compte du genre ?	- Degrés de prise en compte d'un contenu sur le genre dans les formations de renforcement de capacité.	- Entretiens semi-structurés	- Institution étatique (centralisées et décentralisées) - Partenaires de mise en œuvre - Agents du PAM - Bénéficiaires	Analyse et triangulation des données

annexe 7. Reconstruction et analyse de la théorie du changement



THÉORIE DU CHANGEMENT | ACTIVITÉS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DU PAM EN GUINÉE

CETTE TDC PRÉSENTE LES CONSÉQUENCES SUCCESSIVEMENT ATTENDUES (FLÈCHES NOIRES) DE L'INTERVENTION SUR SES CIBLES (LA LOGIQUE D'INTERVENTION EN BLEU ET ORANGE), MAIS ÉGALEMENT LES FACTEURS INFLUENTS QUI SOUS-TENDENT LA THÉORIE : POURQUOI EST-CE QUE ÇA DEVRAIT MARCHER ? À QUELLES CONDITIONS ? SELON QUELS MÉCANISMES ? (EN ROUGE)

LES FACTEURS INFLUENTS AYANT UN EFFET DIRECTE IDENTIFIÉ DURANT L'ÉVALUATION SONT MARQUÉS D'UN CERCLE VIOLET PUIS SONT REPORTÉS SUR LA LOGIQUE D'INTERVENTION. LE CERCLE AVEC UN POINT D'EXCLAMATION (!) INDIQUE UNE FAIBLESSE NOTOIRE AU NIVEAU DES RÉSULTATS ATTENDUS.

annexe 8. Calendrier général de l'évaluation

	Phases, Produits à délivrer et Calendrier	Dates Clés	Responsable*
Phase 1 – Préparation (septembre 2020 à février 2021)			
1,1	Étude documentaire, première ébauche des TDR et assurance qualité utilisant la Liste de Vérification pour les TDR	4 semaines 28 septembre au 27 octobre 2020	GE
1,2	Soumettre des TDR au service externalisé d'assurance qualité des évaluations décentralisées	4 jours 28 oct. au 2 nov. 2020	GE
1,3	Révision des TDR sur la base des observations du service externalisé d'assurance qualité	3 jours ouvrés 3 au 6 nov. 2020	GE
1,4	Circulation des TDR pour revue par le groupe de référence (GRÉ), Bureau régional (BR) et autres parties prenantes	3 semaines 25 nov. au 18 déc. 2020	GE
1,5	Révision des TDR sur la base des observations reçues	1 semaine 21 au 27 déc. 2020	GE
1,6	Soumettre les TDR au Comité d'Évaluation pour approbation	28 décembre 2020	GE
1,7	Partage des TDR finaux avec les participants dans un but informatif	30 décembre 2020	GE
1,8	Identification de l'équipe d'évaluation	4 semaines Janvier 2021	GE
1,9	Recrutement de l'équipe d'évaluation	Mars 2021	GE
Phase 2 – Démarrage (mai – Juillet 2021)			
2,1	Briefing du noyau de l'équipe d'évaluation	1 jour 18 mai 2021	GE / EE
2,2	Étude documentaire par l'équipe d'évaluation	3 jours 19 au 21 mai 2021	EE

2,3	Ébauche du rapport de démarrage, y compris la méthodologie.	3 semaines 24 mai au 14 juin 2021	EE
2,4	Soumettre l'ébauche de rapport de démarrage au service externalisé d'assurance qualité et Assurance Qualité par le gestionnaire de l'Évaluation.	8 jours 14 au 21 juin 2021	GE
2,5	Révision du rapport de démarrage sur la base des observations reçues.	1 semaine 21 au 28 juin 2021	EE
2,6	Circulation de l'ébauche de rapport de démarrage pour revue au GRÉ, RB et autres parties prenantes /Regrouper les observations.	10 jours 6 au 16 juillet 2021	GE
2,7	Révision du rapport de démarrage sur la base des observations.	3 jours 19 au 22 juillet 2021	EE
2,8	Soumettre le Rapport de Démarrage révisé au Comité d'Évaluation (CE) pour approbation.	23 juillet 2021	GE
2,9	Partage du rapport de démarrage final avec les participants dans un but informatif.	Avant le 28 juillet 2021	GE
Phase 3 – Collecte de Données et Analyse (septembre 2021)			
3,1	Briefing de l'équipe dans le pays	1 jour 21 septembre 2021	EE
3,2	Travail de Terrain	3 semaines 21 septembre au 8 octobre 2021	EE
3,3	Débriefing dans le pays	1 jour 8 octobre 2021	EE
Phase 4 – Compte-rendu (octobre – novembre 2021)			
4,1	Ébauche du Rapport d'évaluation	3 semaines 10 au 29 octobre 2021	EE
4,2	Soumettre l'ébauche de rapport d'évaluation au service externalisé d'assurance qualité et Assurance Qualité par le gestionnaire de l'Évaluation	8 jours 1 ^{er} au 9 novembre 2021	GE
4,3	Révision du rapport d'évaluation sur la base des observations reçues	1 semaine 9 au 16 novembre 2021	EE
4,4	Circulation de l'ébauche de rapport d'évaluation pour revue au GRÉ, RB et autres parties prenantes/regrouper les observations	2 semaines 16 au 30 novembre 2021	GE

