



Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation
et l'agriculture

Évaluation finale du projet
de l'Initiative Pêche
Côtière: «Obtenir
des avantages
environnementaux,
sociaux et économiques
durables en Afrique de
l'Ouest grâce à la bonne
gouvernance, à des incitations
correctes et à l'innovation»



Série évaluation de projet
25/2025

**Évaluation finale du projet de l'Initiative
Pêche Côtière: «Obtenir des avantages
environnementaux, sociaux et
économiques durables en Afrique de
l'Ouest grâce à la bonne gouvernance, à
des incitations correctes et à
l'innovation»**

Code du projet: GCP/RAF/837/GFF
Identifiant FEM: 9128

Citer comme suit:

FAO. 2025. *Évaluation finale du projet de l'Initiative Pêche Côtière: «Obtenir des avantages environnementaux, sociaux et économiques durables en Afrique de l'Ouest grâce à la bonne gouvernance, à des incitations correctes et à l'innovation»* – Code du projet: GCP/RAF/837/GFF, Identifiant FEM: 9128. Série évaluation de projet, 25/2025. Rome. <https://doi.org/10.4060/cd7211fr>

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Les lignes pointillées sur les cartes représentent des frontières approximatives dont le tracé peut ne pas avoir fait l'objet d'un accord définitif. Le fait qu'une société ou qu'un produit manufacturé, breveté ou non, soit mentionné ne signifie pas que la FAO approuve ou recommande ladite société ou ledit produit de préférence à d'autres sociétés ou produits analogues qui ne sont pas cités.

© FAO, 2025



Certains droits réservés. Cette œuvre est mise à la disposition du public selon les termes de la licence Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.fr>).

Selon les termes de cette licence, cette œuvre peut être copiée, diffusée et adaptée, sous réserve que la source soit mentionnée. Lorsque l'œuvre est utilisée, rien ne doit laisser entendre que la FAO cautionne une quelconque organisation, produit ou service. L'utilisation du logotype de la FAO n'est pas autorisée. Si l'œuvre est traduite ou adaptée, la traduction ou adaptation doit obligatoirement être accompagnée de la mention de la source ainsi que de la clause de non-responsabilité suivante: «La traduction [ou adaptation] n'a pas été réalisée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). La FAO n'est pas responsable du contenu ni de l'exactitude de la traduction [ou de l'adaptation]. L'édition originale en français est celle qui fait foi.»

Tout différend découlant de la présente licence qui ne pourrait être réglé à l'amiable sera soumis à une procédure d'arbitrage conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI). Les parties acceptent d'être liées par la sentence arbitrale prononcée conformément au règlement susmentionné, qui réglera définitivement leur différend.

Matériel attribué à des tiers. La présente licence Creative Commons CC BY 4.0 ne s'applique pas aux éléments de la publication sur lesquels la FAO n'a pas de droit d'auteur. Il incombe aux utilisateurs souhaitant réutiliser des informations ou autres éléments contenus dans cette œuvre qui sont attribués à un tiers, tels que des tableaux, des figures ou des images, de déterminer si une autorisation est requise pour leur réutilisation et d'obtenir le cas échéant la permission de l'ayant-droit. Toute action qui serait engagée à la suite d'une utilisation non autorisée d'un élément de l'œuvre sur lequel une tierce partie détient des droits ne pourrait l'être qu'à l'encontre de l'utilisateur.

Photographies attribuées à la FAO. Les photographies présentées dans cette œuvre et attribuées à la FAO ne sont pas couvertes par la licence Creative Commons mentionnée ci-dessus. Toute demande relative à l'utilisation de photographies appartenant à la FAO doit être adressée par courriel à photo-library@fao.org.

Ventes, droits et licences. Les produits d'information de la FAO sous forme électronique, ainsi que la liste des distributeurs auprès desquels peuvent être achetés des exemplaires imprimés de ces produits, sont disponibles sur le site web de la FAO (www.fao.org/publications). Pour toute question d'ordre général sur les publications de la FAO, prière d'écrire à publications@fao.org. Les questions relatives aux droits et licences sur les publications doivent être adressées à copyright@fao.org.

Photographie de couverture: ©FAO/Sia Kambou

Résumé

Cette évaluation porte sur le projet «Initiative Pêche Côtière – Afrique de l’Ouest» (IPC-AO), sous-projet de l’Initiative Pêche Côtière mondiale, mis en œuvre par la FAO avec un financement du FEM à Cabo Verde, en Côte d’Ivoire et au Sénégal entre 2017 et 2024. L’objectif principal du projet était de promouvoir des avantages environnementaux, sociaux et économiques durables dans les pêcheries côtières d’Afrique de l’Ouest, à travers l’amélioration de la gouvernance, le renforcement des chaînes de valeur et le partage des meilleures pratiques, avec un accent particulier sur la pêche artisanale et l’inclusion des femmes transformatrices.

Les principaux résultats montrent que le projet est fortement pertinent et cohérent avec les stratégies nationales et internationales et qu’il a su capitaliser sur les initiatives régionales antérieures. Si les produits attendus ont été livrés de façon satisfaisante, l’efficacité globale demeure mitigée, en raison d’écarts entre les résultats visés et les réalisations effectives, souvent liés à des facteurs en dehors du contrôle direct du projet. L’efficacité est démontrée par l’utilisation quasi complète des ressources allouées et la mobilisation de cofinancements importants, malgré les défis posés par la pandémie de covid-19. Les perspectives de durabilité sont favorables, grâce à une forte appropriation par les bénéficiaires et à la qualité technique des résultats livrables, bien que l’absence de financements relais constitue un risque pour la pérennité des résultats.

Trois recommandations principales sont formulées: i) renforcer la logique d’intervention et la cohérence entre produits et résultats, en intégrant mieux la dimension genre; ii) capitaliser sur les acquis pour assurer la pérennité des actions et anticiper les impacts environnementaux, notamment le coût carbone; iii) optimiser la planification, les partenariats et le suivi financier pour améliorer l’efficacité opérationnelle et l’intégration du genre.

Table des matières

Résumé.....	iii
Remerciements.....	vii
Sigles et abréviations	viii
Résumé exécutif	ix
1. Introduction	1
1.1 Éléments clés du contexte sectoriel	1
1.2 Théorie du changement.....	1
1.3 Objectifs et portée de l'évaluation	3
2. Méthodologie.....	5
2.1 Collecte de données.....	5
2.2 Triangulation	6
2.3 Système de notation des performances	6
2.4 Prise en charge des dimensions relatives au genre et aux droits humains	6
2.5 Limites et risques - atténuation	7
3. Performance du projet	9
3.1 Pertinence	9
3.2 Cohérence	10
3.3 Efficacité.....	13
3.4 Formulation et mise en œuvre	28
3.5 Exécution.....	29
3.6 Efficience	30
3.7 Durabilité	32
3.8 Suivi-évaluation: conception et mise en œuvre	33
3.9 Application des politiques et directives du Fonds pour l'environnement mondial	34
4. Conclusions, recommandations et enseignements.....	39
4.1 Conclusions	39
4.2 Recommandations	43
4.3 Enseignements tirés.....	44
Bibliographie	46
Appendice 1. Théorie du changement du projet IPC-AO reconstituée par l'équipe de l'évaluation	50
Appendice 2. Cadre de mise en œuvre des recommandations	51
Appendice 3. Matrice des constats clés et de leurs preuves.....	53
Appendice 4. Notation des critères et dimensions du Fonds pour l'environnement mondial	66
Appendice 5. Efficacité de l'IPC-AO pour ses sept résultats stratégiques	68
Appendice 6. Définitions des critères du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques et du Fonds pour l'environnement mondial et glossaire	76
Appendice 7. Personnes interrogées	78
Appendice 8. Barème et grille de notation des critères du Fonds pour l'environnement mondial ..	83
Appendice 9. Situation des cofinancements	85
Appendice 10. Matrice d'évaluation.....	87

Figures

Figure 1. Répartition des entretiens entre les trois pays	6
Figure 2. Progrès vers le Résultat 1.1 sur une échelle graduée de 1 à 6.....	14
Figure 3. Progrès vers le Résultat 1.2 sur une échelle graduée de 1 à 6.....	16
Figure 4. Progrès vers le Résultat 1.3 sur une échelle graduée de 1 à 6.....	19
Figure 5. Progrès vers le Résultat 2.1 sur une échelle graduée de 1 à 6.....	20
Figure 6. Progrès vers le Résultat 2.2 sur une échelle graduée de 1 à 6.....	21
Figure 7. Progrès vers le Résultat 3.1 sur une échelle graduée de 1 à 6.....	22
Figure 8. Progrès vers le Résultat 3.2 sur une échelle graduée de 1 à 6.....	24
Figure 9. Synthèse de la progression du projet vers ses résultats sur une échelle de 1 à 6.....	27
Figures 10 et 11. Récapitulatif des progrès; produits et résultats.....	30

Remerciements

Le Bureau de l'évaluation de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) souhaite remercier toutes les personnes qui ont contribué à cette évaluation. L'équipe de l'évaluation était composée d'un évaluateur principal, M. Cheick Faye, et d'un spécialiste en pêches, M. Vincent Defaux.

L'évaluation a été réalisée avec l'assistance précieuse du personnel de la FAO à Cabo Verde, au Cameroun, en Côte d'Ivoire et au siège de la FAO à Rome.

Leurs idées, connaissances, conseils et commentaires ont rendu possible cette évaluation.

L'évaluation a bénéficié des contributions de nombreuses autres parties prenantes, dont les fonctionnaires de l'État, les organisations d'agriculteurs et le personnel d'autres organismes des Nations Unies, les centres de recherche et le secteur privé. Leurs contributions ont été fondamentales pour le travail de l'équipe et extrêmement appréciées.

Sigles et abréviations

AEP	approche écosystémique des pêches
AEP-Nansen	Programme d'approche écosystémique des pêches-Nansen
ARD	Agence régionale de développement
CAD	Comité d'aide au développement
CCLME	Protection du grand écosystème marin du courant des Canaries (Projet)
CLPA	comité local de pêche artisanale
covid-19	maladie à coronavirus 2019
CUA	Commission de l'Union africaine
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FVC	Instrument de contribution volontaire flexible
GCLME	Grand écosystème marin du courant de Guinée (Projet)
IMAR	Instituto do Mar (Cabo Verde)
IPC	Initiative Pêche Côtière
IPC-AO	Projet de l'Initiative Pêche Côtière «Assurer des avantages environnementaux, sociaux et économiques durables en Afrique de l'Ouest grâce à la bonne gouvernance, à des incitations correctes et à des innovations»
IUPA	Institut universitaire de pêche et d'aquaculture (Sénégal)
LPSDPA	Lettre de politique sectorielle de la pêche et de l'aquaculture (Sénégal)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PEDS	Plan stratégique de développement durable (Cabo Verde)
PFRS	Stratégie pour la pêche et l'aquaculture en Afrique
PIR	Rapport sur l'exécution du projet
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
PONADEPA	Politique nationale de développement de l'élevage, de la pêche et de l'aquaculture (Côte d'Ivoire)
PSE	Plan pour un Sénégal émergent
SSF	Pêche artisanale (de l'anglais <i>small-scale fisheries</i>)
USD	dollar des États-Unis d'Amérique
WARFP	Programme régional de pêche pour l'Afrique de l'Ouest

Résumé exécutif

Description du projet

1. Le projet de l'Initiative Pêche Côtière: «Assurer des avantages environnementaux, sociaux et économiques durables en Afrique de l'Ouest grâce à la bonne gouvernance, à des incitations correctes et à des innovations» (IPC-AO), GCP/RAF/837/GFF, fait partie du programme global de l'Initiative Pêche Côtière dédié aux approches intégrées pour une gestion durable des pêcheries côtières. Il en constitue l'un des quatre sous-projets mis en œuvre par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), et vise spécifiquement à améliorer la gouvernance et à renforcer les chaînes de valeur dans la pêche artisanale de trois pays d'Afrique de l'Ouest: Cabo Verde, la Côte d'Ivoire et le Sénégal. Avec un financement de base du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), le projet est mis en œuvre par la FAO en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE)-Convention d'Abidjan et en coopération avec, dans les trois pays couverts, les États et les organisations de pêcheurs et travailleurs de la pêche, y compris les femmes transformatrices de produits halieutiques. Les trois composantes du projet sont: i) Le renforcement des structures et des processus institutionnels, en mettant l'accent sur l'approche écosystémique des pêches (AEP), y compris en intégrant la conservation des mangroves dans la gestion des pêcheries; ii) Le renforcement de la chaîne de valeur; iii) Le partage des meilleures pratiques.

Tableau du résumé exécutif 1. Principales informations sur le projet GCP/RAF/837/GFF (projet régional)

Numéro d'identifiant FEM du projet: 9126
Pays bénéficiaires: Cabo Verde, Côte d'Ivoire et Sénégal
Agence d'exécution du FEM: FAO
Agences d'exécution: gouvernements de Cabo Verde, de la Côte d'Ivoire, du Sénégal et Secrétariat de la Convention d'Abidjan
Domaine d'intervention: eaux internationales et biodiversité
Stratégie/programme opérationnel du FEM: International Waters 3-Programme 7 «Favoriser une pêche durable» et Biodiversity 4 Programme 9 «Interface homme-biodiversité»
Date d'approbation du Directeur général du FEM: 11 mai 2017
Date de démarrage du projet: 2 octobre 2017
Date d'achèvement prévu: 30 septembre 2021
Date révisée de fin du projet: 31 mai 2024
Montant de la contribution du FEM: 6 133 027 USD

Source: Elaboration des auteurs.

Finalité, objectifs et portée de l'évaluation

2. L'évaluation permet de satisfaire aux obligations de redevabilité envers le FEM, tout en servant le besoin d'apprentissage des parties: le FEM, la FAO, le PNUE et les trois États partenaires en Afrique de l'Ouest. Elle a pour but d'examiner dans quelle mesure le projet a atteint ses résultats attendus. Elle documente aussi les facteurs critiques, favorables ou défavorables, ainsi que les processus ayant encadré la mise en œuvre et les réalisations. En outre, elle tire des enseignements et formule des recommandations utiles à d'autres interventions de même nature.
3. L'évaluation couvre l'ensemble du cycle de vie du projet (y compris ses différentes prorogations, ce qui correspond à la période 2017-2024) et les trois composantes du projet.

Les critères d'évaluation adoptés sont ceux du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), complétés par des dimensions spécifiques aux évaluations de projets financés par le FEM.

Méthodologie

4. Sur la base du cadre logique du projet, une théorie de changement du projet a été reconstruite par l'équipe d'évaluation afin d'appréhender au mieux le projet et de guider l'évaluation. Une matrice d'évaluation a ensuite été élaborée pour accompagner le travail de l'équipe. Elle s'est basée sur les questions d'évaluation présentées dans les termes de référence de l'évaluation et conformes aux exigences du FEM et a été enrichie par les sources d'information (données) susceptibles d'apporter des réponses aux questions. L'évaluation adopte une démarche de collecte de données principalement qualitatives, d'analyse de ces données secondaires et primaires et de formulation de jugements de performance. La triangulation des outils, des données et des perspectives est appliquée de manière transversale et systématique, évitant à l'évaluation de dépendre exclusivement d'un type d'outils, de données et de perspectives; cela permet également d'atténuer d'éventuelles fragilités qui seraient liées à leurs limites respectives. L'analyse des informations collectées est guidée par la matrice d'évaluation établie autour des critères de l'OCDE et du FEM; elle aboutit à l'identification de leçons apprises et à la formulation de recommandations.

Conclusions principales

Conclusion 1. Pertinence et cohérence: Le projet est aligné sur les stratégies nationales et ancré dans les cadres de coopération du FEM et de la FAO. Il est conforme aux priorités locales, grâce à une approche communautaire d'identification et d'ordonnement des besoins à la base (études diagnostiques de démarrage). L'IPC-AO tire les enseignements des interventions antérieures du FEM et de la FAO dans la région, notamment du projet «Protection du grand écosystème marin du courant des Canaries» (CCLME) ou encore du Programme régional de pêche pour l'Afrique de l'Ouest (WARFP) de la Banque mondiale. Le projet a par ailleurs établi des synergies avec d'autres projets en cours pour optimiser les avantages socioéconomiques.

Conclusion 2. Efficacité: Alors que 57 pour cent des produits attendus sont livrés de manière satisfaisante ou très satisfaisante, la performance du projet apparaît mitigée: satisfaisante sur trois résultats et modérément insatisfaisante sur les quatre autres. Cette situation s'explique par le décalage noté entre les deux lignes de performance: résultats (*outcomes*) versus produits (*outputs*). Une dichotomie marquée est notamment observée entre le résultat attendu et les livraisons de produits censés contribuer à l'atteindre. Par exemple, le premier résultat de la Composante 1 vise, entre autres, des cadres de gouvernance et de politique rendus «efficaces», ce qui ne peut être constaté que s'ils sont mis en œuvre. Le projet a certes accompagné l'évaluation des cadres existants, couronnée par des projets de révision, mais n'est pas compétent pour l'application des nouveaux textes lorsqu'ils seront en vigueur, bien que cette application soit nécessaire pour juger de leur efficacité. Dans la Composante 3, un autre résultat porte sur une documentation et un partage des acquis de connaissance du projet alors que l'indicateur correspondant vise l'intégration des produits dans les documents régionaux de politique, ce que le projet ne saurait garantir car il n'est, là encore, pas compétent sur l'agenda de réforme d'instances comme la Commission de l'Union africaine.

Conclusion 3. Efficience: Le projet a réussi à livrer de manière globalement satisfaisante ses produits attendus avec légèrement moins de ressources que prévu dans sa planification initiale. En

effet, en tenant compte du niveau de mobilisation des cofinancements et du taux d'exécution financière consolidé, 98 pour cent du budget prévu dans le document de projet a été consommé. De surcroît, les cofinancements, en nature pour l'essentiel et donc ne permettant pas une affectation souple, étaient contraignants. Le projet a fait face à ces défis de ressources en rationalisant ses coûts de gestion, avec une organisation réduite s'appuyant sur les capacités institutionnelles de la FAO. Mais cette gestion optimisée a aussi pu générer des inerties, les autres personnels de la FAO appelés à contribuer à la mise en œuvre du projet étant pris par leurs charges courantes. Cette situation associée à la crise sanitaire de la maladie à coronavirus 2019 (covid-19), autre source importante de ralentissement des activités, a valu au projet une prorogation de plus de deux ans et demi.

Conclusion 4 .Durabilité: La qualité des produits livrés et leur appropriation par les bénéficiaires plaident pour un pronostic de pérennité favorable dans l'ensemble pour les acquis du projet. Les protocoles de réalisation de l'IPC-AO basés sur les standards internationaux des Nations Unies ont laissé sur le terrain des livraisons techniquement solides (qualité relevée par observation directe et confirmée, non seulement par les bénéficiaires, mais aussi et surtout par les services techniques nationaux compétents). Autre signe de qualité et vecteur de viabilité, un produit comme la plateforme FFT (voir glossaire, appendice 6) de Dionwar, au Sénégal, est considéré, par un bailleur ayant eu la possibilité de l'observer, comme un modèle de solution technique pour les femmes transformatrices, à diffuser dans d'autres aires géographiques. L'appropriation est portée par les dynamiques de mobilisation et d'inclusion du niveau stratégique et du niveau communautaire mises en avant par le projet, avec des acteurs et bénéficiaires qui ordonnent eux-mêmes les priorités sur lesquelles le projet peut articuler les solutions demandées. Au-delà de problèmes spécifiques sur des produits donnés, comme la démultiplication limitée des acquis de formation ou le manque de suivi des superficies de mangroves régénérées après la fin du projet, l'absence de budgets relais pour prendre la relève du projet dans les cadres et activités mis en place reste le défi clé en matière de durabilité.

Conclusion 5 . - Dimensions opérationnelles: les partenariats sont au rendez-vous, avec notamment des cofinancements représentant 6,5 fois le financement du FEM, et qui sont bien mobilisés, même si en nature, ce qui ne laisse pas beaucoup de liberté pour les transformer; ils s'expriment aussi dans les synergies nouées avec d'autres projets pour apporter plus d'avantages aux bénéficiaires. Le suivi-évaluation a régulièrement fourni ses résultats livrables attendus, sans toutefois avoir pratiqué suffisamment de supervisions multipartites sur le terrain, lesquelles auraient contribué à renforcer l'appropriation nationale et la communication sur les résultats du projet. Les risques anticipés ont fait l'objet de suivi et sont régulièrement évalués dans les rapports de progrès: la crise sanitaire n'était pas prévue mais le projet a su s'adapter pour y recouvrer ses capacités de fonctionnement un temps entravées; en revanche, le coût carbone du projet, pourtant forcément réel, n'est pas considéré. L'exécution s'est globalement bien déroulée si l'on en juge par le niveau de livraison des produits attendus: le projet a consommé relativement moins de ressources que prévu (98 pour cent), mais a coûté beaucoup plus de temps que programmé avec plus de deux années et demie de prorogation due en partie à la crise sanitaire.

Conclusion 6 . - Genre, droits et communautés: Bien que la comptabilité analytique du projet n'ait pas permis de retracer les flux financiers engagés dans cette direction, le genre est une dimension avérée du projet: par exemple, parmi les 1 917 bénéficiaires du renforcement de capacités, 58 pour cent sont des femmes; les plateformes de fours FFT ont été livrées à des groupements féminins en Côte d'Ivoire et au Sénégal, et le matériel frigorifique fourni à Cabo Verde profite, entre autres, à des femmes. La consolidation du positionnement des femmes sur la chaîne de valeur de la pêche artisanale participe d'un investissement en faveur de l'accès aux droits, conforté par la dimension des droits humains véhiculée dans les instruments internationaux comme les Directives volontaires

visant à assurer la durabilité de la pêche artisanale que le projet a promues au niveau central et local. Enfin, les communautés locales, à défaut de populations autochtones, ont été mobilisées et impliquées dans le respect de leurs identités, le projet travaillant généralement dans les langues locales, quitte à recourir à des interprètes, pour que les bénéficiaires soient libres de participer en s'exprimant dans leurs idiomes respectifs.

Recommandations

5. Dans la perspective d'un nouveau cycle de programmation ou d'autres interventions de même nature, les recommandations s'articulent autour de trois dimensions: cadre logique, contenus stratégiques et processus opérationnels.
6. Les trois recommandations principales du projet sont accompagnées des conclusions auxquelles elles se rattachent, des moyens envisagés pour leur mise en œuvre, de leur impact potentiel, d'une proposition de modalité de mise en œuvre, des responsabilités envisagées et des éventuelles difficultés à prévoir (voir appendice 2).

Recommandation 1. Niveau logique: De façon à éviter les faiblesses perçues dans ce projet du fait de la dichotomie entre produits et résultats, il est recommandé de consolider la matrice des résultats de futurs projets en améliorant les liens de causalité entre les produits à délivrer et les résultats attendus, et de mieux refléter le genre dans le libellé des cibles.

Recommandation 2. Niveau stratégique: Afin de consolider les acquis, d'assurer la pérennité des actions et de compenser les dommages environnementaux induits par un projet futur, il est recommandé de capitaliser sur les résultats obtenus par une série d'actions visant le ciblage des sites d'un futur projet, les conditions préalables nécessaires au bon déroulement de ce futur projet et l'atténuation de son coût carbone.

Recommandation 3. Niveau opérationnel: Pour permettre un gain de temps et de coûts, ainsi qu'un meilleur suivi des données financières du projet il est recommandé d'agir sur la planification, les partenariats et le genre.

Leçons apprises

Technologie FFT: L'IPC-AO a conforté l'implantation de la technologie four FTT comme solution qui réduit la pénibilité de la transformation halieutique et sa nocivité écologique; au Sénégal, à la suite d'une visite de la plateforme de Dionwar, un autre partenaire a tiré profit de l'expérience pour la diffuser en Casamance, dans une autre aire régionale du pays.

Restauration des mangroves: Les communautés prennent mieux conscience de cette problématique qui surdétermine l'abondance des approvisionnements de la chaîne de valeur en matières premières; le volet a toutefois besoin de plus de temps pour être plus durable: la nécessité de suivre les superficies régénérées suppose de démarrer l'activité très tôt dans le cycle du projet pour avoir les moyens d'observer les résultats obtenus plus longtemps dans le cycle de vie du projet; les populations riveraines pourraient, dans ce cadre, y compris à travers d'autres partenaires, être accompagnées dans des activités alternatives génératrices de revenus en échange d'un entretien soutenu des surfaces en régénérescence.

Développement des capacités: Ce volet a conforté le positionnement et la visibilité des femmes dans la chaîne de valeur; toutefois, il gagnerait aussi à s'accompagner de plus d'investissement sur le cadre de travail (outils et locaux de travail notamment); celui-ci doit évoluer en même temps que les compétences professionnelles, à l'intérieur d'une approche plus holistique, engageant peut-être d'autres partenaires, pour éviter que les conditions et le milieu de travail fortement dégradés

empêchent les femmes de valoriser les connaissances acquises en matière de système de production; pour que le renforcement des capacités concerne le plus grand nombre, il faut aussi envisager des dispositifs contrôlés de suivi et de soutien aux restitutions; enfin, l'accès au crédit des femmes formées doit également être davantage pris en compte.

Recherche-action: En faveur d'une pêche artisanale écoresponsable durable, le projet a diligenté des études pour éclairer scientifiquement les pratiques de repos biologique, qui ont débouché sur des arrêtés réglementaires de l'autorité administrative (cas du Sénégal) harmonisant les périodes suspensives de pêche pour des espèces données et éloignant les risques de conflit liés au caractère jusque-là disparate et non contraignant de ce calendrier. Cette expérience montre aussi que les projets de développement n'ont pas la même temporalité que la recherche fondamentale, même s'ils peuvent lui ouvrir des pistes qui la relie mieux aux besoins des communautés. La recherche nécessite des temps longs et des répétitions pour asseoir des observations solides. En l'occurrence, il est apparu que le projet IPC-AO n'a pas pu donner aux chercheurs ce temps et ces moyens. Mais le projet a tout de même ouvert la voie à la curiosité scientifique, des doctorants et étudiants en master ayant déjà puisé dans les études du projet des sujets de recherche; ils vont régulièrement sur le terrain réitérer les observations scientifiques et interagir avec les populations locales.

Tableau du résumé exécutif 2. Notation du projet selon les critères et dimensions du Fonds pour l'environnement mondial

Critères/domaines du FEM	Notation ¹	Résumé des commentaires ²
A. RÉALISATIONS (pertinence, cohérence, efficacité et progrès vers l'impact, efficience) ³	S	Section 3
A1. Pertinence	S	Section 3.1
A2. Cohérence	TS	Section 3.2
A3. Efficacité	MS	Section 3.3
A4. Efficience	S	Section 3.6
B. DURABILITÉ (dimensions financières, sociopolitiques, institutionnelles et de gouvernance et environnementales, y compris les risques pesant sur la durabilité)	MP	Section 3.7
C. MISE EN ŒUVRE	MS	Section 3.4
D. EXÉCUTION	S	Section 3.5
Conception du suivi et évaluation	S	Section 3.8
Mise en œuvre du suivi et évaluation	S	Section 3.8
Notation générale du projet	S	

Notes:

1. Selon le barème de notation des critères du CAD de l'OCDE et du FEM. Légende des notations utilisées ici: S: satisfaisant, TS: très satisfaisant; MS: modérément satisfaisant, MP: modérément probable.

2. Référence aux sections afférentes dans le rapport.

3. Noter que les réalisations (ou «résultats» dans la terminologie du présent projet, pour traduire l'anglais *outcomes*) sont notées ici et non les produits/résultats livrables.

1. Introduction

1.1 Éléments clés du contexte sectoriel

1. Les eaux maritimes de la côte ouest-africaine sont dotées d'importants stocks de produits halieutiques¹, liés notamment à des courants marins entraînant les remontées d'eaux froides, ce qui favorise l'abondance de nutriments pour les espèces marines présentes. Toutefois le stock de ces ressources est influencé par leur exploitation humaine (pêche), les interactions avec leur écosystème incluant les mangroves pour certaines espèces et les changements climatiques en cours.
2. Le secteur de la pêche joue un rôle central dans la vie des communautés côtières des trois pays ciblés par le projet, ainsi que dans l'économie de ces États. Il rencontre toutefois des défis notables: i) surexploitation et ou exploitation non raisonnée des ressources halieutiques; ii) faible capacité des pays à gérer de manière durable et concertée les ressources halieutiques disponibles dans les eaux sous juridiction de ces États côtiers, et leur difficulté à éradiquer la pêche illicite non déclarée ou non réglementée; iii) filières commerciales dont les retombées économiques pourraient être améliorées par une collaboration renforcée des différents acteurs dans ces filières: pêcheurs, mareyeurs, transformateurs – commerçants, autorités publiques, société civile, opérateurs de commercialisation – vente auprès des consommateurs.
3. Le projet, qui a pour objet d'«assurer des avantages environnementaux, sociaux et économiques durables en Afrique de l'Ouest grâce à la bonne gouvernance, à des incitations correctes et à des innovations», connu aussi sous le titre de «Projet de l'Initiative Pêche Côtière en Afrique de l'Ouest» (IPC-AO) (code du projet: GCP/RAF/837/GFF), s'inscrit dans ce contexte et vise à donner une dimension holistique à la gouvernance jusque-là dispersée du secteur, dans un cadre opérationnel ancré dans des aires d'exploitation réelles, ouvert aux échanges d'expériences et aux dynamiques de mutualisation des apprentissages.

1.2 Théorie du changement

4. Le projet n'était pas porté par une théorie du changement propre², mais devait insérer ses logiques d'intervention dans la théorie du changement de l'Initiative globale, ce qui pose problème: si la théorie du changement d'ensemble permet de prévoir les contributions attendues du projet, elle ne dit pas comment ces contributions doivent être produites à l'intérieur du projet, ce qu'une théorie du changement propre à l'IPC-AO aurait sans doute permis d'explicitier.
5. La théorie du changement spécifique, reconstituée en appendice 1 pour les besoins de cette évaluation, part de l'état des lieux qui identifie les problèmes clés dans la pêche et le sous-secteur de la pêche artisanale dans la sous-région, notamment: une gouvernance et des politiques sectorielles incohérentes, des productions de faible qualité et des chaînes de valeurs inefficaces, des communautés techniquement démunies et peu engagées dans la gestion des chaînes de valeur, des connaissances et des expériences non partagées. Sur cette base, l'objectif stratégique spécifique du projet est: «La gouvernance et la gestion de

¹ Soit des poissons, des mollusques et des crustacés dans le contexte du projet évalué.

² La théorie du changement élaborée dans le cadre de l'examen à mi-parcours n'a pas été considérée et intégrée par le projet.

la pêche et de ses chaînes de valeur sont améliorées pour un développement social et économique durable à Cabo Verde, en Côte d'Ivoire et au Sénégal».

6. Pour atteindre cet objectif, le projet agit sur trois leviers spécifiques autour desquels se structurent les trois composantes qui organisent ses livraisons de produits: i) Renforcement des structures et des processus institutionnels, en mettant l'accent sur l'approche écosystémique des pêches (AEP) - y compris la politique, la législation et les institutions, la cogestion et les droits d'accès - et sur l'intégration de la gestion et de la conservation des mangroves dans la gestion des pêcheries dans deux des trois pays; ii) Promotion de la viabilité de la chaîne de valeur, en particulier au stade post-récolte, mise en œuvre de partenariats public-privé et développement de systèmes d'incitation en faveur de marchés innovants; iii) Partage des meilleures pratiques, promotion de la collaboration et renforcement des mesures et des évaluations de performances dans le secteur des pêches.
7. Un fait notable est que, dans les composantes, le contenu de certains produits ne coïncide pas exactement avec les résultats auxquels ils sont rattachés, ce qui induit une certaine perte d'efficacité entre les réalisations du projet et leur contribution aux changements attendus.
8. **Composante 1:** Le Résultat 1.1., libellé «Les politiques, stratégies et actions nationales en matière de pêche sont cohérentes et efficaces», comporte une dimension d'efficacité qui ne peut être attestée que lorsque lesdites politiques, stratégies et actions nationales sont effectivement mises en œuvre, ce qui n'est pas de la compétence du projet. Celui-ci, conformément au produit dédié, se limite à accompagner la révision des textes et documents de politique nationaux: leur mise en œuvre relève des autorités et acteurs locaux. Il y a ici une rupture logique, de fait, qui ne permet pas aux livraisons réelles et de droit de peser suffisamment sur le résultat attendu qui est structurellement hors de la portée du projet. Le Résultat 1.2., libellé «Des plans de gestion sont mis en œuvre et créent des avantages durables», pose le même type de problème. Conformément aux produits inscrits dans la matrice du projet, la formulation des plans de gestion a été accompagnée par le projet: ils sont disponibles dans les trois pays et sur les pêcheries retenues au niveau national. Ils connaissent un début de mise en œuvre timide, qui ne permet pas pour le moment d'en retirer tous les avantages attendus; d'autres contributions, notamment des ressources appropriées et la volonté politique et stratégique, sont attendues des parties prenantes nationales pour une mise en œuvre d'envergure. Ici non plus, la livraison des produits n'induit pas des progrès équivalents dans le résultat qu'ils sont supposés servir.
9. **Composante 2:** Le Résultat 2.1., «La qualité des produits de la pêche est améliorée et les conditions de travail décentes sont promues tout au long de la chaîne de valeur», souffre aussi de ne pas être entièrement en phase avec les produits qui lui sont rattachés. En effet, le projet n'a pas véritablement ciblé les conditions de travail au sens des outils et de l'environnement de production. À l'exception des fours FTT et du matériel frigorifique fournis à trois associations dans les trois pays, les produits livrés sur la chaîne de valeur portent essentiellement sur des formations techniques, l'encadrement des organisations de base et la diffusion de normes et de valeurs de profil international, contributions importantes certes et fort appréciées des bénéficiaires (sur la base des entretiens avec les femmes et acteurs interrogés sur le terrain), mais qui ne changent pas fondamentalement des conditions de travail restées dégradées et insalubres pour la majorité des transformatrices.

10. **Composante 3:** Le produit à livrer intitulé «Les messages clés basés sur les expériences du projet sont repris par les organisations régionales et reflétés dans leurs documents de politique et de stratégie», n'est pas de la compétence directe et immédiate du projet qui ne saurait, même au prix d'un effort important de promotion de ses activités, peser autant sur les organisations régionales au point d'obtenir directement l'intégration de ses produits de connaissance dans leurs documents stratégiques. D'ailleurs, le Résultat 3.1. auquel est rattaché ce produit ne va pas aussi loin: il vise plus raisonnablement «le partage des connaissances générées et des résultats obtenus avec les partenaires locaux, nationaux et régionaux». La réalité de l'exécution fait finalement ressortir une situation inattendue: le projet est effectivement parvenu à diffuser les acquis de connaissance produits, ce qui satisfait le résultat de référence, mais en laissant inachevé le produit prévu qui allait bien au-delà des capacités de l'IPC-AO en demandant que ces acquis soient effectivement intégrés dans les politiques d'acteurs externes au projet.
11. Des défis de cohérence et de corrélation logique entre produits et résultats sont donc identifiés pour trois résultats sur les six que compte le projet et répartis sur les trois composantes de l'IPC-AO. Cette situation est reflétée dans l'appendice 1, théorie du changement reconstituée sous forme de schéma.

1.3 Objectifs et portée de l'évaluation

12. L'évaluation finale du projet IPC-AO a une double finalité: la redevabilité d'une part et l'apprentissage d'autre part. La dimension de redevabilité procède de l'exigence de rendre compte, à terme, des résultats obtenus par le projet (conformément aux critères du Fonds pour l'environnement mondial [FEM]). Le partage des connaissances – y compris l'alimentation des bases de données de l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et du FEM – améliore l'analyse des problématiques couvertes et la prise de décisions subséquentes en direction de nouvelles interventions similaires. L'évaluation fournit une situation exhaustive réelle à la date des projets concernés: leur conception, leur mise en œuvre, leurs résultats, leurs apports spécifiques pour les bénéficiaires, leur contribution au traitement des priorités et besoins nationaux. Elle analyse aussi les facteurs ayant pu affecter les réalisations de projet et pouvant encore affecter leur durabilité; elle fait ressortir les bonnes pratiques et enseignements clés et formule des recommandations pertinentes pour la suite.
13. Les destinataires utilisateurs de l'évaluation sont, au premier rang, le FEM en tant que bailleur principal, la FAO et le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), en tant que cobailleurs et agences d'exécution, ainsi que les États partenaires de Cabo Verde, de la Côte d'Ivoire et du Sénégal. D'autres parties prenantes au développement international peuvent aussi utiliser les résultats de l'évaluation pour éclairer leur prise de décision sur de nouvelles programmations dans le même domaine que le projet. En termes de portée, l'évaluation couvre l'ensemble du projet mis en œuvre à Cabo Verde, en Côte d'Ivoire et au Sénégal, sur l'ensemble de ses trois composantes: i) gouvernance; ii) chaîne de valeur; iii) partage des meilleures pratiques.

2. Méthodologie

14. Ancrée dans les normes et règles d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE, 2016), y compris les lignes directrices éthiques révisées en 2020 (GNUE, 2020), et dans les prescriptions méthodologiques du Bureau de l'évaluation de la FAO et du FEM en matière d'évaluation, l'évaluation met en avant une approche qui combine dimensions qualitative et quantitative à travers les étapes clés suivantes: collecte et traitement de données, rapport d'évaluation provisoire centré sur les demandes spécifiques des termes de référence et étape finale de révision du rapport prenant en compte les commentaires des parties prenantes sur la version provisoire du rapport. Une matrice d'évaluation de cadrage de l'évaluation présentée en appendice 10 présente les critères et questions d'évaluation ainsi que les méthodes de collecte de données et l'approche analytique relatives.

2.1 Collecte de données

2.1.1 Données secondaires et revue documentaire

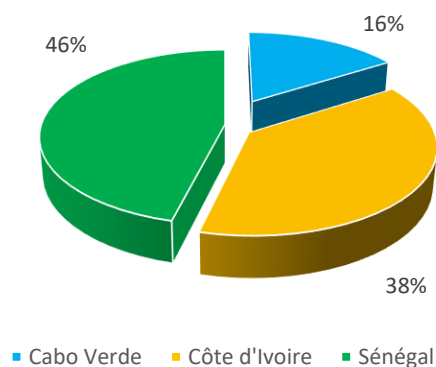
15. Les données secondaires sont des informations rassemblées dans des documents dédiés, en amont et indépendamment de l'évaluation, mais qui peuvent être précieux pour celle-ci; elles portent directement sur le projet ou sur des éléments de contexte pouvant l'éclairer. Sans filtre d'échantillonnage, à travers une matrice d'évaluation (présentée en appendice 10) centrée sur les critères et questions d'évaluation, tous les documents utiles accessibles sont exploités pour éclairer les résultats à délivrer.

