

Evaluation finale du programme PDLG3

Rapport de démarrage

Présenté par : Mamadou Baïlo Baldet, Consultant indépendant

Décembre 2017

1. Introduction

Le rapport de démarrage présente une approche proposée pour l'évaluation finale du projet PDLG3. Il s'appuie sur notre note technique et se concentre sur la compréhension de la théorie du changement des programmes/projets et décrit l'approche de l'évaluation. Il est basé sur une revue des documents clés fournis par le PNUD et des échanges entre le consultant et l'équipe de supervision au moment du démarrage de l'évaluation.

Pour rappel, la **Théorie du Changement** est une méthodologie de planification stratégique qui est utilisée par des organisations à but non lucratif, des mouvements sociaux et des agences gouvernementales. La théorie du changement consiste à définir la mission ultime de l'organisation (sa raison d'être), puis de cartographier les étapes préalables nécessaires (préconditions) afin d'arriver à accomplir la mission. La théorie du changement permet d'expliquer le processus de changement en mettant en évidence les liens de causalité. Les étapes du processus de changement sont cartographiées de sorte de faire ressortir différents chemins de changement, en montrant les relations logiques entre les étapes. Les liens entre chaque étape sont en général explicités par de courtes phrases expliquant pourquoi telle étape est la conséquence de telle autre.

La spécificité de cette méthode est double :

- Elle fait la distinction entre les résultats escomptés et les résultats réels
- Elle implique que les participants se fixent un objectif final avant de décider des modes d'actions pour y arriver. En ce sens, cette méthode ne peut être assimilée à une simple planification de stratégie, dont elle constitue plutôt un travail préalable et complémentaire.

Cette méthode peut être utilisée à n'importe quel stade d'une initiative, en fonction de l'utilisation prévue. Une théorie du changement développée au début est préférable afin d'informer le processus de planification. Après avoir élaboré un modèle de changement, les participants peuvent prendre des décisions éclairées sur la stratégie et les tactiques à utiliser. Grâce à un processus d'évaluation, les parties prenantes peuvent périodiquement affiner la théorie du changement sur la base des développements réellement constatés.

Une théorie du changement peut également être développée *a posteriori*, par la relecture des documents de stratégie, en auditionnant les intervenants et par l'analyse des données recueillies. Cela se fait souvent lors des évaluations qui reflètent ce qui a fonctionné ou non dans le but de comprendre le passé et le plan pour l'avenir.

1.1 Aperçu des objectifs d'évaluation et du projet PDLG3

Il s'agit ici d'une évaluation finale externe du programme PDLG 3. Le programme PDLG 3 qui couvre la période 2013-2017 est l'héritier du programme PDLG 2 de 2001-2006, lui-même héritier du programme PDLG 1 en Moyenne Guinée et en Haute Guinée.

Le PDLG 3 fait ainsi suite au Programme de Développement Local en Guinée (PDLG 1) qui a été mis en œuvre entre 2001 et 2006, et qui visait l'amélioration durable de l'existence des populations rurales pauvres de 23 Collectivités Rurales de Développement (CDR) des départements de Siguiri et de Kouroussa. Le Programme de Développement Local en Guinée (PDLG2) dont l'objectif était d'accompagner la

décentralisation et la participation des citoyens à la gestion locale pour une réduction accélérée de la pauvreté en Guinée a été initié suite au PDLG1.

Cette troisième phase (PDLG3) a pour objectif d'appuyer le Gouvernement de la Guinée et ses collectivités locales à rendre plus fonctionnelles les institutions locales issues des processus de décentralisation et de déconcentration pour assurer un développement économique local durable et équitable et favoriser l'accélération de la réalisation des OMD aux niveaux régional et local.

L'évaluation finale vise à analyser les résultats obtenus du programme dans une perspective de pérennisation des acquis. L'objectif global de l'évaluation devrait être d'évaluer systématiquement si les trois stratégies principales utilisées par le projet à savoir : (i) le développement des capacités ; (ii) la prise en compte de la dimension genre ; et, (iii) le partenariat, étaient les moyens les plus rentables d'atteindre ses objectifs. Ou si d'autres stratégies auraient pu ou devraient être utilisés pour rendre plus fonctionnelles les entités de la décentralisation et de la déconcentration afin d'assurer un développement économique local durable et équitable et favoriser l'accélération de la réalisation des OMD au niveau régional et local.

Le projet PDLG 3 approuvé le 13 décembre 2013 a été exécuté par le PNUD/UNCDF pendant la période 2013-2017, afin de soutenir le développement économique local durable et équitable et favoriser l'accélération de la réalisation des OMD au niveau régional et local.

La période couverte par cette évaluation sera donc 2013-2017, mais nous pensons qu'il sera utile de couvrir une période de programmation plus large, incluant la vie des projets PDLG 1 et 2, au moins les éléments de conclusions contenus dans leurs rapports d'évaluation, afin d'identifier les tendances contextuelles plus importantes de ce projet de développement local. Le projet PDLG 3 vise à assurer un développement économique local durable et équitable et favoriser l'accélération de la réalisation des OMD aux niveaux régional et local, en rendant plus fonctionnelles les institutions locales issues des processus de décentralisation et de déconcentration.

En pratique, cela a impliqué de travailler avec un certain nombre d'intervenants clés, y compris les sociétés minières présentes dans la zone (Bellezone) et impliquées dans le financement du programme. D'autres acteurs incluent des structures de formation, des prestataires de services financiers et d'autres bailleurs de fonds également impliqués indirectement dans l'exécution complète des activités du projet.