4,5	Révision du rapport d'évaluation sur la base des observations	1 semaine 1 ^{er} au 8 décembre 2021	EE
4,6	Soumettre le rapport d'évaluation révisé au comité d'évaluation pour approbation	9 décembre 2021	GE
4,7	Partage du rapport d'évaluation final avec les participants	Avant le 22 décembre 2021	GE
Phase 5 – Diffusion et Suivi (<i>septembre 2021</i>)			
5,1	Préparer la réponse de la direction	Avant le 10 janvier 2022	
5,2	Partage du Rapport d'évaluation final et la Réponse de la direction avec le Bureau de l'Évaluation	11 janvier 2022	

annexe 9. Calendrier de l'évaluation sur le terrain

Dates	Activités	Lieux
Lundi 20 septembre	Arrivée de Marie-Bernadette (21h30)	Conakry
Mardi 21	AM Rencontre avec le gestionnaire d'évaluation Visite de courtoisie au directeur du PAM ou au directeur adjoint Briefing avec groupe de référence (dont les représentants des ministères partenaires)	Conakry
	PM Briefing de sécurité UNDSS Séance de travail avec les responsables des différentes activités (d'autres personnels du PAM seront interviewés selon les besoins) 3heures	
Mercredi 22	AM Rencontre avec le Ministère de la coopération et de l'Intégration africaine (Hommes) Rencontre avec le Ministère de l'Agriculture (Mixte)	Conakry
	PM Rencontre avec la Direction nationale des cantines scolaire/Ministère de l'éducation nationale et de l'alphabétisation (mixte) Debriefing de la première journée par l'équipe	Conakry
Jeudi 23	AM Rencontre avec le Ministère de la santé et de l'hygiène publique (Division alimentation et nutrition) ; (Hommes) Rencontre avec le comité national de lutte contre le Sida (CNLS)/Primature (mixte)	Conakry
	PM Voyage de Conakry pour Boké	Boké
Vendredi 24	AM Rencontre avec le gouverneur Rencontre avec le préfet Rencontres avec les services techniques démontrés (mixte) <ul style="list-style-type: none"> • Inspection régionale de l'éducation (IRE) • Direction régionale de la santé et la direction préfectorale de la santé et l'hôpital régional 	Boké

		<ul style="list-style-type: none"> • Direction régionale de l'agriculture et la direction préfectorale de l'agriculture • Inspection régionale de l'environnement, des Eaux et Forêts et la direction préfectorale de l'environnement, des Eaux et Forêts, • Centre d'autonomisation des femmes (CAF) 	
	PM	<p>Groupe de discussion avec les PVVIH bénéficiaires du programme de prise en charge nutritionnelle (mixte)</p> <p>Groupe de discussion avec les agents de prise en charge nutritionnelle du centre de santé de Koulifanya (mixte)</p> <p>Groupe de discussion avec les bénéficiaires FEFA (femmes)</p> <p>Groupe de discussion avec l'ONG de mise en œuvre CEFAD (partenaire de prise en charge alimentaire des PVVIH) ; (mixte)</p>	Boké
Samedi 25	AM	<p>Visite d'un site rizicole à Bintiodia</p> <p>Groupe de discussion avec les membres du groupement (Paberenet watcha de Bintimodia) bénéficiaires du FFA (mixte avec un accent mis sur l'intervention des femmes)</p> <p>Groupe de discussion avec les membres du groupement maraicher de sineya bénéficiaires du FFA (mixte mais à dominance femme (plus de 90%), la majeure partie des intervenants sont des femmes)</p>	
	PM	Groupe de discussion avec l'ONG de mise en œuvre CAM (partenaire pour la mise en œuvre du FFA) ; (mixte)	
Dimanche 26	AM	Trajet vers Conakry	Conakry
	PM		
Lundi 27	AM	Vol vers Nzérékoré	Nzérékoré
	PM	<p>Rencontre avec le gouverneur</p> <p>Rencontre avec le préfet</p> <p>Groupes de discussions avec les ONG de mise en œuvre (CAADEC, OCPH, ABEF, ANCG, CIAD et REGAP+) (mixte)</p>	
Mardi 28	AM	<p>Briefing sécurité</p> <p>Voyage pour la sous-préfecture de Souhoulé</p> <p>Groupe de discussion avec les membres du groupement avenir de souhoulé, bénéficiaires du FFA (mixte mais à dominance femme (plus de 90%), la majeure partie des intervenants sont des femmes)</p>	Nzérékoré
	PM	Voyage pour la sous-préfecture de Womey	