2.1.2 Données primaires: entretiens avec les acteurs et parties prenantes et observations directes

16. Les sources de données primaires sont identifiées dans le cadre d'un échantillon non aléatoire dirigé, prenant en compte les critères suivants: i) critère de couverture du portefeuille: couvrir les différentes composantes du projet; ii) critère de taille: couvrir des microréalisations comme des réalisations d'envergure; iii) critère de qualité: couvrir des segments de grande performance et ceux ayant rencontré des difficultés; iv) critère d'inclusion: couvrir des groupes d'acteurs et de bénéficiaires représentatifs de la population des acteurs et des bénéficiaires du projet (dimension de genre incluse ici).
17. Les outils de collecte de données primaires sont les suivants: i) entretiens individualisés avec les acteurs/partenaires institutionnels et techniques (voir appendice 7); ii) groupes de discussion avec les bénéficiaires; iii) visites de sites, d'ouvrages et de réalisations en Côte d'Ivoire et au Sénégal seulement, cette collecte ayant eu lieu à distance pour Cabo Verde. Au total, 139 personnes ont été interrogées (liste présentée en appendice 7): 127 sur les trois pays; 10 membres du personnel (personnel) de la FAO au siège; 2 membres du PNUE-Convention d'Abidjan. Les groupes d'acteurs sont: les agences d'exécution (FAO et PNUE), les ministères d'ancrage du projet et autres services techniques dans les trois pays, les structures nationales de recherche, les organisations professionnelles du secteur et d'autres entités locales de la société civile partenaires de mise en œuvre, et les bénéficiaires directs. Globalement, malgré quelques défis présentés dans une section dédiée ultérieure, cette collecte a permis de recueillir des données en quantité et qualité suffisantes pour étayer ce rapport. Enfin, afin de mieux appréhender les résultats du projet concernant les activités liées aux mangroves et mises en œuvre par le

PNUE, une analyse basée sur imagerie satellitaire a été entreprise pour la première fois au sein du Bureau de l'évaluation de la FAO. Les résultats de cette innovation sont présentés en annexe 1.

Figure 1. Répartition des entretiens entre les trois pays



Source: Élaboré par les auteurs du présent document.

2.2 Triangulation

18. La triangulation, dimension clé des approches d'évaluation, est systématique tout au long de l'évaluation. Elle a consisté à croiser les sources et les outils. Facteur essentiel de la qualité de l'évaluation, elle a empêché celle-ci de dépendre d'une source ou d'un outil exclusif, ce qui aurait pu biaiser les résultats.

2.3 Système de notation des performances

19. Aux fins d'une bonne lisibilité des résultats documentés par l'analyse, celle-ci est présentée selon un barème de notation des performances, conforme aux prescriptions des évaluations de projets du FEM. Ce barème est présenté en appendice 8.

2.4 Prise en charge des dimensions relatives au genre et aux droits humains

20. Le genre et, plus globalement, les droits humains (notamment pour les plus fragiles), sont pris en compte par l'évaluation. En absence de données financières désagrégées selon le genre, il n'a pas été possible de développer une approche mettant en exergue les intrants budgétaires, qui aurait permis d'apprécier ce qui est fait en faveur des femmes et des populations marginalisées en isolant la part relative aux femmes et celle relative aux problématiques de droits humains dans chaque budget spécifique, cette proportion étant l'expression manifeste de l'investissement en faveur de ces questions. En absence de spécifications budgétaires, l'évaluation a donc cherché à analyser l'influence sur le genre des activités déroulées, en utilisant notamment l'échelle à cinq niveaux vers l'autonomisation des femmes de Sara Hlupekile Longwe: i) Bien-être: amélioration du statut socioéconomique, comme le revenu, une meilleure nutrition, etc., sans que cela ne s'accompagne d'aucun autre avantage supra-économique; ii) Accès: ce niveau ouvre la voie vers les ressources et constitue la première étape vers l'autonomisation, car les femmes commencent à résorber leur retard sur les hommes à cet égard; iii) Conscientisation: ce niveau constitue un palier supplémentaire vers l'autonomie en faisant prendre conscience des inerties structurelles qui désavantagent et discriminent les femmes et les autres

groupes marginalisés; iv) Mobilisation: mise en œuvre des actions appropriées pour lutter contre les entraves à l'autonomie diagnostiquées lors de l'étape de la conscientisation; v) Contrôle: parachèvement de l'autonomie des femmes et des autres groupes traditionnellement marginalisés, à travers le contrôle de leurs ressources mais aussi et surtout de segments de pouvoir significatifs dans l'organisation et la vie des communautés d'appartenance.

2.5 Limites et risques - atténuation

21. Les limites potentielles de la méthodologie présentée sont celles des évaluations basées, même partiellement, sur des outils qualitatifs. Les sources secondaires et primaires présentent des défis respectifs. Les rapports de progrès d'où est tiré l'essentiel de l'information statistique, proviennent d'auteurs internes, engagés dans la conception et l'exécution des projets, pouvant par conséquent développer des biais de position. Les sources primaires, quant à elles, bien que choisies avec précaution, sur la base des critères d'inclusion susmentionnés, peuvent, elles aussi, avoir des ressorts subjectifs. Sur un plan factuel, l'évaluation a été confrontée à un double défi à Cabo Verde où la collecte physique de données primaires n'a pas pu se faire, et avec le PNUE dont les représentants n'ont pu être interrogés de manière satisfaisante malgré plusieurs relances.
22. La stratégie d'atténuation de ces défis est la triangulation systématique des données et des sources. En effet, à *un premier niveau de concordance interne*, les documents sont d'abord examinés dans leur cohérence intrinsèque pour déterminer leur qualité propre et la fiabilité susceptible d'en découler. Puis, sur une même problématique, les différents documents disponibles sont confrontés entre eux pour dégager *un second registre de concordance* et d'éventuelles discordances. Ensuite, les entretiens sont à leur tour convoqués et leurs indications mises en regard de ce qui ressort des données secondaires, pour déterminer *un troisième niveau de concordance/discordance*. Enfin, les ressources documentaires et les données issues des entretiens sont confrontées aux observations directes générées par les visites de réalisations et autres actifs du projet, sur le terrain, pour faire ressortir *concordances et dissemblances du quatrième niveau*. En fin de compte, chacune des conclusions de l'évaluation ressort plus ou moins solide, selon qu'elle résiste plus ou moins aux épreuves de cette chaîne de vérification/authentification à quatre niveaux. L'impossibilité pratique d'une collecte physique de données à Cabo Verde a été atténuée en organisant des entretiens en ligne avec les partenaires et acteurs dans ce pays. En ce qui concerne le PNUE, un représentant de la Convention d'Abidjan a pu être interrogé mais il n'a pas été possible d'organiser une rencontre formelle en présence avec ce partenaire lors du déplacement en Côte d'Ivoire, ni de visiter l'ensemble des sites sous la responsabilité de ce partenaire (Produit 1.2.2).

3. Performance du projet

3.1 Pertinence

*Question d'évaluation: Dans quelle mesure le projet IPC-AO est-il (encore) pertinent: en particulier, dans quelle mesure a-t-il répondu aux besoins et aux priorités des bénéficiaires directs au niveau local?*³

Constat 1. L'IPC-AO est aligné sur les priorités nationales et locales et ancré dans les domaines de coopération du FEM et de la FAO; quelques limites sont notées dans le choix d'un site et certaines solutions ressortent assez partielles par rapport aux besoins.

23. Le projet est aligné sur les politiques nationales des trois pays de l'Afrique de l'Ouest, en étant notamment aligné sur leurs documents stratégiques: Le Plan stratégique de développement durable 2022-2026 (PEDS, dans son acronyme portugais, Gouvernement de Cabo Verde, 2022) et la Stratégie genre pour le secteur de la pêche 2022-2025, pour Cabo Verde; la Politique nationale de développement de l'élevage, de la pêche et de l'aquaculture (PONADEPA 2022-2026) pour la Côte d'Ivoire (Gouvernement de Côte d'Ivoire, 2022); le Plan pour un Sénégal émergent (PSE 2014-2018, Gouvernement du Sénégal, 2014) et la Lettre de politique sectorielle de la pêche et de l'aquaculture (LPSDPA 2016-2023, Gouvernement du Sénégal, 2016) pour le Sénégal. Plus globalement le projet est également aligné sur le Cadre politique et la Stratégie de réforme pour la pêche et l'aquaculture en Afrique (Union africaine, 2014), adoptés par la Conférence des ministres de la pêche et de l'aquaculture en 2014. Le projet s'inscrit aussi bien dans le cadre de la Stratégie pour les eaux internationales du FEM-6 et son Programme n° 7: Promouvoir une pêche durable, visant les approches écosystémiques, le renforcement des plateformes de marché, l'extension des approches fondées sur les droits. Il contribue également à la Stratégie en faveur de la biodiversité: intégrer la conservation et l'utilisation durable de la biodiversité dans les paysages marins et les secteurs de production. Enfin, le projet est conforme au cadre des programmes stratégiques de la FAO, en particulier le Programme 2⁴ visant à accroître et améliorer l'offre de biens et de services issus de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche de manière durable. Dans le détail de sa structuration, les trois composantes se soutiennent mutuellement: gouvernance, chaîne de valeur et partage des produits de la connaissance: sans les fondements d'une bonne gestion, les compétences développées sur la chaîne de valeur restent vaines alors que le partage de connaissances couronne l'approche en permettant de diffuser les bonnes pratiques entre les trois États du projet, voire avec les autres continents dans le cadre de l'Initiative Pêche Côtière (IPC) globale.
24. Le projet a cherché à s'aligner sur les besoins locaux, tant de niveau national que local et communautaire. Cette orientation est attestée par la conduite initiale de diagnostics des situations de référence stratégiques et communautaires (rapports d'évaluation des cadres de politique et de diagnostic des sites disponibles). Sur le plan stratégique, l'état des lieux a fait ressortir un besoin de réviser les documents nationaux de politique notamment afin de mieux y refléter les instruments internationaux de gestion de la pêche ratifiés par les pays eux-mêmes, rendant pertinente la Composante 1 de gouvernance du projet. Les diagnostics participatifs conduits sur les sites d'intervention ont fait ressortir des lacunes

³ Les questions d'évaluation sont celles figurant dans les termes de référence de l'évaluation.

⁴ Le projet s'inscrit dans le cadre de l'ancien cadre stratégique de la FAO en vigueur lors de la conception du projet. Dans le cadre du cadre stratégique actuel (2022-2031), la base de données FPMIS indique que le projet se concentre sur l'objectif d'améliorer la production («Better Production»).

techniques dans la chaîne de valeur et rendu particulièrement appropriée la Composante 2 qui contribue à renforcer les capacités des acteurs à ce niveau, avec un accent sur les femmes sur le segment de la transformation et de la commercialisation. La dégradation continue des écosystèmes induit une baisse des captures et justifie le volet de restauration des mangroves. La Composante 3 d'échanges de connaissances s'impose logiquement, l'IPC-AO étant aussi l'un des quatre sous-projets de l'Initiative globale, elle-même cadre de partage de connaissances à plus grande échelle.

25. Par exemple, si le projet a apporté des solutions techniques, il l'a fait au profit d'un ensemble de cibles relativement restreint, au vu de la taille de l'effectif des acteurs du secteur dans les différents sites: quelques 1 917 bénéficiaires directs sont dénombrés dans les trois pays (IPC-AO, Note d'expérience, 6 juin 2024), contre plus de 8 000 acteurs potentiellement éligibles aux impacts du projet (simulations faites dans le document de projet, FAO, 2017). S'il était attendu que ces bénéficiaires directs diffusent leurs acquis vers un plus grand nombre d'acteurs, l'évaluation constate, dans la réalité, que le projet ne s'est pas donné les moyens d'assurer cette démultiplication (selon les bénéficiaires et opérateurs des formations interrogés). Les entretiens d'évaluation font ressortir qu'elle n'a eu lieu que de manière sporadique, dans de faibles proportions, les parties (représentant(e)s des groupements de capacités) faisant cas généralement dans les trois pays de contraintes de ressources pour mobiliser massivement autour d'elles et organiser des sessions de restitution. S'agissant du choix des sites pilotes à l'intérieur des pays, en Côte d'Ivoire, le choix du site de Lokodjro n'est pas particulièrement pertinent dans la mesure où il est structurellement confronté à un problème d'approvisionnement depuis son inauguration en novembre 2017: même si les autorités locales rencontrées jugent cette difficulté en voie de résorption, tout au long du projet, la capitalisation sur les acquis reçus est restée une véritable gageure pour les femmes en raison de leur faible accès à la ressource.
26. La pertinence du projet est **satisfaisante**, comme illustré dans le tableau de performance selon les critères et dimensions clés du FEM, appendice 4.

3.2 Cohérence

Question d'évaluation: Le projet IPC-AO a-t-il été formulé de manière adéquate pour atteindre ses objectifs?

Constat 2. Le contenu de certains produits induit une dichotomie entre les réalisations du projet et leur impact sur les changements attendus.

27. Les réalisations du projet IPC-Afrique de l'Ouest ressortent globalement satisfaisantes au regard des indicateurs de mesure de performance établis dans sa matrice de résultats, ce qui amène à considérer qu'il était adéquatement conçu: une bonne couverture des cibles est en effet, à tout le moins, la marque d'un projet bien formulé. En revanche, lorsque l'on considère les résultats retenus dans la même matrice de programmation, les performances ressortent plutôt mitigées parce que certains produits livrés par le projet et conçus pour satisfaire les indicateurs de performance ne couvrent pas toutes les dimensions prévues dans les résultats. Par exemple, le résultat 1 de la Composante 1 inclut, entre autres dimensions, l'efficacité des cadres de gouvernance, ce qui suppose leur mise en œuvre effective, alors que les produits à délivrer et leurs indicateurs dédiés s'arrêtent à l'assistance à la révision des référentiels juridiques et de politique. Il y a là une lacune dans l'élaboration du cadre logique qui laisse des ambiguïtés dans la formulation du projet (il serait nécessaire

de mieux centrer les activités sur le résultat à atteindre; voir section 1.2 relative à la théorie du changement).

Question d'évaluation: Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré les enseignements d'autres initiatives similaires dans sa conception et tout au long de sa mise en œuvre?

Constat 3. L'IPC-AO s'est construit en mobilisant les expériences précédentes sur ses axes d'intervention dûment référencés dans le document de projet; il construit aussi des synergies stratégiques avec d'autres projets simultanés, dans le cadre de partenariats formalisés, pour apporter aux bénéficiaires des solutions additionnelles qu'il ne pourrait pas apporter seul; toutefois, les solutions apportées ne sont pas toujours choisies dans une perspective de pérennité des acquis.

28. Le projet était bâti en tenant compte des acquis et enseignements d'interventions régionales antérieures financées par le FEM, notamment les projets «Protection du grand écosystème marin du courant des Canaries» (CCLME) et le Programme régional de pêche pour l'Afrique de l'Ouest (WARFP), auxquels s'ajoute le projet AEP-Nansen (Programme d'approche écosystémique des pêches-Nansen) qui a des interfaces spécifiques avec le projet CCLME. Bien que le projet IPC-AO se focalise sur la pêche, il intègre la dimension écosystémique que les deux projets de «grand écosystème marin» (LME, de l'anglais *Large Marine Ecosystem*) ont traitée de manière plus large dans leurs phases précédentes: restauration des stocks, protection des espèces menacées, réhabilitation des écosystèmes marins et côtiers, pour le CCLME mis en œuvre par la FAO et le PNUE à Cabo Verde et au Sénégal, entre autres pays; aspects de gouvernance et de gestion pour le Grand écosystème marin du courant de Guinée (GCLME). Le WARFP de la Banque mondiale qui couvrait aussi, entre autres pays, Cabo Verde et le Sénégal, a laissé des acquis en matière de bonne gouvernance et de gestion durable des pêcheries, de renforcement de la contribution du secteur dans les économies locales et de suivi-évaluation, en plus de la lutte contre la pêche illicite. Enfin, le projet exploite également les résultats du projet AEP-Nansen en matière d'utilisation de l'approche écosystémique dans la sécurité alimentaire et la lutte contre la pauvreté. Toutes ces interventions (références de contenus présentes dans le document de projet) ont contribué à éclairer la conception de l'IPC-AO. À Sassandra et Lokodjro, en Côte d'Ivoire, ainsi qu'à Dionwar, au Sénégal, la mise en œuvre du projet capitalise aussi sur les interventions de développement d'infrastructures de débarquement provenant d'appuis de la Coopération canadienne (Dionwar) et marocaine (Côte d'Ivoire).

Question d'évaluation: Dans quelle mesure le projet IPC-AO a-t-il réussi à maximiser les synergies et à éviter les duplications avec d'autres initiatives mises en œuvre par la FAO ou par d'autres institutions (y compris le gouvernement) dans la région et dans les pays de Cabo Verde, de la Côte d'Ivoire et du Sénégal?

29. Le projet s'est bien inséré dans l'environnement programmatique de la FAO et a réussi à y bâtir des synergies qui ont profité à ses bénéficiaires. Des partenariats avec d'autres projets FAO sont en place: à Cabo Verde, l'Instrument de contribution volontaire flexible (FVC)⁵ de la FAO a permis la mise à disposition d'une unité de production de glace et d'un camion frigorifique; en Côte d'Ivoire, le projet FAO sur fonds de l'Agence suédoise de coopération au développement 2018-2023 a cofinancé les fours FFT livrés à Sassandra en mai 2024. Les synergies ont également été mises en place avec des partenaires externes. Par exemple, sur le site de Lokodjro, en Côte d'Ivoire, le projet a procédé à la réhabilitation de fours mis

⁵ Depuis 2010, l'Instrument de contribution volontaire flexible est le principal instrument de financement commun à la disposition des partenaires de la FAO souhaitant apporter à l'Organisation des ressources flexibles, volontaires et pluriannuelles pour soutenir l'obtention de résultats au titre du Cadre stratégique de la FAO et d'impacts catalytiques.

en place par la coopération marocaine et assuré la formation technique des bénéficiaires. Dans les îles du Saloum, au Sénégal, le renforcement de capacités initié par le projet s'est, à certains endroits, implanté sur des sites déjà aménagés et équipés par la coopération japonaise ou canadienne.

Question d'évaluation: Quels aspects de la conception du projet devraient être conservés ou révisés (c'est-à-dire modifiés ou éliminés) au cours d'une éventuelle deuxième phase du projet?

30. Dans l'ensemble les contenus stratégiques des trois composantes du projet sont appropriés dans cette phase échue et le restent dans l'optique d'une éventuelle nouvelle phase de programmation: le renforcement de la chaîne de valeur, la préservation des écosystèmes, l'amélioration de la gouvernance, la domestication des normes et instruments internationaux de gouvernance, notamment. Les acteurs restent demandeurs de consolidation des compétences techniques, commerciales et de gestion; la raréfaction continue de la ressource, qui a été soulevée dans tous les entretiens, reste un défi qui exige de poursuivre la préservation des écosystèmes et la promotion des pratiques écoresponsables et écodurables dans le secteur. Les États restent demandeurs d'appui dans la domestication des outils internationaux de gouvernance du secteur. Ce besoin de continuité est observé sur le terrain et systématiquement exprimé par les parties tout au long des entretiens d'évaluation dans les trois pays.
31. Toutefois, tout en restant a minima dans ce cadre stratégique, un accent sur l'efficacité et la pérennité des solutions serait souhaitable. S'agissant, par exemple, des diverses formations, très utiles et appréciées sur le terrain, elles sont, par nécessité budgétaire évidente, administrées à des groupes restreints de bénéficiaires, restant à charge pour eux de les démultiplier au profit d'effectifs plus nombreux d'acteurs, pour que cet investissement ait un véritable effet de levier communautaire. Le projet doit mieux envisager l'après-formation initiale et mettre en place une stratégie de facilitation et de suivi de cette dimension. Dans l'optique d'une éventuelle seconde phase, la même perspective longue doit être de rigueur pour la restauration des écosystèmes de mangrove, les espaces régénérés ayant besoin d'être suivis et maintenus en trajectoire de survie jusqu'à complète stabilisation. Cette problématique se rencontre également en marge des dotations en équipements, comme à Cabo Verde où l'unité de production de glace acquise à la fin de l'année 2022 n'a pu être installée et devenir fonctionnelle qu'en mai 2024, soit une immobilisation de ressources rares pendant une année et demie, parce que l'abri où il devait être implanté n'était pas disponible. En l'occurrence, bien que des solutions aient finalement été trouvées, certaines cofinancées par l'IPC-AO et un autre projet, les conditions préalables ne sont pas suffisamment prises en compte pour permettre que l'équipement acquis soit immédiatement opérationnel. Il est entendu que le projet ne peut pas satisfaire seul tous les besoins connexes: il s'agit plutôt d'avoir un débat complet et rigoureux avec les bénéficiaires et les autres parties, afin d'arriver à un consensus sur ce qui doit être fait en amont et en aval pour mieux valoriser, conserver et amplifier les avantages générés par le projet.
32. Dans l'optique d'une nouvelle séquence de programmation, s'assurer que le cadre logique mette en adéquation et permette plus de cohérence entre les différents résultats stratégiques poursuivis et les produits qui leur sont rattachés sera important (voir enseignements tirés). Dans cette phase échue, des liens ténus sont observés entre les indicateurs de résultats et les résultats eux-mêmes. De manière générale, le projet satisfait à ses cibles d'indicateurs, voire les surpasse pour certaines, mais sans que cela se traduise

par une influence équivalente sur les résultats attendus, parce que les indicateurs qui commandent le contenu des livraisons du projet ne couvrent pas toutes les dimensions nécessaires pour l'obtention des résultats. Ces décalages entre résultats et produits peuvent avoir été facilités par l'absence d'une théorie du changement spécifique pour l'IPC-AO, qui s'est reposée en cela sur la théorie du changement de l'Initiative globale.

33. La cohérence du projet ressort **très satisfaisante**, comme illustré dans le tableau de notation synthétique des critères et dimensions clés du FEM, objet de l'appendice 4.

3.3 Efficacité

Question d'évaluation: Dans quelle mesure le projet IPC-AO a-t-il atteint ses objectifs/résultats?

34. Le projet «Initiative Pêche Côtière - Afrique de l'Ouest» est articulé en trois composantes: amélioration de la gouvernance et de la gestion des pêches; renforcement de la chaîne de valeur des produits de la mer; communication stratégique, suivi et évaluation, et mise à l'échelle des meilleures pratiques.

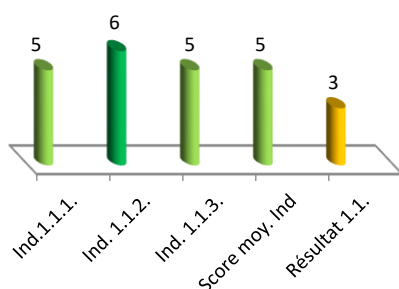
3.3.1 Composante 1: Amélioration de la gouvernance et de la gestion des pêches

Constat 4. Les progrès vers le Résultat 1.1 «Les politiques, stratégies et actions nationales en matière de pêche sont cohérentes et efficaces» sont globalement mitigés dans les trois pays. Malgré les contributions du projet au renouvellement incrémental des cadres juridiques, réglementaires et stratégiques vers plus de cohérence et d'ouverture aux normes et standards internationaux en matière de gouvernance du secteur de la pêche, le parachèvement de ces réformes et leur mise en œuvre effective restent à faire pour obtenir un impact réel sur le bien-être des populations et la préservation des écosystèmes.

35. Au titre du Résultat 1.1 «*Les politiques, stratégies et actions nationales en matière de pêche sont cohérentes et efficaces*» à l'été 2024, l'évaluation des cadres juridiques de la pêche et de leur cohérence avec l'AEP est réalisée dans les trois pays; les rapports de revue juridique ont fait l'objet d'une validation technique dans chaque pays ainsi qu'au niveau de la FAO (FAO, 2024). Sur la base de ces diagnostics, des propositions de textes réglementaires et législatifs reflétant l'AEP, les lignes directrices pour la pêche artisanale (SSF, de l'anglais small-scale fisheries) et le genre ont été élaborées, techniquement validées et partagées avec le Ministère de tutelle, à Cabo Verde, en Côte d'Ivoire et au Sénégal. Ce parcours juridique est confirmé, dans l'ensemble, dans les trois pays.
36. Les acteurs font connaître que le processus d'approbation et d'entrée en vigueur des projets de textes doit emprunter un circuit administratif qui présente certaines inerties. Au Sénégal, une révision étant déjà en cours sur le code de la pêche de 2015 au moment de celle enclenchée par le projet, une mise en garde est formulée par une organisation professionnelle contre le risque de révisions de textes qui se superposent ou se succèdent sans avoir nécessairement le temps d'aboutir et d'être évaluées. La mise en œuvre effective requiert à la fois, selon les institutions rencontrées, une volonté politique et des moyens budgétaires, la première aidant généralement à trouver les seconds.
37. Le résultat est mitigé dans l'ensemble: si les politiques et stratégies nationales sont certes rendues cohérentes entre les trois pays, par l'introduction des mêmes principes et instruments internationaux (AEP, Directives volontaires sur la pêche artisanale [FAO, 2015] et genre, notamment) dans les cadres réformés que le projet a contribué à développer, la dimension d'efficacité inscrite dans le résultat est en revanche pour le moment absente car

ces nouvelles propositions normatives sont toujours, pour l'essentiel, dans le circuit d'adoption et d'entrée en vigueur légale. Il y a un faible effet d'entraînement des produits livrés sur le résultat lui-même, parce que celui-ci va, en réalité, bien au-delà des services d'études et d'expertise qui sont fournis par le projet (voir aussi constat 2). Alors que les produits sont focalisés sur la réforme technique des textes et documents nationaux, la dimension d'efficacité présente dans le résultat vise plutôt leur mise en œuvre qui est encore absente au moment où se termine le projet. La figure 2 illustre ce décalage entre les produits représentés par les indicateurs en abscisse, pour lesquels le projet atteint une notation moyenne de 5 sur une échelle de 6, contre une notation du résultat situé à 3.

Figure 2. Progrès vers le Résultat 1.1 sur une échelle graduée de 1 à 6



Sources: FAO, IPC-AO: Élaboré par les auteurs du présent document à partir des rapports sur l'avancement du projet 2019-2023 et des entretiens de l'évaluation finale avec les acteurs, mai-juin 2024.

Note: Nomenclature du Résultat 1.1 et de ses indicateurs spécifiques:

Résultat 1.1: Les politiques, stratégies et actions nationales en matière de pêche sont cohérentes et efficaces.

Indicateur 1.1.1: Un document de politique et/ou de stratégie pertinent du Ministère de la pêche comprenant des plans de mise en œuvre qui suivent les principes de l'AEP existe dans chaque pays avant fin 2022.

Indicateur 1.1.2: Au moins une déclaration politique du Ministre chargé de la pêche dans chaque pays mentionne explicitement la volonté de mettre en œuvre les instruments internationaux et régionaux pertinents, notamment les lignes directrices SSF et les considérations genre et jeunesse du Cadre politique et de la réforme de la Commission de l'Union africaine (CUA) pour une Stratégie pour la pêche et l'aquaculture en Afrique (PFRS de la Commission de l'Union africaine) d'ici fin 2022.

Indicateur 1.1.3: Au moins un document technique du ministère en charge de la pêche dans chaque pays, qui informe sur la manière dont la pêche côtière contribue aux objectifs globaux de développement national en prenant en compte les questions d'égalité des sexes, existe et est partagé avec les institutions locales, les partenaires nationaux et de développement d'ici à fin 2022.

38. L'appendice 4 fait le point de manière exhaustive sur le niveau d'atteinte des cibles des indicateurs de performance, et l'appendice 5 présente de manière détaillée le niveau d'atteinte du Résultat 1.1.

Constat 5. Les progrès vers le Résultat 1.2 «Des plans de gestion sont mis en œuvre et créent des avantages durables» sont moyens, malgré une livraison de produits globalement satisfaisante.

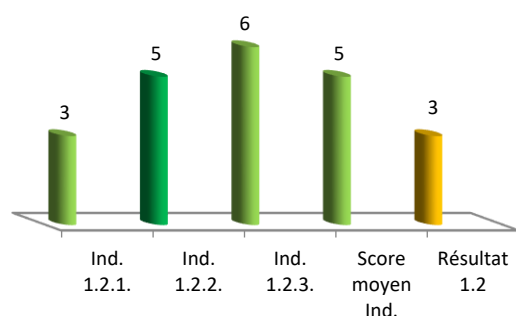
39. Le problème vient là aussi, comme pour le précédent résultat, de la dimension de mise en œuvre qui est visée dans le résultat mais n'est pas délivrée en tant que produit. Il y a bien un produit portant sur la mise en œuvre des plans de gestion, mais il n'est pas exécuté de manière satisfaisante, car cet aspect demande des ressources dédiées qui ne relèvent pas de l'IPC-AO.

40. Le projet a effectivement contribué à la mise en place de plans de gestion dans les trois pays. Sur la base d'évaluations endogènes, chaque pays a identifié deux pêcheries pour y articuler ses plans de gestion: le mérou et le homard côtier, pour Cabo Verde; la sardinelle et le thon, pour la Côte d'Ivoire; la crevette et les mollusques, pour le Sénégal. Alors qu'en Côte d'Ivoire, l'absence d'instruments préexistants a imposé l'élaboration in extenso d'un

plan de gestion et son expérimentation à Sassandra, dans les deux autres pays, en revanche, ce sont des plans déjà en place à l'amont du projet qui ont été utilisés pour promouvoir la gestion des pêcheries retenues, en insistant notamment sur la conformité à l'AEP et aux législations, spécifications et standards (LSS). Les plans de gestion connaissent un début de mise en œuvre à travers les activités du projet: préservation des écosystèmes et des ressources, renforcement de capacités, activités génératrices de revenus, notamment. Toutefois, il ressort des entretiens que les communautés ne parviennent pas encore à intégrer ces actions dans le cadre desdits plans de gestion; il y a là, un défi persistant d'appropriation de ces outils mais aussi de capacité à le valoriser en en faisant un instrument opérationnel capable d'attirer et d'intégrer d'autres interventions venant en appui aux pêcheries concernées. Des difficultés particulièrement aiguës sont observées à Cabo Verde, où l'approche *Plan de gestion*, finalement articulée sur le mérrou, reste embryonnaire, en l'absence de l'accompagnement nécessaire. Le projet a rencontré des difficultés pour fixer l'expertise nécessaire sur l'île de Maio retenue pour cette expérimentation (plusieurs experts se sont relayés sur place sans avoir le temps d'impulser une réelle dynamique de cogestion). Les acteurs sur place font également cas de peu d'accompagnement institutionnel de l'État (l'entité locale de la Direction de l'environnement serait d'ailleurs plus présente que son homologue de la Direction de la pêche et de l'aquaculture, qui assure pourtant l'ancrage de l'activité). Dans les trois pays, le problème des moyens budgétaires pour lancer les plans est soulevé.

41. Dans le cadre des plans de gestion locaux, les écosystèmes de mangroves sont repeuplés et protégés en Côte d'Ivoire et au Sénégal, avec l'appui du projet: 700 hectares (350 ha par site-pays) de mangroves sont restaurés, régénérés et/ou protégés dans les deux pays. Sur le terrain, au Sénégal, l'observation directe et les entretiens confirment ces réalisations. Ces entretiens font également ressortir les limites des interventions du projet qui n'ont pas anticipé un suivi suffisant des réalisations notamment après la mise en œuvre des activités pour en vérifier les effets: pourtant, les sites à régénérer sont les plus difficiles à réhabiliter, ayant un niveau de stress déjà élevé, ils nécessitent plusieurs passages pour remplacer les pertes de plants qui peuvent y être importantes. Le projet n'a pas pu se donner les moyens de le faire. Cette situation n'est certes pas propice à des acquis qui résistent au temps. Voir également l'annexe 1 pour une analyse centrée sur les mangroves.
42. En définitive, si les plans de gestion ont bien été développés grâce à l'assistance technique du projet, leur mise en œuvre, qui est le résultat visé, reste un défi ouvert: les plans de gestion et les cadres de gouvernance au sein desquels ils s'inscrivent ne sont pas en soit des indicateurs de mise œuvre, qui dépend avant tout de la volonté politique. Surtout, la mise en œuvre demande des moyens budgétaires dédiés que le projet n'a pas vocation à apporter.
43. La figure 3 fait ressortir le même décalage que pour le précédent résultat, entre les produits livrés par le projet sous le Résultat 1.2 qui enregistrent un score moyen satisfaisant de 5 sur une échelle de 6, contre un score modérément insatisfaisant de 3 pour le Résultat 1.2 lui-même.

Figure 3. Progrès vers le Résultat 1.2 sur une échelle graduée de 1 à 6



Sources: FAO, IPC-AO: Élaboré par les auteurs du présent document à partir des rapports sur l'avancement du projet 2019-2023 et des entretiens de l'évaluation finale avec les acteurs, mai-juin 2024.

Note: Nomenclature du Résultat 1.2. et de ses indicateurs spécifiques:

Résultat 1.2: Des plans de gestion sont mis en œuvre et créent des avantages durables.

Indicateur 1.2.1: Au moins un plan de gestion des pêches est mis en œuvre par le Ministère en charge de la pêche dans chaque pays, et comprend la cogestion, le genre, les régimes de sécurité foncière et les droits d'accès d'ici fin 2022.

Indicateur 1.2.2: Une étude ciblant les trois principales actions humaines contribuant à la dégradation de la mangrove et leurs mesures d'atténuation, dans les sites pilotes en Côte d'Ivoire et au Sénégal, est réalisée, d'ici la fin de l'année 2021.

Indicateur 1.2.3: Au moins une communauté de pêcheurs des sites pilotes dans chaque pays est impliquée dans la cogestion sensible au genre soutenue par les institutions nationales d'ici fin 2022.

44. L'appendice 4 fait le point de manière exhaustive sur le niveau d'atteinte des cibles des indicateurs de performance, et l'appendice 5 présente de manière détaillée le niveau d'atteinte du Résultat 1.2.

Constat 6: Le renforcement des compétences techniques des acteurs, des femmes transformatrices notamment, et la modernisation ciblée des outils de travail, par la mise à disposition de fours FTT en Côte d'Ivoire et au Sénégal, ainsi que la fourniture d'équipements frigorifiques à Cabo Verde, ont pu influencer sur les revenus des bénéficiaires directs de ces interventions; des défis importants restent toutefois ouverts, s'agissant notamment des conditions de travail de la majorité des actrices de la filière dans les communautés.

45. Dans le cadre du Résultat 3 de la Composante 1 «*Les communautés côtières participent aux processus de gestion des pêcheries et de développement durable*» les deux indicateurs de performance du projet sont: i) Augmentation d'au moins 5 pour cent des revenus en moyenne pour les pêcheurs et travailleurs de la pêche (hommes/femmes) dans les sites pilotes, qui bénéficient d'une meilleure gestion des ressources naturelles d'ici fin 2022; ii) Au moins 200 responsables (représentants des pêcheurs et travailleurs du secteur de la pêche, hommes/femmes) des sites pilotes participent activement aux processus décisionnels liés à la gestion et au développement de la pêche côtière d'ici fin 2022.
46. Au titre du premier indicateur, les enquêtes commanditées par le projet dans les trois pays en décembre 2022, font état d'une augmentation moyenne des revenus de 24,5 pour cent hors inflation pour les pêcheurs et les travailleurs de la filière (hommes et femmes)⁶. Au Sénégal, les entretiens au niveau des communautés locales font ressortir, par groupes d'acteurs, des appréciations qualitatives plutôt nuancées et mesurées sur les déterminants du revenu, qui laissent comprendre leur demande de relativiser l'importance de ces variations statistiques. Autour des comités locaux de pêche artisanale (CLPA), les pêcheurs indiquent que bien que l'harmonisation des pratiques de repos biologique, le renforcement des capacités de surveillance, la régénération des écosystèmes de mangroves, notamment,

⁶ Voir appendice 5 – Efficacité de l'IPC-AO pour ses sept résultats stratégiques.

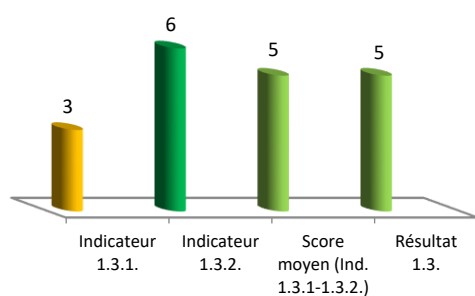
soient de nature à favoriser les ressources, une perception de tendance à la baisse des captures est observée: «Parfois, et de plus en plus, au débarquement, nous ne couvrons même pas les frais de carburant encourus», est une déclaration qui est souvent revenue. D'aucuns estiment que l'étude de la période de repos biologique devrait être approfondie davantage, car elle ne favoriserait pas l'abondance qui en est attendue; ils émettent l'hypothèse que des phénomènes connexes non élucidés par les chercheurs pourraient être à l'œuvre, tels que la présence de prédateurs comme les lamantins, mais aussi le fait que le delta est une zone de reproduction d'où les sujets migrent vers le large.

47. Pour un plus grand impact sur l'abondance des ressources, au Sénégal, les services techniques déconcentrés de l'État (pêche et développement local, aux niveaux régional, départemental, local) estiment aussi que la problématique du repos biologique doit être réexaminée, pour en cerner tous les paramètres et ne pas discréditer une pratique incontournable. Comme déjà indiqué, ils insistent par ailleurs sur le fait que pour obtenir des taux élevés de survie des superficies de mangroves régénérées, plusieurs passages sont nécessaires sur les sites les plus stressés, qui sont aussi le canal de diffusion d'une dégradation irréversible. Enfin, les structures de recherche qui ont conduit les études sur le repos biologique concèdent qu'ils n'ont effectué qu'une seule séquence d'observations sur le terrain, alors qu'il aurait fallu en faire plusieurs pour arriver à des conclusions suffisamment solides. En Côte d'Ivoire, les acteurs ne font pas connaître de limites particulières sur la manière dont les études sur le repos biologique ont été menées et les conclusions qui en sont issues, pas plus que la conduite des activités de protection des mangroves (pour la Côte d'Ivoire). À Cabo Verde, les recherches sur le repos biologique ont été réalisées en dehors du cadre du projet.
48. En Côte d'Ivoire et au Sénégal, les femmes transformatrices attestent que les formations reçues ont accru leur savoir-faire, ce qui se traduit par des produits de meilleure qualité et mieux conditionnés, ainsi qu'un accès à une clientèle plus diversifiée; mais elles insistent aussi sur leurs conditions de travail qui restent très inadéquates: par observation directe, une insalubrité élevée est généralement constatée, à l'exception des sites de Dionwar (Sénégal) et de Sassandra (Côte d'Ivoire), que le projet a dotés d'une plateforme de fours modernes (FTT). Le problème de la disponibilité de la ressource est également soulevé par les femmes, notamment en termes économiques: elles accèdent de plus en plus difficilement aux captures qui sont débarquées localement. «Les pêcheurs préfèrent vendre aux grands mareyeurs qui rémunèrent mieux, plutôt que de nous approvisionner à un prix équitable», argumentent plusieurs d'entre elles (cette affirmation a particulièrement été entendue à Dionwar où les femmes disposent de fours FTT mais indiquent clairement ne pas arriver à les rentabiliser pleinement par manque de produits à transformer; de même à Lokodjro, mais dans une moindre mesure).
49. À Cabo Verde, à côté des qualifications techniques que le projet a infusées, les acteurs mettent aussi l'accent sur l'appui logistique du projet constitué d'une unité de production de glace et d'un camion frigorifique. Des réussites sont données en exemple comme celle d'une femme qui est parvenue à lancer et à faire décoller son exploitation dans le secteur, réussite attribuée à la formation et aux intrants fournis par le projet. Les conditions de travail restent toutefois décrites comme très contraignantes pour la majorité des transformatrices. L'insalubrité dominante des sites de transformation influe sur la qualité des produits et ne permet pas de disposer des certifications permettant l'accès aux marchés formels les plus porteurs.