1.2 Contexte de l'évaluation

Avec l'appui financier et technique du PNUD, de l'UNCDF et de leurs partenaires, la mise en œuvre du PDLG3 s'est étendue sur la période du 2013-2017. La région qui abrite le projet à savoir la région de Kankan, a été directement touchée par l'épidémie de fièvre à virus Ebola qu'a connu le pays de 2014 à 2015. Son évaluation intervient donc dans un contexte post-crise Ebola dont les séquelles perdurent et affectent relativement la relance des activités socio-économiques dans la région.

La phase 3 du PDLG vise la consolidation des acquis et des dynamiques des phases précédentes. Cette évaluation se situe justement dans le cadre de la mesure et de l'appréciation des résultats obtenus et devra aider à leur meilleure pérennisation.

1.3 Aperçu de l'approche

Notre approche traitera des principales caractéristiques des termes de référence. L'approche suivante a été conçue à partir de notre propre expérience de réalisation d'évaluations complexes.

Nous évaluerons dans quelle mesure le programme PDLG3 contribue à ses résultats escomptés et si les moyens sont appropriés pour atteindre ses objectifs. Une partie cruciale de ce processus consistera à comprendre la théorie du changement du programme, car elle fournit une base pour les projets qu'elle finance, et les parties prenantes et les utilisateurs finaux qu'elle choisit d'engager.

Pour effectuer cette évaluation, nous avons proposé un cadre d'examen à deux niveaux. En examinant la documentation du programme, en évaluant les exigences du PNUD/UNCDF et en tenant compte des exigences relatives à la traçabilité des processus, nous proposons de mettre à jour ce cadre (voir la figure 1). Nous allons rétrospectivement construire une théorie du changement pour le PDLG3, identifier les ensembles clés d'hypothèses critiques validées par l'équipe du PDLG3, qui seront ensuite testés. Cela suppose de tester rigoureusement, au moyen d'entrevues et de l'examen de la documentation, les hypothèses qui relient les intrants, les activités, les extrants et les résultats et fournit un moyen d'analyse axé spécifiquement sur ce qui s'est passé. Plus les données disponibles en termes de volume et de qualité sont bonnes, mieux nous serons en mesure de commenter le comment et pourquoi le projet aurait pu générer les résultats observés.

Figure 1 : Cadre d'examen à deux niveaux

Activités	Quoi et quand
Niveau 1	
Entreprendre une revue stratégique du cadre logique du programme et proposer une théorie rétrospective de changement au PNUD, à UNCDF et au Gouvernement	Revue à entreprendre dans le cadre de l'élaboration du rapport de démarrage
Évaluer les modalités de gouvernance et de gestion du Programme en tant que mécanisme de financement de projets individuels en mettant l'accent sur l'optimisation des ressources (valeur de l'argent)	Décrit dans la phase de démarrage ; questions clés incluses dans la matrice d'évaluation. Questions auxquelles répondre par un travail de terrain basé sur des entretiens.
Évaluer l'aptitude à l'emploi des dispositions prises pour atteindre les objectifs déclarés du PDLG3, y compris un examen des propres systèmes de suivi et d'évaluation du Programme et des cadres pour évaluer dans quelle mesure ils saisissent les extrants et les résultats voulus et non voulus.	Aperçu de la phase de démarrage questions clés incluses dans la matrice d'évaluation. Questions auxquelles répondre par un travail de terrain basé sur des entretiens.
Niveau 2	
Réaliser un examen détaillé utilisant une approche à méthodes mixtes pour évaluer les projets échantillonnés. Cela impliquera un examen des documents et des visites de sites de projets.	Une approche basée sur l'enquête, telle que décrite dans la section sur les méthodes, axée sur les entrevues avec des informateurs clés et les groupes de discussion

2. Gouvernance du programme

Cette section passe en revue la gouvernance du programme, en commençant par le cadre logique et la théorie du changement, puis en tenant compte des structures de supervision du programme et des considérations d'optimisation des ressources. Ces sujets guideront l'élaboration de la matrice d'évaluation, qui sera peaufinée dans le cadre du processus d'évaluation, ainsi que notre recommandation quant aux voies de causalité à privilégier pour l'exercice de suivi du processus.

2.1 Cadre logique et théorie du changement

A travers les termes de référence, le PNUD a exprimé le souhait que la théorie du changement sous-jacente au PDLG3 soit évaluée dans le contexte de l'évaluation. Un examen du document de projet fournit un aperçu d'une théorie approximative du changement. Nous avons ainsi cherché à extrapoler une théorie du changement à partir de la documentation disponible. Ce faisant, nous nous sommes concentrés sur :

- Des informations en plus du cadre logique contenu dans les plans de mise en œuvre ;
- Les effets immédiats et non l'impact direct - la raison étant que les effets immédiats seront observables à l'heure actuelle ;
- Le cheminement potentiel à travers lequel le suivi de processus pourrait être utilisé.

Il est important de noter que la construction rétroactive de la Théorie du changement du programme, compte tenu de la documentation et des informations disponibles, est une déclaration sur ce que le programme était à l'origine configuré pour faire. Il est censé refléter l'intention du PNUD et de UNCDF quant à la motivation, la conception et la mise en œuvre initiale (démarrage) du programme, car le programme a « appris » ce sur quoi il voulait se concentrer. Il n'est donc pas nécessairement destiné à saisir le contexte du programme tel qu'il se présente aujourd'hui. L'évolution de cette réflexion sera évaluée à travers le processus d'évaluation.

Une théorie du changement rétrospective nous permet d'évaluer la validité des hypothèses critiques initiales du programme et de tester les preuves sur lesquelles elles reposaient. Grâce au processus d'évaluation et d'analyse des données, nous serons alors en mesure de commenter la validité de la théorie du changement et son potentiel d'adaptation aux données ou aux circonstances mises à jour.