		<p>Visite d'un site rizicole du groupement Yalahawama</p> <p>Groupe de discussion avec les membres du groupement Yalahawama de Womey, bénéficiaires du FFA (mixte mais groupement à dominance femme avec un accent accordé aux interventions des femmes)</p>	
Mercredi 29	AM	<p>Voyage pour la sous-préfecture de Kokota/préfecture de Lola</p> <p>Rencontre avec le sous -préfet et le Maire de la commune rurale (mixte)</p> <p>Visite d'un site de la coopérative rizicole de Kokota</p> <p>Groupe de discussion avec les membres de la coopérative bénéficiers des activités FFA, (mixte avec un accent accordé aux interventions des femmes)</p>	Nzérékoré
	PM	<p>Visite d'un site d'étuvage du riz</p> <p>Groupe de discussion avec les membres de l'union des étuveuses du riz de Kokota (femmes)</p> <p>Groupe de discussion avec les parents d'élèves, les élèves et les membres du comité de gestion des cantines scolaires (mixte)</p> <p>Groupe de discussion avec les Directeurs d'écoles (DE), les Délégués scolaires de l'enseignement élémentaire (DSEE) et le point focal cantine scolaire de la Direction préfectorale de l'éducation (DPE)de Lola (mixte)</p> <p>Viste au centre de santé de Kokota</p> <p>Groupe de discussion avec le personnel de prise en charge de la MAM ; (mixte)</p> <p>Groupe de discussion avec les femmes bénéficiaires de la prise en charge des FEFA (femmes)</p>	
Jeudi 30	AM	<p>Groupe de discussion avec le personnel de prise en charge des PVVIH à l'hôpital régional (mixte)</p> <p>Groupe de discussion avec les membres de l'association des PVVIH bénéficiaires de la prise en charge nutritionnelle (femmes)</p>	Nzérékoré
	PM	<p>Rencontre avec les services techniques déconcentrés : (mixte)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspection régionale de l'éducation (IRE) • Direction régionale de la santé • Direction régionale de l'agriculture et la direction préfectorale de l'agriculture • Inspection régionale de l'environnement, des Eaux et Forêts, • Bureau technique du génie rural 	

Vendredi 1		Vol retour vers Conakry	
Samedi 2		Repos	Conakry
Dimanche 3		Trajet vers Labé	Labé
Lundi 4	AM	<p>Debriefing sécurité</p> <p>Rencontre avec le gouverneur</p> <p>Rencontre avec le préfet</p> <p>Rencontres avec les services techniques démontrés (mixte)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspection régionale de l'éducation (IRE) • Direction régionale de la santé • Direction régionale de l'agriculture et la direction préfectorale de l'agriculture de koubia • Inspection régionale de l'environnement, des Eaux et Forêts, • Bureau technique d génie rurale 	Labé
	PM	<p>Groupes de discussions avec les ONG de mise en œuvre (CAM, ASD-G) (mixte)</p> <p>Groupes de discussions avec les partenaires d'achat locaux (NEMA et Sérima) (mixte)</p> <p>Viste au centre de santé AGBEF de Labé</p> <p>Groupe de discussion avec le personnel de prise en charge nutritionnelle des PVVIH, (femme)</p> <p>Groupe de discussion avec les membres de l'association des PVVIH bénéficiaires de la prise en charge nutritionnelle (mixte avec plus de emmes)</p>	
Mardi 5	AM	<p>Voyage pour la sous-préfecture de Pilimili</p> <p>Visite d'un site agricole du groupement Haldi Fotti de Pilimili centre</p> <p>Groupes de discussion avec les membres des groupements (Haldi Fotti de pilimili centre, Feto yambi et Sarèlengue) bénéficiaires des activités FFA, (mixte mais groupements à dominance femme avec un accent accordé aux interventions des femmes)</p> <p>Groupe de discussion avec les parents d'élèves, les élèves et les membres du comité de gestion des cantines scolaires, les femmes cuisinières (mixte)</p> <p>Groupe de discussion avec les Directeurs d'écoles (DE), les Délégués scolaires de l'enseignement élémentaire (DSEE) et le point focal cantine scolaire de la Direction préfectorale de l'éducation (DPE) de Koubia (mixte)</p>	Labé

	PM	Voyage pour la sous-préfecture de Dalin Groupe de discussion avec le groupe de bénéficiaires du projet 1000 jours (femmes) Groupe de discussion avec les membres des groupements bénéficiaires des projets (FFA et SAMS, RISIGUI urgence, Blanked supplementary feeding) (mixte)	
Mercredi 6	AM	Voyage pour Conakry	Conakry
	PM		
Jeudi 7		Préparation de la restitution du vendredi 8 novembre 2021.	Conakry
Vendredi 8		Restitution	Conakry
		Vol retour pour Marie-Bernadette à 21h30	