Constat 7. Dans l'ensemble, les progrès vers le Résultat 1.3 «Les communautés côtières participent aux processus de gestion des pêcheries et de développement durable», en termes de participation féminine et d'inclusion sociale, sont satisfaisants, davantage au Sénégal et en Côte d'Ivoire qu'à Cabo Verde; les cadres de gouvernance mis en place sont ouverts à tous les groupes d'acteurs au sein des communautés.

50. Avec l'appui du projet, une dynamique inclusive et participative se met en place localement. À Cabo Verde, dans les deux sites pilotes (îles de Maio et São Vicente), cinq associations (trois à Maio, deux à São Vicente) sont impliquées dans les activités qui touchent un total de 409 bénéficiaires: 169 hommes et 240 femmes. En Côte d'Ivoire, quatre coopératives de femmes transformatrices et pêcheuses, sont partenaires bénéficiaires, pour un total de 1 020 acteurs concernés (626 à Lokodjro répartis entre 539 femmes et 87 hommes) et 394 à Sassandra (262 femmes et 132 hommes). Au Sénégal, neuf CLPA sont mobilisés, représentant, en plus des agents des services de l'État et des chefs coutumiers, quelques 8 000 pêcheurs, 4 500 transformateurs de produits de la mer (pour la plupart des femmes) et 700 grossistes.
51. Sur le terrain et dans les trois pays, l'inclusion est formellement confirmée en ce qui concerne l'accès aux avantages du projet: les interfaces locales de partenariat avec le projet couvrent de larges spectres allant des professionnels du secteur et des représentants des communautés jusqu'aux services techniques étatiques, en passant par les organisations de la société civile et les élus locaux. Mais cette inclusion formelle est à nuancer au Sénégal, selon les sources primaires sur le terrain, au regard de la faible présence des femmes dans la gouvernance des CLPA (environ 10 pour cent de femmes dans les bureaux exécutifs et dans des positions sans responsabilité éminente). Par ailleurs, l'inclusion est aussi à nuancer parce qu'elle peut cibler le groupe d'acteurs approprié mais ne pas inclure les profils les plus indiqués dans le groupe. À titre d'illustration, on note, toujours au Sénégal, l'absence dans la gestion de l'aval de la chaîne de valeur, d'acteurs clés comme l'Agence régionale de développement (qui aurait pu accompagner le suivi post-projet des activités en développement de capacités), ou encore les services déconcentrés du Commerce intérieur (qui auraient dû accompagner les bénéficiaires dans les démarches en vue de la certification FRA (autorisation de fabrication et de mise en vente) qui facilite l'accès aux circuits évolués de distribution). À Cabo Verde, c'est plutôt un problème de participation qui est soulevé en rapport avec la saisonnalité qui caractérise le secteur. La saison haute intervient de juillet à octobre, période où les acteurs sont donc fortement occupés et peuvent difficilement être réguliers sur d'autres types d'occupations que leur activité professionnelle. Le projet n'a pas toujours réglé son calendrier sur cette temporalité, ce qui fait que, rapporte un opérateur en renforcement de capacités: «Nous recevions moins de participants qu'il n'était prévu dans la programmation avec le projet».
52. Les défis sont plus aigus à Cabo Verde qui, selon les sources primaires rencontrées, manque de tradition de cogestion. Il n'a pas non plus été facile pour le projet d'établir une expertise d'appui sur l'île de Maio où l'expérience est conduite. Le cadre de cogestion de Maio est donc peu évolué, se heurtant à l'absence d'une assistance technique continue (turnover des experts déployés sur place), et à un manque d'impulsion et d'accompagnement des autorités nationales («Elles hésitent à laisser des prérogatives du niveau central aller vers le niveau communautaire», argumente un acteur local à Maio). Dans les trois pays, les acteurs interrogés font unanimement cas du manque de ressources financières, comme constituant une grande entrave au bon fonctionnement des cadres de cogestion. La figure 4 illustre les progrès vers le Résultat 1.3.

Figure 4. Progrès vers le Résultat 1.3 sur une échelle graduée de 1 à 6



Sources: FAO, IPC-AO: Élaboré par les auteurs du présent document à partir des rapports sur l'avancement du projet 2019-2023 et des entretiens de l'évaluation finale avec les acteurs, mai-juin 2024.

Note: Nomenclature du Résultat 1.3 et de ses indicateurs spécifiques:

Résultat 1.3: Les communautés côtières participent aux processus de gestion des pêcheries et de développement durable.

Indicateur 1.3.1: Augmentation d'au moins 5 pour cent des revenus en moyenne pour les pêcheurs et travailleurs de la pêche (hommes/femmes) dans les sites pilotes, qui bénéficient d'une meilleure gestion des ressources naturelles d'ici fin 2022.

Indicateur 1.3.2: Au moins 200 responsables (représentants des pêcheurs et travailleurs du secteur de la pêche, hommes/femmes) des sites pilotes participent activement aux processus décisionnels liés à la gestion et au développement de la pêche côtière d'ici fin 2022.

53. L'appendice 4 fait le point de manière exhaustive sur le niveau d'atteinte des cibles des indicateurs de performance, et l'appendice 5 présente de manière détaillée le niveau d'atteinte du Résultat 1.3.

3.3.2 Composante 2: Renforcement de la chaîne de valeur des produits de la mer

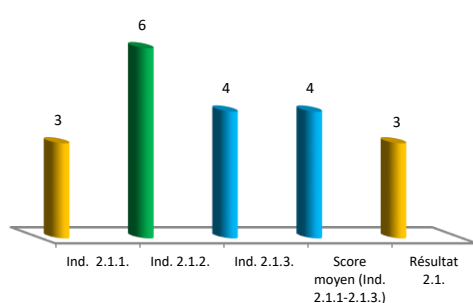
Constat 8. Les progrès vers le Résultat 2.1, «La qualité des produits de la pêche et les conditions de travail décentes sont améliorées tout au long de la chaîne de valeur», sont mitigés, parce que le projet n'a pas grande prise sur les conditions de travail; à l'exception des fours FTT et du matériel frigorifique fournis à trois associations dans les trois pays, les produits livrés sur la chaîne de valeur portent essentiellement sur des formations techniques et la diffusion de normes et de valeurs de profil international (Codex Alimentarius).

54. Grâce au projet, les femmes transformatrices ont été formées sur des métiers techniques touchant les processus de fabrication, l'emballage et la commercialisation des produits halieutiques; sur certains sites, elles ont reçu des équipements de travail: fours FTT sur un site en Côte d'Ivoire et au Sénégal, machine de fabrication de glace et camion frigorifique à Cabo Verde. L'impact de ces interventions sur l'indicateur est qu'en moyenne, dans les trois pays, 85,8 pour cent des femmes transformatrices-vendeuses de produits halieutiques participant au projet déclarent avoir adopté des pratiques professionnelles améliorées (d'après le rapport sur l'exécution du projet [PIR] 2023-2024). On note ici un certain hiatus entre l'indicateur lui-même tel qu'il est libellé (pourcentage d'organisations de femmes ayant participé et amélioré leurs pratiques) et la manière dont il est renseigné par les données du projet (pourcentage de femmes ayant amélioré leurs pratiques). Dans son contenu renseigné, l'indicateur connaît des distorsions notables d'un pays à l'autre. Alors qu'il atteint 100 pour cent à Cabo Verde, il est de 91,5 pour cent en Côte d'Ivoire et de 66 pour cent au Sénégal.
55. Les avis qui ressortent des données primaires collectées sur le terrain par l'évaluation tendent à relativiser ces données internes au suivi et évaluation du projet, en faisant ressortir, surtout pour le Sénégal, une appréciation mitigée de cet impact en rapport avec les conditions de travail toujours très dégradées de la majorité des femmes transformatrices, y compris parmi les bénéficiaires directes du projet. Leurs compétences

sont améliorées certes, mais elles peinent à les mettre en œuvre dans la réalité, la plupart travaillant toujours à l'ancienne, sur des sites très déficients en matière d'hygiène et de petit matériel de travail. La conséquence de cette situation est qu'au moment de l'évaluation, sauf pour la production sortie de la plateforme de Dionwar (ayant reçu l'agrément provisoire n° 002/24/CE⁷), elles ne disposent pas encore d'autorisation légale permettant d'insérer leurs produits dans les canaux formels de distribution: l'inspection de site et la satisfaction de stricts standards d'hygiène sont des dimensions essentielles en vue de l'obtention de cette certification. Le même défi des conditions de travail dégradées pour la grande majorité des actrices est rapporté par les interlocuteurs à Cabo Verde et en Côte d'Ivoire. Là non plus, les certifications officielles pour une transition vers les marchés formels n'ont pas été obtenues. L'importante distorsion entre la performance très élevée de Cabo Verde, d'un côté, et celles de la Côte d'Ivoire et du Sénégal, de l'autre, s'explique vraisemblablement par les différences de base démographique dans les sites couverts (effectifs moindres dans l'archipel). Une meilleure coopération avec les autorités sanitaires de contrôle des produits de pêche aurait pu être utile sur les chaînes de valeur ciblées, comme suggéré par les acteurs consultés en Côte d'Ivoire.

56. Le suivi et évaluation du projet rapporte des compétences et des revenus qui se sont améliorés (70 pour cent)⁸, mais les données primaires collectées par l'évaluation font ressortir des conditions de travail ayant peu évolué. À l'exception des sites bénéficiaires de fours FFT (Dionwar et Sassandra essentiellement), dans les autres localités, les femmes travaillent dans des conditions toujours insalubres et non appropriées. D'ailleurs, à Sassandra, les fours FTT sont d'implantation récente, avec une inauguration sur la fin du projet, précisément le 25 mai 2024. À Lokodjro, les fours ont été installés avant le projet mais avec des malfaçons que celui-ci a contribué à corriger avant de former les femmes à leur exploitation. La figure 5 présente le profil de performance du projet pour le Résultat 2.1 qui ressort globalement comme modérément satisfaisant.

Figure 5. Progrès vers le Résultat 2.1 sur une échelle graduée de 1 à 6



Sources: FAO, IPC-AO: Élaboré par les auteurs du présent document à partir des rapports sur l'avancement du projet 2019-2023 et des entretiens de l'évaluation finale avec les acteurs, mai-juin 2024.

Nomenclature du Résultat 1.2 et de ses indicateurs spécifiques:

Résultat 2.1: La qualité des produits de la pêche et les conditions de travail décentes sont améliorées tout au long de la chaîne de valeur.

Indicateur 2.1.1: Au moins 60 pour cent des organisations de femmes transformatrices ou vendeuses de poisson dans les sites pilotes participent au projet et adoptent des pratiques améliorées d'ici mi-2022.

Indicateur 2.1.2: 20 pour cent des femmes transformatrices et vendeuses des sites pilotes estiment que leurs conditions de travail se sont améliorées d'ici mi-2022.

Indicateur 2.1.3: Au moins 10 pour cent des femmes productrices des sites pilotes ont augmenté leurs revenus issus des ventes sur les nouveaux marchés grâce à l'amélioration des pratiques dans chacun des trois pays d'ici fin 2022.

⁷ Habilitation à l'export vers le monde entier sauf Chine et Union européenne.

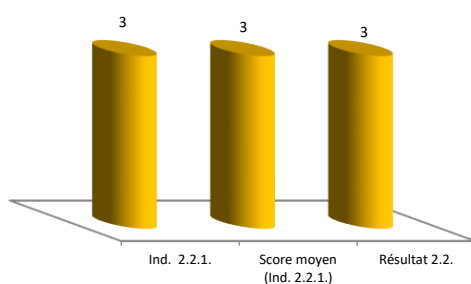
⁸ Répartition: 74,5 pour cent à Cabo Verde, 48 pour cent en Côte d'Ivoire, 87,5 pour cent au Sénégal (PIR 2023-2024).

57. L'appendice 4 fait le point de manière exhaustive sur le niveau d'atteinte des cibles des indicateurs de performance, et l'appendice 5 présente de manière détaillée le niveau d'atteinte du Résultat 2.1.

Constat 9. Les progrès vers le Résultat 2.2 «Les chaînes de valeur sont plus efficaces et créent des incitations pour une pêche responsable et des moyens de subsistance durables» sont réels mais à l'échelle restreinte des bénéficiaires directs du projet; en l'absence d'une stratégie proprement dite et en dépit de réponses ad hoc, le projet ne s'est pas donné les moyens de garantir la démultiplication communautaire de ces acquis à la base.

58. Sur les trois sites-pays, le projet a aidé à améliorer le *business model* de 831 acteurs de la chaîne de valeur pêche artisanale, dont 540 femmes formatrices et vendeuses, à travers des formations en: comptabilité de base - notion de plan d'investissement - gestion de petites entreprises; entrepreneuriat; accès aux grands marchés; techniques de production - compétences organisationnelles; genre et leadership; AEP et lignes directrices SSF; sécurité alimentaire. La démultiplication de ces formations qui devait permettre de toucher des publics plus larges, s'est heurtée à un manque de ressources dédiées⁹.
59. Le projet a également déployé en faveur d'associations de base: un camion frigorifique et une fabrique de glace à Cabo Verde¹⁰; une plateforme FTT en Côte d'Ivoire¹¹; une autre plateforme de fours FTT au Sénégal (Dionwar, Delta du Saloum). Ces investissements font la différence: la plateforme de Dionwar est déjà autorisée à exporter (sauf vers la Chine et l'Union européenne) ses produits fumés, salés, séchés et ses semi-conserves. À l'inverse, la majorité des femmes fait toujours état d'un faible accès aux circuits formels de distribution, les chaînes de supermarchés par exemple, leurs produits ne disposant toujours pas des habilitations commerciales appropriées (FRA, autorisation de fabrication et de mise en vente). La figure 6 illustre les progrès vers le Résultat 2.2.

Figure 6. Progrès vers le Résultat 2.2 sur une échelle graduée de 1 à 6



Sources: FAO, IPC-AO: Élaboré par les auteurs du présent document à partir des rapports sur l'avancement du projet 2019-2023 et des entretiens de l'évaluation finale avec les acteurs, mai-juin 2024.

Nomenclature du Résultat 1.2 et de ses indicateurs spécifiques:

Résultat 2.2.: Les chaînes de valeur sont plus efficaces et créent des incitations pour une pêche responsable et des moyens de subsistance durables.

Indicateur 2.2.1.: Au moins deux types de produits de la pêche exploités durablement issus des sites pilotes pourront être trouvés dans les moyens ou grands débouchés commerciaux de chacun des trois pays d'ici fin 2022.

⁹ Une responsable d'association, formée par l'IPC-AO, au Sénégal, argumente: «Pour que les gens se déplacent pour assister à une restitution de formations, il faut leur assurer un minimum de prise en charge, ce que nous n'avons pas, malheureusement»

¹⁰ En partenariat avec le projet FMM/GLO/145/MUL «Autonomiser les femmes dans les systèmes alimentaires et renforcer les capacités locales et la résilience des petits États insulaires en développement»

¹¹ Partenariat avec le projet UTFIVCO41IVC «Économie bleue», ou encore le projet d'atténuation de la pollution de l'air, actions pour les mégapoles en Afrique (APIMAMA).

60. L'appendice 4 fait le point de manière exhaustive sur le niveau d'atteinte des cibles des indicateurs de performance, et l'appendice 5 présente de manière détaillée le niveau d'atteinte du résultat 2.2.

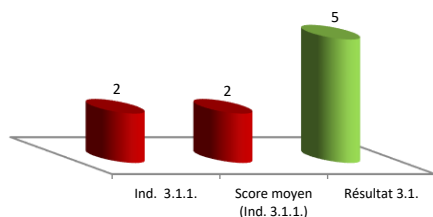
3.3.3 Composante 3: Communication stratégique, suivi et évaluation, mise à l'échelle des meilleures pratiques

Question d'évaluation: Quelles sont les connaissances générées à partir des résultats et des processus d'exécution du projet IPC-AO (notamment de la mise en œuvre de l'approche écosystémique des pêches) qui ont une valeur et un potentiel pour une application, une réplication et une utilisation plus larges?

Constat 10. Les progrès vers le résultat 3.1 «Les connaissances générées et les résultats obtenus sont communiqués et partagés avec les partenaires locaux, nationaux et régionaux», sont satisfaisants, bien que le produit correspondant, qui visait l'intégration des acquis du projet dans les documents de politique des organisations régionales ne soit guère réaliste: ce résultat n'est pas dans la sphère d'influence du projet mais est une prérogative de l'État.

61. Le projet a généré des produits de connaissance et les a diffusés à travers des canaux événementiels et des mises en ligne sur les sites de l'IPC et de la FAO, sans toutefois avoir la garantie de leur connaissance par les organisations régionales, encore moins leur influence sur les politiques et stratégies sectorielles régionales. Les supports de communication produits sont des vidéos, des articles et autres histoires synthétisées, par site-pays ou en inter-sites-pays¹².

Figure 7. Progrès vers le Résultat 3.1 sur une échelle graduée de 1 à 6



Sources: FAO, IPC-AO: Élaboré par les auteurs du présent document à partir des rapports sur l'avancement du projet 2019-2023 et des entretiens de l'évaluation finale avec les acteurs, mai-juin 2024.

Nomenclature du Résultat 1.2 et de ses indicateurs spécifiques:

Résultat 3.1.: Les connaissances générées et les résultats obtenus sont communiqués et partagés avec les partenaires locaux, nationaux et régionaux.

Indicateur 3.1.1. Les messages clés basés sur les expériences du projet sont repris par les organisations régionales concernées et sont reflétés dans leurs documents de politique et de stratégie.

62. L'écart de note entre le résultat lui-même qui est satisfaisant et le produit devant y contribuer et dont la livraison est restée insatisfaisante (voir figure 7) s'explique par la dichotomie entre le résultat (générer des produits de connaissance et les diffuser) et le

¹² Les événements ayant porté la diffusion sont notamment: le 26 juillet 2022, Journée internationale pour la conservation de l'écosystème des mangroves; le 16 octobre 2022, Journée mondiale de l'alimentation; le 21 novembre 2022, Journée mondiale de la pêche; le 8 mars 2023, Journée internationale de la femme; le 8 juin 2023, Journée mondiale des océans; du 24-29 octobre 2022, Tournée médiatique de journalistes allemands sur les sites pilotes de l'IPC dans les îles du Saloum au Sénégal; du 29 novembre au 2 décembre 2022, Visite d'échange mondiale IPC à Tumbes, au Pérou; du 20 au 24 février 2023, Consultation du Partenariat mondial IPC à Dakar (Sénégal). La mise en ligne des produits de connaissance est assurée sur les sites internet de la FAO et de l'IPC-Global.

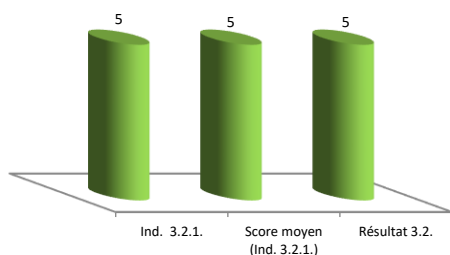
produit qui vise l'intégration effective des acquis du projet dans les cadres juridiques, politiques et stratégiques d'organisations régionales.

63. L'appendice 4 fait le point de manière exhaustive sur le niveau d'atteinte des cibles des indicateurs de performance, et l'appendice 5 présente de manière détaillée le niveau d'atteinte du résultat 3.1.

Constat 11. Les progrès vers le Résultat 3.2 «Un système fonctionnel de suivi et évaluation du projet est en place» sont satisfaisants (voir figure 8), le projet ayant mis en œuvre une fonction de suivi-évaluation qui a réalisé les produits attendus, dans l'ensemble; au Sénégal et à Cabo Verde des faiblesses sont rapportées en matière de missions multipartites de supervision de terrain.

64. Le Résultat 3.2, «Un système fonctionnel de suivi et évaluation du projet est en place», dispose aussi d'un seul et unique indicateur de mesure de performance: «Le projet est mis en œuvre avec succès et est régulièrement évalué». À cet égard, les extraits du suivi-évaluation du projet ressortent comme suit: rapports annuels disponibles; rapport d'évaluation à-mi-parcours disponible; matrice de résultats du projet renseignée; enquêtes de performances et de revenus conduites à Cabo Verde, en Côte d'Ivoire (mais certaines données non encore disponibles pour le Sénégal au moment de cette évaluation). Le processus de collecte de données pour nourrir les rapports de progrès est porté par le projet et les experts qu'il a déployés au niveau national et local. Les enquêtes thématiques pour documenter les résultats sont externalisées. La mission d'évaluation a rencontré sur le terrain des opérateurs ayant participé et mené ces enquêtes: ils affirment rencontrer une bonne perception de l'IPC-AO dans le cercle de ses bénéficiaires directs, mais une faible connaissance du projet dès que l'on sort de ce noyau dur.
65. Il ressort des consultations des parties à Cabo Verde et au Sénégal que, dans ces deux pays, une faiblesse est visible en ce qui concerne les missions multipartites de supervision du projet sur le terrain. Ces missions favorisent pourtant une appropriation institutionnelle nationale des interventions et de leurs résultats, en permettant à tous d'avoir un contact direct avec les réalisations. Elles sont aussi l'occasion de communiquer à moindre frais sur le projet, dans la mesure où elles bénéficient généralement d'une bonne couverture médiatique. En Côte d'Ivoire, en revanche, les acteurs rapportent à la mission d'évaluation que plusieurs missions de supervision ont été organisées (sans pouvoir en donner le nombre exact).
66. L'appendice 4 fait le point de manière exhaustive sur le niveau d'atteinte des cibles des indicateurs de performance, et l'appendice 5 présente de manière détaillée le niveau d'atteinte du résultat 3.2.

Figure 8. Progrès vers le Résultat 3.2 sur une échelle graduée de 1 à 6



Sources: FAO, IPC-AO: Élaboré par les auteurs du présent document à partir des rapports sur l'avancement du projet 2019-2023 et des entretiens de l'évaluation finale avec les acteurs, mai-juin 2024.

Nomenclature du Résultat 3.2 et de son indicateur spécifique:

Résultat 3.2: Un système fonctionnel de suivi et évaluation du projet est en place.

Indicateur 3.2.1: Le projet est mis en œuvre avec succès et est régulièrement évalué.

Question d'évaluation: Y a-t-il eu des résultats inattendus? (positif, négatif, directement ou indirectement influencé par le projet)? Si oui, quels acteurs clés, initiatives ou facteurs ont contribué aux résultats obtenus?

Constat 12: Dans la suite des mises en contact offertes par l'IPC-AO et l'Initiative globale, les institutions de recherche ont prolongé leur coopération en scellant des partenariats de recherche; d'autres encore ont trouvé dans la coopération avec le projet de nouveaux champs de recherche ancrés dans la problématique du développement.

67. Dans un registre positif, le projet a induit et laissé en place des dynamiques porteuses au sein des institutions de recherche. Elles figuraient dans l'intention conceptuelle du projet et étaient mobilisées pour délivrer des produits de recherche bien déterminés, normés dans le cadre de protocoles d'accord précis. Il s'agissait notamment d'affiner la connaissance des écosystèmes et d'éclairer sur le plan scientifique les modalités de leur préservation. En entrant en contact les unes avec les autres dans le cadre des logiques de partage du projet IPC-AO et du partenariat global, elles ont fini par nouer des partenariats directs mutuellement bénéfiques et qui pourraient persister après le projet. À côté de ce rapprochement entre acteurs, un autre effet induit avantageux est observé, dans un registre plus spécifique, au Sénégal, au sein de l'Institut universitaire de pêche et d'aquaculture de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar. Cette structure a ouvert un espace de recherche pour éclairer des zones d'ombres persistantes sur la problématique du repos biologique dans la suite de l'étude qu'elle a réalisée pour le projet sur le sujet (matériels de recherche doctorale et de masters revus par l'évaluation).

Constat 13. L'empreinte carbone du projet est un effet négatif qui n'est pas documenté pour faire l'objet de mesures d'atténuation.

68. Un effet induit négatif qui aurait dû être anticipé et faire l'objet de stratégie d'atténuation est sans doute l'empreinte carbone du projet. Il s'agissait de délivrer pour plus de 6 millions d'USD de ressources (budget en numéraire hors cofinancements en nature qui sont généralement non mobiles) à des bénéficiaires dans trois pays différents et en tissant parfois, à travers le partenariat global, des relations avec d'autres acteurs sur deux autres continents. De surcroît, certains sites d'intervention, notamment à Cabo Verde et au Sénégal, ont un profil insulaire à la fois difficile et délicat d'un point de vue environnemental. Du fait de cette envergure géographique, le projet avait nécessairement un coût carbone non négligeable, qui n'a malheureusement pas été évalué ex ante, et a

encore moins fait l'objet de mesures d'atténuation. Ce manquement interpelle d'autant plus qu'il s'agissait d'un projet environnemental, financé de surcroît par le FEM. Une forme d'atténuation était toutefois présente sur deux sites sur trois, bien qu'elle ne soit pas structurée comme une stratégie dédiée, puisque le projet créait en principe des puits de carbone à travers la régénération des peuplements de mangrove, en Côte d'Ivoire et au Sénégal.

Question d'évaluation: Quels sont les domaines spécifiques dans lesquels le soutien du FEM a contribué à des résultats supplémentaires, et quels étaient ces résultats supplémentaires?

Constat 14. Au titre de l'additionnalité, l'apport de base du FEM joue un rôle de levier financier en attirant, dans une proportion allant jusqu'à 6,5 fois, des ressources additionnelles qui ont été transformées en résultats supplémentaires. Le projet a également su user de synergies appropriées avec d'autres projets pour déployer des équipements de transformation, de conservation et de transport, qui sont autant de résultats supplémentaires; enfin, l'approche écosystémique complète les stratégies courantes de la FAO de lutte contre la faim et la pauvreté.

69. Sur un plan stratégique, le projet promeut notamment l'approche écosystémique qui est une valeur ajoutée environnementale venant enrichir les résultats traditionnels de la FAO en matière de lutte contre la faim et la pauvreté dans le monde. Dans un registre plus opérationnel, si l'on entend par résultats des avantages ou des actifs intentionnels apportés par le projet au-delà de son périmètre d'intervention conceptuel, il y en a eu du côté des infrastructures et équipements, précisément à travers une plateforme de fours FTT en Côte d'Ivoire et au Sénégal, et du matériel de réfrigération à Cabo Verde. Ces actifs n'étaient pas dans le concept initial ni dans la capacité budgétaire du projet qui est toutefois parvenu à mettre en place des partenariats avec d'autres intervenants pour les fournir aux communautés. Le soutien du FEM, à travers le projet, a donc servi de tremplins pour permettre aux bénéficiaires d'accéder à des équipements additionnels.

Question d'évaluation: Dans quelle mesure le cofinancement attendu s'est-il matérialisé, et comment un déficit de cofinancement ou la matérialisation d'un cofinancement plus important que prévu ont-ils affecté les résultats du projet?

Question d'évaluation: Comment le IPC-AO a-t-il contribué à progresser vers un impact à long terme?

Constat 15: Le projet a pris des mesures favorables à un impact durable, notamment une approche de bas en haut où les acteurs nationaux et les communautés définissent leurs besoins, et participent à la mise en œuvre des solutions apportées par le projet.

70. Des produits de qualité et une bonne appropriation étant les paramètres clés d'un impact durable, le projet a investi significativement dans ces deux directions. Les livraisons du projet apparaissent généralement solides, soutenues par des protocoles d'acquisition et d'exécution rigoureux, avec des exigences techniques et déontologiques si strictes qu'elles peuvent retarder le projet. À de rares exceptions près¹³, cette qualité est observée sur le terrain où elle est régulièrement attestée par les bénéficiaires et les représentants des services techniques nationaux. Le projet a également cherché à favoriser l'appropriation nationale pour que les résultats soient tenus sur la durée. Les communautés d'acteurs et de bénéficiaires ont défini leurs besoins dans le cadre d'autodiagnostic de base qui font que les solutions techniques apportées adhèrent à leurs préoccupations. De surcroît, ce

¹³ À la plateforme FTT de Dionwar, au Sénégal, le système d'évacuation des eaux usées serait absent, tandis que celle de Sassandra, en Côte d'Ivoire, connaîtrait un problème d'exiguïté qui ne permettrait pas de faire circuler confortablement les matières à l'intérieur de l'infrastructure.

sont des structures nationales et locales qui ont été mobilisées dans la mise en œuvre. Pour favoriser ses interfaces avec la partie nationale institutionnelle d'un côté, avec la base communautaire de l'autre, le projet a déployé des experts nationaux qui, en tant que passeurs en immersion, ont été des facilitateurs d'appropriation. Ces approches sont propices à un bon maintien des acquis du projet et à leur valorisation dans la durée. Il faut ajouter à cela la composante partage de connaissances et de bonnes pratiques qui est aussi un diffuseur d'impact, comme l'illustre, au Sénégal, l'intention exprimée par le Japon d'étendre l'outil FTT en Casamance, au sud du pays, à la suite d'une visite de la plateforme FTT de Dionwar¹⁴.

Question d'évaluation: Quelles ont été les forces et les faiblesses de l'approche du projet qui peuvent éclairer une deuxième phase?

Constat 16. L'approche communautaire et nationale où les acteurs définissent leurs besoins spécifiques et participent aux solutions techniques configurées avec l'assistance technique du projet a permis de produire des résultats que les destinataires se sont appropriés.

71. Un atout solide du projet, en termes de stratégies d'intervention, est l'approche communautaire basée sur une identification des besoins à la base mobilisant les vécus des acteurs et débouchant sur la construction d'ordres de priorités consensuels (selon les entretiens d'évaluation, mai-juin 2024). Ce fondement solide a permis, par la suite, une bonne inclusion des solutions techniques apportées sur le terrain et leur appropriation. Cette adhésion des parties au projet attestée tout au long des entretiens d'évaluation a été confortée par un second choix méthodologique: celui de mettre en immersion dans les communautés et les services techniques partenaires au sein de l'État des experts nationaux qui, tout en apportant de l'assistance technique, ont aussi utilement facilité les interfaces entre le projet et ses interlocuteurs dans le pays. Enfin, les protocoles d'accord par lesquels des activités spécifiques ont été déléguées à des structures nationales, vont dans le même sens. Par exemple, cette solution a été mise en avant à Cabo Verde où peu d'expertise technique est disponible en dehors de l'administration nationale. Sur le plan international, l'approche régionale conférant au projet une implantation dans trois pays a aussi eu son effet de levier en permettant des mises en commun régulières et des apprentissages mutuels. Les acteurs de Cabo Verde, en particulier, ont beaucoup insisté sur les avantages retirés de cette approche qui transcendait leurs contraintes spécifiques résultant d'une insularité physique et linguistique. L'approche holistique mise en avant est enfin un atout du projet. D'abord, à travers l'AEP, la chaîne de valeur économique est connectée en amont à ses écosystèmes sans lesquels elle ne peut prospérer. Puis, dans la chaîne de valeur elle-même, sont restaurées plus de continuité et d'intégrité depuis les débarquements jusqu'à l'entrée des marchés, ce qui permet d'équilibrer les relations homme-femme dans la pêche artisanale, avec un surcroît de capacités et de visibilité donné aux femmes transformatrices.

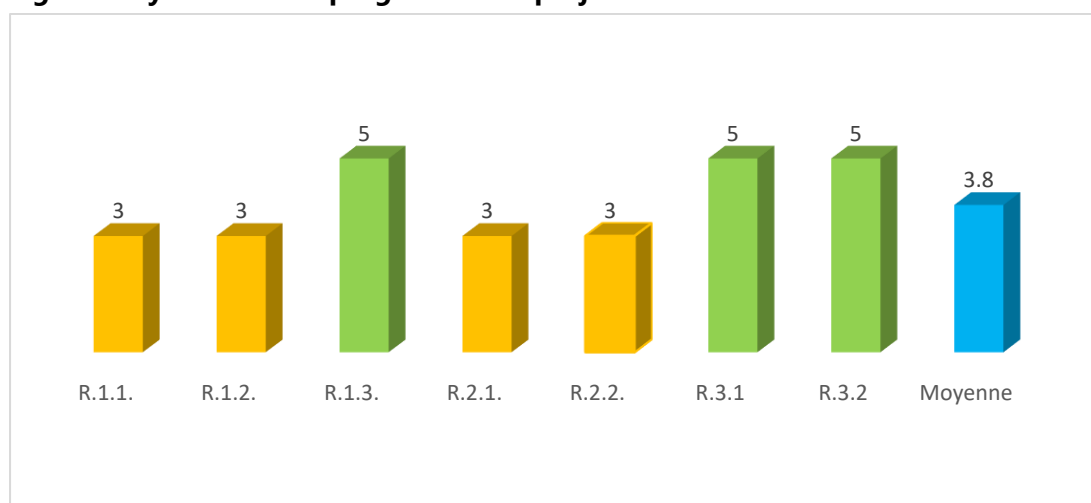
Constat 17. Alors que la démarche de mobilisation des structures locales est tributaire de leurs défis en matière de capacités, il est également observé, par endroits, un déficit de perspective ou de profondeur dans les solutions apportées par le projet.

72. Si l'approche communautaire et nationale décrite ci-dessus est favorable à l'appropriation et à la durabilité, elle est aussi tributaire des limites des capacités locales. Les fours FTT de Sassandra, par exemple, ne sont en place qu'à la toute fin du projet. Une projection insuffisante sur le devenir des solutions portées par le projet est parfois observée. À titre d'illustration, le projet ne s'est pas donné les moyens de démultiplier les renforcements de

¹⁴ Projet (GCP/SEN/084/JPN) de 1,8 millions d'USD.

capacités qu'il a effectués au profit d'effectifs limités de bénéficiaires directs qui devaient ensuite diffuser leurs connaissances à plus large échelle vers d'autres acteurs. Les opérateurs de ces formations ont fait savoir qu'ils n'avaient pas mandat à se projeter au-delà pour suivre non seulement les restitutions mais aussi comment les acquis de formation sont mobilisés dans le quotidien des activités. Quant aux participant(e)s aux formations initiales, ils (elles) ont généralement fait état de manque de moyens pour organiser des restitutions de grande envergure. Une analyse pas assez approfondie des besoins est également parfois observée, ce qui a des répercussions sur les solutions. Cette limite trouve sa parfaite illustration sur la chaîne du froid à Cabo Verde, avec l'acquisition d'une unité de production de glace immobilisée un an et demi avant de pouvoir être fonctionnelle, parce son installation était dépendante de conditions préalables en dehors du contrôle du projet, mais que celui-ci n'avait pas suffisamment considérées en relation avec le partenaire en charge. Lors d'un éventuel nouveau projet, ces conditions préalables gagneraient à être mieux instruites et leur mise en place contrôlée, même si d'autres acteurs les assument.

Figure 9. Synthèse de la progression du projet vers ses résultats sur une échelle de 1 à 6



Sources: FAO, IPC-AO: Élaboré par les auteurs du présent document à partir des rapports sur l'avancement du projet 2019-2023 et des entretiens de l'évaluation finale avec les acteurs, mai-juin 2024.

Nomenclature des sept résultats de l'IPC-AO:

Résultat 1.1. «Les politiques, stratégies et actions nationales en matière de pêche sont cohérentes et efficaces»

Résultat 1.2. «Des plans de gestion sont mis en œuvre et créent des avantages durables»

Résultat 1.3. «Les communautés côtières participent aux processus de gestion des pêcheries et de développement durable»

Résultat 2.1. «La qualité des produits de la pêche et les conditions de travail décentes sont améliorées tout au long de la chaîne de valeur»

Résultat 2.2. «Les chaînes de valeur sont plus efficaces et créent des incitations pour une pêche responsable et des moyens de subsistance durables»

Résultat 3.1. «Les connaissances générées et les résultats obtenus sont communiqués et partagés avec les partenaires locaux, nationaux et régionaux»

Résultat 3.2. «Un système fonctionnel de suivi et évaluation du projet est en place»

73. Au total, l'efficacité du projet est satisfaisante sur trois résultats stratégiques sur sept, et modérément insatisfaisante sur les quatre autres, ce qui lui donne une performance moyenne **modérément satisfaisante** sous ce critère, comme illustré par la figure 9 et rapporté dans le tableau de notation synthétisé des critères et dimensions clés du FEM (appendice 4).

3.4 Formulation et mise en œuvre

Question d'évaluation: Dans quelle mesure la FAO a-t-elle été performante dans l'identification du projet, les notes conceptuelles, la formulation, l'approbation, le démarrage, la supervision et le suivi?

Constat 18. La formulation du projet a été participative et a mobilisé les expériences antérieures; l'absence de théorie du changement spécifique n'a toutefois pas favorisé les liens de causalité dans la matrice de résultats qui ne reflète pas non plus l'importance portée au genre dans le projet; la mise en œuvre a connu des inerties, en plus d'un renouvellement élevé des ressources humaines à la tête de la coordination de projet et au niveau national.

74. Le processus de formulation est conduit avec rigueur et ouverture. Une nouvelle intervention étant normalement construite sur les acquis des interventions précédentes sur le même sujet ou des sujets similaires, l'IPC-AO satisfait à cette exigence: les références aux projets antérieurs sont lisibles dans le document de projet. Des consultations inclusives ont également été menées pour définir les contenus et stratégies du projet, y compris au moins deux ateliers d'identification en Afrique de l'Ouest.
75. Malgré ces précautions qui ont accompagné la formulation, le résultat n'est pas sans présenter quelques faiblesses: l'absence de théorie du changement spécifique pour le projet¹⁵ qui s'appuie sur la théorie du changement de l'initiative globale, a conduit à des liens de causalité défailants dans la chaîne de résultats du projet. En effet, les produits ne s'inscrivent généralement que de manière partielle dans la trajectoire des résultats, ce qui est une source de déperdition de l'efficacité du projet entre le niveau des réalisations tangibles (produits) qui est généralement satisfaisant à très satisfaisant, et celui des résultats attendus où l'efficacité est beaucoup plus mitigée. Enfin, la dimension du genre n'est pas suffisamment reflétée dans la matrice de résultats, alors qu'une grande partie du projet est consacrée au renforcement des capacités et de la visibilité des femmes dans une approche liée au renforcement de la chaîne de valeur. Sur 21 libellés de résultats et de leurs indicateurs de mesure, moins de la moitié (43 pour cent) fait référence aux femmes, même si cela n'a pas empêché que des données sur la participation des femmes soient collectées.
76. L'approbation s'est faite en respectant les processus et la temporalité institutionnelle propres de l'Organisation. La mise en œuvre effective n'a pas été rapide, et la durée du projet s'est étirée davantage que la plupart des sous-projets de l'IPC, à l'exception du sous-projet légèrement plus court mis en œuvre en Amérique latine qui a pu démarrer vite et être clôturé en 2022. Les recrutements de l'équipe du projet IPC-AO ont été plutôt longs, avec une stabilité tardive à la tête du projet qui a connu deux coordonnateurs successifs. La supervision et le suivi sont abordés dans la section suivante consacrée au suivi-évaluation. Le volet sur la restauration et la régénération des mangroves pris en charge par le PNUE à travers la Convention d'Abidjan a été sous-traité à des opérateurs (l'un public et l'autre de la société civile) dans les deux pays concernés, et administré à partir d'Abidjan, siège de la Convention. Le suivi des surfaces régénérées ou restaurées a parfois manqué de souffle, laissant le taux de déperdition des plants se rapprocher du quart des implants à certains endroits (Agence régionale de développement-Fatik-Convention d'Abidjan, 2021)¹⁶. Le contractant au Sénégal du PNUE (Agence régionale de développement de Fatick) suggère qu'un meilleur rééquilibrage des ressources en faveur de ce volet aurait pu

¹⁵ La théorie du changement proposée par l'évaluation à mi-parcours n'a pas été acceptée.