En ce qui concerne l'analyse du problème auquel le programme répondrait, les documents initiaux du programme se concentrent particulièrement sur la faiblesse des capacités des entités de la décentralisation et de la déconcentration (notamment les collectivités locales et les services publics centraux et déconcentrés d'appui). Il s'agit notamment du fait que :

- ✓ La plupart des ministères sectoriels ne connaissant pas les avancées du pays en matière de décentralisation et de développement local et les communes elles-mêmes n'ont qu'une faible connaissance des politiques nationales et sectorielles et les opportunités de complémentarité qu'elles pourraient leur offrir ; tout ceci ayant pour conséquences une faible cohérence entre les politiques nationales et sectorielles d'une part et les plans de développement des collectivités locales d'autre part.

- ✓ Les plans de développement local (PDL) sont d'une très faible qualité du fait de la faible capacité des opérateurs nationaux et locaux (organisations non gouvernementales, bureaux d'études, services déconcentrés et autres prestataires) qui accompagnent les communes dans l'élaboration de ces outils de planification, mais également du fait de l'importance de l'analphabétisme de la population et des élus locaux impliqués dans l'élaboration et l'adoption de ces plans.
- ✓ Les collectivités locales ne savent pas encore assurer la promotion et le développement des économies de leurs localités pour créer des emplois et des richesses, distribuer des revenus qui contribueraient à réduire la pauvreté des populations et faciliter la maintenance des infrastructures sensées rendre des services sociaux de base à leurs administrés.

Le programme devrait s'attaquer aussi à d'autres contraintes au quotidien de la gouvernance locale et notamment :

- i. Le manque de transparence dans la gestion des impôts et des taxes partagés et ce, au détriment des collectivités locales ;
- ii. La faiblesse des budgets communaux ne permettant pas de dégager des dépenses d'investissements conséquents ;
- iii. La faiblesse de moyens humains et financiers des services déconcentrés pour bien accompagner la décentralisation ;
- iv. La faible capacité opérationnelle des structures de coordination existantes, voire le chevauchement des instances de coordination ;
- v. L'insuffisance de ressources financières et surtout humaines permettant d'assumer les compétences transférées par la loi ;
- vi. Le faible niveau de formation des autorités locales et l'important analphabétisme au sein des organes locaux ;
- vii. Un leadership insuffisant au niveau des communes rurales, d'où l'incapacité à animer la transformation sociale des Collectivités à prendre en main leur destin, dans un esprit de complémentarité et de concertation avec l'administration locale ; et,
- viii. Dans les zones minières : (i) le manque de traçabilité dans la gestion des contributions des sociétés minières au développement local (0,4%) dans certaines collectivités ; (ii) l'apparition de conflits entre populations et sociétés minières.

Comme point de départ pour la reconstruction de la théorie du changement du programme, nous nous sommes basés sur les objectifs et les indicateurs clés d'impact du PDLG3 pour déterminer le succès. L'objectif global était : « Appuyer le Gouvernement et les CL à rendre plus fonctionnelles les entités de la décentralisation et de la déconcentration (notamment les collectivités locales et les services publics centraux et déconcentrés d'appui conseil) pour assurer un développement économique local durable et équitable et favoriser l'accélération de la réalisation des OMD au niveau régional et local » ; et les objectifs spécifiques :

- a. Appuyer la mise en œuvre du plan d'action de la LPN/DDL pour contribuer, au niveau local, à instaurer un environnement favorable à l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base au travers des partenariats, la mobilisation sociale et l'institution de mécanismes financiers pérennes de financement du développement local ;

- b. Améliorer la fonctionnalité des collectivités locales, y compris par l'introduction et l'adoption d'outils et de supports favorisant la participation et la prise en compte des besoins spécifiques des femmes dans la gouvernance locale ainsi que l'autonomisation des femmes ;
- c. Définir et accompagner la mise en œuvre d'une stratégie nationale de développement économique local ;
- d. Mettre en œuvre dans les collectivités locales, des initiatives et approches innovantes de promotion de l'économie locale, d'adaptation au changement climatique pour favoriser le relèvement des groupes vulnérables et accroître la résilience des femmes et des jeunes.

Le programme a ensuite révisé les chiffres en 2012 comme conséquence de la réduction de la couverture géographique (le programme s'est focalisé sur les deux pôles économiques de Norassoba à Siguiri et de Kiniero à Kouroussa).

Tableau 1 : Comparaison des indicateurs d'impact du PDLG3

Mesure d'impact et d'effets	Démarrage du programme	Cibles révisées
Incidence de la pauvreté ou P0 (Proportion de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté)	Kankan : 45% Faranah : 55%	???
B1.1. Accès aux services de santé de 2% par an B.1.2. Enfants de 6 à 23 mois ayant le nombre minimal de repas par jour B.1.3. Taux net de scolarisation au primaire (deux sexes) et taux net de scolarisation au primaire des filles	Amélioration de chacun de ces indicateurs de 2%/an à partir de 2013	???
% de CL partenaires ayant élaboré et mis en œuvre des PDL favorisant l'accélération de l'atteinte des OMD	75%	???
% de CL partenaires ayant élaboré et mis en œuvre des PDL et leur stratégie DEL en cohérence avec les politiques nationales et sectorielles	50%	???
B.4.1. Taux de sous-emploi de la population active B.4.2. Taux d'occupation de la population dans le commerce et les ventes	B.4.1. Baisse de 1%/an à partir de 2013 B4.2. Amélioration de 1%/an à partir de 2013	???

La figure 2 illustre la théorie rétrospective du changement pour le PDLG3. Cette théorie du changement de niveau supérieur nous permettra d'identifier des voies causales claires qui étaient destinées à la réussite de ce programme.