annexe 10. Liste des entretiens et groupes de discussion

Entretiens individuels ou en groupe semi-structurés

N°	Position	Femme/Homme	Organisation	Date	Place
1	Directeur général adjoint	Homme	Ministère de la Coopération de l'Intégration africaine	22 sept.	Conakry et en visioconférence
	Chef de division pour les organisations internationales à but social et humanitaire	Homme			
	Collaborateur, Point focal PAM	Homme			
2	Chef de la division suivi-évaluation	Homme	Direction Nationale de l'Agriculture (DNA) Ministère de l'Agriculture et l'Élevage	22 sept.	Conakry et en visioconférence
	Chef de service ANPROCA	Femme			
	Chargé des cultures industrielles et pérennes :	Homme			
	Point focal du projet de prévention des conflits intercommunautaires / point focal PAM	Homme			
3	Chargé du suivi a la Direction Nationale des cantines scolaire	Homme	Direction nationale des cantines scolaires (DNCAS)	22 sept.	Conakry et en visioconférence
	Responsable suivi et évaluation	Homme	Ministère de l'Éducation		

	Chef de section renforcement des capacités	Homme			
	Consultante externe	Femme			
	Consultant externe	Homme			
4	Chef de division alimentation nutrition	Homme	Division alimentation nutrition	23 sept.	Conakry
	Assistant chef de Division alimentation nutrition	Homme	Ministère de la Santé		
5	Secrétaire Exécutif du Comité National de lutte contre le SIDA	Homme		23 sept.	Conakry
	Responsable u cabinet du SE/CNLS	Homme	Secrétariat Exécutif du Comité National de Lutte contre le Sida		
	Responsable de la cellule e communication	Femme	Primature		
	Contrôleur financier	Homme			
	Comptable partenaires	Femme			
	Agent comptable	Femme			
6	Gouverneur de la région	Homme	Région de Boké	24. sept	Boké
	Chef du cabinet du gouvernorat	Homme			
7	Préfet de Boké	Homme	Préfecture de Boké	24. sept	Boké
	Maire de la commune urbaine	Homme			
8	Représentant ANPROCA régional, Point focal Agriculture	Homme	AMPROCA	24. sept.	Boké
9	Représentant de la Direction Préfectorale de la santé (DPS), Point focal nutrition	Homme	DPS	24. sept	Boké

10	Chargé de la prise en charge des PVVIH à Hôpital régional de Boké	Homme	Hôpital régional	24. sept	Boké
11	Directrice du Centre d'autonomisation des femmes	Femme	Ministère de l'Action sociale	24. sept	Boké
12	Point focal cantine scolaire, Représentant de l'Inspection Régionale de l'Éducation	Homme	Inspection régionale de L'Éducation	24. sept	Boké
13	Inspecteur régional de l'environnement	Homme	Services techniques déconcentrés Du Ministère de l'environnement	24. sept	Boké
	Directeur Préfectoral de l'Environnement	Homme			
	Chargé d'étude	Homme			
14	Directeur des Micro réalisation	Homme	Préfecture	24. sept	Boké
15	Coordinateur régional du CNLS	Homme	SE/CNLS	24. sept	Boké
16	Gouverneur de la région	Homme	Région	27 sept	Nzérékoré
	Chef du cabinet du gouvernorat	Homme			
17	Préfet de Nzérékoré	Homme	Préfecture	27 sept	Nzérékoré
18	Maire de la commune rurale	Homme	Commune rurale de Womey	28 sept	Nzérékoré
	Vice Maire de la CR	Homme			
	Secrétaire Général de la CR	Homme			
19	Responsable de programme (Act.1)	Homme	PAM	28 sept	Visioconférence
20	Responsable de programme (Act.3)	Femme	PAM	29 sept	Visioconférence
21	Responsable de programme (Act.7)	Homme	PAM	29 sept	Visioconférence

22	Sous-préfet de Kokota	Homme	Sous-préfecture	29 sept	Nzérékoré
	Maire de la CR	Homme			
23	Chef du bureau des stratégies	Homme	Direction régionale de l'agriculture	30 sept	Nzérékoré
24	Chef du bureau des stratégies	Homme	Inspection régionale de l'environnement	30 sept	Nzérékoré
25	Représentant de l'inspection régionale de l'éducation (IRE)	Homme	IRE	30 sept	Nzérékoré
26	Chef section construction et entretien des infrastructures	Homme	BTGR	30 sept	Nzérékoré
27	Responsable santé familiale et nutrition	Homme	Direction régionale de la santé	30 sept	Nzérékoré
28	LTO, responsable de la prise en charge des PVVIH	Homme	Hôpital régional	29 sept	Nzérékoré
	Assistant du Responsable PEC du VIH	Homme			
29	Responsable suivit et valuation	Homme	PAM	1 octobre	Visioconférence
	Assistant RAM	Homme			
	Assistant	Homme			
30	Chef du cabinet du gouvernorat	Homme	Région de Labé	4 octobre	Labé
31	Responsable genre	Femme	PAM	4 octobre	Visioconférence
32	Préfet de Labé	Homme	Préfecture de Labé	4 octobre	Labé
	Secrétaire général des collectivités	Homme			
33	Directeur régional de l'Agriculture	Homme	Direction régionale Agriculture	4 octobre	Labé
34	Représentant de l'inspection régionale de l'éducation	Homme	Inspection Régionale de	4 octobre	Labé