¹⁶ Rapport final de la campagne de reboisement, p.12: «La première année 2020 de reboisement est faite à Diamniadio précisément à Ndatane avec un taux de réussite d'environ 75 pour cent, contre un taux de reprise de 89 pour cent sur le site de Maglore en 2021».

permettre d'accroître significativement le taux de survie et de mieux peser sur les écosystèmes locaux.

Question d'évaluation: Dans quelle mesure les risques ont-ils été identifiés et gérés?

Constat 19. Le projet n'a pas reçu de pression majeure venant des dix risques qu'il avait anticipés et auxquels il avait fait correspondre des mesures d'atténuation; la crise sanitaire, qu'il ne pouvait anticiper, a pesé en revanche sur son exécution; enfin, l'empreinte carbone du projet n'était pas documentée.

77. Il y a bien eu un effort d'identification des risques que pouvait rencontrer le projet, en marge de la formulation. Dans l'ensemble, les risques retenus ne se sont pas produits, et ceux qui se sont réalisés ne l'ont été qu'à un degré insuffisant pour en faire une réelle entrave. En revanche, des défis non considérés ex ante sont bien apparus. La crise sanitaire en est l'illustration parfaite, sans qu'il puisse être fait grief au projet de ne l'avoir anticipée autrement qu'en émettant l'hypothèse de survenue d'une catastrophe naturelle. Il s'y est du reste adapté avec des mesures d'atténuations appropriées (comme les activités menées en ligne lorsque les déplacements étaient impossibles) qui lui ont permis de retrouver une capacité de fonctionnement. Bien que l'IPC-AO soit classé à «risque environnemental et social faible», l'on peut tout de même s'étonner que, pour un projet environnemental, intervenant de surcroît, en grande partie, sur des milieux insulaires fragiles, et porteur de fait de mesures d'atténuation, l'empreinte carbone ne soit pas évoquée dans le document de projet.
78. Globalement, la mise en œuvre du projet ressort **modérément satisfaisante**, comme analysé ci-dessus et rapporté dans le tableau de notation synthétisé des critères et dimensions clés du FEM, objet de l'appendice 4.

3.5 Exécution

Question d'évaluation: Dans quelle mesure la FAO et le PNUE, en tant qu'agences d'exécution, se sont-ils acquittés efficacement de la gestion et de l'administration du projet?

Constat 20. Le niveau de livraison satisfaisant du projet est un signe de performance pour les agences d'exécution, dont la responsabilité est toutefois engagée, en partie, dans l'allongement du cycle de vie du projet, bien que la crise de la maladie à coronavirus 2019 (covid-19) soit aussi un facteur d'explication.

79. À l'aune de ses réalisations, la FAO dans l'ensemble, et le PNUE sur le volet mangroves, ont exécuté le projet. Pour rappel, la livraison des produits attendus est jugée satisfaisante à très satisfaisante¹⁷ (voir détail dans la section précédente), avec 98 pour cent des ressources envisagées effectivement utilisées. Malgré cette réussite de la livraison, le temps a été un défi pour l'exécution du projet dont la durée de vie a été allongée de 55 pour cent suite à plusieurs prorogations. La crise sanitaire mondiale explique une partie de ce débordement, à côté de limites internes, notamment des inerties au sein des agences d'exécution et des lenteurs dans les environnements de mise en œuvre en Afrique de l'Ouest.

¹⁷ Noter la différence entre les produits attendus – qui ressortent comme satisfaisants à très satisfaisants – et les résultats auxquels le projet contribue mais qui ressortent comme moins satisfaisants.

80. Dans l'ensemble, l'exécution du projet apparaît **satisfaisante**, comme analysé précédemment et rapporté dans le tableau de notation synthétisé des critères et dimensions clés du FEM, objet de l'appendice 4.

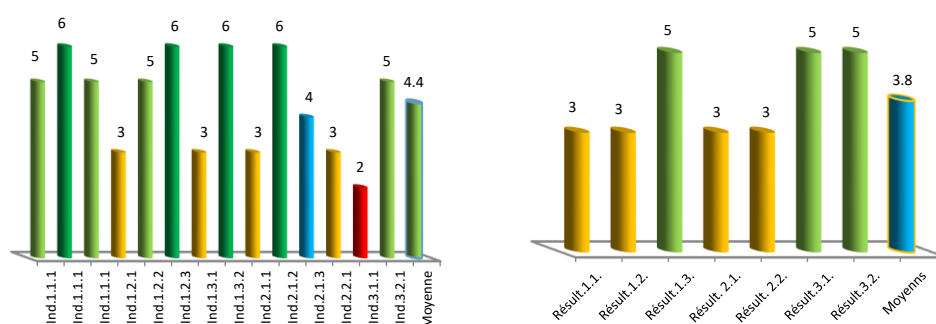
3.6 Efficience

Question d'évaluation: Dans quelle mesure le projet a-t-il été exécuté de manière efficace? Le projet a-t-il été rentable en termes de coût/durée du projet par rapport aux résultats?

Constat 21. Le projet a optimisé ses ressources en s'appuyant sur les services d'opération de la FAO pour limiter au mieux ses propres coûts d'opération, et en recourant à des synergies avec d'autres projets pour apporter aux bénéficiaires plus d'avantages qu'il n'aurait pu le faire seul; des inerties internes conjuguées avec les effets de la crise sanitaire mondiale ont ralenti son cours et imposé des allongements de cycle.

81. L'efficience est le rapport entre les résultats obtenus et les ressources engagées, le tout triangulé avec la temporalité dans laquelle les ressources sont transformées en résultats. Du point de vue de ses réalisations, le projet montre un niveau de performance déjà documenté sous le critère d'évaluation précédent et synthétisé ici dans les figures 10 et 11.

Figures 10 et 11. Récapitulatif des progrès; produits et résultats



Sources: FAO, IPC-AO: Élaboré par les auteurs du présent document à partir des rapports sur l'avancement du projet 2019-2023 et des entretiens de l'évaluation finale avec les acteurs, mai-juin 2024.

Pour rappel, barème de notations du FEM:

- 6: Très satisfaisant;
- 5: Satisfaisant;
- 4: Modérément satisfaisant;
- 3: Modérément Insatisfaisant
- 2: Insatisfaisant
- 1: Très insatisfaisant.

82. Tel que transcrit dans le document de projet, le cofinancement attendu s'élevait à 45 551 500 d'USD. Cette attente est réalisée à 91 pour cent. Le cofinancement prévisionnel est donc mobilisé dans une mesure importante, avec toutefois une certaine prudence vis-à-vis de ce ratio, la gestion du projet ayant fait cas de défis pour toutes les parties à produire une communication fine sur le sujet, pour deux raisons: la première est que ces cofinancements sont pour l'essentiel délivrés en nature et qu'il faut donc préalablement les valoriser pour pouvoir les prendre en compte; l'autre raison qui rend délicate une fine connaissance des cofinancements est que les partenaires ne les inscrivent pas formellement ex ante dans leur système de gestion, et pour en rendre compte, procèdent plutôt à des reconstitutions de dépenses après coup. Si l'on admet en fin de compte que les cofinancements prévus ont été fournis au projet, d'une manière ou d'une autre, ce niveau de mobilisation de ressources apparaît cohérent avec le bon niveau de réalisation

des cibles d'indicateurs, même s'il n'est entièrement lisible sur les résultats de fond, pour les raisons explicitées plus haut.

83. Pour l'ensemble des réalisations du projet, le document de projet établit le budget de l'IPC-AO à 51 984 527 USD, répartis entre 6 433 027 USD de contribution d'appel du Fonds pour l'environnement mondial et 45 551 500 USD de cofinancements, attendus des États impliqués et d'autres partenaires internationaux. En fin de compte, le budget exécuté s'élève à 6 079 667 USD, auxquels s'ajoutent 44 103 645 USD de cofinancement mobilisé, soit un total de 50 183 312 USD à la date du 30 juin 2024.
84. En faveur de l'efficacité du projet, il est constaté que les produits délivrés l'ont été avec 98 pour cent du niveau de ressources initialement considérées comme appropriées. Le projet a aussi amélioré l'effet de levier de ses ressources en passant des partenariats spécifiques avec d'autres projets qui lui ont apporté des moyens additionnels pour faire face aux besoins rencontrés sur le terrain. Cette stratégie lui a permis de financer un volet infrastructures et équipements qui n'était pas dans son programme mais qui a enrichi ses efforts en matière de développement de capacités. Il s'agit précisément d'une chaîne de froid mise à disposition à Cabo Verde et des plateformes de fours FTT déployés en Côte d'Ivoire et au Sénégal. Ces investissements complémentaires ont permis aux femmes transformatrices et commerçantes de produits halieutiques de mieux valoriser les nouvelles capacités apportées par le projet sur la chaîne de valeur.
85. En interne, l'agencement des ressources est l'autre levier d'efficacité du projet. Il ressort des observations directes et des entretiens que la priorité a été donnée au financement des contenus de substance délivrés aux bénéficiaires, tandis qu'une certaine sobriété était pratiquée sur les emplois de gestion, avec par exemple une équipe de projet restreinte, complétée par l'appui d'autres membres du personnel de la FAO, tant au siège que dans les bureaux de pays. Le projet IPC-AO partageait d'ailleurs le même coordonnateur avec l'IPC-Partenariat global, dans une logique de rationalisation des coûts.
86. La rationalisation des coûts finit toutefois par avoir des revers qui entravent la recherche d'efficacité. Le fait de s'appuyer significativement sur des structures et membres du personnel de l'Organisation déjà occupés par leurs charges courantes crée des inerties importantes dans la mise en œuvre des activités du projet. Des défis spécifiques ont aussi prévalu dans les trois pays bénéficiaires, où l'accès aux biens et services ou à l'expertise recherchée est plus ou moins aisé. Les protocoles d'accord passés avec des structures nationales reposent sur l'aléa que les délais d'exécution se ressentent des capacités intrinsèques de ces partenaires. Ces inerties conjuguées font du temps un réel défi pour le projet. Par exemple, en Côte d'Ivoire, les fours FTT n'ont pu être livrés qu'en toute fin de projet. En tenant compte de la dernière prorogation qui prévoit une clôture pour fin avril 2025, l'IPC-AO a débordé de son cycle initial de près de trois ans, soit près de 60 pour cent de temps en plus et autant de perte sur l'efficacité. La pandémie covid-19 a aussi contribué à ralentir les activités de l'IPC-AO.

Question d'évaluation: Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu aux changements externes (contexte) et internes (financement, programmation, personnel, etc.) au cours de sa durée de vie?

Constat 22. Le projet a satisfait aux adaptations nécessaires pour restaurer son fonctionnement dans la situation de crise sanitaire; face aux contraintes budgétaires, il a optimisé ses ressources en s'appuyant sur le cadre organisationnel de la FAO et en s'associant à d'autres projets pour mieux délivrer ses résultats.

87. Comme défi externe, la pandémie de covid-19 a eu des conséquences importantes sur le déroulement du projet. Les restrictions de contact et de déplacement entre 2020 et 2021 ont ralenti la mise en œuvre du projet. En réaction, l'IPC-AO a mis en place les adaptations appropriées pour faire face à ces contraintes: outils de travail à distance; mobilisation d'opérateurs locaux, plus flexibles. Mais les missions de supervision multipartite sur le terrain sont restées un défi pour certains sites. Comme défi interne, les cofinancements en nature peu flexibles car non transformables ont posé des difficultés en termes de financement, auxquelles le projet a fait face en mobilisant les ressources d'autres projets et en optimisant l'allocation de ses propres ressources en numéraire.
88. Globalement, l'efficacité du projet ressort **satisfaisante**, comme analysé ci-dessus et rapporté dans le tableau de notation synthétisé des critères et dimensions clés du FEM, objet de l'appendice 4.

3.7 Durabilité

Questions d'évaluation: Dans quelle mesure les produits et activités de communication sont-ils susceptibles de soutenir la durabilité des résultats du projet? Dans quelle mesure les bénéficiaires au niveau local (communautés, pêcheurs, transformateurs de poisson et autres acteurs de la chaîne de valeur) sont-ils capables de maintenir de manière autonome les avantages du projet après son achèvement? Quels sont les principaux risques pouvant affecter la durabilité des avantages du projet?

Constat 23. La durabilité est variable en fonction des acquis considérés, notamment: une partie des mangroves est déjà viable tandis que l'autre aurait besoin d'un suivi de consolidation; les capacités techniques sont bien appropriées par les femmes formatrices mais risquent de ne pas être suffisamment mobilisées dans un environnement de travail non conforme dans la majorité des cas; les cadres de cogestion ont besoin de ressources courantes pour prospérer dans le temps.

89. Les réseaux d'échanges entre acteurs en Afrique de l'Ouest mais aussi entre cette région et l'Asie et l'Amérique latine concourent à consolider les acquis, surtout pour les institutions de recherche¹⁸ qui ont commencé à nouer des partenariats. À l'intérieur des pays, la communication attire d'autres intervenants sur les produits du projet et favorise leur diffusion. C'est ainsi que le Japon développe un autre projet de 1,8 million d'USD pour développer les fours FTT en Casamance, au Sénégal. L'objectif IPC-AO de faire incorporer ses produits dans les documents de politiques régionaux, ce qui serait un autre levier de pérennisation, n'est pas réalisé (voir aussi critère efficacité, section 3.3).
90. Les avantages spécifiques du projet au niveau local ont des pronostics de pérennité différenciés. Dans les 700 ha de mangroves réhabilités, le taux de survie descend parfois jusqu'à 75 pour cent, signe que certains sites avaient besoin d'un suivi pour atténuer ces 25 pour cent de perte¹⁹ et accroître le taux de survie. L'institutionnalisation par arrêté régional des périodes de repos biologique leur donne une force exécutoire légale propice à leur pérennité. La surveillance maritime que le projet finançait pour faire respecter les réglementations (liées à la taille des filets de pêche ou aux périodes de suspension de pêche) risque de souffrir de l'arrêt du projet, faute de moyens budgétaires pour poursuivre l'activité. Malgré une bonne appropriation par les bénéficiaires, les nouvelles compétences

¹⁸ Elles sont appuyées par le projet pour soumettre une demande de soutien avec le programme de jumelage du projet IW-Learn et également pour rédiger une note conceptuelle d'un projet de partage et de transfert de technologie entre les trois régions géographiques du programme IPC.

¹⁹ Par exemple, au Sénégal, «la première année 2020 de reboisement est faite à Diamniadio précisément à Ndatane avec un taux de réussite d'environ 75 pour cent, contre un taux de reprise de 89 pour cent sur le site de Maglore en 2021» (Rapport final campagne de reboisement, ARD-Fatick/Convention d'Abidjan, décembre 2021; p.12).

des femmes transformatrices rencontrent des défis en matière de durabilité: faible démultiplication au-delà du noyau de bénéficiaires directes; conditions de travail toujours dégradées qui n'aident pas à appliquer les connaissances acquises; produits transformés toujours non certifiés (sauf pour les femmes de Dionwar ayant obtenu une homologation provisoire) et donc peu insérés dans la grande distribution moderne²⁰. Les plans de gestion développés avec les communautés tardent à être réellement mis en œuvre par manque de moyens budgétaires²¹.

91. Les menaces contre la durabilité des résultats du projet sont de deux ordres: financier et environnemental. Sur le plan financier, les bénéficiaires ont besoin de ressources courantes pour poursuivre et maintenir les avantages générés par le projet (demande par ailleurs réitérée par les bénéficiaires et acteurs interrogés sur le terrain); ces moyens budgétaires peuvent manquer en l'absence du projet. Sur le plan écologique, en réaction à une dégradation non endiguée des écosystèmes, rendant la ressource halieutique plus rare encore²², la pêche artisanale pourrait être tentée de se détourner de la production et de la gestion vertueuses promues par le projet.
92. La durabilité des résultats du projet ressort **modérément probable**, comme analysé ci-dessus et rapporté dans le tableau de notation synthétisé des critères et dimensions clés du FEM, objet de l'appendice 4.

3.8 Suivi-évaluation: conception et mise en œuvre

Question d'évaluation: Le plan de suivi et d'évaluation a-t-il tenu compte de la théorie du changement du projet et des exigences du FEM en matière de suivi et d'évaluation? A-t-il intégré des indicateurs de base applicables (indicateurs de résultats organisationnels) et a-t-il fourni des informations de base? Le plan de suivi et évaluation était-il pertinent, applicable et complet? Le système de suivi et évaluation a-t-il fonctionné comme planifié? Les informations du système de suivi et évaluation ont-elles efficacement servi la prise de décision en temps réel et les apprentissages pendant la mise en œuvre du projet?

Constat 24. Le plan de suivi-évaluation n'est pas articulé sur une théorie du changement, celle-ci n'ayant été élaborée qu'au moment de l'évaluation à mi-parcours (FAO, 2021) et n'ayant jamais été incorporée dans l'IPC-AO.

93. Un système fonctionnel de suivi et évaluation est en place, comme noté dans le constat 11, sous le critère de l'efficacité. Les exigences du FEM dans le domaine sont prises en considération, comme l'illustre l'utilisation par le projet des modèles de rapports du Fonds pour rendre compte de l'évolution de l'exécution du projet. La qualité du cadre logique interroge toutefois: des incohérences sont observées entre les produits et les résultats eux-mêmes (voir détails dans la section 1.2 relative à la théorie du changement), créant un hiatus entre l'évaluation des résultats et celle des produits afférents.
94. En ce qui concerne les informations de base, les situations de référence sont fournies (voir document de projet). Les données sur l'exécution du projet ressortent satisfaisantes (comme le montre la bibliographie fournie à l'équipe d'évaluation), mais leur collecte par l'équipe du projet s'est révélée difficile, les partenaires ne répondant pas rapidement aux

²⁰ À quelques exceptions près, comme les produits de la plateforme de Dionwar autorisés à l'exportation sous condition.

²¹ Voir situation par pays des plans de cogestion et tableau de performance détaillé sous le critère de l'efficacité.

²² Les femmes de Dionwar (Sénégal) et Lokodjro (Côte d'Ivoire) font connaître en entretien d'évaluation qu'elles sont confrontées au défi de rentabilisation des fours FTT fournis par le projet, à cause d'approvisionnements insuffisants.

demandes d'information de l'Unité de gestion, surtout en ce qui concerne les montants réels des cofinancements.

95. Le suivi-évaluation livre régulièrement ses extrants attendus avec des contenus satisfaisant les standards du FEM et de la FAO²³, notamment les rapports de progrès annuels. Le *reporting* budgétaire rencontre des difficultés sur les cofinancements, dont les sources ne donnent pas facilement les montants après valorisation de la partie en nature et reconstitution ex-post de la partie en numéraire. La supervision opérationnelle de terrain (les supervisions conjointes en particulier) a été plutôt limitée, à cause de ses coûts rédhibitoires, surtout lorsqu'elle part du siège, et des restrictions de déplacements imposées par la crise sanitaire liée à la covid-19.
96. Le suivi-évaluation apparaît **satisfaisant**, tant en termes de planification que de mise en œuvre comme analysé ci-dessus et rapporté dans le tableau de notation synthétisé des critères et dimensions clés du FEM, objet de l'appendice 4.

3.9 Application des politiques et directives du Fonds pour l'environnement mondial

3.9.1 Partenariats et engagement des parties prenantes

Questions d'évaluation: Comment le projet a-t-il mobilisé les parties prenantes pour établir des partenariats? A-t-il fait appel de manière appropriée à leur expertise et à leurs capacités pour favoriser l'appropriation du projet? Quels types de partenariats faut-il envisager pour une deuxième phase du projet?

Constat 25. Le projet a, dans l'ensemble, réussi à obtenir un bon engagement des parties prenantes: des cofinancements importants ont été levés auprès des trois États partenaires; au niveau national, des entités publiques ont exécuté des activités dans le cadre de protocoles de partenariat tenant compte de leurs compétences; quelques limites relatives à l'ancrage opérationnel de certaines activités sont notées au niveau local.

97. La mobilisation des parties est engagée, dès la formulation, avec notamment deux ateliers régionaux de consultation (source: FAO). Elle s'exprime dans l'envergure des cofinancements, en nature certes, levés auprès des trois États, qui se consolident à plus de 40 millions d'USD (voir appendice 10) entièrement mobilisés au 30 juin 2024, soit plus du double de l'apport initial du FEM et plus de la moitié du concours de la FAO. Le déploiement d'experts nationaux expérimentés en appui aux administrations d'ancrage du projet a servi l'interface avec le niveau institutionnel national. L'exécution de blocs d'activités par des structures nationales est aussi un vecteur d'appropriation: cas du Centre de recherches océanographiques de Dakar-Thiaroye et l'Institut universitaire de pêche et d'aquaculture (IUPA) au Sénégal, de l'Instituto do Mar (IMAR) à Cabo Verde, du Centre de recherches océanologiques d'Abidjan en Côte d'Ivoire, par exemple. Au niveau local, l'approche communautaire a favorisé l'adhésion des acteurs au projet. En Côte d'Ivoire et au Sénégal, l'adhésion à la base ressort élevée (entretiens), tandis qu'à Cabo Verde, il est rapporté que, parfois, les activités de renforcement de capacités auprès de formatrices et de pêcheurs ont rencontré un moindre engouement parce que conduites en pleine haute saison, quand les acteurs sont occupés avec leurs exploitations respectives (source: opérateurs de formation). Au Sénégal, le service technique déconcentré du Commerce

²³ L'évaluation a croisé les rapports du projet et les modèles à suivre pour arriver à cette conclusion.

intérieur est absent de l'accompagnement du projet alors qu'en rapport avec ses homologues de la Direction des industries de transformation de la pêche, il peut aider les transformatrices dans les procédures de certification commerciale de leurs produits; l'Agence régionale de développement (ARD) absente du volet «chaîne de valeur» aurait dû y être impliquée pour assurer un encadrement de proximité des bénéficiaires après le retrait du projet. Ces deux entités locales devraient être mieux impliquées dans une nouvelle phase de programmation.

3.9.2 Communication, gestion des connaissances et produits du savoir

98. Cette dimension de la communication et de la gestion des connaissances et produits du savoir est l'objet d'un résultat spécifique dans la Composante 3. Elle est donc évaluée à ce titre sous le critère de l'efficacité et fait l'objet du constat 10.

3.9.3 Mesures de sauvegarde environnementale et sociale

Questions d'évaluation: À quel point des mesures de sauvegarde environnementale et sociale sont-elles intégrées dans la conception et la mise en œuvre du projet? Y a-t-il eu attribution correcte d'un niveau de risque en matière de sauvegarde environnementale et sociale (SES) à la conception du projet? Y a-t-il eu un suivi adéquat des risques anticipés tout au long de la vie du projet? Les mesures d'atténuation prises (le cas échéant) ont-elles été appropriées et dûment mises en œuvre?

Constat 26. Le projet est évalué à risque environnemental et social faible et n'a pas eu besoin de concevoir des mesures d'atténuation dans ce sens; en dépit de l'objectif du projet, son empreinte carbone n'est pas évoquée; la crise sanitaire ne pouvait être anticipée.

99. L'IPC-AO a fait l'objet d'une évaluation de risque environnemental et social sanctionnée par l'attribution d'un niveau «faible» (document de projet), et régulièrement suivie dans la mise en œuvre: les rapports statutaires au FEM mentionnent tous que le niveau de risque n'a pas changé et continue de ne pas appeler de mesures d'atténuation. S'agissant spécifiquement du risque environnemental, son appréciation à la conception et tout au long du projet soulève cependant un questionnement légitime. Le risque environnemental (ne serait-ce que l'empreinte carbone tel que mentionné dans le constat 13) d'un projet intervenant dans des écosystèmes insulaires, fragiles par définition, ne peut être faible au point de n'appeler aucune mesure compensatoire de sauvegarde ou d'atténuation. Ne pas considérer les émissions de carbone du projet est d'autant plus surprenant que l'IPC-AO comporte, de fait, des contenus de sauvegarde environnementale, son volet en faveur des mangroves étant bien un investissement en création de puits de carbone; les rencontres virtuelles utilisées en lieu et place de déplacements physiques sont aussi des mesures d'atténuation des émissions de CO₂.
100. Le projet a identifié 10 risques dans son document de projet, lesquels ne se sont pas concrétisés, au vu du suivi rapporté dans les rapports statutaires, sauf le risque de catastrophe naturelle, catégorie dans laquelle peut être classée la crise sanitaire de la covid-19. Dans le cadre de la gestion de la pandémie, le projet a bien fini par développer des adaptations qui lui ont permis de recouvrer un certain niveau de fonctionnement, après, naturellement, une séquence de ralentissement, voire d'arrêt, qui explique en partie le débordement de moitié du cycle de programmation initial, couplée à des défis de coordination et de gestion d'interfaces mentionnés dans les constats 20 et 21.

3.9.4 Genre

Questions d'évaluation: L'égalité des sexes, l'autonomisation et d'autres questions d'équité ont-elles été intégrées dans la conception et la mise en œuvre du projet? Les femmes ont-elles bénéficié des activités du projet autant que les hommes?

Constat 27. La question du genre est substantiellement considérée dans le document de projet en termes d'analyse mais insuffisamment reflétée dans la matrice de résultats; les femmes ont malgré tout largement bénéficié des avantages du projet, leurs positions et besoins spécifiques sur la chaîne de valeur étant fondamentalement ciblés.

101. La problématique des femmes est abordée dans le document de projet (p. 47). La Composante 1 promeut leur positionnement dans la gouvernance du sous-secteur, tandis que la Composante 2 cible le renforcement de leurs capacités, revenus, conditions de travail (dans une moindre mesure) et visibilité sur la chaîne de valeur. L'on observe toutefois une lisibilité mitigée du genre dans l'écriture de la matrice de résultats qui est le cadre opérationnel du projet. Si 9 indicateurs sur 14 (57 pour cent) sont libellés de manière sensible au genre, avec des références explicites aux femmes, aucun des sept résultats stratégiques ne comporte en revanche de telles références.
102. Pour favoriser l'égalité des sexes, la formulation d'une stratégie genre dédiée était prévue et a bien été élaborée, autour de cinq principes clés: «approche participative»; «cohérence avec les politiques nationales et internationales»; «compréhension des inégalités entre les sexes»; «approche d'un processus transformatif genre»; «exhaustivité et inclusion»; et «impartialité»(FAO, IPC-AO, 2017). Sur cette base, les femmes ont bénéficié des avantages générés par le projet. Par exemple, sur les 1 917 bénéficiaires directs de renforcements de capacités recensés dans les trois pays, 58 pour cent sont des femmes (FAO, IPC-AO, 2024). Les fours FTT installés en Côte d'Ivoire et au Sénégal le sont au profit de groupements majoritairement, sinon exclusivement, féminins, de même pour la chaîne du froid mise à disposition à Cabo Verde. La restauration des mangroves s'est, elle aussi, beaucoup appuyée sur les associations féminines.
103. Malheureusement la comptabilité analytique du projet ne permet pas de retracer l'incidence budgétaire de cet important investissement en faveur des femmes. Pourtant la Stratégie évoquée ci-dessus préconisait: «le genre sera appliqué [...] dans l'orientation de l'utilisation du budget». En termes d'effets programmatiques, le projet a touché une proportion équitable de femmes (voir statistiques précédentes) et a pris en compte leurs besoins différentiels (leur monopole sur la transformation et leur domination sur la commercialisation artisanale sont pris en compte). En revanche, le projet n'a pas pesé sur l'échelon d'effet suivant qui est la modification des normes, des valeurs culturelles et des structures de pouvoir. Les femmes continuent de rester confinées dans leurs bastions traditionnels, à savoir la transformation et la distribution artisanales des produits, qui restent d'ailleurs fortement très dépendante en aval de la chaîne de valeur dominée par les hommes. Sur le site de Dionwar, par exemple, les femmes bénéficiaires de la plateforme FTT indiquent ne pas parvenir à la faire tourner à plein régime parce qu'au lieu de les approvisionner, les pêcheurs ont tendance à vendre leurs captures à des mareyeurs qui les rémunèrent mieux. Les femmes de Lokodjro expriment des difficultés d'approvisionnement analogues (voir aussi constat 6).
104. Sur l'échelle de Sara Hlupekile Longwe (bien-être, accès, conscientisation, mobilisation et contrôle), le projet a une résonance sur le bien-être et l'accès. D'une certaine manière, en

marge des formations, un travail de prise de conscience a été fait en abordant les questions d'égalité homme-femme et les défis d'accès aux ressources. Ces défis handicapent les femmes. Les comités de gestion²⁴ sont en principe des cadres de mobilisation, en faveur des femmes, mais le palier du contrôle équitable des ressources et du pouvoir reste un défi important.

3.9.5 Droits humains

Question d'évaluation: Dans quelle mesure le projet s'est-il assuré de favoriser la promotion des droits humains?

Constat 28. Dans le cadre du renforcement de capacités le projet promeut l'éveil aux droits, dimension fortement présente d'ailleurs dans les Directives volontaires (FAO, 2015) diffusées au niveau stratégique et local; les besoins spécifiques des femmes sont considérés; les autres groupes marginalisés comme les personnes vivant avec un handicap ne sont pas présents dans le ciblage du projet.

105. Les formations administrées ont systématiquement intégré une composante d'éveil sur les droits, notamment les droits des femmes en termes d'accès aux ressources et de participation aux prises de décisions communautaires. Dans le domaine de la gouvernance du secteur, au niveau stratégique et local, la promotion de l'intégration dans le pilotage stratégique et local d'instruments internationaux comme les Directives volontaires est aussi une ouverture sur les droits. Sur le site de Lokodjro, en Côte d'Ivoire, d'ailleurs, cette dimension a eu un impact sur les bénéficiaires: les femmes ont invoqué ces Directives pour une protection juridique dans des situations de relocalisation qui les concernent.

Question d'évaluation: Dans quelle mesure le projet a-t-il pris en compte les besoins et opportunités différentiels des jeunes femmes et des jeunes hommes, les besoins des personnes handicapées et le travail des enfants dans sa conception et sa mise en œuvre?

106. Les besoins spécifiques des femmes sont pris en compte par le projet dans la mesure où il les accompagne sur leur positionnement sur la chaîne de valeur. Elles sont appuyées dans le renforcement de leurs compétences en matière de transformation, de distribution et de gestion dans les filières halieutiques. Mais tous leurs besoins spécifiques ne sont pas pris en charge par le projet. Par exemple, l'accès à un financement de fonds de roulement, qu'elles évoquent régulièrement (entretiens d'évaluation), n'est pas couvert. Les hommes sont aussi ciblés et touchés en fonction de leur positionnement sur la chaîne de valeur dont ils occupent surtout l'aval. Le projet a renforcé leur éveil et compétences en approche écosystémique. Aucune stratégie dédiée aux personnes vivant avec un handicap n'est observée.

3.9.6 Populations autochtones et communautés locales

Question d'évaluation: Dans quelle mesure le projet a-t-il garanti la prise en compte des droits des peuples autochtones lorsque cela était pertinent dans la conception et tout au long de la mise en œuvre?

²⁴ Ces structures continuent de refléter la sous-représentation traditionnelle des femmes dans les cadres de gouvernance: les bureaux des comités locaux pêche artisanale au Sénégal, par exemple, comptent en moyenne 10 pour cent de femmes seulement (sources: entretiens sur le terrain, mai 2024).

Constat 29. L'IPC-AO a laissé les communautés identifier elles-mêmes leurs besoins, processus qui a aussi permis au projet de mieux connaître le milieu d'intervention qui a été pleinement respecté, y compris en travaillant avec les communautés dans leurs propres langues.

107. Le projet a adhéré aux besoins humains locaux, grâce notamment à ses stratégies fondatrices d'autodiagnostic inclusifs de définition des besoins d'appui. Ces exercices ont permis de mieux familiariser le projet avec les terroirs, pour une assistance éclairée, respectueuse des identités locales. Les identités linguistiques ont été respectées en dispensant les formations dans les langues locales, et en recourant au service d'interprètes pour permettre aux populations de s'exprimer dans leurs propres langues, avec toutefois des lacunes en Côte d'Ivoire où les acteurs rencontrés ont déploré un faible recours aux langues locales (Malinké, Ebrîé et Fanti, par exemple).

4. Conclusions, recommandations et enseignements

4.1 Conclusions

Conclusion 1. Pertinence-cohérence: L'Initiative Pêche Côtière en Afrique de l'Ouest est dans l'ensemble pertinente et cohérente: elle est alignée sur les référentiels de développement des trois pays et ancrée dans les cadres de coopération du FEM et de la FAO; elle intervient dans la continuité d'interventions précédentes et en complémentarité avec d'autres projets en cours de mise en œuvre.

108. Le projet est ancré dans les stratégies de développement et de coopération de ses partenaires clés: le PEDS 2022-2026 pour Cabo Verde; la PONADEPA pour la Côte d'Ivoire; le PSE 2014-2023 pour le Sénégal; la Stratégies «Eaux internationales et biodiversité» du FEM-6; le deuxième Programme stratégique de la FAO «Biens et services durables» pour l'agriculture, la sylviculture et la pêche. Sur le terrain, le projet adhère aux préoccupations des cibles, à la suite d'une identification et d'une hiérarchisation participative des besoins, dans une logique allant du bas vers le haut. Le projet a capitalisé sur les autres interventions précédentes de la FAO et d'autres partenaires dans le domaine: projets CCLME, GCLME, WARFP, AEP-Nansen, cités dans le document de projet. Les synergies avec d'autres projets de la FAO ont aidé à déployer des équipements à Cabo Verde et en Côte d'Ivoire. Cette conclusion procède des constats 1, 2 et 3 et implique de maintenir l'ancrage dans les priorités locales.

Conclusion 2. Efficacité: Le projet affiche un bon niveau de livraison de ses produits attendus, dans le cadre d'une approche écosystémique de la pêche: des projets de textes juridiques, réglementaires et de politique révisés avec domestication de normes et standards internationaux de gouvernance; des cadres de cogestion initialisés; des écosystèmes de mangroves restaurés; la chaîne de valeur améliorée par le renforcement des capacités des acteurs et la mise à disposition d'équipements de travail; la documentation de ces acquis comme des produits de connaissance partagés entre les trois pays, dans la région et au-delà.

109. Au niveau stratégique, le projet a aidé les trois pays à réaliser des évaluations de leurs référentiels de gouvernance du secteur de la pêche et à en tirer des projets de texte qui intègrent les standards internationaux notamment: l'approche écosystémique des pêches, les Directives volontaires sur la pêche artisanale, la dimension genre et les normes du Codex Alimentarius, les outils de cogestion. Ces projets sont encore dans le circuit de validation technique (cas de Cabo Verde) ou d'entrée en vigueur légale (cas de la Côte d'Ivoire et du Sénégal). L'expérience de cogestion dans la pêche artisanale est lancée, en s'appuyant sur des cadres existants au Sénégal et en mettant en place de nouvelles structures à Cabo Verde et en Côte d'Ivoire. En matière de préservation des écosystèmes, quelques 700 hectares de mangroves sont régénérés ou restaurés en Côte d'Ivoire et au Sénégal, le repos biologique est mieux ancré et institutionnalisé sur la base d'études scientifiques préalables, la surveillance et la lutte contre les pratiques de pêche illégales sont soutenues. Sur la chaîne de valeur, 1 917 acteurs, dont une majorité d'actrices, ont acquis des compétences nouvelles touchant la gouvernance des pêches, la transformation, la gestion et la commercialisation des produits halieutiques, en plus d'être formés/sensibilisés sur les questions de genre et d'accès aux droits. Dans un registre plus limité, du matériel de travail a également été fourni: une plateforme de fours FTT en Côte d'Ivoire et au Sénégal, des équipements pour la conservation et le transport des produits halieutiques à Cabo Verde. Enfin, sur le plan de la communication, le projet a documenté ces acquis et élaboré des produits de connaissance partagés sur les sites de la FAO et de

l'Initiative globale et diffusés à l'occasion d'événements commémoratifs ou de rencontres thématiques internationales.

110. Cette conclusion procède des constats 4, 5, 6, 8 et 9. Ses implications en direction d'un nouveau cycle de programmation similaire sont de persévérer dans ce rendement, si possible dans une double démarche de consolidation dans les anciens sites et de diffusion vers d'autres aires géographiques.

Conclusion 3. Efficacité: À l'analyse, certains des produits livrés apparaissent manquer de perspective, au sens où les solutions techniques qu'ils apportent nécessitent d'être prolongées pour être réellement viables ou à fort impact; par ailleurs le fort degré de couverture des cibles noté sur les produits ne se traduit pas par une influence équivalente sur les résultats attendus du projet, en raison d'un décalage important entre ces deux lignes de performance.

111. Le renforcement de capacités a touché quelques 1 917 bénéficiaires directs, essentiellement des femmes productrices et commerçantes sur la chaîne de valeur. Les démultiplications locales au profit d'effectifs d'acteurs plus nombreux pour donner au projet un plus grand effet de souffle sur le secteur et dans les communautés, n'ont pas été systématiques selon les bénéficiaires et les opérateurs de formation, le projet n'ayant pas prévu de ressources pour accompagner ces restitutions à la base. Jusqu'à 25 pour cent de déperdition est notée dans les superficies de mangroves régénérées, faute d'un suivi post-intervention suffisant (y compris l'absence de moyens de repiquage). L'unité de production de glace implantée à Cabo Verde en fin 2022 n'a pu fonctionner qu'en mai 2024, faute d'un abri conforme nécessaire. Les éléments de contexte et les prérequis techniques ou stratégiques sont à considérer dans toute solution apportée par le projet; faute de pouvoir les satisfaire tous, le projet doit engager les bénéficiaires à traiter tous ces éléments de façon adéquate.

112. Sur la grille du FEM, la performance de l'IPC-AO est modérément insatisfaisante sur 57 pour cent de ses résultats attendus, alors qu'elle est très satisfaisante dans la livraison de ses cibles de produits. Ce contraste s'explique par des produits décalés par rapport à leurs résultats de rattachement. Par exemple, le premier résultat de la Composante 1 vise, entre autres, des cadres juridiques rendus «efficaces», ce qui suppose qu'ils soient mis en œuvre, alors qu'en termes de produits, le projet s'est limité, pour l'essentiel, à accompagner la révision des textes. Dans la Composante 3, un produit vise l'adoption des acquis du projet par les organisations régionales, alors que le résultat correspondant se limite au partage des produits de connaissance.

113. Cette conclusion procède des constats 4, 17, 18 et 23, et implique pour le futur de considérer les problèmes à résoudre de manière plus holistique, et d'améliorer la corrélation entre les produits et les résultats attendus.

Conclusion 4. Efficacité: L'efficacité du projet est servie, notamment, par la disponibilité relative des ressources, des partenariats de qualité et une approche d'exécution assez souple et adaptative; elle est limitée en revanche par la nature des cofinancements d'un point de vue interne, et par la crise sanitaire d'un point de vue externe.