Au cours de l'évaluation, nous affinerons la théorie du changement selon les besoins. Nous procéderons également à une évaluation de haut niveau du cadre de mesure et des indicateurs utilisés par le PDLG3 pour suivre la performance. Le test des

hypothèses de la théorie du changement nous permettra de valider si et comment le PDLG3 avait l'intention d'atteindre ses résultats secondaires et de contribuer à un impact de plus haut niveau.

Il est important de noter que nous ne considérons pas les indicateurs mentionnés ci-dessus comme des indicateurs d'impact, mais comme des indicateurs de mesure plus adaptés à un niveau de résultat, où l'attribution est plus facile à identifier. Compte tenu de la conception du PDLG3 en tant que programme de développement local dans le but d'assurer un développement économique local durable et équitable et favoriser l'accélération de la réalisation des OMD au niveau local, il apparaît clairement que l'impact du programme se situe à un niveau supérieur. Cependant, il est important de noter que, bien que nous proposons une déclaration d'impact plus ambitieuse, nous ne proposons pas que toute réalisation d'impact à ce niveau puisse être attribuée au PDLG3, encore une fois étant donné la nature du développement local et la présence actuelle et passée d'autres programmes dans la zone. En fonction de l'état des données disponibles, la contribution du travail du PDLG3 à l'impact souhaité pourrait être mesurée et évaluée, mais cela ne fait pas partie de la portée de cette évaluation et ne fait pas partie de l'approche méthodologique. Nous testons les hypothèses uniquement jusqu'au niveau des résultats secondaires (effets).

En ce qui concerne le niveau d'activité de la théorie du changement rétrospective, les données collectées peuvent valider si les activités prévues pour le programme PDLG3 contribuent effectivement à la réalisation des extrants et des effets. Si les données sont de bonne qualité, le processus pourrait donner un aperçu des questions sur ce qui a été fait et comment, si les activités planifiées / conçues ont été exécutées de manière efficace et efficiente pour le faire. De plus, cela permettrait de savoir si les flux d'activités ont été construits de manière optimale ou si certaines activités ont été exclues (par exemple cela aurait été nécessaire pour atteindre les niveaux supérieurs de la théorie du changement).

Au niveau des extrants, le processus de collecte d'éléments probants aiderait à évaluer si les extrants qui ont été livrés pouvaient être attribués au travail du programme à travers les activités citées. Cela aiderait aussi à une évaluation globale de l'approche de la production des extrants, à savoir s'il existait un plan et des attentes clairement définis en matière de quantité et de qualité et s'ils étaient respectés.

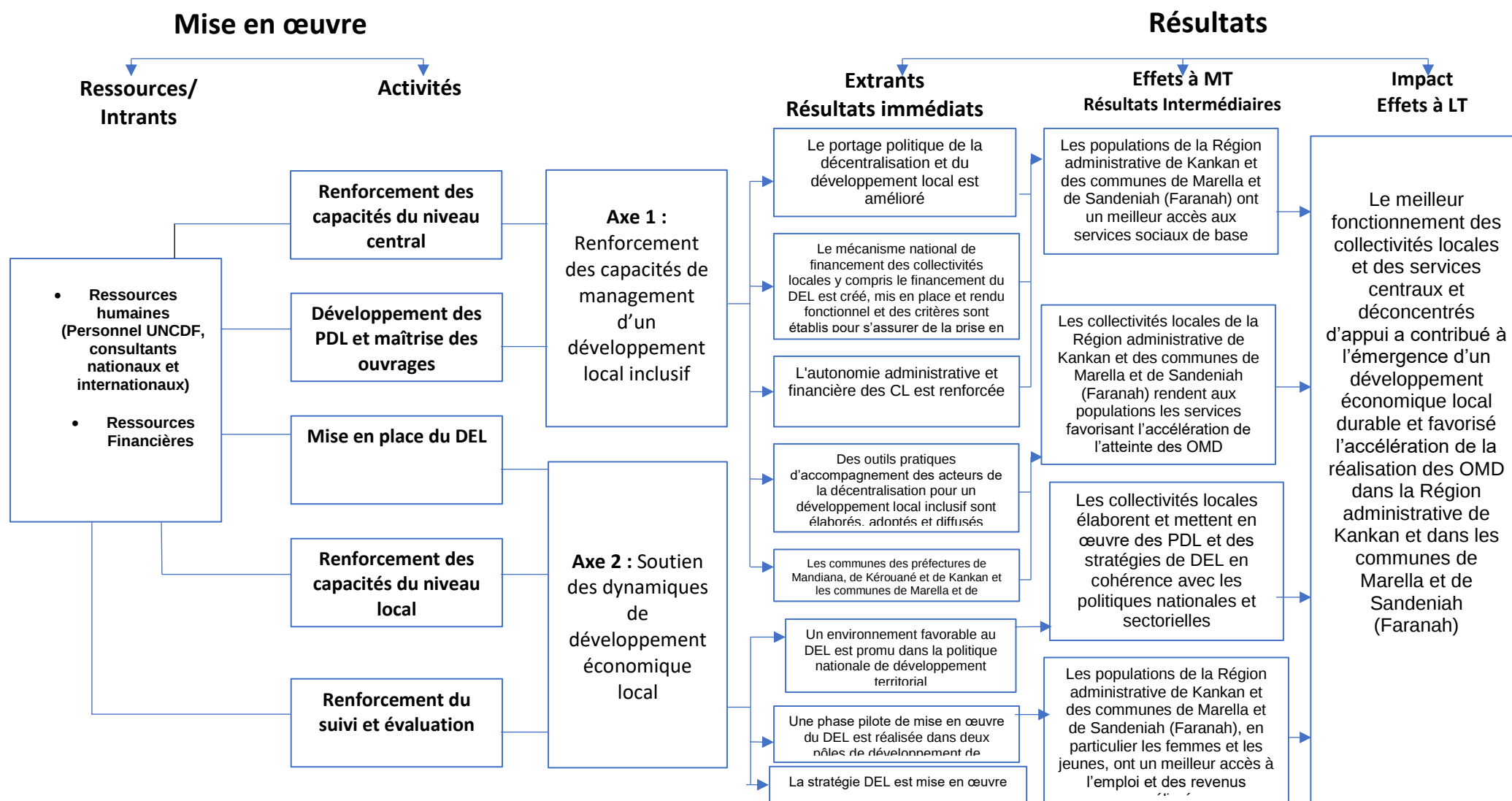
Au niveau des résultats (effets), la collecte de données menant le processus de test et de validation permettrait d'évaluer si les hypothèses du programme pour atteindre ces résultats sont en fait une représentation réaliste de la réalité. La validation de l'application ou non des hypothèses critiques nous permettra en effet de mettre en évidence les zones d'opportunités qui auraient pu être sous-estimées ou négligées. Cela nous permettra également d'évaluer si les résultats ont été définis plus clairement et quels mécanismes ont été utilisés pour y contribuer.

