

Résumé d'évaluation

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

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

SUJET DE L'ÉVALUATION

Cette 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). La thématique est transversale au Plan Stratégique Pays Provisoire (PSPP) qui est axé sur six effets directs stratégiques (EDS) représentant les 6 activités suivantes : i) les cantines scolaires, ii) la réponse aux crises, iii) la nutrition, iv) le renforcement de la résilience, v) le renforcement de capacité dont les services de chaîne d'approvisionnement vi) les services aériens.

OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation a été commanditée par le bureau pays du PAM en Guinée et avait 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 (PSP) 2022-2026.

METHODOLOGIE

L'évaluation a formulé un ensemble de questions évaluatives structurées autour des critères suivants : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité et la cohérence. Une méthode mixte combinant analyse de données quantitatives et qualitatives a été utilisée.

PRINCIPAUX RESULTATS

Pertinence

Le besoin de renforcement de capacité dans les domaines des cantines scolaires, de la nutrition, de la sécurité alimentaire et de la résilience est pertinent au regard de ce qui est mentionné 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.

Efficacité

Environnement porteur. A cause de l'instabilité politique, et faute de moyens techniques et financiers internes, le PAM n'a pas pu travailler sur cet environnement comme prévu.

Domaine organisationnel. Le PAM a appuyé plusieurs ministères et institutions décentralisés en équipements mais aussi avec des outils de gestion. Le PAM a aussi conduit des sessions du cadre harmonisé et formé à la collecte mVAM pour surveiller le prix de marché. Il a su créer un partenariat fort avec le ministère de l'Action sociale et de l'Enfance (MASE) avec la première conférence nationale sur la protection sociale tenue en mars 2021. Au travers du projet SOLVE, le PAM, a doté la pharmacie centrale de Guinée (PCG), d'un système de suivi de véhicule et a formé des agents de la PCG en logistique et en maîtrise de la chaîne d'approvisionnement.

Domaine individuel. L'efficacité des activités de renforcement de capacités est jugée satisfaisante et atteste d'acquis de la part des bénéficiaires. 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 et ce au niveau de toutes les activités du PAM.

Efficience

Plusieurs points impactant la qualité des compétences acquises et l'efficience des activités ont été identifiés : 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 Organisations Paysannes (OP) ou une meilleure maîtrise de l'eau pour la culture du riz dans les bas-fonds.

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'efficacité dans la planification parfois tardive qui est très souvent dictée par la disponibilité des fonds du PAM et par des retards de décaissement, ce qui entraîne parfois le report d'activités contraignant pour les activités agricoles.

Impact

Certaines activités (cantines scolaires, nutrition et résilience) renforcent la position du PAM en tant qu'acteur majeur de la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans le pays. La collaboration étroite avec le Ministère de l'Action sociale et de l'Enfance (MASE) l'Agence Nationale d'Inclusion Economique et Sociale (ANIES) et le Ministère de la Santé permet au PAM d'afficher son engagement à la fois dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la nutrition, mais également dans celui du renforcement de capacités institutionnelles. 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. 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.

Durabilité

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 définissant 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. Au niveau des individus, ils 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.

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. Il existe 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). Les capacités techniques spécifiques à un domaine précis sont relativement bien maîtrisées mais les capacités fonctionnelles, communes à tous les 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 effets directs stratégiques (EDS).

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Evaluation globale

L'évaluation a confirmé que la plupart des activités du PAM sont pertinentes et efficaces au niveau du domaine individuel. Par contre, au niveau du domaine organisationnel, les activités 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. Outre le fait que le bureau pays doit composer avec les troubles sociopolitiques, 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. 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 nutritionnel et d'avoir une meilleure sécurité financière grâce aux activités génératrices de revenus et aux activités de nutrition.

Recommandations

Suite aux constatations et conclusions tirées de cette évaluation, six recommandations ont été formulées :

R1 : Renforcer les capacités en matière de ressources humaines du bureau pays sur l'effet direct stratégique lié au renforcement de capacités nationales.

R2 : Adapter certains aspects du fonctionnement du PAM à une approche de développement, qui diffèrent du fonctionnement traditionnel des activités d'urgence.

R3 : 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.

R4 : Communiquer clairement avec les bailleurs pour comprendre leur positionnement concernant les besoins en renforcement de capacité du gouvernement.

R5 : Adopter une méthodologie systémique dans l'approche du renforcement des capacités nationales.

R6 : Renforcer le système de suivi évaluation en mettant en place des outils adaptés pour la collecte des indicateurs liés aux activités de renforcement des capacités.