114. Les résultats livrables de l'IPC-AO sont rendus possibles par un budget de 47,9 millions d'USD exécuté à 98 pour cent. Les trois États se sont mobilisés dans le projet, comme l'attestent leurs cofinancements. L'appropriation et l'institutionnalisation des résultats du projet est un autre signe d'adhésion à l'IPC-AO: au Sénégal, les conclusions des études sur

le repos biologique se sont traduites en actes réglementaires. La souplesse de l'exécution nationale portée par des entités locales ayant les capacités requises a permis plus de célérité que si le projet était resté dans les cadres d'exécution directe de la FAO lestés d'exigences administratives. L'efficacité du projet est contrariée par la structure de son financement, constitué en grande partie de cofinancements en nature, donc non transformables. Ce profil limite la marge de manœuvre nécessaire pour faire face à des besoins multiformes. Enfin, la pandémie de covid-19, sévère pendant deux des cinq années du cycle originel du projet, a ralenti la mise en œuvre un temps, avant que le projet ne trouve les adaptations appropriées.

115. Cette conclusion procède des constats 7, 12, 15, 16, 18, 19, 20 21, 22, et 24, et implique pour le futur de continuer à actionner les leviers favorables au projet en jugulant l'effet des facteurs défavorables.

Conclusion 5. Mise en œuvre et exécution: Le bon niveau de réalisation des produits attendus va dans le sens d'une mise en œuvre performante, tandis que les allongements répétés du cycle du projet laissent voir des inerties importantes dans l'exécution; l'exécution a eu en outre un coût carbone qui n'a pas été déterminé pour faire l'objet d'atténuation.

116. Le projet affiche les niveaux de réalisation (produits/ indicateurs) suivants: satisfaisants ou très satisfaisants sur 8 cibles sur 14 (soit 57 pour cent), modérément satisfaisants sur une neuvième cible, et modérément insatisfaisants ou insatisfaisants sur les cinq autres cibles (36 pour cent), soit un profil de performance en matière de produits livrés globalement satisfaisant, sur la grille de notation du FEM. Appréciée à l'aune de ces réalisations, obtenues de surcroît avec un niveau de ressources légèrement inférieur au budget initial et, qui plus est, avec des cofinancements essentiellement en nature et donc non transformables, l'exécution ressort avoir été bien conduite.
117. En revanche, du point de vue des délais, il est indéniable que des défis ont été rencontrés. Le cycle de programmation du projet a débordé de plus de 29 mois sur la durée prévue dans son document de projet, soit 55 pour cent de temps en plus. Des inerties importantes sont notées sur nombre de livraisons, dues en partie au défi de dérouler les procédures institutionnelles d'exécution de la FAO, aux limites intrinsèques des environnements nationaux de mise en œuvre, aux niveaux de capacités des structures locales relayant l'exécution dans le cadre de protocoles d'accord et à la crise sanitaire liée à la covid-19.
118. L'IPC-AO a bien été évaluée et classée à risque environnemental et social faible. Ce diagnostic est posé dans le document de projet et régulièrement suivi le long du cycle, son évolution faisant systématiquement l'objet d'un point d'information dans les rapports sur l'avancement. La problématique du coût carbone de l'exécution du projet est, en revanche, restée sous silence. Pourtant, le sujet est réel: la transformation de plusieurs millions d'USD en avantages économiques et sociaux pour des bénéficiaires éparpillés sur trois pays et dans le cadre d'interfaces de coopération à travers plusieurs continents produit un coût de nuisance environnementale qui devrait être pris en compte.
119. Cette conclusion procède des constats 13, 18, 19, 20 et 25. Ses implications en direction d'un nouveau cycle de programmation sont de poursuivre la dynamique de performance entamée tout en maîtrisant mieux le facteur temps et d'explicitier l'empreinte carbone et d'éventuelles mesures d'atténuation.

Conclusion 6. Efficience: L'efficience du projet est servie par ses rationalités budgétaires et techniques qui ont favorisé les livraisons de produits sur le terrain, bien que ces mêmes logiques aient pu aussi, par moment, soulever des défis par ailleurs amplifiés par la crise sanitaire.

120. Les cofinancements, en nature pour l'essentiel, ne sont pas flexibles. Le projet a donc dû rationaliser l'utilisation de ses ressources. À cheval sur l'IPC-AO et l'IPC globale, l'équipe de coordination est restée restreinte, soutenue par les membres du personnel de la FAO (au siège et au niveau local), ce qui a permis de minimiser les coûts de gestion du projet et de privilégier les besoins des bénéficiaires sur le terrain. L'exécution nationale²⁵ est mobilisée là où les cadres courants d'exécution de la FAO pouvaient induire des inerties. Ces stratégies combinées ont permis au projet, avec 98 pour cent du budget initial (FAO, IPC-AO, Rapports sur l'exécution du projet 2023-2024), de livrer de manière globalement satisfaisante les produits prévus. Ces logiques de rationalisation ne sont pas sans générer toutefois des effets adverses: le nombre limité du personnel direct du projet fait peser sur eux une charge de travail qui dépasse les horaires traditionnels (surcoûts financiers, sinon de temps), le même effet se produisant avec la mobilisation du personnel de la FAO déjà occupé par ses charges courantes. Enfin, confier la mise en œuvre à des structures nationales dans le cadre de protocoles de partenariat spécifiques est forcément tributaire de l'état de leurs capacités internes. Ce contexte de mise en œuvre et la survenue de la crise sanitaire liée à la covid-19, en plus des inerties internes dans chaque pays, expliquent que le projet ait eu besoin d'un allongement de son cycle de plus de deux ans et demi²⁶ pour arriver aux résultats présentés plus haut.
121. L'implication de cette conclusion tirée des constats 21 et 22 est de poursuivre la dynamique de rationalisation des arbitrages budgétaires tout en veillant à l'efficacité de l'exécution.

Conclusion 7. Durabilité: Le bon niveau d'appropriation des produits livrés par le projet favorise dans l'ensemble leur durabilité; de manière spécifique, les profils de durabilité sont variables, en fonction du type de produits et de la prévalence ou non de défis particuliers.

122. L'appropriation est une dimension clé de la durabilité. Elle est globalement solide sur l'ensemble du projet, favorisée par l'approche du bas vers le haut, privilégiée par le projet. À l'occasion d'exercices participatifs d'autodiagnostic accompagnés par le projet, les bénéficiaires ont eux-mêmes contribué à identifier leurs priorités de développement, adhérant ainsi aux solutions techniques que l'IPC-AO a ensuite apportées. Les contributions nationales ont été entièrement mobilisées, signe que le projet était accepté et inscrit dans les engagements de contrepartie des pays. Certains extraits du projet comme ceux relatifs au repos biologique d'espèces (deux extraits) ont été, après consultations communautaires, institutionnalisés par actes réglementaires de l'autorité compétente, bien que ceux-ci suscitent encore des questionnements.
123. En revanche, la communication de l'IPC-AO n'a pas encore fait inscrire dans les cadres régionaux de politique sectorielle les produits de connaissance générés par le projet, ce qui contribuerait à leur pérennisation. Une partie des écosystèmes de mangroves restaurés a besoin d'un suivi post-intervention, dont l'absence dans le projet ne favorise pas l'irréversibilité des acquis. Dans leur volonté de mettre en œuvre et d'inscrire dans leurs pratiques professionnelles courantes les nouvelles compétences techniques, commerciales, et de gestion acquises, la majorité des femmes formatrices sont contrariées par des conditions de travail peu propices au changement, les bénéficiaires dotées d'équipements

²⁵ Des protocoles d'accord confient à des structures nationales l'exécution d'activités.

²⁶ Le projet a été prorogé pour une durée de trois ans, mais la dernière prorogation est due à la finalisation de cette évaluation.

de travail modernes comme les fours FTT étant en revanche à même de valoriser leurs compétences acquises. Les structures de cogestion qui œuvrent localement sont handicapées par le manque de moyens, qui empêche, par exemple, une réelle mise en œuvre des plans de travail développés.

124. Cette conclusion procède du constat 23. Ses implications en perspective d'un nouveau cycle de projet sont de consolider les dynamiques d'appropriation nationale et de déconstruire les entraves à la durabilité.

Conclusion 8. Genre, droits humains et communautés locales: Les réalisations de l'IPC-AO sur la problématique de l'égalité homme-femme et, plus généralement, de l'accès aux droits, sont réelles, même s'il n'est pas possible de retracer de manière analytique la part du budget directement allouée au genre.

125. Les allocations budgétaires sur la dimension de genre ne sont pas retracées dans la comptabilité analytique du projet, mais les femmes sont fortement ciblées dans leur positionnement sur la chaîne de valeur de la pêche artisanale, où elles dominent notamment les activités de transformation, de conservation et de commercialisation des produits halieutiques. Elles ont bénéficié du renforcement de leurs capacités: formations sur des thématiques techniques et sur les normes de gouvernance du secteur, en plus d'équipements de production en faveur de quelques-uns de leurs groupements professionnels. Le respect de l'identité des communautés est de rigueur, y compris l'utilisation des langues locales. Sur une trajectoire de changement – bien-être, accès, conscientisation, mobilisation et contrôle –, l'influence du projet se fait surtout sentir sur les étapes initiales: le bien-être et l'accès, le dernier palier du contrôle équitable des ressources et du pouvoir restant un défi. Les femmes de Lokodjro en Côte d'Ivoire et de Dionwar au Sénégal rapportent un accès de plus en plus difficile aux approvisionnements, les pêcheurs privilégiant l'approvisionnement des grands mareyeurs aux prix plus rémunérateurs. Au Sénégal, une faible présence féminine est observée dans l'exécutif des CLPA consultés par l'évaluation.

126. Cette conclusion procède des constats 26, 27 et 28 et implique de poursuivre cette dynamique tout en l'infléchissant vers davantage d'autonomisation, ce qui passe par davantage de prise sur les ressources et le pouvoir.

4.2 Recommandations

127. L'évaluation propose les dispositions et mesures suivantes, à considérer dans la perspective d'un nouveau cycle de programmation éventuel, avec les mêmes ou d'autres points focaux que l'IPC-AO. Ces préconisations procèdent d'observations faites sur le projet. Elles sont ancrées, chacune, dans une ou plusieurs conclusions dont les références sont rappelées après chaque recommandation. Les recommandations sont classées en trois groupes qui reflètent le niveau de structure fondamentale d'un projet: i) le niveau du cadre logique qui s'adresse à l'ensemble des acteurs dans le secteur, notamment la FAO et le PNUE; ii) le niveau du contenu stratégique qui s'adresse à l'ensemble des parties prenantes du projet; iii) le niveau des processus opérationnels qui s'adresse principalement à la FAO et aux partenaires de mise en œuvre.

Recommandation 1. Niveau logique: De façon à éviter les faiblesses perçues dans ce projet du fait de la dichotomie entre produits et résultats, il est recommandé de consolider la matrice de résultats de futurs projets en améliorant les corrélations entre les produits à délivrer et les résultats

attendus et de mieux refléter le genre dans le libellé des cibles. Cette recommandation procède des conclusions 3 et 8.

Recommandation 2. Niveau stratégique: Afin de consolider les acquis, d'assurer la pérennité des actions et de compenser les dommages environnementaux induits par un projet futur, il est recommandé de capitaliser sur les résultats obtenus par une série d'actions qui visent le ciblage des sites d'un futur projet, les conditions préalables nécessaires au bon déroulement de ce futur projet et l'atténuation de son coût carbone.

- i. Cibler une consolidation dans les sites déjà couverts et/ou une extension vers de nouveaux sites, à l'intérieur ou à l'extérieur des pays déjà bénéficiaires; cette dimension de la recommandation procède de la conclusion 2;
- ii. Mieux évaluer l'environnement et le contexte des problèmes à résoudre, bien identifier, s'il y en a, les conditions préalables ou de survie des solutions préconisées, planifier avec les parties les actions de suivi qui pourraient être nécessaires; cette dimension de la recommandation procède de la conclusion 3;
- iii. Déterminer le coût carbone du projet ou le prévoir puisqu'il existe par défaut, et articuler des stratégies appropriées d'atténuation, ou le mettre en regard des avantages écologiques que le projet apporte en tant qu'investissement environnemental; cette dimension de la recommandation procède de la conclusion 7.

Recommandation 3. Niveau opérationnel: Pour permettre un gain de temps et de coûts ainsi qu'un meilleur suivi des données financières du projet, il est recommandé d'agir sur la planification, les partenariats et le genre.

- i. Mieux équilibrer, d'un côté, les logiques d'optimisation de ressources et, de l'autre, les besoins fonctionnels du projet notamment en personnels, pour minimiser les inerties dans le déroulement des activités; cette dimension de la recommandation procède des conclusions 5 et 7;
 - ii. Évaluer, pour chaque stratégie ou grappe d'activités spécifiques, les structures locales les mieux à même de les accompagner sur le terrain et, surtout, de les suivre après le cycle du projet; cette recommandation procède de la conclusion 4;
 - iii. Produire des données d'exécution budgétaire sexospécifiques susceptibles de mieux rendre compte des investissements du projet en matière de genre; cette dimension de la recommandation procède de la conclusion 8.
128. Un tableau dédié figurant à l'appendice 2 expose les modalités détaillées de mise en œuvre des recommandations. Pour chaque recommandation, le lien avec les conclusions, l'impact spécifique, la modalité de mise en œuvre, les destinataires, le degré d'urgence et le niveau de difficulté sont précisés.

4.3 Enseignements tirés

Question d'évaluation: Quelles connaissances ont été générées par les résultats et les processus de l'IPC-AO, en particulier en application de l'approche écosystémique des pêches, et ont une valeur plus large et un potentiel d'application, de reproduction et d'utilisation plus larges?

129. **Technologie FFT:** L'IPC-AO a conforté l'implantation de la technologie four FTT comme solution écosystémique qui réduit la pénibilité de la transformation halieutique et sa nocivité écologique. Ces avantages font de cet acquis une expérience régulièrement visitée, qui ouvre ainsi de meilleures perspectives de diffusion dans les environs ou plus loin: un

autre bailleur projette déjà un projet de 1,8 million d'USD pour l'implanter dans une autre partie du Sénégal.

130. **Restauration des mangroves:** Les communautés prennent mieux conscience de cette problématique qui surdétermine l'abondance des approvisionnements de la chaîne de valeur en matières premières; le volet a toutefois besoin de plus de temps pour être plus durable: le besoin de suivi des superficies régénérées suppose de démarrer l'activité très tôt dans le cycle du projet pour avoir les moyens d'observer les résultats obtenus plus longtemps dans la vie du projet; les populations riveraines pourraient dans ce cadre, y compris par d'autres partenaires, être accompagnées dans des activités alternatives génératrices de revenus en échange d'un entretien soutenu des surfaces en régénérescence.
131. **Développement de capacités:** Ce volet a conforté le positionnement et la visibilité des femmes sur la chaîne de valeur; toutefois, il gagnerait aussi à s'accompagner de plus d'investissement sur le cadre de travail (outils et locaux de travail notamment); celui-ci doit évoluer en même temps que les compétences professionnelles, à l'intérieur d'une approche plus holistique, engageant peut-être d'autres partenaires, pour éviter que les conditions et le milieu de travail fortement dégradés empêchent les femmes de valoriser les connaissances acquises en matière de système de production. La disponibilité de financements appropriés est un autre défi invoqué. Dans une approche holistique, le renforcement de capacité se doit d'être adossé à un dispositif de contrôle du suivi des restitutions de masse, prenant en compte les savoir-faire, le cadre de travail et l'accès au crédit.
132. **Recherche-action:** En faveur d'une pêche artisanale écoresponsable durable, le projet a diligenté des études pour éclairer scientifiquement les pratiques de repos biologique, qui ont débouché sur des arrêtés réglementaires de l'autorité administrative (cas du Sénégal). Ce cadre réglementaire a harmonisé les périodes de suspension de la pêche pour des espèces données et éloigné les risques de conflit liés au caractère jusque-là disparate et non contraignant de ce calendrier. Mais la qualité des études de base interroge tant sur le terrain qu'au sein des chercheurs qui affirment, pour le Sénégal, avoir manqué de temps dans cette activité²⁷, ce qui montre que les projets de développement n'ont pas la même temporalité que la recherche fondamentale, même s'ils peuvent lui ouvrir des pistes qui la connectent mieux aux besoins des communautés. La recherche use de temps long et de la répétition pour asseoir des observations solides. Ces études peuvent être répliquées, mais en les faisant démarrer plus tôt dans le cycle du projet pour que la recherche ait assez de temps et de moyens pour réitérer et tester ainsi la solidité de ses observations.

²⁷ «Nous n'avons pas pu effectuer plusieurs passages pour tester les conclusions», dit un chercheur. «Nous n'avons pas forcément travaillé dans la bonne période pour avoir les meilleures observations sur l'espèce ciblée», ajoute un autre. (source: entretiens d'évaluation, mai-juin 2024).

Bibliographie

Références

Agence régionale de développement Fatik-Convention d'Abidjan. 2021. *Rapport final campagne de reboisement, décembre 2021.*

FAO. 2015. *Directives volontaires visant à assurer la durabilité de la pêche artisanale.* <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/i4356fr> [consulté le 17 septembre 2025]

FAO. 2021. *Évaluation à mi-parcours du projet «Offrir des avantages environnementaux, sociaux et économiques durables en Afrique de l'Ouest grâce à une bonne gouvernance, des incitations correctes et l'innovation».* Série évaluation de projet, 10/2021. <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/cb6823fr> [consulté le 17 septembre 2025]

FAO. 2024. *Évaluation des cadres juridiques et politiques nationaux des pêches au Sénégal.* <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/cd2677fr> [consulté le 17 septembre 2025]

FAO, IPC-AO. 2017. *Stratégie genre.*

FAO, IPC-AO. 2024. *Note d'expérience - Analyse sur les chaînes de valeur des produits halieutiques à Cabo Verde, en Côte d'Ivoire et au Sénégal, juin 2024*

FAO, IPC-AO. 2017. *Document de projet IPC-AO.* (source: FPMIS).

Gouvernement de Cabo Verde. 2022. *Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável (2022-2026).* <https://www.mf.gov.cv/-/plano-estrat%C3%A9gico-de-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel-2022-2026-peds-ii-> [consulté le 17 septembre 2025]

Gouvernement de Côte d'Ivoire, Ministère des ressources animales et halieutiques. 2022. *Politique nationale de développement de l'élevage, de la pêche et de l'aquaculture (PONADEPA 2022-2026).* <https://faolex.fao.org/docs/pdf/ivc209419.pdf> [consulté le 17 septembre 2025]

Gouvernement du Sénégal. 2014. *Plan Sénégal émergent (2014-2018).* <https://faolex.fao.org/docs/pdf/sen144910.pdf> [consulté le 17 septembre 2025]

Gouvernement du Sénégal, Ministère de la pêche et de l'économie maritime. 2016. *Lettre de politique sectorielle de la pêche et de l'aquaculture (LPSDPA 2016-2023).* <https://faolex.fao.org/docs/pdf/sen199665.pdf> [consulté le 17 septembre 2025]

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE). 2016. *Normes et règles d'évaluation.* New York (États-Unis d'Amérique). https://unevaluation.org/sites/default/files/file_uploads/UNEGNormsStandardsforEvaluation_French_2017_1914_31513791020700.pdf [consulté le 17 septembre 2025]

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE). 2020. *Ethical guidelines for evaluation.* New York (États-Unis d'Amérique). https://www.unevaluation.org/uneg_publications/uneg-ethical-guidelines-evaluation. [consulté le 17 septembre 2025]

Union africaine. 2014. *Cadre politique et la Stratégie de réforme pour la pêche et l'aquaculture en Afrique 2014.* <https://bi.chm-cbd.net/sites/bi/files/2020-05/Cad-%20polit-strat-refor-pech-aquac-afrique.pdf> [consulté le 17 septembre 2025]

Ressources complémentaires

Lectures complémentaires

FAO. 2018. *Rapport du Groupe de travail FAO/COPACE sur l'évaluation des petits poissons pélagiques – Sous-groupe Sud*. Elmina (Ghana) 12-20 septembre 2018.²⁸

<https://openknowledge.fao.org/items/3a2aafb0-b654-42eb-8fa5-692810552a96> [consulté le 17 septembre 2025]

FAO. 2023. *FAO Working Group on the assessment of small pelagic fish off Northwest Africa 2023 - Meeting summary report*. <https://www.fao.org/3/cc9486en/cc9486en.pdf> [consulté le 17 septembre 2025] (Note: résultats préliminaires, pas encore validés)²⁹

FAO. 2023. «Rapport de la neuvième session du sous-comité scientifique, Nouakchott, Mauritanie, 5-9 décembre 2022» dans *FAO Fisheries and Aquaculture Report n. 1412/FAO*. Rome. <https://doi.org/10.4060/cc7106b> [consulté le 17 septembre 2025]

FAO. 2024. *Résumé de la situation mondiale des pêches et de l'aquaculture 2024. La transformation bleue en action*. Rome. <https://doi.org/10.4060/cd0690fr> [consulté le 17 septembre 2025]

Guénolé, S., Elisée, Y. et Dogbo, K. 2021. «Débarcadère de Locodjro et développement de la pêche artisanale en Côte d'Ivoire: défis et perspectives», dans *European Journal of Social Sciences Studies*. 6. <https://oapub.org/soc/index.php/EJSSS/article/view/1133> [consulté le 17 septembre 2025]

Ndiaye, O., Sodoke Komivi, B. et Diei-Ouadi, Y. 2014. *La technique FAO-Thiaroye de transformation (FTT-Thiaroye)*. FAO, Rome.

<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/3f1d1905-0861-43cf-a620-768b413fa7c4/content> [consulté le 17 septembre 2025]

Textes juridiques pertinents pour l'évaluation (non exhaustif)

Convention d'Abidjan. 1981. *Convention relative à la coopération en matière de protection, de gestion et de mise en valeur du milieu marin et des zones côtières de la région de l'Afrique de l'Ouest, du Centre et du Sud*. (entrée en vigueur en 1984). <https://faolex.fao.org/docs/pdf/mul118163ENG.pdf> [consulté le 17 septembre 2025]

Gouvernement de Côte d'Ivoire, Ministère des ressources animales et halieutiques. 2023. *Décision n. 56 du 19 septembre 2023 portant obligation de débarquement des produits de pêche artisanale aux 3 points de débarquement aménagés (PDA)*.

Gouvernement de Côte d'Ivoire, Ministère des ressources animales et halieutiques. 2019. *Décision n. 12 du 16 juillet 2019 portant autorisation de débarquement des produits de la pêche artisanale au Point de débarquement de pêche Mohammed VI de Locodjro*

²⁸ Note: Le Groupe de travail sur les petits pélagiques du Sud s'est réunie le 1-10 novembre 2023 à Lomé (Togo): <https://www.fao.org/cecaf/events/detail/en/c/1656031/> Publication du rapport pour cet événement en attente (situation 5 juillet 2024)

²⁹ Note: Le Groupe de travail sur les petits pélagiques du Nord s'est réunie le 25 juin - 2 juillet 2024 à Dakar (Sénégal): <https://www.fao.org/cecaf/events/fr/> Publication du rapport pour cet événement en attente (situation 5 juillet 2024)

Documents du projet IPC-AO consultés (non exhaustif)

Afrique Verte Environnement. 2022. *Produit 1.2.2 «Réhabilitation et gestion durable des mangroves dans le complexe Sassandra – Dagbègo».*

FAO, IPC-AO. *Matrice de suivi du projet IPC-AO par l'équipe de coordination du projet.*

FAO, IPC-AO. *Textes juridiques élaborés par le projet (documents non disponibles en ligne à ce jour)*

FAO, IPC-AO. *Analyse des chaînes de valeur du thon à Locodjoro et de la sardinelle à Sassandra sensible au genre.*

FAO, IPC-AO. 2019-2023. *Rapports sur l'avancement du projet (PPR) (documents internes consultés de 2019 à 2023).*

FAO, IPC-AO. 2023-2024. *Rapports sur l'exécution du projet (PIR) (documents internes consultés de 2019 à 2023).*

FEM. *Revue du projet par le FEM (PIF review) et autres documents en lignes sur le programme IPC.* <https://www.thegef.org/projects-operations/projects/9060> [consulté le 17 septembre 2025]

INADES. 2022. *Rapport final de prestation dans le cadre du Protocole d'accord n. 009-2022/GCP/RAF/837/GFF-IPC «Renforcement des capacités des acteurs de la filière pêche artisanale à Sassandra et à Locodjoro, en Côte d'Ivoire, dans le cadre du projet IPC-AO.*

Sites internet consultés par l'équipe d'évaluation (non exhaustif)

Commission sous-régionale des pêches (Afrique de l'ouest). *Site internet CSRP.* <http://spcsrcp.org/fr> [consulté le 17 septembre 2025]

FAO, Bureau de l'évaluation. *Pages internet du Bureau de l'évaluation.* <https://www.fao.org/evaluation/about-us/meet-the-team/fr> [consulté le 17 septembre 2025]

FAO. *Pages internet dédiées à la pêche:* <https://www.fao.org/fishery/fr> [consulté le 17 septembre 2025]

FAO. *Pages internet dédiées au partenariat FAO-FEM.* [https://www.fao.org/gef/fr³⁰](https://www.fao.org/gef/fr<sup>30</sup) [consulté le 17 septembre 2025]

FAO. *Programme IPC et projet IPC-AO. Dans: site internet de la FAO.* <https://www.fao.org/in-action/coastal-fisheries-initiative/fr/> [consulté le 17 septembre 2025]

FAO. *Pages internet dédiées à l'organisation régionale de pêche (Comité des pêches de l'Atlantique du Centre-Est, COPACE).* <https://www.fao.org/cecaf/overview/fr/> [consulté le 17 septembre 2025]

FAO. *Pages internet du Bureau de la FAO en Côte d'Ivoire.* <https://www.fao.org/cote-divoire/fao-en-cote-divoire/en/> [consulté le 17 septembre 2025]

FAO. *Pages internet du Bureau de la FAO en Côte d'Ivoire sur X (précédemment Twitter):* <https://x.com/FAOCotedIvoire> exemple remise officielle de la plateforme de fours FTT à Sassandra <https://x.com/FAOCotedIvoire/status/1794687437949800595> [consulté le 17 septembre 2025]

FAO. *Pages internet du Bureau de la FAO au Sénégal sur X (précédemment Twitter):* <https://x.com/FAOSenegal> et <https://x.com/FAOSenegal/status/1793228852174418295> [consulté le 17 septembre 2025]

³⁰ Mention de l'IPC-AO ici: <https://www.fao.org/gef/projects/fr> chercher «Coastal Fisheries Initiative»

FAO. *Pages internet du Bureau de la FAO à Cabo Verde sur X (précédemment Twitter):* FAO-Cabo Verde: <https://x.com/FAOCaboVerde> [consulté le 17 septembre 2025]

FAO. *Pages internet du Bureau de la FAO au Pérou sur X (précédemment Twitter):* <https://x.com/FAOPERU/status/1597602367851184128> (événement au Pérou avec des représentants de Cabo Verde, de Côte d'Ivoire, du Sénégal) [consulté le 17 septembre 2025]

FEM. Programme IPC. Dans: *site internet du FEM.* <https://www.thegef.org/what-we-do/topics/coastal-fisheries-initiative> [consulté le 17 septembre 2025]

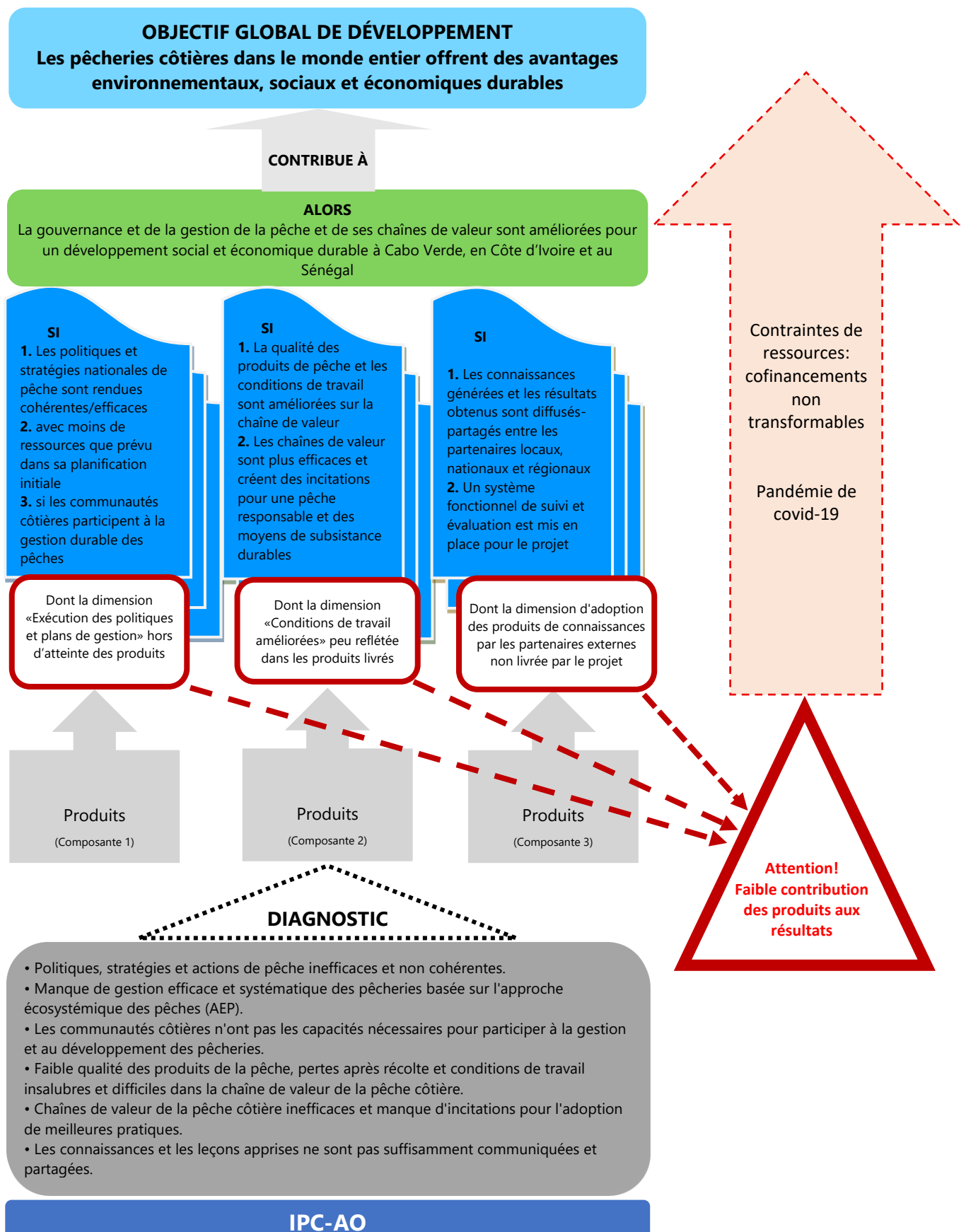
INFOPÊCHE. *Site internet Infopêche.* <https://www.infopeche.co/fr> [consulté le 17 septembre 2025]

Journal de Bangui. 2025. *Pêche ivoirienne: la FAO équipera le débarcadère de Sassandra.* <https://www.journaldebangui.com/peche-ivoirienne-la-fao-equipera-le-debarcadere-de-sassandra/> [consulté le 17 septembre 2025]

Organisation régionale de gestion des pêches (ORGP). *Pages internet de la Commission internationale pour la conservation des thonidés de l'Atlantique.* <https://www.iccat.int/fr/> [consulté le 17 septembre 2025]

Programme des Nations Unies pour l'environnement. Programme IPC. Dans: *site internet du PNUF.* Par exemple: rapport de mise en œuvre 2020/2021: https://open.unep.org/docs/gef/PIR/FY2021/9126_PIR_2021.pdf [consulté le 17 septembre 2025]

Appendice 1. Théorie du changement du projet IPC-AO reconstituée par l'équipe de l'évaluation



Appendice 2. Cadre de mise en œuvre des recommandations

Recommandations	Liens avec les constats	Impact	Modalité	Responsables	Acuité/Urgence	Difficulté	
<p>Recommandation 1. Niveau logique: De façon à éviter les faiblesses perçues dans ce projet du fait de la dichotomie entre produits et résultats, il est recommandé de consolider la matrice de résultats de futurs projets en améliorant le lien entre les produits à délivrer et les résultats attendus et de mieux refléter le genre dans le libellé des cibles.</p>							
	R1: Consolider la matrice de résultats: améliorer les liens entre les produits à délivrer et les résultats attendus; mieux refléter le genre dans le libellé des cibles.	Constat 1	Élevé: améliore l'influence du projet sur les résultats attendus	Évaluer pour chaque produit son apport dans le résultat qui le polarise et ajuster au besoin	FAO et PNUE	Élevée: prémunit contre les pertes de performance des produits vers les résultats	Faible: nécessite seulement des compétences techniques de planification
<p>Recommandation 2. Niveau stratégique: Afin de consolider les acquis, d'assurer la pérennité des actions et de compenser les dommages environnementaux induits par un projet futur, il est recommandé de capitaliser sur les résultats obtenus par une série d'actions qui visent le ciblage des sites d'un futur projet, les conditions préalables nécessaires au bon déroulement de ce futur projet et l'atténuation de son coût carbone.</p>	a) Capitaliser sur les résultats obtenus par: consolidation dans les sites déjà couverts et/ou extension vers de nouveaux sites, à l'intérieur ou à l'extérieur des pays déjà bénéficiaires.	Constat 3	Élevé: permet de consolider les acquis et d'en faire profiter d'autres bénéficiaires	Formuler, financer, exécuter un nouveau projet	FAO FEM Autres partenaires	Élevée: il est contreproductif de ne pas donner suite à des acquis avérés	Élevée: nécessite de trouver des ressources nouvelles
	b) Mieux évaluer l'environnement et le contexte des problèmes à résoudre, bien identifier, s'il y en a, les conditions préalables ou de survie des solutions préconisées, planifier avec les parties les actions de suivi qui pourraient être nécessaires.	Constats 1, 4 et 5	Élevé: contribue à la viabilité des acquis.	Répondre aux questions suivantes et en faire le suivi: i) Faut-il autre chose pour avant et après la solution? ii) Qui doit agir à ces deux niveaux? iii) Faire le suivi de ces apports	FAO Partenaires Bénéficiaires	Élevée: une solution coupée des déterminants clés a d'autant moins de chances de survivre	Élevée: ressources supplémentaires nécessaires (tirées du projet, des bénéficiaires ou d'autres partenaires à démarcher)
	c) Déterminer l'empreinte carbone des activités ou la présumer puisqu'elle existe par défaut, et articuler les stratégies appropriées d'atténuation ou la mettre en regard des avantages écologiques que le projet apporte forcément en tant qu'investissement environnemental.	Constats 17, 30, 33	Élevé: assumer et atténuer/compenser ce dommage induit, ce qui relève de la responsabilité environnementale et augmente la crédibilité du projet	Simuler/évaluer le coût carbone Concevoir les mesures de correction et les mettre en œuvre	FAO et PNUE FEM Parties nationales	Élevée: prémunit contre le risque d'une écoresponsabilité décredibilisée	Moyenne-Élevée: les atténuations ou compensations absorbent une partie des ressources du projet
<p>Recommandation 3. Niveau opérationnel: Pour permettre un gain de</p>	a) Mieux équilibrer, d'un côté, les logiques d'optimisation de ressources et, de l'autre, les besoins fonctionnels du projet	Constats 7 et 10	Élevé: permet d'avoir un niveau d'organisation sobre mais efficace, qui	Évaluer ex ante et compenser le coût en efficacité de chaque mesure d'optimisation des ressources	FAO et PNUE	Élevée: prémunit contre une recherche d'efficacité qui finit par induire de l'inefficacité, et in fine de l'inefficacité	Faible: mobilise des compétences en analyse stratégique

Recommandations		Liens avec les constats	Impact	Modalité	Responsables	Acuité/Urgence	Difficulté
<p>temps et de coûts, ainsi qu'un meilleur suivi des données financières du projet, il est recommandé d'agir sur la planification, les partenariats et la dimension de genre.</p>	notamment en personnels, pour minimiser les inerties dans le déroulement des activités.		n'induit pas des pertes de temps				
	<p>b) Sans préjudice des arbitrages sur l'ancrage institutionnel ou stratégique du projet, évaluer, pour chaque stratégie ou grappe d'activités spécifiques, les structures locales les mieux à même de les accompagner sur le terrain et, surtout, de les suivre après le cycle du projet.</p>	Constat 11	<p>Élevé: améliore le rendement des partenaires au niveau opérationnel</p>	Pour chaque grappe d'activités homogènes, identifier et associer les acteurs locaux utiles surtout dans l'après-projet	FAO et PNUE Parties nationales	<p>Élevée: prémunit contre le risque de couper le projet de soutiens aux produits et à leur maintien par la suite</p>	<p>Faible: mobilise des capacités de consultation et d'analyse de l'environnement du projet</p>
	<p>c) Produire des données budgétaires sexospécifiques pour mieux rendre compte des investissements du projet en matière de genre.</p>	Constat 12	<p>Élevé: permet de mieux retracer l'investissement financier qui a généré les résultats du projet en matière de genre</p>	Orienter la comptabilité analytique du projet afin de pouvoir distinguer les dépenses allouées au genre, comme le suivi-évaluation distingue les cibles de genre dans les réalisations du projet	FAO et PNUE	<p>Élevée: prémunit contre le risque de ne pas pouvoir documenter d'un point de vue budgétaire des résultats même importants sur le genre comme c'est le cas de l'IPC-AO</p>	<p>Faible: mobilise des compétences en programmation-analyse budgétaire</p>

Notes: sigles utilisés: FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture); FEM (Fonds pour l'environnement mondial); PNUE (Programme des Nations Unies pour l'environnement)