Avant même d'avoir examiné toute la littérature, nous restons préoccupés par le fait que la théorie du changement qui a été élaborée n'a pas été suffisamment testée pour comprendre les résultats attendus et la logique plus large du programme. Nous prévoyons que d'autres améliorations à la théorie du changement devront peut-être être apportées au cours de l'évaluation, et nous proposons ce qui suit :

- 1) Une discussion sur la théorie du changement lors de la finalisation du rapport initial pour comprendre et remettre en question les hypothèses et les contraintes énoncées. Est-ce correct, pourrions-nous ajouter plus de détails et de nuances ?

2) Une deuxième discussion pour s'assurer de la clarté des contraintes que la théorie du changement tentait de résoudre et de la manière dont celles-ci sont liées aux résultats attendus.

Figure 2 : Théorie rétrospective du changement pour le PDLG3



2.2 Gestion

Dans le cadre de l'examen de l'efficacité du programme, nous examinerons la manière dont il a été géré. En particulier, nous nous concentrerons sur la structure organisationnelle et la gestion du programme. Pour ce faire, nous proposons d'examiner une série de questions qui peuvent globalement être regroupées en deux catégories : la gestion interne du programme et la gouvernance externe. Les questions internes portent sur des aspects comme : Le PDLG3 a-t-il été mis en œuvre selon le budget ? Le PDLG3 a-t-il été mis en œuvre à temps ? Le système de S & E était-il approprié et bien géré ? Avec quelle efficacité les risques ont-ils été gérés ?

Les questions relatives à la gestion externe de programme seront axées sur : Le PDLG3 a-t-il été géré de manière efficace et efficiente ? Les besoins en ressources du PDLG3 sont-ils satisfaits, périodiquement évalués et efficacement mobilisés ? Cette section décrit la raison d'être de chacun de ces domaines de questionnement.

Gestion interne du programme. Les rapports de supervision sont supposés indiquer un processus de reddition de comptes rigoureux au sein du PNUD et de UNCDF, avec des commentaires sur les rapports fournis par de nombreux intervenants internes. Des entretiens sur la question seront réalisés avec le personnel du PNUD et de UNCDF.

Le document de programme mentionne un Comité de pilotage du programme et une Cellule d'Appui Technique. Pendant l'évaluation, nous chercherons à mieux comprendre leur composition, leur fonction, la fréquence des réunions, etc. et, si les minutes sont disponibles, comprendre comment ces comités ont aidé à changer la direction, la politique, etc. du programme. En examinant ces critères de gestion interne, nous nous concentrerons sur la façon dont ces comités ont veillé à ce que le PDLG3 soit mis en œuvre à temps et si les échéanciers ont été respectés dans le plan de travail. Là où il y a une différence, nous chercherons à identifier des explications claires pour les changements.

Une deuxième série de questions pour la gestion interne du programme se concentrera sur le budget du PDLG3. L'évaluation examinera notamment : Est-ce-que les dépenses du programme correspondent aux dépenses prévues ? et, dans le cas contraire, qu'est-ce-qui explique la différence ? Nous examinerons également : Est-ce-que les produits prévus (tels qu'identifiés dans les plans de mise en œuvre) ont été produits avec les intrants fournis.

Enfin, dans le cadre de l'évaluation des systèmes internes de gestion du programme, l'évaluation examinera : Comment le PNUD et UNCDF ont géré les risques du programme et jusqu'à quel point ces risques ont été gérés de manière efficace ?

Dans le cadre de l'évaluation, nous examinerons le registre des risques avec l'équipe du PNUD et de UNCDF. Nous évaluerons la réponse du PNUD/UNCDF à ces risques et à d'autres risques non analysés au moment de la conception du programme, en particulier l'épidémie d'Ebola et la probabilité de retrait des sociétés minières (Bellezone).

Gestion de programme externe. Les données issues des notations internes sur les performances de gestion seront complétées par des données provenant d'entretiens avec les bénéficiaires (si possible) et d'un échantillon de Collectivités locales interrogées dans le cadre du processus d'évaluation. Pour répondre à ces questions, les guides d'entretien incluront des questions sur : Quelle est la valeur perçue de la formation et du mentorat soutenus par le PNUD/UNCDF par rapport aux frais

facturés ? Quelle est la réactivité du programme aux demandes des CL ? (par ex. pour la formation et le support technique).

Les mécanismes de liaison du programme avec le gouvernement devraient être clarifiés au cours de l'évaluation et une évaluation de la force de ces mécanismes de liaison.