	L'Education				
35	Représentante de la direction régionale de la santé	Femme	Direction régionale de la santé	4 octobre	Labé
36	Inspecteur régional de l'environnement	Homme	Inspection Régionale de L'environnement	4 octobre	Labé
37	Sous-préfet de pilimili	Homme	Sous-préfecture de pilimili	5 octobre	Pilimili/Koubia
	Maire de la CR	Homme			
38	Maire de la CR	Homme	Sous-préfecture de Dalin	5 octobre	Dalin/Labé
	Sous-préfet	Homme			
39	Chef du département logistique	Homme	ANSS	5 octobre	Visioconférence
40	Responsable programme	Homme	PAM	5 octobre	Visioconférence
41	Responsable de programme (Act.6)	Homme	PAM	6 octobre	Visioconférence
42	Responsable de programme (Act.4)	Femme	PAM	7 octobre	Visioconférence
43	Point focal renforcement de capacité	Femme	PAM / Bureau Régional	7 octobre	Visioconférence
44	Spécialiste nutrition	Homme	UNICEF	12 octobre	Visioconférence
45	Assistant programme	Homme	FOA	12 octobre	Visioconférence
46	Charge de suivi et évaluation	Homme	FNUAP	14 octobre	Visioconférence
47	Responsable logistique	Homme	Pharmacie centrale de Guinée	15 octobre	Visioconférence
48	Ancienne responsable de programme (Act.5)	Femme	PAM	23 octobre	Visioconférence

Groupe de discussion

N°	Position	Organisation	Date	Place
1	Agents du PAM (responsable de programme / S&E) (2 femmes et 5 hommes)	PAM	21 sept.	Conakry
2	Staff local du PAM (programmes/S&E) (1 femmes et 2hommes)	PAM	24 sept	Boké
3	Association des PVVIH (3 femmes)	Bénéficiaires Nutrition	24 sept	Boké
4	Prestataires de santé (1femme et 1homme)	CS Koulifanya	24 sept	Boké
5	Equipe de l'ONG CEFAD (Président, S&E et comptable) (2 Hommes et 1 femmes)	ONG CEFAD	24 sept	Boké
6	Bénéficiaires FEFA (FE/FA) (2 hommes /1 femme)		25 sept	Boké
7	Groupement Paberenet watcha/Bintimodia (Président et membres) (12 hommes et 28 femmes)	Groupement Paberenet watcha	25 sept	Boké
8	Groupement maraicher de Sineya Président et membres) (10hommes et 16 femmes)	Groupement maraicher de Sineya	25 sept	Boké
9	Equipe de l'ONG CAM (Chef antenne, Programmes/S&E , comptable) (7 Hommes et 2 femmes)	ONG CAM	25 sept	Boké
10	Equipe de l'ONG ABEF (Coordinateur et S&E) (2hommes)	ONG ABEF	27 sept	Nzérékoré
11	Equipe de l'ONG CAADEC (Directeur exécutif et administrateur)	ONG CAADEC	27 sept	Nzérékoré

	(2hommes)			
12	Equipe de l'ONG ANCG (Directeur exécutif) (1 homme)	ONG ANCG	27 sept	Nzérékoré
13	Equipe de l'ONG OCPH (Directeur Diocèse Aimé et assistant S&E) (2hommes)	ONG OCPH	27 sept	Nzérékoré
14	Equipe de l'ONG CIAD (Directeur programmes) (1 homme)	ONG CIAD	27 sept	Nzérékoré
15	Equipe de l'ONG REGAP+(Coordinatrice et secrétaire) (1 femme et 1 homme)	ONG REGAP+	27 sept	Nzérékoré
16	Bénéficiaires FFA (Président, membres) (9 hommes et 28 femmes)	Groupement Avenir de souhoulé	28 sept	Nzérékoré
17	Bénéficiaires FFA (Président, membres) (7 hommes et 30 femmes)	Groupement Yalahawama de Womey	28 sept	Nzérékoré
18	Bénéficiaires FFA (Président, membres) (4 hommes et 15 femmes)	Coopérative rizicole de Kokota	29 sept	Lola
19	Personnel prise en charge MAM (1homme et 2 femmes)	Centre e santé de Kokota	29 sept	Lola
20	Bénéficiaires FEFA (3 femmes)	Groupe FEFA	29 sept	Lola
21	Union des étuveuses du riz (Présidente et membres) (3 hommes et 7 femmes)	Union des étuveuses de Kokota	29 sept	Lola
22	(Parents d'élèves, élèves) (6 hommes 1 femme)	Bénéficiaires cantine scolaires	29 sept	Lola
23	Directeurs d'école, DSEE, Point focal cantine scolaire de la DPE de Lola (3 hommes et 1 femme)	Administration scolaire	29 sept	Lola