Appendice 3. Matrice des constats clés et de leurs preuves

Critères	Questions et sous-questions d'évaluation	Preuves/Arguments	Constats clés
Pertinence	Dans quelle mesure le projet IPC-AO est-il (encore) pertinent: en particulier, dans quelle mesure a-t-il répondu aux besoins et aux priorités des bénéficiaires directs au niveau local?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents stratégiques nationaux de référence: i) Le Plan stratégique de développement durable 2022-2026 (PEDS, dans son acronyme portugais) et la Stratégie genre pour le secteur de la pêche 2022-2025, pour Cabo Verde; ii) la Politique nationale de développement de l'élevage, de la pêche et de l'aquaculture (PONADEPA - Politique nationale de développement de l'élevage, de la pêche et de l'aquaculture 2022-2026) pour la Côte d'Ivoire; iii) Plan pour un Sénégal émergent (PSE 2014-2023) et la Lettre de politique sectorielle de la pêche et de l'aquaculture (LPSDPA 2016-2023) pour le Sénégal - Ancrage FEM: Stratégie pour les eaux internationales du FEM-6 (Programme 7) - Ancrage FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture): Programme stratégique 2 sur «<i>Offre de biens et de services issus de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche de manière durable</i>» - Site de Lokodjro (Côte d'Ivoire) peu pertinent car mal approvisionné - Impact des formations restreint en raison de restitutions limitées - Unité de glace (Cabo Verde) acquise sans que son local soit disponible: 1,5 année sans être fonctionnelle 	Le Projet de l'Initiative Pêche Côtière - Assurer des avantages environnementaux, sociaux et économiques durables en Afrique de l'Ouest grâce à la bonne gouvernance, à des incitations correctes et à des innovations (IPC-AO) est aligné sur les priorités nationales et locales et ancré dans les domaines de coopération du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et de la FAO; quelques limites sont notées dans le choix d'un site et certaines solutions ressortent partielles par rapport aux besoins.
Cohérence	Le projet IPC-AO a-t-il été formulé de manière adéquate pour atteindre ses objectifs?	<ul style="list-style-type: none"> - Aucun produit ne correspond au Résultat 1.1 visant l'efficacité des cadres réglementaires, ce qui suppose leur mise en œuvre: les produits rattachés au résultat se limitant à l'assistance technique à la réforme desdits cadres - Idem pour le Résultat 1.2 - Idem pour le Résultat 3.1 	Le cadre logique ne permet pas toujours les meilleures correspondances entre les produits et les résultats.
	Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré les enseignements d'autres initiatives similaires dans sa conception et tout au long de sa mise en œuvre?	- Référence aux acquis des projets Protection du grand écosystème marin du courant des Canaries (CCLME), Grand écosystème marin du courant de Guinée (GCLME), Programme régional de pêche pour l'Afrique de l'Ouest (WARFP) et Approche écosystémique des pêches-Nansen (AEP-Nansen) mis en œuvre par la FAO et le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) à Cabo Verde et au Sénégal, entre autres pays, visées dans le document de projet de l'IPC-AO	L'IPC-AO s'est construit en mobilisant les expériences précédentes sur ses axes d'intervention dûment référencées dans le document de projet.
	Dans quelle mesure le projet IPC-AO a-t-il réussi à	- À Cabo Verde le Fonds vert pour le climat et la FAO ont permis la mise à disposition d'une unité de production de glace et d'un camion frigorifique	Le projet a construit aussi des intelligences stratégiques avec

Critères	Questions et sous-questions d'évaluation	Preuves/Arguments	Constats clés
	<p>maximiser les synergies et à éviter les duplications avec d'autres initiatives mises en œuvre par la FAO ou par d'autres institutions?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En Côte d'Ivoire, le projet FAO/Agence suédoise de coopération au développement en 2018-2023 a cofinancé les fours FFT livrés à Sassandra en mai 2024 	<p>d'autres projets simultanés, dans le cadre de synergies formalisées, pour apporter aux bénéficiaires des solutions additionnelles qu'il ne pourrait pas fournir seul.</p>
	<p>Quels aspects de la conception du projet devraient être conservés ou révisés (c'est-à-dire modifiés ou éliminés) au cours de la deuxième phase du projet?</p>	<p>Acteurs nationaux interrogés demandent la poursuite de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de la chaîne de valeur - Préservation des écosystèmes - Amélioration de la gouvernance - Intégration des normes et instruments internationaux de gouvernance - Consolidation des compétences techniques, commerciales et de gestion <p>Inflexions nécessaires vers:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Affiner le cadre logique pour que produits et résultats soient plus cohérents - Renforcement de capacités: planifier et accompagner la démultiplication pour un impact plus large - Considérer les modalités complémentaires pour tout investissement à déployer: cas de l'Unité de glace à Cabo Verde qui a manqué d'abri pour fonctionner 	<p>Les contenus stratégiques des trois composantes du projet sont appropriés dans cette phase échue et le restent en direction d'une nouvelle phase de programmation; mais ils devraient mettre davantage l'accent sur l'efficacité et la pérennisation.</p>
<p>Efficacité</p>	<p>Dans quelle mesure le projet IPC-AO a-t-il atteint ses objectifs/résultats?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Projets de textes juridiques, réglementaires et de politique élaborés avec intégration des normes et standards internationaux de gouvernance; - Réforme non encore finalisée et entièrement mise en œuvre: donc efficacité non encore éprouvée 	<p>Les progrès vers le Résultat 1.1 «Les politiques, stratégies et actions nationales en matière de pêche sont cohérentes et efficaces», sont globalement mitigés dans les trois pays, malgré les contributions du projet au renouvellement incrémental des cadres juridiques, réglementaires et stratégiques vers plus de cohérence et d'ouverture aux normes et standards internationaux en matière de gouvernance du secteur de la pêche, le parachèvement de ces réformes</p>

Appendice 3. Matrice des constats clés et de leurs preuves

Critères	Questions et sous-questions d'évaluation	Preuves/Arguments	Constats clés
			et leur mise en œuvre effective restant à faire pour un impact réel sur le bien-être des populations et la préservation des écosystèmes.
	Dans quelle mesure le projet IPC-AO a-t-il atteint ses objectifs/résultats?	<ul style="list-style-type: none"> - Cadres et plans de cogestion en place dans les trois pays: 2 pêcheries au Sénégal, 2 pêcheries en Côte d'Ivoire; 1 pêcherie à Cabo Verde - Cadres peu fonctionnels et plans non encore mis en œuvre, excepté 700 ha d'écosystèmes de mangroves restaurés, par manque de ressources selon les acteurs interrogés 	Les progrès vers le Résultat 1.2, «Des plans de gestion sont mis en œuvre et créent des avantages durables», sont moyens, malgré une livraison de produits globalement satisfaisante; Le problème vient là aussi, comme pour le précédent résultat, de la dimension de mise en œuvre qui est visée dans le résultat mais n'est pas délivrée en tant que produit; il y a bien un produit portant sur la mise en œuvre des plans de gestion, mais il n'est pas exécuté de manière satisfaisante, car cet aspect, qui demande des ressources dédiées, n'est pas de la responsabilité de l'IPC-AO.
	Dans quelle mesure le projet IPC-AO a-t-il atteint ses objectifs/résultats?	<ul style="list-style-type: none"> - À Cabo Verde, 5 associations (3 à Maio, 2 à São Vicente) impliquées, 409 bénéficiaires: 169 hommes et 240 femmes). - En Côte d'Ivoire, 4 coopératives de femmes transformatrices et pêcheuses, sont partenaires bénéficiaires, 1 020 acteurs concernés (626 à Lokodjro répartis entre 539 femmes et 87 hommes) et 394 à Sassandra (262 femmes et 132 hommes). - Au Sénégal, 9 comités locaux de pêche artisanale (CLPA) mobilisés, représentant, en plus des agents des services de l'État et des chefs coutumiers, quelques 8 000 pêcheurs, 4 500 transformateurs de produits de la mer (pour la plupart des femmes) et 700 grossistes. 	Dans l'ensemble, les progrès vers le Résultat 1.3 «Les communautés côtières participent aux processus de gestion des pêcheries et de développement durable», sont satisfaisants, dans une plus grande mesure au Sénégal et en Côte d'Ivoire qu'à Cabo Verde; tous les groupes d'acteurs au sein et dans l'environnement des communautés sont impliqués.

Critères	Questions et sous-questions d'évaluation	Preuves/Arguments	Constats clés
	Dans quelle mesure le projet IPC-AO a-t-il atteint ses objectifs/résultats?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 917 bénéficiaires formés sur la chaîne de valeur, dont 58 % de femmes (dans les trois pays) (FAO, IPC-AO, Note d'expérience, juin 2024) ▪ 3 associations sur plusieurs dizaines: <ul style="list-style-type: none"> - 1 camionnette frigorifique et 1 unité de fabrication de glace mises à disposition à Cabo Verde; - 1 plateforme de 6 fours FTT installée au Sénégal; - 1 plateforme de 3 fours FTT installés en Côte d'Ivoire; ▪ Conditions de production restées dégradées et insalubres pour l'écrasante majorité des associations (selon les acteurs interrogés et les observations faites sur le terrain) ▪ Produit de connaissance sur les femmes transformatrices élaboré et diffusé 	Les progrès vers le Résultat 2.1 «La qualité des produits de la pêche et les conditions de travail décentes sont améliorées tout au long de la chaîne de valeur», sont mitigés, parce que le projet n'a pas grande prise sur les conditions de travail; à l'exception des fours FTT et du matériel frigorifique fournis à trois associations dans les trois pays, les produits livrés sur la chaîne de valeur portent essentiellement sur des formations techniques et la diffusion de normes et de valeurs de profil international.
	Dans quelle mesure le projet IPC-AO a-t-il atteint ses objectifs/résultats?	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Business model</i> amélioré pour 831 acteurs de la chaîne de valeur pêche artisanale, dont 540 femmes transformatrices et vendeuses, à travers des formations en: comptabilité de base - notion de plan d'investissement - gestion de petites entreprises; entrepreneuriat; accès aux grands marchés; techniques de production - compétences organisationnelles; genre et leadership; approche écosystémique de la pêche (AEP) et lignes directrices sur la pêche artisanale (SSF); sécurité alimentaire. - Mais la démultiplication de ces formations qui devait permettre de toucher des publics plus larges, s'est heurtée à un manque de ressources dédiées (selon les bénéficiaires rencontrées), limitant ces avantages au cercle restreint des bénéficiaires directs 	Les progrès vers le Résultat 2.2 «Les chaînes de valeur sont plus efficaces et créent des incitations pour une pêche responsable et des moyens de subsistance durables», sont réels mais à l'échelle restreinte des bénéficiaires directs du projet; en l'absence d'une stratégie ad hoc, le projet ne s'est pas donné les moyens de garantir la démultiplication communautaire de ses acquis à la base.
	Dans quelle mesure le projet IPC-AO a-t-il atteint ses objectifs/résultats?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diffusion des expériences du projet portée par les événements suivants: <ul style="list-style-type: none"> - le 26 juillet 2022, Journée internationale pour la conservation de l'écosystème des mangroves; - le 16 octobre 2022, Journée mondiale de l'alimentation; - le 21 novembre 2022, Journée mondiale de la pêche; 	Les progrès vers le résultat 3.1 «Les connaissances générées et les résultats obtenus sont communiqués et partagés avec

Appendice 3. Matrice des constats clés et de leurs preuves

Critères	Questions et sous-questions d'évaluation	Preuves/Arguments	Constats clés
		<ul style="list-style-type: none"> - le 8 mars 2023, Journée internationale de la femme; - le 8 juin 2023, Journée mondiale des océans; - du 24-29 octobre 2022, Tournée médiatique de journalistes allemands sur les sites pilotes de l'Initiative Pêche Côtière (IPC) dans les îles du Saloum au Sénégal; - du 29 novembre - 2 décembre 2022, Visite d'échange mondiale IPC à Tumbes, au Pérou; - du 20-24 février 2023, Consultation du Partenariat mondial IPC à Dakar (Sénégal). <p>▪ Mise en ligne des produits de connaissance sur les sites internet de la FAO et de l'IPC-Global.</p>	<p>les partenaires locaux, nationaux et régionaux», sont satisfaisants, bien que le produit correspondant ait manqué de réalisme en visant l'intégration des acquis du projet dans les documents de politique des organisations régionales.</p>
	<p>Dans quelle mesure le projet IPC-AO a-t-il atteint ses objectifs/résultats?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Extrants du système suivi et évaluation disponibles - 5 rapports annuels d'avancement aux standards du FEM et de la FAO - 1 rapport d'évaluation à mi-parcours - Documents de produits de connaissance élaborés avec le service de communication - Dimension manquante: missions multipartites de supervision sur le terrain (pour Cabo Verde et le Sénégal) 	<p>Les progrès vers le Résultat 3.2 «Un système fonctionnel de suivi et évaluation du projet est en place», sont satisfaisants, le projet ayant mis en œuvre une fonction de suivi-évaluation qui a été au rendez de ses extrants attendus, dans l'ensemble; il a seulement été observé, en Côte et à Cabo Verde et non en Côte d'Ivoire, l'absence de missions multipartites de supervision de terrain.</p>
	<p>Dans quelle mesure le projet IPC-AO a-t-il atteint ses objectifs/résultats?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formation de 1 917 bénéficiaires directs sur la chaîne de valeur: impact communautaire limité par des démultiplications/restitutions limitées - Au Sénégal, jusqu'à 25 pour cent de taux de déperdition par endroit sur les 700 ha de mangroves régénérés: pour cause d'un suivi insuffisant (notamment une fois les activités menées) - À Cabo Verde usine à glace non fonctionnel pendant un an et demi par manque de local d'accueil approprié - Décalage entre résultat et produits: cas du Résultat 1.1 qui vise l'efficacité (donc) l'application des textes juridiques alors que ses produits rattachés se 	<p>À l'analyse, certains des produits que le projet a délivrés apparaissent manquer de perspective, au sens où les solutions techniques qu'ils apportent nécessitent d'être prolongées pour être réellement viables ou à fort impact; par ailleurs, la bonne couverture des cibles par les produits ne se</p>

Critères	Questions et sous-questions d'évaluation	Preuves/Arguments	Constats clés
		limitent à l'assistance technique à l'élaboration de projets de révision de ces textes	traduit pas par une contribution équivalente aux résultats attendus du projet, en raison d'un décalage important entre ces deux lignes de performance.
	Y a-t-il eu des résultats inattendus? (positif, négatif, directement ou indirectement influencé par le projet?) Si oui, quels acteurs clés, initiatives ou facteurs ont contribué aux résultats obtenus?	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariats institutionnels en cours d'établissement entre Institutions de recherche océanographique en Afrique de l'Ouest et homologues en Amérique latine (selon les responsables de ces structures interrogées au Sénégal et à Cabo Verde) - Le projet a généré une empreinte carbone du projet non considérée 	<p>Résultats positifs: Dans la suite des mises en contact du projet, des partenariats de recherche se mettent en place.</p> <p>Résultat négatif: émissions de CO₂.</p>
	Quels sont les domaines spécifiques dans lesquels le soutien du FEM a contribué à des résultats supplémentaires et quels étaient ces résultats supplémentaires?	<ul style="list-style-type: none"> - Financement de base du FEM a attiré dans le projet 6,5 fois de ressources additionnelles transformées en résultats supplémentaires - Le projet a ajouté la dimension écosystémique aux résultats traditionnels de la FAO en matière de lutte contre la faim et la pauvreté 	Au titre de l'additionnalité, l'apport de base du FEM joue un rôle de levier financier en attirant des ressources additionnelles, et stratégique en complétant les stratégies courantes de la FAO de lutte contre la faim et la pauvreté.
	Dans quelle mesure le cofinancement attendu s'est-il matérialisé et comment un déficit de cofinancement ou la matérialisation d'un cofinancement plus important que prévu ont-ils affecté les résultats du projet?	<ul style="list-style-type: none"> - 45 551 500 USD de cofinancement prévu dans le document de projet - 91 % de mobilisation (Situation en juin 2024) - Défi: les parties ne rendent pas compte facilement de leurs cofinancements (source: responsables du projet) 	Le cofinancement prévisionnel est mobilisé de manière satisfaisante, bien qu'il y ait eu des difficultés à évaluer cette dimension du budget.
	Comment le projet IPC-AO a-t-il contribué à progresser vers un impact à long terme?	<ul style="list-style-type: none"> - Ancrage des stratégies du projet dans les stratégies nationales (voir références supra) 	Le projet a pris des mesures favorables à un impact durable, notamment une approche de bas en haut centrée sur le besoin et

Appendice 3. Matrice des constats clés et de leurs preuves

Critères	Questions et sous-questions d'évaluation	Preuves/Arguments	Constats clés
		<ul style="list-style-type: none"> - Trois experts thématiques intégrés dans les ministères chargés de la pêche à titre d'assistants techniques et de facilitateurs d'interface entre le projet et les parties nationales - Diagnostics de priorisation des besoins communautaires (rapports disponibles dans les trois pays) - Structures nationales bénéficiaires de protocoles d'accord d'exécution d'activités (voir citations supra) 	<p>une implication du niveau national et local.</p>
	<p>Quelles ont été les forces et les faiblesses de l'approche du projet qui peuvent éclairer une deuxième phase?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 47,9 millions d'USD de budget disponible et exécuté à 90 %. - Souplesse: protocole d'accord avec des entités nationales qui exécutent les activités pour lesquelles les procédures de la FAO seraient difficiles à satisfaire - Limite: les cofinancements sont en nature pour l'essentiel donc non transformables en numéraire pour une utilisation plus libre - Limite: la covid-19 en 2020-2021 imposait des restrictions de contact et de déplacement qui ont ralenti l'exécution du projet <p>▪ Forces:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Priorisation de leurs besoins par les communautés locales lors de diagnostics de lancement du projet (rapports disponibles) - Experts nationaux positionnés dans les ministères de tutelle technique aident à fluidifier les relations du projet avec la partie nationale - Protocoles d'accord permettant aux structures nationales d'exécuter des activités (plus de célérité qu'avec l'exécution directe par la FAO) <p>▪ Faiblesses:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caractère parcellaire de solutions: Démultiplication des formations par les bénéficiaires directs non planifiée - Acquisition d'un équipement de froid sans que les conditions d'exploitation soient considérées de manière satisfaisante (équipement à l'arrêt pendant un an et demi) - Suivi des mangroves restaurées insuffisamment planifié (selon les acteurs rencontrés au Sénégal) 	<p>L'efficacité du projet est servie, notamment, par la disponibilité relative de ressources, des partenariats de qualité, une approche d'exécution assez souple et adaptative; elle est limitée par la nature des cofinancements à l'interne, et par la crise sanitaire à l'externe.</p> <p>L'approche communautaire et nationale où les acteurs définissent leurs besoins spécifiques et participent aux solutions techniques sont un atout; il est également observé, par endroits, un déficit de perspective ou de profondeur dans les solutions apportées par le projet.</p>
<p>Efficiences</p>	<p><u>Question principale:</u></p>	<p>▪ En faveur de l'efficacité: rationalisation des coûts de gestion; unité de gestion réduite et à cheval sur le projet et l'Initiative globale, appuyée par les autres personnels de la FAO: livraison satisfaisante pour près de 60 % des produits.</p>	<p>L'efficacité du projet est servie par ses rationalités budgétaires et</p>

Critères	Questions et sous-questions d'évaluation	Preuves/Arguments	Constats clés
	<p>Dans quelle mesure le projet a-t-il été exécuté de manière efficiente?</p> <p>Sous-question spécifiques: Le projet a-t-il été rentable en termes de coût/durée du projet par rapport aux résultats?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Défis à l'efficience: <ul style="list-style-type: none"> - Rationalisation des coûts de gestion induisant aussi des inerties; charges de travail lourdes et pertes de temps subséquentes (explique en partie les 2,5 ans de prorogation) - Crise sanitaire comme ralentisseur des activités (explique en partie les 2,5 ans de prorogation) 	<p>techniques qui ont favorisé les livraisons de produits sur le terrain, bien que ces mêmes logiques aient pu, aussi, par moment, présenter des défis par ailleurs amplifiés par la crise sanitaire.</p>
	<p>Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu aux changements externes (contexte) et internes (financement, programmation, personnel, etc.) au cours de sa durée de vie?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontres virtuelles en lieu et place de certains déplacements nationaux et internationaux - Rationalisation et optimisation de la gestion des ressources en numéraire: équipe de gestion réduite (à cheval sur le projet et l'Initiative globale) 	<p>Le projet a satisfait aux adaptations nécessaires pour restaurer son fonctionnement dans la situation de crise sanitaire; face aux contraintes budgétaires, il a optimisé ses ressources en s'appuyant sur le cadre organisationnel de la FAO et en s'associant à d'autres projets pour délivrer ses produits.</p>
Durabilité	<p>Dans quelle mesure les bénéficiaires au niveau local (communautés, pêcheurs, transformateurs de poisson et autres acteurs de la chaîne de valeur) sont-ils capables de maintenir de manière autonome les avantages du projet après son achèvement?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans les 700 ha de mangroves réhabilités, le taux de survie descend parfois jusqu'à 75 %, signe que certains sites avaient besoin d'un suivi pour atténuer ces 25 % de perte et accroître le taux de survie. - L'institutionnalisation par arrêté régional des périodes de repos biologique leur donne une force exécutoire légale propice à leur pérennité. - La surveillance maritime que le projet finançait pour faire respecter les réglementations (taille des filets de pêche, période de suspension de pêche) risque de souffrir de l'arrêt du projet, faute de moyens budgétaires pour poursuivre l'activité (selon les acteurs interrogés). <p>Malgré une bonne appropriation par les bénéficiaires, les nouvelles compétences des femmes formatrices présentent des faiblesses en matière de durabilité: faible démultiplication au-delà du noyau de bénéficiaires directes; conditions de travail toujours dégradées qui n'aident pas à appliquer les connaissances acquises; produits transformés toujours non certifiés et donc peu insérés dans la grande distribution moderne</p>	<p>Les avantages spécifiques du projet au niveau local ont des pronostics de pérennité différenciés.</p>

Appendice 3. Matrice des constats clés et de leurs preuves

Critères	Questions et sous-questions d'évaluation	Preuves/Arguments	Constats clés
	<p>Dans quelle mesure les produits et activités de communication sont-ils susceptibles de soutenir la durabilité des résultats du projet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - À l'intérieur des pays, la communication attire d'autres intervenants sur les produits du projet et aide à les diffuser dans la zone: Le Japon développe un projet de 1,8 million d'USD pour étendre les fours FTT en Casamance, au Sénégal. 	<p>La diffusion des produits du projet sert leur consolidation et leur pérennité potentielle.</p>
	<p>Quels sont les principaux risques pouvant affecter la durabilité des avantages du projet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les bénéficiaires ont besoin de ressources courantes pour poursuivre et maintenir les avantages générés par le projet (selon les bénéficiaires et acteurs interrogés sur le terrain) - Ces moyens budgétaires manquaient avant le projet et pourraient manquer encore après le projet (bénéficiaires) - Dégradation non endiguée des écosystèmes et raréfaction continue de la ressource seront un terreau propice aux pratiques illicites 	<p>Les menaces contre la durabilité des résultats du projet sont de deux ordres: financier et environnemental.</p>
	<p>Dans quelle mesure la FAO a-t-elle été performante dans l'identification du projet, les notes conceptuelles, la formulation, l'approbation, le démarrage, la supervision, le suivi?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Deux ateliers de formulation organisés en Afrique de l'Ouest (sources: entretiens FAO, mai-juin 2024) - Acquis projets CCLME, GCLME et WARFP et AEPEAF-Nansen mis en œuvre par la FAO et le PNUE à Cabo Verde et au Sénégal, entre autres pays, invoqués dans la formulation (source: document de projet IPC-AO) - Le projet n'a pas de théorie du changement propre: il est adossé à la théorie du changement de l'Initiale globale: produits et résultats non cohérents parfois (voir illustration supra sous dans l'analyse des le critères de la pertinence et de l'efficacité) - Inerties illustrées par: une extension un allongement de 2 deux ans et de demi du cycle - <i>Turnover</i>: 3 chefs de projets se sont succéder à la tête du projet 	<p>La formulation a été participative et a mobilisé les expériences antérieures; l'absence de théorie du changement spécifique n'a pas favorisé les corrélations entre produits et résultats dans la matrice de résultats qui ne reflète pas non plus l'importante portée en matière de genre du projet; la mise en vigueur a connu des inerties, en plus d'un <i>turnover</i> élevé à la tête de la coordination de projet.</p>
<p>Mise en œuvre</p>	<p>Dans quelle mesure les risques ont-ils été identifiés et gérés?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 10 risques anticipés et assortis de mesures d'atténuation (source: Prodocdocument de projet): n'ont pas finalement été une grande menace pour le projet (sources: rapports de progrès) - covid-19 non anticipée a pesé sur l'exécution en ralentissant les activités (sources:rapports de progrès et personnes interrogées) - Empreinte carbone non considérée dans le document de projet: elle est réelle car les déplacements dans le cadre du projet sont synonymes d'émission de CO₂ 	<p>Le projet n'a pas reçu de pression majeure venant des 10 risques qu'il avait anticipés et auxquels il avait fait correspondre des mesures d'atténuation; la crise sanitaire, qu'il ne pouvait anticiper, en revanche, a bien pesé sur son exécution; enfin,</p>

Critères	Questions et sous-questions d'évaluation	Preuves/Arguments	Constats clés
			l'empreinte carbone du projet, bien réelle, n'était pas documentée.
	Dans quelle mesure la FAO et le PNUF, en tant qu'agences d'exécution, se sont-ils acquittés efficacement de la gestion et de l'administration des projets?	<ul style="list-style-type: none"> - Produits livrés de manière satisfaisante à près de 60 %, malgré des ressources finalement consommées à 88 % - Faible niveau de satisfaction des résultats cependant: situation due à la formulation des produits et des résultats; la gestion et l'administration ne sont pas en cause ici. 	Le niveau de livraison satisfaisant du projet est un signe de performance pour les agences d'exécution; leur responsabilité est toutefois engagée, en partie, dans l'allongement du cycle de vie du projet, la crise de la covid-19 étant aussi un facteur d'explication.
	Comment le projet a-t-il mobilisé les parties prenantes pour établir des partenariats? A-t-il fait appel de manière appropriée à leur expertise et à leurs capacités pour favoriser l'appropriation du projet?	<ul style="list-style-type: none"> - 14 millions de cofinancements des 3 États: soit plus 2 fois l'apport de base du FEM et plus de la moitié du cofinancement FAO - Exécution de blocs d'activités par des structures nationales vecteurs d'appropriation: cas du Centre de recherches océanographiques de Dakar-Thiaroye et l'Institut universitaire de pêche et d'aquaculture (IUPA) au Sénégal, de l'Instituto do Mar (IMAR) à Cabo Verde, du Centre de recherches océanologiques d'Abidjan en Côte d'Ivoire - Trois experts nationaux par site-pays insérés dans les ministères chargés de la pêche ont assuré l'interface entre le projet et la tutelle technique 	Le projet a, dans l'ensemble, réussi à obtenir un bon engagement des parties prenantes: des cofinancements importants ont été levés auprès des trois États partenaires; au niveau national, des entités publiques ont exécuté des activités dans le cadre de protocoles de partenariat tenant compte de leurs compétences.
Partenariat et engagement des parties prenantes	Quels types de partenariats faut-il envisager pour une deuxième phase du projet?	<ul style="list-style-type: none"> - Le Service technique déconcentré du Commerce intérieur est absent de l'accompagnement du projet alors qu'il peut aider les transformateurs dans les procédures d'homologation et de certification de leurs produits (Sénégal); - L'Agence régionale de développement (ARD) absente du volet chaîne de valeur aurait dû être impliquée dans l'encadrement de proximité des bénéficiaires après le retrait du projet (Sénégal) 	L'ancrage local doit être évalué et décidé par type d'activités, pour éviter de passer à côté de structures qui peuvent apporter aux bénéficiaires
	À quel point des mesures de sauvegarde environnementale et sociale sont-elles intégrées dans la	<ul style="list-style-type: none"> - Document de projet: risque environnemental évalué «faible»; pas de mesure d'atténuation environnementale - Empreinte carbone non considérée: elle est pourtant réelle à cause des émissions de CO₂ résultant de l'exécution du projet 	Le projet est évalué à risque environnemental et social faible et n'a pas eu besoin de concevoir des mesures d'atténuation dans

Appendice 3. Matrice des constats clés et de leurs preuves

Critères	Questions et sous-questions d'évaluation	Preuves/Arguments	Constats clés
	<p>conception et la mise en œuvre des projets? Y a-t-il eu attribution correcte d'un niveau de risque en matière de sauvegarde environnementale et sociale (SES) lors de la conception du projet? Y a-t-il eu un suivi adéquat des risques anticipés tout au long de la vie du projet? Les mesures d'atténuation prises (le cas échéant) ont-elles été appropriées et dûment mises en œuvre?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atténuations: activités en distanciel (pour atténuer le manque de mesures environnementales dans le document de projet); 700 ha de mangroves restaurés/régénérés (pour atténuer l'emprunte carbone générée) 	<p>ce sens; son empreinte carbone n'est pas évoquée même si elle est atténuée par les créations de puits carbone; la crise sanitaire ne pouvait être anticipée.</p>
Mesures de sauvegarde environnementale et sociale	<p>L'égalité des sexes, l'autonomisation et d'autres questions d'équité ont-elles été intégrées dans la conception et la mise en œuvre du projet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Genre analysé dans le narratif du document de projet (p. 47) - Lisibilité mitigée du genre dans la matrice de résultats qui est le cadre opérationnel du projet: 57 % des produits sont sensibles au genre, avec des références explicites aux femmes; 0 % des sept résultats stratégiques sensibles au genre 	<p>Le genre est substantiellement considéré dans le document de projet en termes d'analyse mais reflété de façon mitigée dans la matrice de résultats.</p>
Genre	<p>Les femmes ont-elles bénéficié des activités du projet autant que les hommes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La Composante 1 promeut le positionnement des femmes dans la gouvernance du sous-secteur - La Composante 2 cible le renforcement des capacités, revenus, conditions de travail (dans une moindre mesure) et visibilité des femmes sur la chaîne de valeur: 58 % de femmes bénéficiaires parmi 1 917 bénéficiaires - Stratégie genre élaborée 	<p>Les femmes ont malgré tout largement bénéficié du projet, leurs positions et besoins spécifiques sur la chaîne de valeur étant fondamentalement ciblés.</p>
	<p>Dans quelle mesure le projet s'est-il assuré de favoriser la promotion des droits humains?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les formations contiennent des modules <i>Droits des femmes</i> (accès aux ressources et de participation aux prises de décisions communautaires) - Les Directives volontaires diffusées comportent une dimension sur les <i>droits</i>: Les femmes de Lokodjro (Côte d'Ivoire) ont rapporté s'appuyer sur ces acquis dans la défense de leurs droits lorsque les autorités cherchant à les délocaliser (source: entretiens avec l'équipe d'évaluation) 	<p>Dans le cadre du renforcement de capacités le projet promeut l'éveil aux droits.</p>

Critères	Questions et sous-questions d'évaluation	Preuves/Arguments	Constats clés
Droits humains	Dans quelle mesure le projet a-t-il pris en compte les besoins et opportunités différentiels des jeunes femmes et des jeunes hommes, les besoins des personnes handicapées et le travail des enfants dans sa conception et sa mise en œuvre?	<ul style="list-style-type: none"> - 58 % de femmes bénéficiaires parmi 1 917 bénéficiaires: besoins de compétences spécifiques en matière de transformation et de commercialisation des produits artisanaux identifiés par les diagnostics locaux sur un segment de la chaîne de valeur essentiellement occupé par les femmes - Pas de stratégie de différenciation femmes/jeunes femmes <p>Pas de ciblage de personnes vivant avec un handicap ni d'autres groupes marginalisés dans le projet</p>	Les besoins spécifiques des femmes sont considérés, sans distinction entre femmes et jeunes femmes; les autres groupes marginalisés comme les personnes vivant avec un handicap ne sont pas présents dans le ciblage du projet.
	Dans quelle mesure le projet a-t-il garanti la prise en compte des droits des peuples autochtones lorsque cela était pertinent dans la conception et tout au long de la mise en œuvre?	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostics locaux et de priorisation des besoins à la base ont permis au projet de se familiariser d'entrée avec l'identité des communautés ciblées dans les trois pays - Formations et activités conduites dans les langues locales, en mobilisant des interprètes au besoin - Sauf en Côte d'Ivoire: faible recours aux langues locales (Malinké, Ebrîé et Fanti, par exemple) selon des femmes interrogées 	Il n'y pas eu de problématique en lien avec les populations autochtones; les communautés locales ont été pleinement respectées.
Populations autochtones et communautés locales	Quelles connaissances ont été générées à partir des résultats et des processus d'exécution du projet IPC-AO (notamment de la mise en œuvre de l'approche écosystémique des pêches), qui ont une valeur et un potentiel plus larges pour une application, une réplication et une utilisation plus larges?	<ul style="list-style-type: none"> - Plateformes FTT implantées au Sénégal et en Côte d'Ivoire: extension déjà en vue par un autre partenaire (le Japon) dans une autre région du Sénégal 	La technologie FTT qui est écosystémique et que le projet a contribué à mieux implanter sur le terrain est un acquis répliquable qu'il est possible de répliquer.
Leçons apprises		<ul style="list-style-type: none"> - Les populations sont ainsi amenées à se préoccuper davantage de l'amont (écosystème) qui détermine le niveau de disponibilité des ressources utilisées sur la chaîne de valeur. - Jusqu'à 25 % de déperdition par endroit dans les 700 ha régénérés par le projet faute d'un suivi satisfaisant, d'où nécessité d'améliorer cette dimension dans les interventions futures. 	Le volet «mangroves» fait le lien entre écosystèmes et chaîne de valeur au niveau des populations et mérite d'être systématisé, avec

Appendice 3. Matrice des constats clés et de leurs preuves

Critères	Questions et sous-questions d'évaluation	Preuves/Arguments	Constats clés
			un ajustement dans les interventions futures
		<ul style="list-style-type: none"> - Efficacité et visibilité des femmes améliorées sur la chaîne de valeur: toutefois, les conditions de production étant restées très dégradées, beaucoup de bénéficiaires rapportent n'avoir pas pu vraiment mobiliser les nouvelles compétences acquises dans leur quotidien de production (sources: entretiens de terrain, mai-juin 2024 - Nécessité donc d'une approche plus globale alliant: formation, amélioration des conditions de production et l'accès au crédit, notamment, pour un meilleur impact. 	Le renforcement des capacités des femmes transformatrices sur la chaîne de valeur est utile et peut être répliquer.
		<ul style="list-style-type: none"> - Études sur les périodes de repos biologiques réalisées sur base d'interface de coopérations entre chercheurs et populations locales, avec des conclusions qui ont été traduites en arrêtés fixant les périodes de suspension de la pêche pour des espèces spécifiques - Chercheurs et acteurs à la base mettent toutefois en question la solidité de ces conclusions; les chercheurs notent aussi qu'ils n'ont pas eu assez de temps et de moyens pour effectuer plusieurs cycles d'observation qui auraient conduit à des conclusions plus solides - Nécessité donc, dans la réplification de l'expérience, de donner plus de temps et de moyens pour mener un nombre d'observations suffisants pour asseoir des conclusions non attaquables 	Le volet «recherche-action», au service de la préservation des écosystèmes relie la recherche aux problématique de développement local; il mérite d'être répliqué.

Notes: sigles utilisés: AEP (approche écosystémique des pêches), CLPA (comité local de pêche artisanale), FAO (Organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'environnement), FEM (Fonds pour l'environnement mondial); IPC (Initiative Pêche Côtière), PNUE (Programme des Nations Unies pour l'environnement), SSF (pêche artisanale), USD (dollar des États-Unis d'Amérique).

Appendice 4. Notation des critères et dimensions du Fonds pour l'environnement mondial

1. Performance de l'IPC-AO pour le critère de la pertinence						
Déterminants clés de la performance	Notation ¹					
	TI	I	MI	MS	S	TS
	1	2	3	4	5	6
(+) Ancrage dans les stratégies nationales qui affirment l'importance de la pêche						
(+) Alignement sur les stratégies de coopération du FEM et de la FAO						
(+) Ancrage communautaire: implication des différents groupes d'acteurs à la base						
(+) Entrée par des études diagnostiques de base faisant ressortir les priorités locales						
(-) Le choix de Lokodjro confronté à des problèmes d'approvisionnement pose problème						
2. Performance de l'IPC-AO pour le critère de la cohérence						
Déterminants clés de la performance	Notation					
	TI	I	MI	MS	S	TS
	1	2	3	4	5	6
(+) Capitalisation des résultats de projets antérieurs sur le changement climatique						
(+) Synergies avec des projets en cours pour optimiser les résultats						
(+) Ancrage de certaines activités sur les acquis de coopération avec d'autres partenaires (Agence japonaise de coopération internationale au Sénégal et en Côte d'Ivoire)						
3. Performance de l'IPC-AO pour le critère de l'efficacité						
Déterminants clés de la performance	Notation					
	TI	I	MI	MS	S	TS
	1	2	3	4	5	6
Résultat 1.1 «Les politiques, stratégies et actions nationales en matière de pêche sont cohérentes et efficaces»						
Résultat 1.2 «Des plans de gestion sont mis en œuvre et créent des avantages durables»						
Résultat 1.3 «Les communautés côtières participent aux processus de gestion des pêcheries et de développement durable»						
Résultat 2.1 «La qualité des produits de la pêche et les conditions de travail décentes sont améliorées tout au long de la chaîne de valeur»						
Résultat 2.2 «Les chaînes de valeur sont plus efficaces et créent des incitations pour une pêche responsable et des moyens de subsistance durables»						
Résultat 3.1 «Les connaissances générées et les résultats obtenus sont communiqués et partagés avec les partenaires locaux, nationaux et régionaux»						
Résultat 3.2 «Un système fonctionnel de suivi et évaluation du projet est en place»						
Notation moyenne						
4. Performance de l'IPC-AO pour le critère de la mise en œuvre						
Déterminants clés de la performance	Notation					
	TI	I	MI	MS	S	TS
	1	2	3	4	5	6
(+) Formulation inclusive						
(-) Absence de théorie du changement propre pour le projet						
(+) Démarrage en même temps que les autres sous-projets, mais derrière celui de l'Amérique latine						

Appendice 4. Notation des critères et dimensions du Fonds pour l'environnement mondial

(-) <i>Turnover</i> important dans la coordination du projet							
(+) Risques: suivi et adaptation à la crise sanitaire							
(+) Performance de la livraison des produits satisfaisante à très satisfaisante							
5. Performance de l'IPC-AO pour le critère de l'exécution							
Déterminants clés de la performance		Notation					
		TI	I	MI	MS	S	TS
		1	2	3	4	5	6
(+) Niveau de livraison des produits attendu satisfaisant, voire très satisfaisant							
(-) Débordement de plus 55 % sur la durée de vie initiale du projet (inerties organisationnelles et crise sanitaire en cause)							
6. Performance de l'IPC-AO pour le critère de l'efficience							
Déterminants clés de la performance		Notation					
		TI	I	MI	MS	S	TS
		1	2	3	4	5	6
(+) Rendus satisfaisants avec moins de ressources que prévu							
(+) Optimisation des ressources et focalisation sur les activités à la base et rationalisation des coûts de gestion							
(+) Synergies avec d'autres projets pour maximiser les résultats							
(+) Protocoles d'accord avec les entités nationales pour plus de souplesse							
(-) Retards importants (plus de 2 ans et demi sur le cycle)							
7. Performance de l'IPC-AO pour le critère de la durabilité							
Déterminants clés de la performance		Notation					
		TI	I	MI	MP	P	TP
		1	2	3	4	5	6
(+) Produits de qualité livrés							
(+) Bon niveau d'appropriation locale et stratégique							
(-) Absence de budgets relais qui peut gêner la poursuite des avantages							
(-) Certains acquis auraient eu besoin de plus de suivi pour mieux prospérer							
8. Performance de l'IPC-AO sous le critère du suivi-évaluation							
Déterminants clés de la performance		Notation					
		TI	I	MI	MS	S	TS
		1	2	3	4	5	6
Conception	(+) Conception solide: les résultats livrables utiles sont prévus						
Mise en œuvre	(+) Tous les résultats livrables sont régulièrement produits et de qualité conforme (-) Limite: absence de missions de supervision à Cabo Verde et au Sénégal						

Note: ¹Légende des notations du FEM:

Pour tous les critères autres que la durabilité: TI: très insatisfaisant; I: insatisfaisant; MI: modérément insatisfaisant; MS: modérément satisfaisant; S: satisfaisant; TS: très satisfaisant

Pour la durabilité: TI:Très improbable; I: improbable; MI: modérément; P: probable; MP: modérément probable; TP: Très probable.