Pour explorer ces sujets, nous inclurons des questions dans les guides d'entrevue sur les sujets suivants:

- Dans quelle mesure l'équipe PDLG3 a-t-elle soutenu et facilité le partage des leçons ?
- Dans quelle mesure le PDLG3 a-t-il communiqué efficacement avec les participants au programme, les donateurs et les autres parties prenantes?
- Les besoins en ressources du PDLG3 sont-ils satisfaits, périodiquement évalués et mobilisés efficacement?
- Le PDLG3 dispose-t-il des ressources humaines appropriées pour mener ses activités?

2.3 Rapport qualité / prix

En termes d'analyse de rentabilité pour le programme, nous proposons de nous concentrer d'abord sur la mesure initiale de rentabilité du programme - à savoir : Dans quelle mesure le programme a atteint son objectif en termes de dépenses - et ensuite sur les mesures économiques - le coût des intrants du programme, y compris le personnel et les coûts d'assistance technique - et les mesures d'efficacité, la mesure dans laquelle l'optimisation des ressources a été réalisée en transformant les intrants en extrants. L'approche globale d'optimisation des ressources se concentre sur la question de savoir : Est-ce que l'argent a été dépensé de la manière la plus efficace pour atteindre le résultat souhaité, autrement dit : Est-ce qu'il n'y avait pas de meilleure façon de le faire dans le même contexte socio-environnemental ?

La plupart des indicateurs proposés d'optimisation des ressources sont monétaires, bien que certains soient également de nature quantitative ou qualitative. Parmi les indicateurs monétaires, certains sont des indicateurs de référence - à mettre en contraste avec des programmes ou des interventions comparables. D'autres sont des indicateurs de tendance dans lesquels la comparaison dans le temps est la forme d'analyse la plus significative. Enfin, certains indicateurs sont des indicateurs autonomes qui ne font que démontrer le coût de certaines réalisations.

Afin de réaliser ce type d'analyse de l'optimisation des ressources, nous devons demander des informations financières supplémentaires comme suit :

- Coûts unitaires réels, par ex. tarifs journaliers du consultant / formateur facturés au projet ;
- Rapport de dépenses ventilé par composante (par exemple assistance technique au client, identification et renforcement des capacités pour les CL, développement des compétences techniques pour les CL). Les chiffres des dépenses dans les rapports de supervision sont ventilés uniquement par type de dépense (salaires, transport, etc.).

Nous devons également identifier les sources d'informations financières de référence pour des données comparables, par ex. les frais quotidiens de consultants et d'assistance technique, les coûts de formation par stagiaire en voyage d'études, etc.

Ceci sera dérivé d'entretiens avec d'autres programmes de donateurs au cours de l'évaluation ou de toute enquête salariale menée en Guinée.

2.4 Analyse contextuelle et sensibilité aux conflits

Un premier examen de la documentation montre clairement que le conflit (à savoir l'instabilité politique) était considéré comme un risque externe pour l'environnement opérationnel du programme. Outre le contexte d'instabilité politique et de mauvaise gouvernance énoncé par le PNUD (notamment avant les élections présidentielles et législatives de 2011 et 2013), le PDLG3 a également été affecté par l'épidémie à virus Ebola (décembre 2013-décembre 2015). Ce dernier a eu des répercussions négatives sur la mise en œuvre du programme dans plusieurs zones locales, tandis que le premier a menacé la sécurité et l'évacuation du personnel des projets miniers et de tous les consultants.

Nous examinerons si le programme PDLG3 a eu des effets négatifs potentiels sur les causes socio-politiques des conflits et de l'instabilité en Guinée. L'hypothèse était que le PDLG3 aurait un impact positif en améliorant les conditions socio-économiques de la population guinéenne qui améliorent les perspectives de stabilité y compris les emplois, réduisant le chômage et la vulnérabilité des jeunes. Malgré les perspectives positives prédites, une mesure d'atténuation des risques a été mise en place pour surveiller continuellement la situation globale du pays en collaboration directe avec les différents partenaires de la décentralisation afin de déterminer rapidement les effets potentiellement négatifs du projet sur les causes de conflit et de vulnérabilité et de prendre des mesures d'atténuation.

Bien que la question du contexte et de la sensibilité au conflit ait été soulevée plus tard dans le programme, rien n'indique que cette analyse ait été intégrée aux plans et aux activités de mise en œuvre. Il existe également des preuves limitées de la réactivité au contexte. La documentation existante examinée (PRODOC) indique que les CL ont été sélectionnées par les Conseils Communaux de manière transparente et profitable à la collectivité locale mais on ne sait pas si l'on a tenu compte de qui a été inclus et exclu du programme et de tous les impacts non intentionnels qui en résultent. Il y a des préoccupations potentielles concernant le renforcement de la dynamique de conflit en profitant à des groupes d'intervenants particuliers plutôt qu'à d'autres.

Au niveau de la durabilité, il existe un objectif déclaré de renforcement des capacités du ministère de la décentralisation, afin que cette entité devienne le moteur du développement en Guinée. Il n'y a pas de documentation fournie sur la capacité institutionnelle et l'intérêt du ministère de la décentralisation à remplir cette fonction.

Afin de répondre à ces questions et d'évaluer comment l'analyse de conflit intégrée était dans la pensée du programme, nous nous concentrerons sur les questions suivantes :

- Une analyse de conflit ou de contexte a-t-elle été effectuée ? Est-ce oui, quand, par qui et comment a-t-elle été utilisée ?
- On ne pense pas que le PDLG3 ait eu des effets négatifs potentiels sur les causes sociopolitiques du conflit et de l'instabilité en Guinée. Cette hypothèse est-elle vraie ? Comment avez-vous pu établir cela ?