24	Bénéficiaires PVVIH (1 homme et 19 femmes)	REGAP+	30 sept	Nzérékoré
25	Staff local du PAM (programmes/S&E) (3 femmes et 3hommes)	PAM	01 Sept	Nzérékoré
26	Bénéficiaires FFA (Président, membres) (5 hommes et 13 femmes)	Groupement feto yambi	5 octobre	Pilimili/Koubia
27	Bénéficiaires FFA (Président, membres) (14 hommes et 21 femmes)	Groupement haldi fotti pilimili centre	5 octobre	Pilimili/Koubia
28	Bénéficiaires FFA (Président, membres) (9 hommes et 28 femmes)	Groupement sarelenguè	5 octobre	Pilimili/Koubia
29	(Parents d'élèves, élèves) (5 hommes 3 femme)	Bénéficiaires cantine scolaires	5 octobre	Pilimili/Koubia
30	Directeurs d'école, DSEE (3 hommes)	Administration scolaire	5 octobre	Pilimili/Koubia
31	Bénéficiaires projet 1000 jours (3 femmes)	Bénéficiaires projet 1000 jours	5 octobre	Dalin/Labé
32	Bénéficiaires FFA (Président, membres) (9 hommes et 28 femmes)	Groupement maraicher de Dalin	5 octobre	Dalin/Labé
33	Equipe de l'ONG CAM (Directeur exécutif et coordinateur) (2 hommes)	ONG CAM	4 octobre	Labé
34	Prestataires du CS AGBEF (Chargée de la prise en charge des PVVIH) (1 femme)	Centre de santé AGBEF	4 octobre	Labé
35	Equipe de l'ONG ASD-G (Présidente et coordinateur) (1 femme et 1homme)	ONG ASD-G	4 octobre	Labé

36	Association des PVVIH (4hommes et 11 femmes)	REGAP+	4 octobre	Labé
----	--	---------------	-----------	------

annexe 11. Guides d'entretiens semi-structurés

Les guides d'entretien semi-structurés suivants ont pour but de guider une conversation, mais ne sont pas destinés à être lus mot à mot ou à être suivis exactement comme le serait un questionnaire à réponse fixe. Des guides différents ont été élaborés pour chaque groupe de parties prenantes. Cependant, au sein de chaque groupe, certaines questions peuvent ne pas être pertinentes pour certaines personnes interrogées.

Par conséquent, ces guides n'ont pas été utilisés tels quels. Ils ont été adaptés pour capturer les informations spécifiques requises de chaque personne interrogée.

L'équipe d'évaluation a commencé toutes les réunions, entretiens et discussions de groupe par des présentations personnelles, une exploration des antécédents et des descriptions de poste des participants, une explication de l'évaluation, une assurance de neutralité et de confidentialité, et une vérification de la volonté des participants de poursuivre. L'équipe d'évaluation a insisté sur le fait que la participation n'aura aucun effet négatif sur les intérêts des participants, et que toute personne qui ne souhaite pas participer est libre de se retirer sans conséquences négatives.

I. Entretiens avec le PAM au niveau du bureau pays et du terrain <i>(adapter en fonction)</i>	Critère traité
Nom, position, sexe	
Pouvez-vous nous parler de votre rôle au sein du PAM ? Depuis combien de temps êtes-vous impliqué ?	
Pouvez-vous décrire le type d'activités de renforcement des capacités que vous menez dans le cadre de vos activités ? <i>(Récupérer une copie des formations si possible)</i>	N/A
Pensez-vous que les activités de renforcements de capacités tels que vous les menez permettent d'atteindre les résultats escomptés ?	Pertinence
Pensez-vous que les activités menées dans le cadre de renforcement des capacités répondent aux besoins de bénéficiaires ?	Pertinence
Quels sont les principaux facteurs qui ont influé l'atteinte ou la non-atteinte des résultats ?	Efficacité et efficacité
Avez-vous pu mener vos activités de renforcement des capacités selon le chronogramme prévu ? Sinon, quelles ont été les implications ?	Efficacité et efficacité
Pensez-vous qu'il y ait une manière plus efficace de mener des activités de renforcement de capacité ? <i>(Mieux ciblée, moins coûteuse, etc.)</i>	Efficacité
Avez-vous pu constater des effets directs du renforcement des capacités des personnes / communautés / institutions concernées ? Précisez.	Impact et durabilité

En quoi les interventions de renforcement des capacités sont-elles durables selon vous ?	Durabilité
Selon vous, y a-t-il d'autres facteurs qui peuvent favoriser ou affecter la durabilité des effets générés par les activités de renforcement des capacités ?	Durabilité
Avez-vous dû adapter vos activités de renforcement des capacités selon le contexte local ou national ? Précisez.	Cohérence et pertinence
En matière d'intégration du genre dans vos activités, avez-vous reçu une formation spécifique au sein du bureau pays ? Précisez	Genre et pertinence
Pensez-vous que vos activités sont sensibles au genre ? Précisez.	Genre
Pensez-vous qu'il serait possible que vos activités intègrent mieux la problématique du genre ? Comment ?	Genre
Avez-vous relevé des effets directs des activités de renforcement des capacités favorisant l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes ? Précisez.	Genre et impact