Appendice 5. Efficacité de l'IPC-AO pour ses sept résultats stratégiques

Critère d'évaluation: Efficacité								
Question d'évaluation sous-jacente: Dans quelle mesure le projet IPC-AO a-t-il atteint ses objectifs/résultats?								
Résultats	Indicateurs	Résultats/Réalisations/Observations	Notation				TS	
			TI	I	MI	M S		S
			1	2	3	4		5
Composante 1: Améliorer la gouvernance et la gestion des pêches								
Résultat 1.1. Les politiques, stratégies et actions nationales en matière de pêche sont cohérentes et efficaces	Indicateur 1.1.1. Un document de politique et/ou de stratégie pertinent du Ministère de la pêche comprenant des plans de mise en œuvre qui suivent les principes de l'approche écosystémique des pêches (AEP) existe dans chaque pays avant fin 2022.	<p>Sources secondaires: Évaluation des cadres juridiques existants en matière de pêche et de leur cohérence avec l'AEP réalisées pour les trois pays (rapports de revue juridique techniquement validés au niveau pays et FAO disponibles (sources: rapports Initiative Pêche Côtière [IPC]) Propositions de textes juridiques reflétant l'AEP, les lignes directrices sur la pêche artisanale (SSF) et le genre élaborées et validées dans les trois pays et partagées avec le Ministère de tutelle en Côte d'Ivoire et au Sénégal; encore en discussion technique pour Cabo Verde.</p> <p>Retours de terrain (sources primaires):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cabo Verde: selon les sources, les textes sont toujours en cours de discussion technique ▪ Côte d'Ivoire: Dynamique de révision appuyée par le projet confirmée par les sources qui indiquent que lesdits documents sont effectivement engagés dans le circuit institutionnel d'adoption; elles font aussi connaître que le projet a financé la vulgarisation de textes du secteur qui étaient déjà en vigueur mais peu connus ▪ Sénégal: Processus de révision confirmé; il ressort également des échanges qu'il est ralenti par les inerties administratives et politiques; certains interlocuteurs mettent en garde, par ailleurs, contre des dynamiques de révision de textes qui se superposent sans se donner le temps d'aboutir et de générer des résultats 						
	Indicateur 1.1.2. Au moins une déclaration politique du Ministre chargé de la pêche dans chaque pays, mentionne explicitement la volonté de mettre en œuvre les instruments internationaux et régionaux pertinents, notamment les Lignes directrices SSF et les considérations Genre et Jeunesse du Cadre Politique et de la Réforme de la Commission de l'Union africaine (CUA) pour une Stratégie pour la pêche et l'aquaculture en Afrique (PFRS) de la Commission de l'Union africaine) d'ici fin 2022	<p>Sources secondaires: Déclaration politique du Ministre chargé des pêches en faveur des instruments internationaux et régionaux pertinents, notamment les lignes directrices SSF et les considérations «genre et jeunesse» du Cadre politique et de la Réforme de la Commission de l'Union africaine pour une Stratégie pour la pêche et l'aquaculture en Afrique, faite dans les trois pays lors des événements ci-après:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cabo Verde: Rencontres FAO/Ministère des 28 mars 2022 et 24 novembre 2022 ▪ Côte d'Ivoire: Rencontre FAO/Ministère des 13 avril 2022 et 15 mai 2023 ▪ Sénégal: Rencontres FAO/Ministère des 5 mai 2022 et 11 avril 2023 <p>Retours de terrain (Sources primaires):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cabo Verde, Côte d'Ivoire, Sénégal: <ul style="list-style-type: none"> - Événements et déclarations confirmés - Engagement politique national réitéré 						
	Indicateur 1.1.3. Au moins un document technique du Ministère en charge de la pêche dans chaque pays qui informe sur la manière dont la pêche côtière contribue aux objectifs globaux de développement national en prenant en compte les questions d'égalité des sexes existe et est partagé	<p>Sources secondaires: Documents stratégiques nationaux positionnent la Pêche dans les économies nationales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cabo Verde: <i>Plan stratégique de développement durable 2022-2026</i>; Stratégie genre pour le secteur de la pêche 2022-2025 (Gouvernement de Cabo Verde, 2022) ▪ Côte d'Ivoire: <i>Politique nationale de développement de l'élevage, de la pêche et de l'aquaculture 2022-2026</i> (Gouvernement de Côte d'Ivoire, 2022) ▪ Sénégal: <i>Plan pour un Sénégal émergent; Lettre de politique sectorielle de la pêche</i> 						

Appendice 5. Efficacité de l'IPC-AO pour ses sept résultats stratégiques

Critère d'évaluation: Efficacité								
Question d'évaluation sous-jacente: Dans quelle mesure le projet IPC-AO a-t-il atteint ses objectifs/résultats?								
Résultats	Indicateurs	Résultats/Réalisations/Observations	Notation					
			TI	I	MI	M S	S	TS
			1	2	3	4	5	6
Composante 1: Améliorer la gouvernance et la gestion des pêches								
	avec les institutions locales, les partenaires nationaux et de développement d'ici fin 2022.	Retour de terrain (Sources primaires): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cabo Verde: Documents de politique et contenus sur la pêche confirmés; pour le genre, le pays se distingue avantageusement, pour avoir développé une Stratégie genre spécifique pour le secteur ▪ Côte d'Ivoire et Sénégal: Documents de politique et contenus sur la pêche confirmés; les références à l'égalité homme-femme sont plus diluées en revanche 						
NOTATION CONSOLIDÉE POUR LE RÉSULTAT 1.1 «Les politiques, stratégies et actions nationales en matière de pêche sont cohérentes et efficaces»					3			

Résultats	Indicateurs	Résultats/Réalisations/Observations	Notation					
			TI	I	MI	M S	S	TS
			1	2	3	4	5	6
Composante 1: Améliorer la gouvernance et la gestion des pêches								
Résultat 1.2 Des plans de gestion sont mis en œuvre et créent des avantages durables	Indicateur 1.2.1. Au moins un plan de gestion des pêches est mis en œuvre par le Ministère en charge de la pêche dans chaque pays, et comprend la cogestion, le genre, les régimes de sécurité foncière et les droits d'accès d'ici fin 2022.	Sources secondaires: <u>Sélection de 6 pêcheries</u> à raison de 2 par pays pour y articuler des plans de gestion: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cabo Verde: mérrou et homard côtier ▪ Côte d'Ivoire: sardinelle et thon ▪ Sénégal: crevettes et mollusques Élaboration de plans de gestion: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cabo Verde: Tentative d'adaptation du plan national de gestion existant aux espèces retenues: inflexion vers la cogestion et mise en conformité avec l'approche écosystémique des pêches (AEP) et les législations, spécificités et standards ▪ Côte d'Ivoire: en l'absence de plan national de gestion sur les espèces, une expérimentation consensuelle sur la sardinelle a abouti à un plan de gestion provisoire ▪ Sénégal: Adaptation du plan national de gestion existant aux espèces retenues (conformité AEP et LSS) et mobilisation des cadres de concertations préexistants (comités locaux de pêche artisanale [CLPA]) Retours de terrain (Sources primaires): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cabo Verde: faible niveau de mise en œuvre selon les acteurs: les communautés attendent une véritable impulsion venant des autorités nationales ▪ Côte d'Ivoire: le cadre de cogestion en phase test à Sassandra: réunions d'animation régulières, élaboration de plan de travail qui est toutefois confronté à des défis de moyens budgétaires; le comité était très engagé dans l'organisation de la dernière mission de la FAO (mission de travail et d'inauguration d'ouvrages en mai 2024) ▪ Sénégal: les plans de gestion connaissent un début de mise en œuvre à travers les activités du projet notamment: préservation de l'écosystème mangrove, préservation de la ressource, renforcement des capacités et activités génératrices de revenus; toutefois, les communautés parviennent faiblement à intégrer ces actions dans le cadre de l'outil plan de gestion; il y a là un défi d'appropriation des plans et de capacité à les valoriser comme cadres qui dépassent le projet et qui est destiné à attirer et intégrer toutes les autres interventions 						
	Indicateur 1.2.2.	Sources secondaires:						

Résultats	Indicateurs	Résultats/Réalisations/Observations	Notation					
			TI	I	MI	M S	S	TS
			1	2	3	4	5	6
Composante 1: Améliorer la gouvernance et la gestion des pêches								
	Une étude ciblant les trois principales actions humaines contribuant à la dégradation de la mangrove et leurs mesures d'atténuation, dans les sites pilotes en Côte d'Ivoire et au Sénégal est réalisée, d'ici la fin de l'année 2021.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans les deux pays, études sur les écosystèmes des mangroves et leurs évolutions, réalisées et validées en Comité technique national, notamment: i) <i>Rapport diagnostic de l'état de référence des écosystèmes de mangroves</i>; ii) <i>Cartographie diachronique des écosystèmes de mangroves</i>; iii) <i>Rapport d'évaluation des services écosystémiques des écosystèmes de mangroves</i>; iv) Plan d'actions prioritaires pour la gestion et l'utilisation durable des forêts de mangroves ▪ 700 ha (350 ha dans chaque site-pays) de mangroves restaurés/régénérés/protégés en Côte d'Ivoire et au Sénégal (non applicable pour Cabo Verde) <p>Retour de terrain (Sources primaires):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Études de base et superficielles confirmées. ▪ Défi apparu par ailleurs: une perspective plus solide sur la durabilité a manqué au projet, dans la mesure où les retours et reprises nécessaires à de bons taux de survie des régénéscences n'ont pas été budgétisés: sur les sites difficiles, ayant un niveau de stress déjà élevé il faut suivre, repasser et au besoin remplacer les pertes qui peuvent être très importantes; sans ce suivi les acquis ne résistent pas au temps (constatation particulièrement valable pour le Sénégal). 						
	Indicateur 1.2.3. Au moins une communauté de pêcheurs des sites pilotes dans chaque pays est impliquée dans la cogestion sensible au genre soutenue par les institutions nationales d'ici fin 2022.	<p>Sources secondaires: Cadres de cogestion implantés ou en cours d'expérimentation:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cabo Verde: structure de cogestion en cours de test avec l'appui du projet, dans l'île de Maio ▪ Côte d'Ivoire: test réalisé avec l'appui du projet à Sassandra ▪ Sénégal: les comités locaux de pêche artisanale (CLPA) existaient déjà en tant que cadres de gestion participative: ils sont renforcés par le projet pour mieux porter la cogestion dans le delta du Salou <p>Retour de terrain (Sources primaires):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cabo Verde: dynamique de promotion de la cogestion ralentie: manque de tradition; attentisme des communautés en l'absence d'une impulsion des autorités; difficulté à fixer à Maio une expertise d'appui ▪ Côte d'Ivoire: comité de gestion en place à Sassandra; plan de gestion élaboré, mais absence de ressources pour le mettre en œuvre ▪ Sénégal: les CLPA manquent de moyens (l'appui du projet jugé décisif à cet égard); ils sont encore très faiblement sensibles au genre (en moyenne 10 % de femmes dans les exécutifs et très peu d'entre elles sur des postes de responsabilité); par ailleurs, des suspicions (formulées par des pêcheurs) d'être des relais gouvernementaux locaux pèsent sur les CLPA. 						
NOTATION CONSOLIDÉE POUR LE RÉSULTAT 1.2 «Des plans de gestion sont mis en œuvre et créent des avantages durables»					3			

Appendice 5. Efficacité de l'IPC-AO pour ses sept résultats stratégiques

Résultats	Indicateurs	Résultats/Réalisations/Observations	Notation					
			TI	I	MI	M S	S	TS
			1	2	3	4	5	6
Composante 1: Améliorer la gouvernance et la gestion des pêches								
Résultat 1.3 Les communautés côtières participent aux processus de gestion des pêcheries et de développement durable	Indicateur 1.3.1 Augmentation d'au moins 5 % des revenus en moyenne pour les pêcheurs et travailleurs de la pêche (hommes/femmes) dans les sites pilotes, qui bénéficient d'une meilleure gestion des ressources naturelles d'ici fin 2022.	<p>Sources secondaires: Augmentation de 24,5 % (hors inflation) des revenus en moyenne pour les pêcheurs et les travailleurs de la pêche (hommes/femmes), selon les enquêtes du projet sur sites pilotes 2024.</p> <p>Sources primaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Appréciation qualitative plutôt contrastée sur les déterminants de la croissance de revenus, qui en dit long sur celle-ci: - <u>Pêcheurs autour des CLPA</u>: «Oui, les formations reçues, l'harmonisation des pratiques de repos biologique, le renforcement de la surveillance, la restauration des écosystèmes de mangroves, notamment, sont de nature à favoriser les ressources; pourtant nous sommes toujours dans une tendance baissière des captures (<i>parfois, et de plus en plus, au débarquement, nous ne couvrons même pas les frais de carburant soutenus</i>)» (Sénégal) - <u>Femmes transformatrices</u>: «Oui, les formations reçues ont accru notre savoir-faire» (produits de meilleure qualité et mieux emballés, accès à une clientèle plus diversifiée); il y a même des histoires de succès de femmes (Cabo Verde); mais les conditions de travail sont toujours inappropriées pour le plus grand nombre» (l'insalubrité prévaut généralement, sauf sur quelques sites privilégiés comme Dionwar qui dispose de son fumoir); «<i>Parfois, nous avons l'impression que la période de repos biologique doit encore être examinée, car favorisant plutôt, en l'état, une moindre abondance et une moindre qualité de la ressource (des prédateurs sévissent peut-être): elle ne tiendrait pas suffisamment compte du fait que le delta est une zone de reproduction de sujets qui migrent ensuite vers l'océan; l'accès est, par ailleurs, de plus en plus difficile aux captures débarquées localement, les pêcheurs préférant vendre aux grands mareyeurs plutôt que de nous approvisionner à un prix équitable</i>» (Côte d'Ivoire et Sénégal) - <u>Services techniques déconcentrés de l'État (Pêche et Développement local)</u>: (niveaux régional, départemental, local): «pour un plus grand impact sur l'abondance de la ressource, la problématique du repos biologique doit être réexaminée; pour une bonne survie des superficies de mangroves régénérée, plusieurs passages sont nécessaires sur les sites les plus stressés, qui sont aussi le canal de diffusion de la dégradation irréversible (les moyens ont manqué pour ces reprises, ce qui est de nature à affecter le vrai taux de survie qui ne sera connu que plus tard après le projet». (Sénégal) - <u>Structures de recherche</u>: «Oui, nous avons conscience que les études de base sur le repos biologique ne se sont pas faites dans les meilleures conditions: il aurait été préférable de travailler dans la période de pic des espèces (lenteur dans l'arrivée des budgets); il aurait également dû y avoir possibilité de faire plusieurs séquences d'observation (pas de budget de réitération) pour des conclusions suffisamment solides». (Sénégal). 						
		<p>Sources secondaires: Dynamique inclusive et participative mise en avant localement: Cabo Verde: Dans les deux sites pilotes (îles de Maio et São Vicente) 5 associations (3 à Maio, 2 à São Vicente) sont impliquées dans les activités de l'Initiative Pêche Côtière (IPC), bénéficiant à 409 personnes: 169 hommes et 240 femmes). Côte d'Ivoire: 4 coopératives de femmes transformatrices et pêcheuses, pour un total de 1 020 acteurs (626 à Lokodjro - 539 femmes et 87 hommes) et 394 à Sassandra (262 femmes et 132 hommes) sont impliquées dans les processus de prise de décision liés à la gestion des pêches. Sénégal: 9 CLPA mobilisés, représentant, en plus des représentants des services de l'État et des chefs coutumiers, 8 000 pêcheurs, 4 500 transformateurs de produits de la mer (pour la plupart des femmes) et 700 grossistes.</p> <p>Sources primaires:</p>						

Résultats	Indicateurs	Résultats/Réalisations/Observations	Notation									
			TI	I	MI	M S	S	TS				
			1	2	3	4	5	6				
Composante 1: Améliorer la gouvernance et la gestion des pêches												
		<ul style="list-style-type: none"> Inclusion confirmée dans la représentation de la diversité des groupes d'acteurs: jusqu'à quatre groupes inclus dénombrés: communautés, société civile, pêcheurs, transformateurs (-trices), services techniques de l'État, élus locaux, notamment (Cabo Verde, Côte d'Ivoire, Sénégal). Inclusion nuancée par la faible présence des femmes dans la gouvernance des organes et une présence confinée hors des positions de responsabilité éminente (exemple des CLPA au Sénégal: environ 10 %) Enfin, inclusion nuancée par l'absence dans la gestion de l'aval de la chaîne de valeur, d'acteurs clés comme, pour le Sénégal, l'Agence régionale de développement (qui aurait pu accompagner le suivi post-projet des activités génératrices de revenus) et les services déconcentrés du commerce intérieur (qui auraient dû accompagner les bénéficiaires dans les démarches pour l'obtention de la certification FRA (autorisation de fabrication et de mise en vente) des produits transformés (autorisation de mise sur le marché). Se pose ici le problème de l'ancrage institutionnel local des activités socioéconomiques du projet. (Sénégal) 										
NOTATION CONSOLIDÉE POUR LE RÉSULTAT 1.3 «Les communautés côtières participent aux processus de gestion des pêcheries et de développement durable»											5	

Résultat	Indicateurs	Résultats/Réalisations/Observations	Notation									
			TI	I	MI	MS	S	TS				
			1	2	3	4	5	6				
Composante 2: Renforcement de la chaîne de valeur des produits de la mer												
Résultat 2.1 La qualité des produits de la pêche et les conditions de travail décentes sont améliorées tout au long de la chaîne de valeur	Indicateur 2.1.1. Au moins 60 % des organisations de femmes transformatrices ou vendeuses de poisson dans les sites pilotes participent au projet et adoptent des pratiques améliorées d'ici mi-2022.	<p>Sources secondaires: 85,8 % des femmes transformatrices ou organisations de vendeuses de poisson dans les trois pays participant au projet et ont adopté des pratiques améliorées (source: rapport sur l'exécution du projet (PIR 2023-2024), avec des distorsions importantes entre pays:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cabo Verde: 100 % Côte d'Ivoire: 91,5 % Sénégal: 66 % <p>Sources primaires</p> <ul style="list-style-type: none"> Les avis qui ressortent des entretiens menés sur le terrain par l'évaluation tendent à relativiser ces données internes au suivi et évaluation du projet, en faisant ressortir, surtout pour le Sénégal une appréciation mitigée de cet impact en rapport avec les conditions de travail toujours très dégradées de la majorité des femmes transformatrices, y compris parmi les bénéficiaires directs du projet: les conditions de travail des femmes transformatrices sont toujours très dégradées; leurs compétences sont améliorées, mais elles peinent à les appliquer dans la réalité, la plupart travaillant toujours à l'ancienne, sur des sites sans hygiène; aussi, aucune de leurs organisations ne dispose, pour le moment, d'autorisation d'accès aux canaux formels de distribution pour leurs produits; l'inspection de site et la satisfaction de stricts standards d'hygiène sont des dimensions essentielles pour cette certification. L'excellent résultat observé à Cabo Verde, en contraste avec ceux des deux autres pays pourrait aussi refléter une problématique démographique, le projet y ayant touché proportionnellement plus de femmes. 										
	Indicateur 2.1.2. 20 % des femmes transformatrices et vendeuses des sites pilotes estiment que leurs conditions de travail se sont	<p>Sources secondaires: Conditions de travail améliorées pour 85,8 % des femmes transformatrices et vendeuses sur deux sites-pays sur trois (source: PIR 2023-2024).</p> <p>Sources primaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sur les trois pays, si les femmes rapportent des savoir-faire améliorés, elles indiquent que les conditions de travail, elles, n'ont pas évolué dans l'ensemble: à l'exception des sites 										

Appendice 5. Efficacité de l'IPC-AO pour ses sept résultats stratégiques

Résultat	Indicateurs	Résultats/Réalisations/Observations	Notation					
			TI	I	MI	MS	S	TS
			1	2	3	4	5	6
	améliorées d'ici mi-2022	ayant bénéficié d'appuis et équipements: fours FTT en Côte d'Ivoire et au Sénégal; matériel de froid à Cabo Verde; la majorité des femmes travaillent dans des conditions toujours insalubres et non appropriées						
	Indicateur 2.1.3. Au moins 10 % des femmes productrices des sites pilotes ont augmenté leurs revenus issus des ventes sur les nouveaux marchés grâce à l'amélioration des pratiques dans chacun des trois pays d'ici fin 2022	Sources secondaires: Augmentation de revenus pour 70 % femmes transformatrices et productrices de produits de la mer, en moyenne, sur 2 sites-pays sur 3 (Source: PIR 2023-2024): Cabo Verde: non disponible Côte d'Ivoire: 48 % Sénégal: 74,5 % Sources primaires <ul style="list-style-type: none"> Sur le terrain, les femmes témoignent du renforcement de capacités, y compris leurs capacités techniques, de gestion et commerciales; en revanche, elles sont plus mesurées sur les revenus qui ne décollent pas de manière notable en raison d'un faible accès à la ressource halieutique de plus en plus rare et chère (elles n'ont pas accès au crédit) mais aussi de leur confinement dans des circuits endogènes de distribution (l'absence de certification légale appropriée empêche la plupart d'entre elles d'investir les canaux formels de distribution comme les supermarchés) 						
NOTATION CONSOLIDÉE POUR LE RÉSULTAT 2.1 «La qualité des produits de la pêche et les conditions de travail décentes sont améliorées tout au long de la chaîne de valeur»						4		

Résultat	Indicateurs	Résultats/Réalisations/Observations	Notation								
			TI	I	MI	MS	S	TS			
			1	2	3	4	5	6			
Composante 2: Renforcement de la chaîne de valeur des produits de la mer											
Résultat 2.2 Les chaînes de valeur sont plus efficaces et créent des incitations pour une pêche responsable et des moyens de subsistance durables	Indicateur 2.2.1. Au moins deux types de produits de la pêche exploités durablement issus des sites pilotes pourront être trouvés dans les moyens ou grands débouchés commerciaux de chacun des trois pays d'ici fin 2022	Sources secondaires: Sur les trois sites-pays, le projet a travaillé avec les acteurs, les femmes transformatrices notamment dans l'amélioration de leur business-model en donnant 831 membres de la communauté de pêcheurs, dont 540 femmes transformatrices et vendeuses, des formations sur: la sécurité alimentaire, le genre, la comptabilité de base, le leadership, l'entrepreneuriat, les compétences organisationnelles, l'élaboration de plans d'investissement, la gestion de petites entreprises, l'AEP et les lignes directrices sur la pêche artisanale (SSF): accès aux grands marchés; de manière plus spécifique aux pays, le projet a aussi mis en place des équipements ciblés: <ul style="list-style-type: none"> Cabo Verde: mise à disposition le 24 novembre 2022 d'une camionnette réfrigérée pour améliorer le transport et la qualité du poisson frais et des produits de la mer (partenariat avec le projet FMM/GLO/145/MUL «Autonomiser les femmes dans les systèmes alimentaires et renforcer les capacités locales et la résilience des petits États insulaires en développement») Côte d'Ivoire: diffusion des fours FTT de la FAO à travers des synergies avec d'autres intervenants comme le projet UTF/IVC/O41IVC «Économie bleue», ou encore le projet «Atténuation de la pollution de l'air, actions pour les mégapoles en Afrique» notamment. Sénégal: mise en place d'une nouvelle plateforme de cinq fours FTT en mai 2022, à Dionewar (Îles du Saloum): elle a déjà inspiré la Coopération japonaise qui financer sa diffusion en Casamance à hauteur de 1,8 million d'USD. Sources primaires <ul style="list-style-type: none"> Sur le terrain, ces investissements sont réels et ont conduit parfois à l'ouverture de points de vente améliorés avec un meilleur achalandage des produits (cas de Niodor et Dionwar, dans les îles du Saloum, au Sénégal). Malgré tout, les femmes font toujours état d'un faible accès aux circuits formels de distribution, leurs produits ne disposant toujours pas des habilitations commerciales appropriées. 									
NOTATION CONSOLIDÉE POUR LE RÉSULTAT 2.2 «Les chaînes de valeur sont plus efficaces et créent des incitations pour une pêche responsable et des moyens de subsistance durables»					3						

Résultat	Indicateurs	Résultats/Réalisations/Observations	Notation					
			TI	I	MI	MS	S	TS
			1	2	3	4	5	6
Composante 3: Communication stratégique, suivi et évaluation, et mise à l'échelle des meilleures pratiques								
<p>Résultat 3.1 Les connaissances générées et les résultats obtenus sont communiqués et partagés avec les partenaires locaux, nationaux et régionaux.</p>	<p>Indicateur 3.1.1. Les messages clés basés sur les expériences du projet sont repris par les organisations régionales concernées et sont reflétés dans leurs documents de politique et de stratégie.</p>	<p>Sources secondaires: Supports de communication (vidéos, articles, autres histoires), par site-pays ou inter-sites-pays, produits et diffusés lors les événements ci-après:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 26 juillet 2022, Journée internationale pour la conservation de l'écosystème des mangroves ▪ 16 octobre 2022, Journée mondiale de l'alimentation ▪ 21 novembre 2022, Journée mondiale de la pêche ▪ 8 mars 2023, Journée internationale de la femme ▪ 8 juin 2023, Journée mondiale des océans ▪ 24-29 octobre 2022, Tournée médiatique de journalistes allemands sur les sites pilotes de l'IPC dans les îles du Saloum au Sénégal ▪ 29 novembre - 2 décembre 2022, Visite d'échange mondiale IPC à Tumbes, au Pérou ▪ 20-24 février 2023, Consultation du Partenariat mondial de l'IPC à Dakar (Sénégal). <p>Supports de communication ci-dessus (vidéos, articles, autres histoires), par site-pays ou inter-sites-pays, également publiés sur le site internet de l'IPC-Global</p> <p>Sources primaires</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les acteurs institutionnels retracent dans l'ensemble ces différents événements qui ont contribué à mettre en lumière les réalisations du projet ▪ Au niveau local, des acteurs communautaires ont fait observer que la visite d'échanges de Tumbes, au Pérou, est restée inaboutie ▪ Preuve de connaissance des réalisations du projet chez les autres partenaires: la Coopération du Japon au Sénégal prévoit de financer, à concurrence de 1,8 million d'USD, la diffusion en Casamance du modèle de Four FTT installé à Dionwar <p>Pas de trace de messages véhiculant des acquis du projet reflétés dans les documents de politique des organisations régionales</p>						
<p>NOTATION CONSOLIDÉE POUR LE RÉSULTAT 3.1: «Les connaissances générées et les résultats obtenus sont communiqués et partagés avec les partenaires locaux, nationaux et régionaux»</p>							5	

Appendice 5. Efficacité de l'IPC-AO pour ses sept résultats stratégiques

Résultat	Indicateurs	Résultats/Réalisations/Observations	Notation					
			TI	I	MI	MS	S	TS
			1	2	3	4	5	6
Composante 3: Communication stratégique, suivi et évaluation, et mise à l'échelle des meilleures pratiques								
Résultat 3.2 Un système fonctionnel de suivi et évaluation du projet est en place.	Indicateur 3.2.1. Le projet est mis en œuvre avec succès et est régulièrement évalué.	<p>Sources secondaires: Extrants clés du suivi et évaluation disponibles</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports annuels disponibles sur le projet ▪ Rapport d'évaluation à-mi-parcours disponible ▪ Matrice de résultats du projet renseignée ▪ Enquêtes de performances conduites à Cabo Verde, en Côte d'Ivoire, mais pas au Sénégal <p>Sources primaires</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Données collectées par le projet et ses personnes ressources déployées au niveau central et local ▪ Des opérateurs d'enquête (de perception) rencontrés sur le terrain rapportent une faible connaissance du projet dès qu'ils sortent du cercle restreint des bénéficiaires directs (leaders des organisations partenaires) (Sénégal) ▪ Il n'y a pas eu de mission multipartite de supervision sur le terrain (Cabo Verde et Sénégal) ▪ Plusieurs missions de supervision organisées en Côte d'Ivoire 						
NOTATION CONSOLIDÉE POUR LE RÉSULTAT 3.2 «Un système fonctionnel de suivi et évaluation du projet est en place»								
							5	

Source: IPC-AO, rapports 2019-2023; entretiens d'évaluation mai-juin 2024

Notes: Légende des notations du FEM:

TI: très insatisfaisant

I: insatisfaisant

MI: modérément insatisfaisant

MS: modérément satisfaisant

S: satisfaisant

TS: très insatisfaisant

Sigles utilisés: AEP (approche écosystémique des pêches), CLPA (comité local de pêche artisanale), CUA (Commission de l'Union africaine); FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture), FEM (Fonds pour l'environnement mondial); IPC (Initiative Pêche Côtière), PIR (rapport d'exécution du projet) PFRS (Stratégie pour la pêche et l'aquaculture en Afrique), PNUE (Programme des Nations Unies pour l'environnement), SSF (pêche artisanale), USD (dollar des États-Unis d'Amérique).

Appendice 6. Définitions des critères du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques et du Fonds pour l'environnement mondial et glossaire

Critères et dimensions	Définitions
Résultat (ou réalisation, de l'anglais <i>outcome</i>)	Ce qui est attendu du projet et qui justifie la mise à disposition du budget et de l'organisation de mise en œuvre
Pertinence	Alignement du projet dans les priorités et besoins des bénéficiaires
Cohérence	Liens avec les autres interventions dans l'environnement
Efficacité	Capacité à atteindre les résultats prévus
Additionnalité	Ce que le financement du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) permet d'attirer dans le sillage du projet
Efficience	Rapports coût/avantage/temps
Durabilité	Survie des avantages du projet après sa clôture
Mise en œuvre/Exécution (performance de l'Agence du FEM)	Capacité des agences d'exécution (FAO et Programme des Nations Unies pour l'environnement) à mettre en œuvre le projet
Conception du suivi et évaluation	Conception d'un système de suivi-évaluation capable de suivre et de rendre compte de l'exécution pour éclairer la prise de décision et permettre des apprentissages sur les acquis
Mise en œuvre du suivi et évaluation	Mesure dans laquelle tout ce qui est prévu dans le suivi-évaluation est effectivement appliqué et obtenu
Cofinancement	Les autres ressources en numéraire ou en nature apportés par d'autres bailleurs de fonds que le FEM
Application des politiques et directives du FEM	Les politiques et directives du FEM traitent les thèmes suivants: <ul style="list-style-type: none"> - Partenariat du projet et implication des parties prenantes - Communication, gestion des connaissances et produits du savoir - Garanties environnementales et sociales - Genre - Droits humains - Peuples autochtones/communautés locales

Approche écosystémique des pêches: L'approche écosystémique des pêches (AEP) est un cadre promu par la FAO pour la gestion des pêches. Il découle du Code de conduite pour une pêche responsable de la FAO et est une approche intégrée qui traite du bien-être humain et écologique et qui fusionne deux paradigmes: celui de la protection et de la conservation des écosystèmes et celui de la gestion des pêches, en se concentrant sur la fourniture de nourriture, de revenus et de moyens de subsistance d'une manière durable. (<http://www.fao.org/fi/static-media/MeetingDocuments/BlueHope/secondmeeting/Fisheries%20Science%20and%20Management/Baseline%20Rapport.pdf>)

Four FTT: Le FTT-Thiaroye est une technique née des efforts collaboratifs entre la FAO le Centre national de formation des techniciens des pêches et de l'aquaculture (CNFTPA) du Sénégal. Son développement répond au besoin d'améliorer les opérations de séchage et de fumage de poisson à petite échelle. La clef de son adoption repose sur ses avantages propres. Tout d'abord, le FTT permet la commercialisation de produits de meilleure qualité et plus sûrs (notamment grâce à l'absence d'hydrocarbures aromatiques polycycliques), fournissant en même temps un rendement plus élevé et des pertes après-capture marginaux. Deuxièmement, il réduit le ratio bois ou charbon/poissons, et sa structure facilite l'utilisation de sous-produits agricoles (épis de maïs ou mil, coques ou bourres de coco, etc.) et le gaz de cuisine comme combustibles. L'impact

environnemental et les coûts d'exploitation sont ainsi diminués. Enfin, le FTT réduit la pénibilité du travail des femmes opératrices de pêche, avec une moindre exposition des transformateurs à la fumée et la chaleur. Le FTT a été testé et validé tout d'abord au Sénégal. Des opérateurs de pêche dans d'autres pays africains ont ensuite également expérimenté le système Thiaroye, comme au Togo, en Côte d'Ivoire, en Tanzanie, et récemment au Ghana. (<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/18b54f68-6cb8-4851-82f2-bc92bd5c279b/content>)

Appendice 7. Personnes interrogées

		Cabo Verde	Côte d'Ivoire	Sénégal
FAO	Siège- Rome	<ul style="list-style-type: none"> - Fatou Sock, FAO-Siège, Conseiller technique principal Projet - Varga Lencses, Viktoria – Gestionnaire du budget - Gutierrez De Los Santos, Nicola (équipe d'évaluation et gestion) – Fonctionnaire technique principal IPC-AO - Galbiati, Lorenzo Paolo, Fonctionnaire de liaison pour le financement - Pierre Dupenor, Membre de la <i>Task Force</i> - Stefania Fumo, Membre de la <i>Task Force</i> - Andrea Lazzari; Membre de la <i>Task Force</i> - Lena Westlund, Membre de la <i>Task Force</i> - Philip Townsley, Membre de la <i>Task Force</i> - Lisa Falcone, Assistant de programme). 		
	Bureaux de pays	<ul style="list-style-type: none"> - Ranaivosoa Andoniano, Chargée des opérations, FAO-Cabo Verde - Mascarenhas Neves Sancha et Katya Sofia Assistant FAOR (programme) FAO-CV-Cabo Verde, Chargée des opérations - Hilaria Maria, IPC-AO/Cabo Verde 	<ul style="list-style-type: none"> - Maïga Attaher, Représentant FAO régionale par intérim - Kanga Kouamé, Consultant en appui aux programmes - Yao Affoue Mariame, Assistant du Représentant de la FAO en Côte d'Ivoire - Bekrou Anicet, Responsable communication <p>Projet IPC-AO Côte d'Ivoire:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kone Aboubakar, Administrateur national du projet - Labla Diomandé Jérémie, Consultant en chaîne de valeur - Assienan-kokola Juliette, Consultante experte en genre - Allake Raouda Salami, appui administratif 	<ul style="list-style-type: none"> - Makhfouss Sarr, Assistant Représentant FAO, Chargé de programme - Amadou Touré, IPC-AO/Sénégal
Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE)/ Secrétariat de la Convention d'Abidjan		<ul style="list-style-type: none"> - DIAGANA Abdoulaye, en charge de la gestion des programmes depuis 2021, PNUE; Secrétaire exécutif par intérim, Convention d'Abidjan d'avril 2022 à décembre 2023 - ISSOLA Yacoub, Expert national en Côte d'Ivoire, coordinateur de projets, point focal des activités IPC-AO pour l'évaluation finale 		
Fonds pour l'environnement mondial (FEM)			<ul style="list-style-type: none"> - Koné Alimata, point focal du FEM au début du projet IPC – AO en Côte d'Ivoire, Ministère en charge du budget 	<ul style="list-style-type: none"> - Laurice Faye, Point focal du FEM, Ministère de l'environnement

	Cabo Verde	Côte d'Ivoire	Sénégal
Ancrage institutionnel national	<ul style="list-style-type: none"> - Alexandre Nevsky Medina Rodrigues Directeur national de la pêche et de l'aquaculture, Coordonnateur national du projet IPC 	<p>MIRAH – Ministère des ressources animales et halieutiques, Cabinet du Ministre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kodjo Colonel Alain, Conseiller technique - Homma Ken, Conseiller technique (financement JICA (Agence japonaise de coopération internationale), également représentant régional francophone de la JICA en Afrique de l'Ouest et centrale <p>Ministère des ressources animales et halieutiques, Direction des pêches services centraux, régionaux, locaux:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zegbeu Armand Coordonnateur-adjoint du Projet de développement des techniques de valorisation des produits halieutiques (Pro-valorisation), Point focal IPC-AO à la Direction des pêches - Dédi Séraphin, Coordinateur du projet PRODEBARQUEMENT- Projet de redynamisation des points de débarquements aménagés (PDA) - Kouadio Souamé Hyacinthe, Chef de bureau statistiques et débarquements, PDA Locodjro, PRODEBARQUEMENT - Kouadio Justine, Chef d'antenne du débarcadère de Sassandra, PRODEBARQUEMENT - Taha Raymond, Directeur régional, région de Gbôklè incluant le département de Sassandra - Tonin Aristide, Collaborateur du Directeur régional 	<ul style="list-style-type: none"> - Mamadou Seye, Direction des pêches maritimes, Coordonnateur national IPC-AO
Autres services étatiques nationaux	<ul style="list-style-type: none"> - Maria Lima, Direction nationale de la pêche et de l'aquaculture, île de Maio - Maraika Cardoso, Conseiller technique, de l'île de Maio - Sandro Ramos: Conseiller juridique, Direction pêche aquaculture - Híliliana Silva, Conseillère technique, Direction nationale pêche et aquaculture - Texeira José Maria, Inspecteur pêche/Ministère de la mer, membre du Groupe de travail à Maio 	<p>Ministère des ressources animales et halieutiques, Direction des services vétérinaires, services centraux Soro Pagadi, Responsable de services en charge des abattoirs, de la découpe, des cuirs et peaux, responsable des importations et exportations des denrées animales (exceptés les produits laitiers)</p> <p>Ministère des ressources animales et halieutiques, Direction des affaires juridiques et de la coopération internationale, services centraux: N'gouan Colette Directrice des affaires juridiques Sogan Agnès-Roseline, Sous-Directrice</p> <p>Ministère de l'environnement et du développement durable et de la transition écologique</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mbodji Babou, Chef Service départemental des pêches de Foundiougne - Faye Djidiack, Directeur régional Agence régionale de développement de Fatick (ARD) - Dieye Niaye, chef de Poste de contrôle des pêches de Djifer - Coly Abdoulaye, Chef de Poste de contrôle des pêches de Missirah-Betenty - Ndaw Cheikh, Chef de Poste de contrôle des pêches de Foundiougne - Tine Doudou, Chef de Poste de contrôle des pêches de Missirah