3. Méthodologie

La section 3 présente la méthodologie d'évaluation. Nous nous sommes concentrés sur la réponse aux termes de référence, et en particulier avons structuré le flux de

cette section pour répondre à la demande de traçage de processus à appliquer dans le cadre de l'évaluation. À ce titre, nos efforts et notre concentration seront affinés, à travers le cadre d'évaluation et le cadre d'échantillonnage, à travers deux voies de causalité spécifiques. Ceux-ci ont été sélectionnés à la fois pour leur pertinence par rapport au PDLG3, et également pour leur observabilité sur la base des preuves disponibles. Cette approche exige que nous concentrions nos efforts sur un éventail d'activités plus restreint, et il se peut que cette approche ne règle pas, en fin de compte, les questions plus larges soulevées par le PNUD et UNCDF dans les termes de référence.

3.1 Approche d'évaluation

Ceci est une évaluation théorique qui se concentrera sur le test des hypothèses critiques de la théorie du changement rétrospectivement construit pour le programme. L'évaluation se concentrera sur les principales questions d'évaluation qui seront utilisées pour guider le processus et encadrer la collecte de données. Les preuves rassemblées à travers l'examen des documents et la collecte de données sur le terrain seront ensuite utilisées pour tester les hypothèses de la théorie du changement, qui ont été convenues avec l'équipe du PNUD/UNCDF pendant la période de lancement.

3.2 Matrice d'évaluation

La matrice d'évaluation fournit un cadre analytique pour l'évaluation. Le cadre complet se trouve à l'Annexe A. Les questions clés d'évaluation sont tirées des questions posées dans les termes de référence qui elles-mêmes ne semblent pas être basées sur les critères OCDE / CAD. La matrice d'évaluation présente un résumé de la méthodologie utilisée pour répondre aux questions d'évaluation, y compris les sources de données, les méthodes de collecte de données et les indicateurs de performance.

Notre matrice a été configurée pour prendre en compte les thèmes transversaux soulignés dans les termes de référence, notamment le genre, l'environnement et l'analyse des conflits. Notre méthodologie ne les traite pas comme des critères d'évaluation distincts et, en tant que tels, ils sont directement abordés dans les questions présentées dans notre matrice d'évaluation. Par conséquent, ils représentent des tremplins essentiels dans la chaîne de résultats que notre évaluation accordera une attention particulière, comme indiqué ci-dessus.

Les étapes suivantes ont été suivies dans le développement de ce cadre :

- La spécification des questions clés au niveau de chaque critère d'évaluation ;
- Revoir et clarifier les questions d'évaluation proposées dans les termes de référence, voire proposer de nouvelles questions d'évaluation ou des sous-questions afin de répondre plus efficacement aux attentes du PNUD/UNCDF ;
- La définition d'indicateurs de performance par rapport à chaque sous-question. La présentation des résultats par rapport à ces indicateurs de performance fournit des preuves utilisées pour répondre aux questions d'évaluation. Ces critères de performance ont été sélectionnés pour fournir des mesures pratiques ;
- L'identification des sources de données, et les moyens d'obtenir et d'analyser des données pour répondre à chaque sous-question ; et,
- Des instruments spécifiques de collecte de données sont en cours d'élaboration pour la visite de terrain en Haute Guinée.

La matrice d'évaluation est présentée dans le grand tableau de l'annexe A conformément aux critères OCDE / CAD.

3.3 Méthodologie

Quatre phases à considérer :

1) Revue documentaire

La revue documentaire permettra d'abord de comprendre le contexte de mise en œuvre du programme. Elle permettra aussi de mieux identifier les différentes parties prenantes du projet pour des entretiens individuels ou collectifs (des indications sont déjà fournies dans les termes de référence).

Le processus d'évaluation concernera notamment :

- Les Représentants des sept (7) collectivités de la zone d'intervention du projet (les élus locaux, représentants(es) des organisations de la société civile
- Les services déconcentrés concernés ;
- Les autorités administratives locales : sous-préfets et Préfet ;
- Le Ministère de l'Administration du Territoire et de la décentralisation ;
- Le PNUD et UNCDF.

La revue documentaire permettra d'analyser l'évaluabilité du programme (analyse du cadre logique des relations fonctionnelles entre les stratégies, les activités et leur chronologie) et de comprendre l'approche qui fonde la conception du projet.

Cette analyse sera suivie d'une appréciation des résultats obtenus de l'exécution des activités des différents axes/composantes du programme selon les principes de ***pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact, durabilité et éventuellement de leadership*** tels qu'énoncés par les questions de l'évaluation. La liste des documents qui pourront être consultés pour cette évaluation devra être établie par l'équipe d'encadrement de l'évaluation et les documents mis à la disposition du consultant. Pour le moment, la liste des documents fournie dans les termes de référence est la suivante :

- Le document du projet (PRODOC) ;
- Les rapports d'activités ;
- Les rapports du comité de pilotage ;
- Le rapport final d'exécution du projet ;
- Tout autre document pertinent

2) Visites de terrain

Des visites de terrain seront effectuées dans les zones d'intervention du programme à Siguiri et à Kouroussa afin de rencontrer les structures et les Collectivités bénéficiaires du projet et recueillir leurs avis sur le projet et les résultats obtenus. Lors de ces visites, les données seront collectées à travers les méthodes d'observation directe et des entretiens. Au cours de ces visites de terrain, le consultant et son assistant procéderont à l'examen de la mise en œuvre des activités du projet. Un calendrier précis des visites sera établi au préalable par le consultant de concert avec le PNUD. La liste complète des activités susceptibles d'être menées au niveau local est la suivante :

- Entretiens avec les représentants des autorités au niveau local ;
- Entretiens avec le secteur privé impliqué dans la réalisation des activités d'une part et éventuellement dans la construction et entretien des ouvrages d'autre part ;

- Focus Group avec les représentants des populations ;
- Appréciation des projets d'infrastructures physiques.