II. Entretiens avec les ONG partenaires et les agences des Nations unies (mise en œuvre)	Critère traité
<i>Nom, position, sexe</i>	
<i>Pouvez-vous nous parler de votre rôle au sein de votre organisation ? Depuis combien de temps êtes-vous impliqué ?</i>	
Pouvez-vous décrire le type d'activités que vous menez avec le PAM, et plus précisément dans le domaine du renforcement des capacités ? <i>(Récupérer une copie des formations si possible)</i>	N/A
Compte tenu vos expériences sur le terrain, pensez-vous que les activités de renforcement des capacités du PAM sont pertinentes avec le besoin des bénéficiaires ?	Pertinence
Selon vous, la partie renforcement des capacités des activités est-elle suffisamment pertinente et développée pour arriver aux fins escomptées ?	Pertinence
Avez-vous pu mener à bien les activités de renforcement des capacités comme prévu ? Sinon, pourquoi ?	Efficacité
Avez-vous pu mener vos activités de renforcement des capacités selon le chronogramme prévu ? Sinon, quelles ont été les implications ?	Efficience
Pensez-vous qu'il y ait une manière plus efficiente de mener des activités de renforcement de capacité ? <i>(Mieux ciblée, moins coûteuse, etc.)</i>	Efficience
En quoi les interventions de renforcement des capacités sont-elles durables selon vous ?	Durabilité

Selon vous, y a-t-il d'autres facteurs qui peuvent favoriser ou affecter la durabilité des effets générés par les activités de renforcement des capacités ?	Durabilité
Avez-vous dû adapter vos activités de renforcement des capacités selon le contexte local ou national ? Précisez.	Cohérence et pertinence
Pensez-vous que vos activités sont sensibles au genre ? Précisez.	Genre et pertinence
Pensez-vous qu'il serait possible que vos activités intègrent mieux la problématique du genre ? Comment ?	Genre
Avez-vous relevé des effets directs des activités de renforcement des capacités favorisant l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes ? Précisez.	Genre et impact

III. Entretiens avec les ministères	Critère traité
<i>Nom, position, sexe</i>	
<i>Pouvez-vous nous parler de votre rôle au sein du ministère ? Depuis combien de temps êtes-vous impliqué ?</i>	
Pouvez-vous décrire le type d'activités que vous menez avec le PAM, et plus précisément dans le domaine du renforcement des capacités ? <i>(Récupérer une copie des formations si possible)</i>	N/A
En matière de renforcement des capacités, l'appui apporté par le PAM est-il en phase avec les priorités nationales en matière de cantines scolaires, de nutrition et/ou de sécurité alimentaires ? <i>(Adapter selon le ministère)</i>	Pertinence et cohérence
Selon vous, cet appui est-il pertinent avec les résultats recherchés ?	Pertinence
Dans quelle mesure les actions menées par le PAM ont-elles contribué à renforcer les capacités institutionnelles et les capacités des autres acteurs ?	Efficacité
Les activités liées à l'appui en matière de renforcement de l'environnement porteur (lois, décrets, politiques, etc.) et des institutions sont-elles, selon vous, menées en temps et en heure avec le reste des activités du PAM ?	Efficience
Avez-vous déjà pu noter des effets directs de cet appui du PAM ?	Impact
Selon vous, quels sont les effets directs auxquels on peut s'attendre dans le moyen terme ?	Impact
Pensez-vous que l'impact de cet appui soit durable à moyen et long terme ? Sous quelles conditions ?	Durabilité
Selon vous, quels seront les effets majeurs de l'appui du PAM pour le moyen et le plus long terme ?	Durabilité et impact

Selon vous, l'appui apporté par le PAM a-t-il pris en compte la thématique de l'égalité de sexes et de l'autonomisation des femmes ? Précisez	Genre et pertinence
L'égalité de sexes et de l'autonomisation des femmes sont-elles intégrées dans les programmes menés par votre ministère ? Précisez.	Genre et pertinence
Selon vous, le PAM essaye-t-il d'intégrer la thématique de l'égalité de sexes et de l'autonomisation des femmes dans les activités d'appui avec votre ministère ? Précisez.	Genre et pertinence