	Cabo Verde	Côte d'Ivoire	Sénégal
		<ul style="list-style-type: none"> - Djagoua Valère, Coordonnateur du Programme national de gestion de l'environnement côtier (PNGEC), Spécialiste en gestion du littoral/Coordonnateur-adjoint Projet d'investissement pour la résilience des zones côtières ouest-africaines (WACA ResIP) <p>Ministère des transports, des affaires maritimes et portuaires, services de Sassandra</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dalli Jean-Arnaud, Chef du personnel des affaires maritimes en charge de la sécurité sur le site - Anougbéré François Konan, Chef du personnel des affaires maritimes en charge de la sécurité sur le site 	<ul style="list-style-type: none"> - Ndiaye Malick, Chef de Poste de contrôle des pêches de Bettenty - Sodji Pape Maniang, Chef de Poste de contrôle des pêches de Niodior - Cisse El Hadj baka, Chef de Poste de contrôle des pêches de Fimla - Diop Mamadou, Chef de Poste de contrôle des pêches de Sokone - Mbodji Adama, Chef de Poste de contrôle des pêches de Toubacouta - Cisse El Hadj baka, Chef de Poste de contrôle des pêches de Fimla - Diop Mamadou, Chef de Poste de contrôle des pêches de Sokone - Mbodji Adama, Chef de Poste de contrôle des pêches de Toubacouta - Gueye El Hadji Daouda Wane, Chef du Centre coordonnateur de pêche de Missirah (assistance technique)
Structures de recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Sandra Correia, Biologiste, Institut de la mer 	<p>Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, Centre de recherche océanologiques à Abidjan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diaha Constance N'Guessan, Chercheur 	<ul style="list-style-type: none"> - Sarr Alassane, Directeur, Institut universitaire de pêche et d'aquaculture, Université Cheick Anta Diop - Thiam Ndiaga, Directeur, Centre de recherches océanographiques de Dakar-Thiaroye
Organisations professionnelles/Société civile (partenaires de mise en œuvre)	<ul style="list-style-type: none"> - Thais Macedo, Présidente Fondation biodiversité Maio (FMB) - Elisa Moteira (Yvonne Lopes) RAMAO (association femmes de l'Afrique de l'ouest), Cellule Cabo Verde - Tommy Melo, Biosfera 	<p>Organisations professionnelles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kassogue Daouda, Président du conseil d'administration, INTERPÊCHE CÔTE D'IVOIRE Interprofession filière pêche - Koné Kassoum, Vice-président FENASCOOP-CI (Fédération nationale des sociétés coopératives et acteurs de la filière pêche de Côte d'Ivoire) - Segui Michel, PCA, FENOPPA-CI (Fédération nationale des organisations professionnelles de pêche artisanale de Côte d'Ivoire) <p>Société civile partenaire de mise en œuvre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sougohi Serge, Président AVE - Afrique Verte Environnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Gueye Gaoussou, Président Confédération africaine des organisations professionnelles de la pêche artisanale (CAOPA) - Diom Omar, Coordonnateur comité locale de pêche artisanale (CLPA) Djirnda - Sow Bou Sidibé, Coordonnateur dans la période IPC du CLPA de Missirah - Ndong Nafoundji, Coordonnateur en exercice du CLPA de Missirah - Barro Arfang, Coordonnateur (dans la période IPC) CLPA de Toubacouta - Ngom Tomané, relais CLPA, Djirnda - Sarr Abdou, Coordonnateur CLPA de Niodior - Thaw Souleymane, Coordonnateur du CLPA local de Djiffer et Coordonnateur départemental des CLPA

	Cabo Verde	Côte d'Ivoire	Sénégal
			<ul style="list-style-type: none"> - Y Abdou, Coordonnateur CLPA-terroir (plusieurs localités autour de Ndagane)
Bénéficiaires/associations de bénéficiaires directs	<ul style="list-style-type: none"> - Dos Santos Arlindo David, Président Assemblée de l'Association Salamansa Mar, île de Mindelo (consulté à Sassandra, Côte d'Ivoire) - Fernandes Maria L S, pêcheuse – transformatrice (consulté à Sassandra, Côte d'Ivoire) - Susano Vicente, Président de l'ASP (groupement d'intérêt économique de pêcheurs) - Marcelino Dossantos, présidente de l'association Maio Sud - Ascencao Mendes, Secrétaire de l'association Maio Nord - Luis Andrad, Président association de pêche de San Pedro - Matias Auxilio Brito, Président de l'association Nouvelle Génération de pêcheurs de Salamansa (São Vicente) 	<ul style="list-style-type: none"> - Dion Micheline, Présidente, USCOFEP-CI (Union des sociétés coopératives des femmes transformatrices de poissons en Côte d'Ivoire) - Gnene Oulou Débora Monique, Présidente du Conseil d'administration de UNSCOMAFHA-CI (Union nationale des sociétés coopératives des mareyeuses et actrices de la filière halieutique de Côte d'Ivoire) (groupe de discussion avec une vingtaine de femmes membres) - CMATPHA-CI Femmes-Unies (Coopérative des mareyeuses et transformatrices de produits halieutiques de Côte d'Ivoire- Femmes-Unies) - CMATPHA (Coopérative des mareyeuses et transformatrices de produits halieutiques) - COMATPH-CI (Coopérative des mareyeuses et transformatrices de produits halieutiques de Côte d'Ivoire) - COMATPPA (Coopérative des mareyeuses et transformatrices de produits halieutiques d'Abidjan) - Représentants de communautés côtières/de pêcheurs près de Sassandra (à 30 minutes à l'est de Sassandra), actifs dans la plantation, protection, conservation de mangroves avec l'appui de l'Organisation non gouvernementale Afrique Verte Environnement – rencontre de six personnes – exemple: - Inagbeoh Jean, Chef de village 	<ul style="list-style-type: none"> - Diene Aminata, Présidente groupement d'intérêt économique (GIE)-Diapoo-Missirah (221 membres) - Sarr Fatou, Chef du site de transformation de Missirah - Diop Khady, Secrétaire du site de transformation de Missirah - Cisse Fatou, Présidente du Groupement d'intérêt économique (GIE) Guedji-Tène FOOGO-Sokone - Gningue Saly, Vice-présidente GIE Guedji-Tène FOOGO-Sokone - Gningue Mame Anta, Trésorière GIE Guedji-Tène FOOGO-Sokone - Gningue Sadio, Membre GIE Guedji-Tène FOOGO-Sokone - Diop Fatou, Membre GIE Guedji-Tène FOOGO-Sokone - Ndiaye Ndeye Issa, Présidente Groupement des femmes transformatrice de Foundiougne - Fall Gnima, Présidente Union locale de femmes transformatrices de Djirnda (200 membres) - Mane Fatou, Présidente GIE Yirwa-Bettenty (25 membres) - Sarr Binta, Trésorière Union locale de femmes transformatrices de Djirnda - Fall Oumy, Secrétaire Union locale de femmes transformatrices de Djirnda - Sarr Fatou Ndong, Présidente Fédération locale des GIE-Femmes de Niodior - Sarr Maimouna, Membre Fédération locale des GIE-Femmes de Niodior - Djouam Fatou, Membre Fédération locale des GIE-Femmes de Niodior - Sarr Dieye, Membre Fédération locale des GIE-Femmes de Niodior - Sarr Fatou, Membre Fédération locale des GIE-Femmes de Niodior

	Cabo Verde	Côte d'Ivoire	Sénégal
			<ul style="list-style-type: none"> - Sarr Fatou, Présidente Fédération locale des femmes de Dionwar (700 membres) - Sarr Maïouna, Membre Fédération locale des femmes de Dionwar (700 membres) - Nidaye Téningue, Membre Fédération locale des femmes de Dionwar (700 membres) - Diop Maténingue, Membre Fédération locale des femmes de Dionwar (700 membres) - Sakho Dieynaba, Membre Fédération locale des femmes de Dionwar (700 membres) - Diop Fatou, Membre Fédération locale des femmes de Dionwar (700 membres) - Ndong Fatou, Membre Fédération locale des femmes de Dionwar (700 membres), CLPA - Ndene Clencia, Présidente du GIE «Gueum Sa Boop» de Djiffer, Femmes transformatrices (30 femmes) - Ndene Fatou, Djiffer, Femmes transformatrices, Membre - Senghor Seynabou, Djiffer, Présidente GIE «MaaTiiR» (29 femmes) - Kaling Ndaye Saly, Présidente, GIE «Dissoo»- Femmes transformatrices
Autre groupe de parties prenantes		<ul style="list-style-type: none"> - Angaman Konan, Consultant en pêche, ancien conseiller technique du Ministre des ressources animales et halieutiques 	

Note: sigles utilisés: ARD (Agence régionale de développement), CLPA (comité local de pêche artisanale), GIE (groupement d'intérêt économique), FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture), FEM (Fonds pour l'environnement mondial), JICA (Agence japonaise de coopération internationale), PNUE (Programme des Nations Unies pour l'environnement).

Appendice 8. Barème et grille de notation des critères du Fonds pour l'environnement mondial

Critères et dimensions	Noté	Barème de notation
Réalisations ¹	Oui	Barème à six points (de très satisfaisant à très insatisfaisant)
Pertinence	Oui	
Cohérence	Oui	
Efficacité	Oui	
Additionnalité	Non	
Efficiéce	Oui	
Durabilité	Oui	Barème à six points (de très probable à très improbable)
Mise en œuvre (performance de l'agence du FEM)	Oui	Barème à six points (de très satisfaisant à très insatisfaisant)
Exécution (performance de l'agence d'exécution)	Oui	Barème à six points (de très satisfaisant à très insatisfaisant)
Conception du suivi et évaluation	Oui	Barème à six points (de très satisfaisant à très insatisfaisant)
Mise en œuvre du suivi et évaluation	Oui	Barème à six points (de très satisfaisant à très insatisfaisant)
Cofinancement	Non	
Application des politiques et des directives du FEM	Non	

Source: D'après GEF IEO. 2023. *Guidelines for Conducting Terminal Evaluations of Full-Size Projects*. Washington, DC. (tableau traduit librement de la version originale anglaise)

Note: ¹ Ou résultat (de l'anglais «outcome»)

Critères/domaines du FEM	Notation¹	Résumé des commentaires²
A. RÉALISATIONS (pertinence, cohérence, efficacité et progrès vers l'impact, efficience) ³	MS	Section 3
A1. Pertinence	S	Section 3.1
A2. Cohérence	TS	Section 3.2
A3. Efficacité	MS	Section 3.3
A4. Efficience	S	Section 3.6
B. DURABILITÉ (dimensions financières, sociopolitiques, institutionnelles et de gouvernance et environnementales, y compris les risques pesant sur la durabilité)	MP	Section 3.7
C. MISE EN ŒUVRE	MS	Section 3.4
D. EXÉCUTION	S	Section 3.5
Conception du suivi et évaluation	S	Section 3.8
Mise en œuvre du suivi et évaluation	S	Section 3.8
Notation générale du projet	S	

Notes:

¹ Selon les définitions des critères du Comité d'aide au développement de l'OCDE (<https://www.oecd.org/fr/topics/sub-issues/development-co-operation-evaluation-and-effectiveness/evaluation-criteria.html>) et du FEM. Légende des notations du FEM utilisées: MS: modérément satisfaisant, S: satisfaisant, TS: très satisfaisant., MP: modérément probable.

² Inclure une référence aux sections afférentes dans le rapport.

³ Noter que les résultats (ou réalisations de l'anglais «outcomes») sont notés ici et non les produits/résultats livrables.

Appendice 9. Situation des cofinancements

Tableau A9.1. Situation des cofinancements élaborée par l'équipe de l'évaluation

Sources de cofinancement	Nom du cofinancier	Type de cofinancement	Montant confirmé à la date d'agrément/ d'approbation par le Directeur général du FEM (USD)	Montant réel matérialisé au 30 juin 2023 (USD)	Montant prévu à la mi-parcours selon le rapport d'avancement de la mise en œuvre 2022 (USD)	Montant total prévu d'ici la fin du projet (USD)
Agence des Nations Unies	FAO	En nature	27 000 000	24 500 000	16 200 000	27 000 000
Agence des Nations Unies	Programme des Nations Unies pour l'environnement et Convention d'Abidjan	En nature	(150 000+1 000 000) = 1 150 000	1 000 000	690 000	1 150 000
Gouvernement national	Gouvernement Cabo Verde	En nature	3 000 000	2 900 000	2 000 000 (au 31.12.2020)	3 000 000
Gouvernement national	Gouvernement Côte d'Ivoire	En nature	6 000 000	5 695 011	3 600 000	6 000 000
Gouvernement national	Gouvernement Sénégal	En nature	5 000 000	2 082 206	3 000 000	5 000 000
Organisation de la société civile	ONG BirdLife International	En nature	300 000	3 429 486 ^[3]	180 000	300 000
Organisation de la société civile	ONG Marine Stewardship Council	En nature	1 000 000	1 871 942	600 000	1 000 000
Secteur privé	Industry group CONXEMAR	En nature	2 000 000	n/d	1 200 000	2 000 000
Organisation de la société civile	Organisations de la pêche artisanale	En nature	101 500	25 000	60 900	101 500
TOTAL			45 551 500	41 503 645	27 530 900	45 551 500

Tableau A9.2. Tableau des cofinancements présentés dans le rapport sur l'exécution du projet (PIR) 2024 (indiquant que certains des résultats ne sont pas vérifiés)

Sources of Co-financing ²⁴	Name of Co-financer	Type of Co-financing ²⁵	Amount Confirmed at CEO endorsement/approval	Actual Amount Materialized at 30 June 2024
UN Agency	FAO	In-kind	USD 27,000,000	USD 27,000,000
UN Agency	UNEP/Abidjan Convention	In-kind	(150,000+1,000,000) = USD 1,150,000	USD 1,000,000
National Government (Gov)	Gov Cabo Verde	In-kind	USD 3,000,000	USD 3,000,000
National Government	Gov Côte d'Ivoire	In-kind	USD 6,000,000	USD 5,695,011*
National Government	Gov Senegal	In-kind	USD 5,000,000	USD 2,082,206*
Civil Society Organization (CSO)	NGO BirdLife International	In-kind	USD 300,000	USD 3,429,486*
Civil Society Organization	NGO Marine Stewardship Council	In-kind	USD 1,000,000	USD 1,871,942*
Private Sector	Industry group CONXEMAR	In-kind	USD 2,000,000	No feedback**
Civil Society Organization	CSOs Small-scale fisheries organizations	In-kind	USD 101,500	USD 25,000*
		TOTAL	USD 45,551,500	USD 44,103,645

*Figures provided in 2023, no update available yet over the reporting period.

** no feedback since the beginning of the project.

Source: FAO, IPC-AO. 2024. Rapport sur l'exécution du projet (PIR).

Appendice 10. Matrice d'évaluation

Critères	Questions/sous-questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodes - Analyse
Pertinence	Dans quelle mesure le projet IPC-AO est-il (encore) pertinent: en particulier dans quelle mesure a-t-il répondu aux besoins et aux priorités des bénéficiaires directs au niveau local?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'objectifs de projet non atteints et toujours pertinents dans les contextes ou environnements respectifs ▪ Persistance dans les contextes actuels de questions et d'enjeux auxquels les stratégies des projets peuvent encore répondre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Tous les documents disponibles sur les évolutions du contexte ▪ Entretiens ▪ Observation directe 	<p><u>Approches de sources:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte numérique (et physique éventuellement) des documents ▪ Entretiens virtuels et présentiels ▪ Transport physique sur sites d'observation <p><u>Analyse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Confrontation des objectifs et stratégies de projet avec les enjeux encore ouverts dans le contexte ▪ <u>Axes de recherches spécifiques</u> - Liens avec les priorités environnementales et de développement des gouvernements nationaux, régionaux, locaux, des organisations de la société civile, des entités privées; - Liens avec les domaines d'intervention de la FAO et stratégies de programmes opérationnels du FEM - Considérer le niveau de pertinence de la composante. <p><i>Note: Le niveau local comprend les communautés, les femmes et les hommes, les pêcheurs, les transformateurs de poisson, entre autres, à Cabo Verde, en Côte d'Ivoire et au Sénégal.</i></p>
Cohérence	<p><u>Question principale:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le projet IPC-AO a-t-il été formulé de manière adéquate pour atteindre ses objectifs? <p><u>Sous-questions spécifiques:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré les enseignements d'autres initiatives similaires dans sa conception et tout au long de sa mise en œuvre? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveau de fonctionnement des organes de pilotage ▪ Niveau de réalisation des cibles planifiées (voir indicateurs fixés dans les deux matrices de résultats et précisés dans la question d'évaluation suivante) ▪ Nombre de liens identifiés avec des projets antérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports de progrès ▪ Rapport examen à mi-parcours ▪ Entretiens ▪ Observation directe 	<p><u>Approches de sources:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte numérique (et physique éventuellement) des documents ▪ Entretiens virtuels et présentiels ▪ Transport physique sur sites d'observation <p><u>Analyse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Confrontation des stratégies et des résultats obtenus pour déterminer les liens de causalité et de contribution des premières aux seconds. ▪ <u>Axes de recherche spécifiques:</u> (les axes de recherche peuvent inclure des innovations en matière de conception à tous les niveaux, régional,

Critères	Questions/sous-questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodes - Analyse
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure le projet IPC-AO a-t-il réussi à maximiser les synergies et à éviter les duplications avec d'autres initiatives mises en œuvre par la FAO ou par d'autres institutions (y compris le gouvernement) dans la région et dans les pays de Cabo Verde, de la Côte d'Ivoire et du Sénégal? (y compris les initiatives de la FAO telles que le projet Protection du grand écosystème marin du courant des Canaries (CCLME) et le programme «Approche écosystémique des pêches (AEP)-Nansen») ▪ Quels aspects de la conception du projet devraient être conservés ou révisés (c'est-à-dire modifiés ou éliminés) au cours de la deuxième phase du projet? 			<p>national et/ou local, et les comparer à la fois avec la complexité et les résultats attendus ainsi qu'avec les ressources disponibles)</p>
Efficacité	<p><u>Question principale:</u> Dans quelle mesure le projet IPC-AO a-t-il atteint ses objectifs/résultats?</p>	<p><u>Indicateurs inscrits au cadre logique:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un document de politique et/ou de stratégie pertinent du Ministère de la pêche comprenant des plans de mise en œuvre qui suivent les principes de l'approche écosystémique des pêches (AEP) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports de progrès ▪ Rapport examen à mi-parcours ▪ Entretiens 	<p><u>Approches de sources:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte numérique (et physique éventuellement) des documents ▪ Entretiens virtuels et présentiels ▪ Transport physique sur sites d'observation <p><u>Analyse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comparaison des réalisations des projets avec les cibles et atteintes de résultats

Critères	Questions/sous-questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodes - Analyse
		<p>existe dans chaque pays avant fin 2022;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Au moins une déclaration politique du Ministre chargé de la pêche dans chaque pays mentionne explicitement la volonté de mettre en œuvre les instruments internationaux et régionaux pertinents, notamment les Lignes directrices sur la pêche artisanale (SSF) et les considérations «genre et jeunesse» du Cadre politique et de la réforme de la Commission de l'Union africaine pour une Stratégie pour la pêche et l'aquaculture en Afrique (PFRS) d'ici fin 2022; ▪ Au moins un document technique du Ministère en charge de la pêche dans chaque pays qui informe sur la manière dont la pêche côtière contribue aux objectifs globaux de développement national en prenant en compte les questions d'égalité des sexes existe et est partagé avec les institutions locales, les partenaires nationaux et de développement d'ici la fin 2022. ▪ Au moins un plan de gestion des pêches est mis en œuvre par le Ministère en charge de la pêche dans chaque pays, et comprend la 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observation directe 	<p><u>Axes de recherche spécifiques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Composante 1 + dimension de développement des capacités: adoption d'instruments normatifs développés ou directement influencés par le projet, et utilisation/adoption/diffusion/réplication des connaissances et capacités acquises à travers le projet; ▪ Composante 2: Développement des capacités, égalité et équité entre les sexes, et partenariat du projet et engagement des parties prenantes: utilisation, adoption et diffusion des connaissances et des capacités acquises dans le cadre du projet, et changements de comportements et de pratiques directement influencés par le projet; ▪ Composante 3: Communication, gestion des connaissances et produits de connaissances, documentation et communication des connaissances avec les partenaires.

Critères	Questions/sous-questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodes - Analyse
		<p>cogestion, le genre, les régimes de sécurité foncière et les droits d'accès d'ici fin 2022.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une étude ciblant les trois principales actions humaines contribuant à la dégradation de la mangrove et leurs mesures d'atténuation, dans les sites pilotes en Côte d'Ivoire et au Sénégal est réalisée, d'ici la fin de l'année 2021. ▪ Au moins une communauté de pêcheurs des sites pilotes dans chaque pays est impliquée dans la cogestion sensible au genre soutenue par les institutions nationales d'ici fin 2022. ▪ Augmentation d'au moins 5 % des revenus en moyenne pour les pêcheurs et travailleurs de la pêche (hommes/femmes) dans les sites pilotes, qui bénéficient d'une meilleure gestion des ressources naturelles d'ici fin 2022. ▪ Au moins 200 responsables (représentants des pêcheurs et travailleurs du secteur de la pêche, hommes/femmes) des sites pilotes participent activement aux processus décisionnels liés à la gestion et au développement de la pêche côtière d'ici fin 2022. ▪ Au moins 60 % des organisations de femmes transformatrices ou vendeuses de poisson dans les 		

Critères	Questions/sous-questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodes - Analyse
		<p>sites pilotes participent au projet et adoptent des pratiques améliorées d'ici mi-2022.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 20 % des femmes transformatrices et vendeuses des sites pilotes estiment que leurs conditions de travail se sont améliorées d'ici mi-2022. ▪ Au moins 10 % des femmes productrices des sites pilotes ont augmenté leurs revenus issus des ventes sur les nouveaux marchés grâce à l'amélioration des pratiques dans chacun des trois pays d'ici fin 2022. ▪ Au moins deux types de produits de la pêche exploités durablement issus des sites pilotes pourront être trouvés dans les moyens ou grands débouchés commerciaux de chacun des trois pays d'ici fin 2022. ▪ Les messages clés basés sur les expériences du projet sont repris par les organisations régionales concernées et sont reflétés dans leurs documents de politique et de stratégie. ▪ Le projet est mis en œuvre avec succès et est régulièrement évalué 		

Critères	Questions/sous-questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodes - Analyse
	<p><u>Sous-questions spécifiques:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Y a-t-il eu des résultats inattendus? (positif, négatif, directement ou indirectement influencé par le projet?) Si oui, quels acteurs clés, initiatives ou facteurs ont contribué aux résultats obtenus? ▪ Quels sont les domaines spécifiques dans lesquels le soutien du FEM a contribué à des résultats supplémentaires, et quels étaient ces résultats supplémentaires? ▪ Dans quelle mesure le cofinancement attendu s'est-il matérialisé, et comment un déficit de cofinancement ou la matérialisation d'un cofinancement plus important que prévu ont-ils affecté les résultats du projet? ▪ Comment le projet IPC-AO a-t-il contribué à progresser vers un impact à long terme? 			<p><u>Axes de recherche spécifique:</u> Dimensions du développement des capacités, de l'égalité et de l'équité entre les sexes, et du partenariat du projet et de l'engagement des parties prenantes</p> <p><u>Axes de recherche spécifique:</u> Dimension d'additionnalité: la manière dont le projet a intégré les instruments et approches internationaux de la FAO</p> <p><u>Axe de recherche spécifique:</u> Dimension: cofinancement</p>

Critères	Questions/sous-questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodes - Analyse
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles ont été les forces et les faiblesses de l'approche du projet qui peuvent éclairer une deuxième phase? 			<p><u>Axes de recherche spécifique:</u> les facteurs favorisant l'appropriation et la durabilité, ainsi que les obstacles ou les risques qui peuvent entraver la réalisation des objectifs à long terme) (Dimension: progrès vers l'impact)</p> <p><u>Axes de recherche spécifique:</u> la conception, la mise en œuvre et la gestion de projets ainsi que les spécificités du contexte local)</p>
Efficiace	<p><u>Question principale:</u> Dans quelle mesure le projet a-t-il été exécuté de manière efficiente?</p> <p><u>Sous-questions spécifiques:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le projet a-t-il été rentable en termes de coût/durée du projet par rapport aux résultats? ▪ Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu aux changements externes (contexte) et internes (financement, programmation, personnel, etc.) au cours de sa durée de vie? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveau de respect des délais de programmation ▪ Niveau de réalisation des indicateurs de projet (voir <i>supra</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports de progrès ▪ Rapport examen à mi-parcours ▪ Entretiens ▪ Observation directe 	<p><u>Approches de sources:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte numérique (et physique éventuellement) des documents ▪ Entretiens virtuels et présentiels ▪ Transport physique sur sites d'observation <p><u>Analyse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse du fonctionnement des projets avec accent notamment sur la capacité à générer des résultats et à s'adapter au changement, à organiser les partenariats, à développer des processus innovants et de qualité,

Critères	Questions/sous-questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodes - Analyse
Durabilité	<p><u>Question principale</u> Dans quelle mesure les bénéficiaires au niveau local (communautés, pêcheurs, transformateurs de poisson et autres acteurs de la chaîne de valeur) sont-ils capables de maintenir de manière autonome les avantages du projet après son achèvement?</p> <p><u>Sous-questions spécifiques:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure les bénéficiaires au niveau local (communautés, pêcheurs, transformateurs de poisson et autres acteurs de la chaîne de valeur) sont-ils capables de maintenir de manière autonome les avantages du projet après son achèvement? ▪ Dans quelle mesure les produits et activités de communication sont-ils susceptibles de soutenir la durabilité des résultats du projet? ▪ Quels sont les principaux risques pouvant affecter la durabilité des avantages du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de ressources post-projet pour maintenir les résultats ▪ Existence de cadres institutionnels appropriés ▪ Prévalence d'un contexte sociopolitique approprié ▪ Existence d'une stratégie de sortie ▪ Évolutions favorable des questions de genre ▪ Existence de produits de connaissance et de canaux de diffusion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports de progrès ▪ Rapport examen à mi-parcours ▪ Tous documents d'analyse des contextes et de leurs évolutions ▪ Entretiens ▪ Observation directe 	<p><u>Approches de sources:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte numérique (et physique éventuellement) des documents ▪ Entretiens virtuels et présentiels ▪ Transport physique sur sites d'observation <p><u>Analyse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en exergue et apprécier les facteurs propices ou défavorables à la pérennité: facteur interne: une stratégie de sortie; facteurs externes: l'état des déterminants notamment socioéconomiques, institutionnels, politiques et environnementaux. <p>Axes de recherche spécifiques:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Viabilité financière ▪ Aspects institutionnels ▪ Dimension environnementale ▪ Aspects sociopolitiques ▪ Stratégie de sortie ▪ Dimension genre
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports de progrès ▪ Rapport RMP ▪ Tous les documents d'analyse des contextes et de leurs évolutions ▪ Entretiens ▪ Observation directe 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ La dimension de la communication, de la gestion des connaissances et des produits de connaissances doit être abordée ▪ Aspects spécifiques à considérer: financiers, institutionnels, environnementaux, sociopolitiques et autres? 	

Critères	Questions/sous-questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodes - Analyse
Mise en œuvre et exécution	Le plan de suivi et évaluation a-t-il considéré la théorie du changement du projet, les exigences de suivi et évaluation du FEM, a-t-il incorporé des indicateurs réalistes (indicateurs de résultats institutionnels) et fourni des situations de référence (<i>baseline</i>)?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveau de cohérence du suivi et évaluation et théorie du changement ▪ Niveau de cohérence: suivi et évaluation/Projet et suivi et évaluation/FEM ▪ Niveau de renseignement à temps des indicateurs (voir détail supra) ▪ Nombre d'indicateurs ayant des données de référence 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Référentiels de suivi et évaluation du FEM ▪ Rapports de progrès ▪ Rapport RMP ▪ Entretiens ▪ Observation directe 	<p><u>Approches de sources:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte numérique (et physique éventuellement) des documents ▪ Entretiens virtuels et présentiels ▪ Transport physique sur sites d'observation <p><u>Analyse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire ressortir et apprécier le fonctionnement du système de suivi et évaluation, la quantité, la régularité et la qualité de ses produits
	Dans quelle mesure la FAO a-t-elle été performante dans: <ul style="list-style-type: none"> ▪ l'identification des projets; ▪ les notes conceptuelles; ▪ la formulation; ▪ l'approbation; ▪ le démarrage; ▪ la supervision; ▪ l'évaluation? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'objectifs atteints (signes de bonne identification-conceptualisation-formulation) ▪ Niveau de respect des délais d'approbation-démarrage ▪ Nombre de missions et de produits de supervision/évaluation versus nombre planifié 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports de progrès ▪ Rapport RMP ▪ Entretiens ▪ Observation directe 	<p><u>Approches de sources:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte numérique (et physique éventuellement) des documents ▪ Entretiens virtuels et présentiels ▪ Transport physique sur sites d'observation <p><u>Analyse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Passer en revue les délais de mise en vigueur des projets, la qualité de la supervision et des évaluations à travers leurs produits et leurs régularités
	Dans quelle mesure les risques ont-ils été identifiés et gérés?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de crises, contraintes, incidents survenus, anticipés ou mal gérés ▪ Nombre de crises, contraintes, incidents survenus, non anticipés ou mal gérés ▪ Nombre d'objectifs non atteints pour cause de crises/contraintes/incidents survenus, non anticipés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports de progrès ▪ Rapport RMP ▪ Entretiens ▪ Observation directe 	<p><u>Approches de sources:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte numérique (et physique éventuellement) des documents ▪ Entretiens virtuels et présentiels ▪ Transport physique sur sites d'observation <p><u>Analyse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser la résonance des crises/contraintes/incidents survenus sur les performances de projet, sans perdre de vue, le cas échéant, les risques non avérés sur lesquels des

Critères	Questions/sous-questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodes - Analyse
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'objectifs atteints malgré la survenue de crises, contraintes, incidents anticipés ou non anticipés 		ressources d'atténuation auraient éventuellement été fixées
	Dans quelle mesure la FAO et le Programme des Nations Unies pour l'environnement, en tant qu'agences d'exécution, se sont-ils acquittés efficacement de la gestion et de l'administration des projets?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux d'exécution opérationnelle ▪ Taux d'exécution budgétaire ▪ Niveau de respect des délais planifiés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports de progrès ▪ Rapport RMP ▪ Entretiens ▪ Observation directe 	<p><u>Approches de sources:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte numérique (et physique éventuellement) des documents ▪ Entretiens virtuels et présentiels ▪ Transport physique sur sites d'observation <p><u>Analyse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en lumière les processus de mise en œuvre en les liant aux résultats d'exécution obtenus, et en les inscrivant dans les contextes respectifs où existent aussi des facteurs favorables/défavorables (par exemple covid-19 et autres crises internationales ou locales, pour les facteurs de gêne)
Suivi et évaluation: Concept et mise en œuvre	Le plan suivi et évaluation était-il pertinent, applicable et complet?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de produits suivis et évaluation livrés versus nombre programmé ▪ Niveau de satisfaction de la qualité des produits de suivi et évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports de progrès ▪ Rapport RMP ▪ Entretiens ▪ Observation directe 	<p><u>Approches de sources:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte numérique (et physique éventuellement) des documents ▪ Entretiens virtuels et présentiels ▪ Transport physique sur sites d'observation <p><u>Analyse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue du fonctionnement du suivi et évaluation à travers ses produits, leur régularité et qualité
	Le système suivi et évaluation a-t-il fonctionné comme planifié?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de produits de suivi et évaluation livrés versus nombre programmé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports de progrès ▪ Rapport RMP ▪ Entretiens ▪ Observation directe 	<p><u>Approches de sources:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte numérique (et physique éventuellement) des documents ▪ Entretiens virtuels et présentiels ▪ Transport physique sur sites d'observation <p><u>Analyse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue du fonctionnement du suivi et évaluation à travers ses produits, leur régularité et qualité

Critères	Questions/sous-questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodes - Analyse
	Les informations du suivi et évaluation ont-elles efficacement servi la prise de décision en temps réel et les apprentissages pendant la mise en œuvre des projets?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de décisions de politique ou de gestion influencées par des produits suivi et évaluation ▪ Nombre de produits de connaissance générés par le suivi et évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports de progrès ▪ Rapport RMP ▪ Entretiens ▪ Observation directe 	
Partenariat et engagement des parties prenantes	Comment le projet a-t-il mobilisé les parties prenantes pour établir des partenariats? A-t-il fait appel de manière appropriée à leur expertise et à leurs capacités pour favoriser l'appropriation du projet?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de partenaires/partenariats versus le nombre planifié ▪ Nombre de partenaires actifs dans la mise en œuvre (en particulier s'étant bien approprié le projet et/ou favorisant son appropriation) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports de progrès ▪ Rapport RMP ▪ Entretiens ▪ Observation directe 	<p><u>Approches de sources:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte numérique (et physique éventuellement) des documents ▪ Entretiens virtuels et présentiels ▪ Transport physique sur sites d'observation <p><u>Analyse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de la contribution des produits de suivi et évaluation sur la prise de décision stratégiques et de gestion
	Quels types de partenariats faut-il envisager pour une deuxième phase du projet?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de partenariats potentiellement cohérents avec le concept d'une nouvelle phase de projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports de progrès ▪ Rapport RMP ▪ Tous les documents d'analyse des évolutions des contextes (déterminants d'un nouveau projet) ▪ Entretiens ▪ Observation directe 	<p><u>Approches de sources:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte numérique (et physique éventuellement) des documents ▪ Entretiens virtuels et présentiels ▪ Transport physique sur sites d'observation <p><u>Analyse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en exergue les partenariats qui peuvent encore être en phase avec les évolutions notées dans les différents contextes et environnements

Critères	Questions/sous-questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodes - Analyse
Mesures de sauvegarde environnementale et sociale	<p>À quel point des mesures de sauvegarde environnementale et sociale sont-elles intégrées dans la conception et la mise en œuvre des projets?</p> <p><u>Sous-questions spécifiques:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Y a-t-il eu attribution correcte d'un niveau de risque en matière de sauvegarde environnementale et sociale à la conception du projet? ▪ Y a-t-il eu un suivi adéquat des risques anticipés tout au long de la vie du projet? ▪ Les mesures d'atténuation prises (le cas échéant) ont-elles été appropriées et dûment mises en œuvre? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de mesure de sauvegarde (y compris d'atténuation) environnementale ou sociale incluses dans le document de projet ▪ Nombre de mesures de sauvegarde (y compris d'atténuation) environnementale ou sociale observées dans la mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports de progrès ▪ Rapport RMP ▪ Tous les documents d'analyse des environnements physiques ▪ Tous les documents d'analyse des environnements socioéconomiques ▪ Entretiens ▪ Observation directe 	<p><u>Approches de sources:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte numérique (et physique éventuellement) des documents ▪ Entretiens virtuels et présentiels ▪ Transport physique sur sites d'observation <p><u>Analyse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser la capacité du projet à anticiper les risques, dès les documents de projet, à s'adapter dans la gestion de crises non anticipées, à apporter des atténuations des effets non désirés, (considérer spécifiquement la pollution plastique et la contamination des sols agricoles)
Genre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'égalité des sexes, l'autonomisation et d'autres questions d'équité ont-elles été intégrées dans la conception et la mise en œuvre du projet? ▪ Les femmes ont-elles bénéficié des activités du projet autant que les hommes? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'indicateurs de résultats et budgétaires sensibles au genre dans le cadre logique des projets ▪ Part des budgets affectée au genre et aux plus défavorisés ▪ Proportion de femmes et de marginalisés parmi les bénéficiaires des projets 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports de progrès ▪ Rapport RMP ▪ Tous les documents d'analyse genre dans les environnements des projets ▪ Entretiens ▪ Observation directe 	<p><u>Approches de sources:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte numérique (et physique éventuellement) des documents ▪ Entretiens virtuels et présentiels ▪ Transport physique sur sites d'observation <p><u>Analyse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser la manière dont le genre est reflété dans les documents de projet et mettre en exergue les résultats d'exécution dans ce domaine

Critères	Questions/sous-questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodes - Analyse
Droits humains	<p><u>Question principale:</u> Dans quelle mesure le projet s'est-il assuré de favoriser la promotion des droits humains?</p> <p><u>Sous-question spécifique:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure le projet a-t-il pris en compte les besoins et opportunités différentiels des jeunes femmes et des jeunes hommes, les besoins des personnes handicapées et le travail des enfants dans sa conception et sa mise en œuvre? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressources allouées aux droits humains ▪ Ressources qui profitent aux femmes, aux jeunes, aux handicapés, aux groupes marginalisés? ▪ Nombre de stratégies/activités différenciées pour atteindre les femmes, les jeunes et les plus défavorisés ▪ Existence de budgets différenciés pour dédier des ressources spécifiques aux femmes, aux jeunes et autres groupes défavorisés ▪ Proportions de femmes, de jeunes, de personnes handicapées et d'autres groupes défavorisés, parmi les bénéficiaires des projets ▪ Existence, dans le concept et l'exécution, de stratégies et de budgets dédiés à la lutte contre le travail des enfants 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports de progrès ▪ Rapport RMP ▪ Tous les documents d'analyse socioéconomiques ciblant les femmes, les jeunes, les handicapés et autres vulnérables, dans les environnements des projets ▪ Entretiens ▪ Observation directe 	<p><u>Approches de sources:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte numérique (et physique éventuellement) des documents ▪ Entretiens virtuels et présentiels (y compris avec femmes, jeunes, handicapées et autres groupes marginalisés) ▪ Transport physique sur sites d'observation (y compris au contact des femmes, jeunes, handicapées et autres groupes marginalisés) <p><u>Analyse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des points d'impact des projets avec les femmes, jeunes, handicapées et autres groupes marginalisés: stratégies dédiées pour renforcer leurs droits, effectifs bénéficiaires, avantages obtenus en termes de droits et d'opportunités, mais aussi, le cas échéant, les nuisances/gènes encourues à cause du projet et les atténuations déployées par ces derniers, notamment
Populations autochtones et communautés locales	<p>Dans quelle mesure ce projet du Partenariat mondial IPC a-t-il garanti la prise en compte des droits des peuples autochtones lorsque cela était pertinent dans la conception et tout au long de la mise en œuvre?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proportion d'autochtones (là où ils sont présents) parmi les bénéficiaires ▪ Nombre de situations d'exécution où le projet s'ouvre à des savoirs ou pratiques professionnelles autochtones (pour les mobiliser ou les améliorer) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports de progrès ▪ Rapport RMP ▪ Tous les documents d'analyse socioéconomiques 	<p><u>Approches de sources:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte numérique (et physique éventuellement) des documents ▪ Entretiens virtuels et présentiels (y compris avec des autochtones) ▪ Transport physique sur sites d'observation (y compris au contact d'autochtones) <p><u>Analyse:</u></p>

Critères	Questions/sous-questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodes - Analyse
			incluant ou ciblant les groupes autochtones, dans les environnements des projets <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens ▪ Observation directe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des points d'impact des projets avec les autochtones: stratégies dédiées, effectifs bénéficiaires, avantages obtenus, savoirs mobilisés, nuisances/gènes encourues et atténuation, notamment ▪ Axes de recherche spécifiques; considérer la reconnaissance des savoirs traditionnels autochtones; la production d'outils, d'instruments, de produits de communication et de connaissances.
Leçons apprises	Quelles sont les connaissances générées à partir des résultats et des processus d'exécution du projet IPC-AO (notamment de la mise en œuvre de l'approche écosystémique des pêches) qui ont une valeur et un potentiel pour une application, une réplication et une utilisation plus larges?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de contenus de connaissance et pratiques répliquables ou ayant un potentiel pédagogique, identifiable dans l'exécution et les résultats obtenus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports de progrès ▪ Rapport examen à mi-parcours ▪ Entretiens ▪ Observation directe 	<u>Approches de sources:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte numérique (et physique éventuellement) des documents ▪ Entretiens virtuels et présentiels ▪ Transport physique sur sites d'observation <u>Analyse:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capter tout au long des analyses les situations positives ou non ayant un intérêt pédagogique pour y articuler des apprentissages à diffuser en perspective de projets similaires

Notes: sigles utilisés: AEP (approche écosystémique des pêches), CCLME (Protection du grand écosystème marin du courant des Canaries), FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture), FEM (Fonds pour l'environnement mondial), PFRS (Stratégie pour la pêche et l'aquaculture en Afrique), SSF (pêche artisanale).

Bureau de l'évaluation
evaluation@fao.org
www.fao.org/evaluation

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
Rome, Italie