IV. Entretiens avec les bénéficiaires de renforcement des capacités	Critère traité
Nom, sexe	
Pouvez-vous nous parler de votre rôle au sein de votre organisation ? Depuis combien de temps êtes-vous impliqué ? (Le cas échéant)	
Pouvez-vous nous dire en quoi consistaient les activités e renforcement des capacités auxquels vous avez participé ?	N/A
Ce renforcement des capacités correspond-il à vos besoins ? Est-il complet ?	Pertinence
Quelles améliorations pourraient y être apportées si cela était à refaire ?	Pertinence
Selon vous, est-ce que ce sont les bonnes personnes de votre organisation / communauté qui ont été formées ?	Pertinence
Cette formation a-t-elle eu lieu comme initialement prévue (qualité, quantité, temps, etc.)	Efficacité et efficacité
Pensez-vous que cette formation / renforcement des capacités ait été menée de manière optimale ? Est-ce que cette formation aurait pu être mieux faite ?	Efficience
Pouvez-vous me dire quel impact direct a eu votre formation ou quel impact direct elle pourrait avoir ? / Pouvez-vous nous dire de manière concrète comme vous avez mis en œuvre vos acquis ?	Impact
Y a-t-il eu des impacts non désirés pour vous ou pour d'autres personnes bénéficiaires ou non bénéficiaires ?	Impact
Pensez-vous que ces acquis vous serviront longtemps ? Expliquez.	Durabilité
Les personnes formées seront-elles encore là dans 3, 5 ou 10 ans pour continuer de mettre en pratiques les acquis ?	Durabilité
En matière d'intégration du genre dans vos activités, avez-vous reçu une formation spécifique de la part du PAM ? Précisez	Genre et pertinence
Pensez-vous des formations prennent en compte des thématiques liées au genre tel que la place des femmes dans la société, l'émancipation des femmes ? Expliquez de manière concrète.	Genre et pertinence

Pensez-vous que les formations auraient pu mieux prendre en compte l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes, ou d'autres thématiques liées aux problématiques hommes/femmes ? Précisez

Genre et
pertinence

annexe 12. Bibliographie

Diallo. M. L, 2021	Discours à l'éthnie, discours ethnique : approche énonciative, idéologie et lieux communs dans la parole politique en Guinée,
PAM, 2009	WFP Policy on Capacity Building, An Update on Implementation
PAM, 2015	Policy Evaluation, WFP Policy on Capacity Development: An Update on Implementation (2009)
PAM, 2015	Politique en Matière de Problématique Hommes-Femmes 2015–2020
PAM, 2017	Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de développement des capacités
PAM, 2017	WFP Corporate Approach to Country Capacity Strengthening (CCS)
PAM, 2017	Country Capacity Strengthening (CCS) – Theory of Change for CCS
PAM, 2018	Revised Corporate Results Framework (2017–2021)
PAM, 2019	WFP Capacity Strengthening Supports Nations to End Hunger
PAM, 2019	Projet de plan stratégique de pays provisoire - Guinée (2019-2022)
PAM, 2019	Annual Country Report 2019
PAM, 2020	Annual Country Report 2020
PAM, 2020	Révision budgétaire 1
PAM, 2021	Révision budgétaire 2
PAM, 2021	Synthèse des éléments factuels et des enseignements relatifs au renforcement des capacités des pays tirés des évaluations décentralisées
République de Guinée, 2011	Politique nationale de genre de la Guinée de 2011
République de Guinée, 2013	Politique nationale des cantines scolaires
République de Guinée, 2015	Plan national de développement sanitaire (2015-2024)
République de Guinée, 2016	Plan national de développement économique et social 2016-2020
République de Guinée, 2017	Politique nationale de développement agricole (2017).
République de Guinée, 2018	Plan national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire et nutritionnelle 2018-2025
République de Guinée, 2018	Cadre stratégique national de lutte contre le Sida (2018-2022)
République de Guinée, 2019	Plan national d'accélération de l'élimination de la transmission mère-enfant du VIH et de la prise en charge pédiatrique (2019-2021)

Acronymes

ACR	<i>Annual Country Report</i> – rapport annuel pays
ANIES	Agence nationale d'inclusion économique et sociale
ANPROCA	Agence nationale de promotion et du conseil agricole
ANSS	Agence nationale de la sécurité sanitaire
BP	Bureau pays du PAM
COGES	Comité de gestion des cantines scolaires
DNCAS	Direction nationale des cantines scolaires
EDS	Effet direct stratégique
FAO	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEFA	Femmes enceintes et femmes allaitantes
FFA	<i>Food Assistance for Assets</i> – programmes de vivres contre la création d'actifs
MAM	Malnutrition aiguë modérée
MASE	Ministère de l'Action sociale et de l'Enfance
mVAM	<i>mobile Vulnerability Analysis and Mapping</i>
ODD	Objectif de développement durable
ONG	Organisation non gouvernementale
OP	Organisation paysanne
PAM	Programme alimentaire mondial
PCG	Pharmacie centrale de Guinée
PCP	Planification communautaire participative
PSPP	Plan stratégique pays provisoire
PVVIH/TB	Personne vivant avec le VIH ou la tuberculose
SAMS	<i>Smallholder Agriculture Market Support</i> - l'aide à l'accès aux marchés pour les petits producteurs
TdC	Théorie du changement
UNICEF	Fonds des Nations unies pour l'enfance

Bureau de l'évaluation

Guinée

<https://www.wfp.org/countries/guinea>

Programme alimentaire mondial

Via Cesare Giulio Viola 68/70

00148 Rome, Italie

Tél. : +39 06 65131 wfp.org