3) Entretiens au niveau central

Des entretiens individuels et de groupe semi structurés auront lieu avec les informateurs clés, notamment toutes les parties prenantes au programme afin de recueillir leurs perceptions par rapport aux questions soulevées par l'évaluation. Ces entretiens permettront, à partir de cas concrets, d'évaluer les résultats acquis sur le terrain. Le consultant va proposer des guides d'entretien pour chaque population cible de l'évaluation. Ces guides d'entretiens seront élaborés sur la base des principes énoncés par les questions de l'évaluation.

La liste des personnes et des structures à rencontrer au niveau central est la suivante :

- Personnel du bureau du PNUD et l'unité de l'UNCDF ;
- Responsables du programme au niveau du Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation (MATD)
- Autres partenaires du programme ;
- Membres du Comité de pilotage du programme ;

Les Chargés des Programmes du PNUD et de l'UNCDF fourniront une liste plus complète de personnes à contacter.

4) Entretiens au niveau local

Nous n'avons pas l'intention d'effectuer des entrevues systématiques au sein de chaque communauté locale, mais nous envisageons d'organiser des groupes de discussion dans chaque CL avec les groupes bénéficiaires des actions du programme que sont les jeunes et les femmes des 7 communes et les deux pôles de développement de Norassoba (Siguiri) et de Kiniero (Kouroussa). Nous nous efforcerons de recueillir assez de données importantes sur une période de 10 jours sur le terrain.

5) Exploitation et analyse des données

Une analyse approfondie et une triangulation des données quantitatives et qualitatives collectées seront faites afin d'exploiter toutes les informations issues des différentes sources.

Les données qualitatives seront collectées à l'aide d'un dictaphone, ensuite retranscrites, saisies et analysées selon la méthode d'analyse de contenu. Le cadre d'analyse de Havard¹ sera utilisé comme référence pour le volet « Genre » afin d'analyser la répartition des tâches au niveau du projet entre les hommes et les

¹ Le cadre d'analyse de Harvard

Créé par des chercheurs de l'Institut pour le développement international de Harvard, aux Etats-Unis, cet outil de collecte de données permet d'organiser et de répartir l'information recueillie dans différents tableaux. Il peut ainsi s'adapter à de nombreuses situations pour servir de formation et de sensibilisation tant pour les organisations de développement que pour la communauté ciblée. Il est composé de trois éléments/outils étroitement liés car complémentaires :

1) Le profil d'activité (cf. "les rôles sociaux", Fiche 3)
 2) Le profil d'accès et de contrôle (cf. Fiche 3)
 3) L'analyse des facteurs déterminants

femmes, l'analyse d'accès aux ressources offertes par le projet, le contrôle des bénéfices générés par le projet.

L'évaluation visera à tester un ensemble clé d'hypothèses critiques et basés sur la théorie du changement rétrospective pour le programme. Les cinq principaux éléments d'impact et d'effet sur lesquelles le programme PDLG3 s'est concentré étaient (voir la figure 2) :

- a) (Impact) Le meilleur fonctionnement des collectivités locales et des services centraux et déconcentrés d'appui a contribué à l'émergence d'un développement économique local durable et favorisé l'accélération de la réalisation des OMD dans la Région administrative de Kankan et dans les communes de Marella et de Sandeniah (Faranah)
- b) (Effet 1) Les populations de la Région administrative de Kankan et des communes de Marella et de Sandeniah (Faranah) ont un meilleur accès aux services sociaux de base
- c) (Effet 2) Les collectivités locales de la Région administrative de Kankan et des communes de Marella et de Sandeniah (Faranah) rendent aux populations les services favorisant l'accélération de l'atteinte des OMD
- d) (Effet 3) Les collectivités locales élaborent et mettent en œuvre des PDL et des stratégies de DEL en cohérence avec les politiques nationales et sectorielles
- e) (Effet 4) Les populations de la Région administrative de Kankan et des communes de Marella et de Sandeniah (Faranah), en particulier les femmes et les jeunes, ont un meilleur accès à l'emploi et des revenus améliorés

Les déclarations d'hypothèses critiques par voie causale, sur lesquelles nous nous concentrerons pour cette évaluation sont présentées ci-dessous. Chaque déclaration d'hypothèse sera testée sur la base de preuves. Les preuves seront rassemblées à travers une série de mécanismes de collecte de données, guidés par les questions d'évaluation. Une analyse détaillée, basée sur le volume et la qualité des données disponibles, nous permettra de fournir un aperçu.

Hypothèses critiques

- a) La mise en œuvre de la LPN/DDL contribue à l'instauration d'un environnement favorable à l'autonomie des collectivités locales et favorise l'exercice d'une maîtrise d'ouvrage communale inclusive.
- b) Le renforcement des capacités des collectivités locales leur permet de concevoir et gérer le développement local de manière inclusive dans un environnement favorable au développement humain.
- c) Une stratégie nationale du Développement Economique Local (DEL) inclusive (genre, équité, changement climatique et gestion durable de l'environnement, sécurité alimentaire, emplois) sert de référentiel pour l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies d'intervention des Collectivités locales.
- d) Des investissements structurants de développement économique local favorisent la création d'emplois pour les jeunes et les femmes et l'accroissement des revenus pour la collectivité locale.

3.4 Échantillonnage des Collectivités Locales

Comme on l'a vu plus haut et comme indiqué dans les termes de référence, le PDLG3 (2013-2017) qui fait l'objet de cette évaluation s'est focalisé essentiellement sur deux pôles économiques composés des communes suivantes :

PREFECTURES	POLES	COMMUNES
SIGUIRI	NORASSOBA	Norassoba
		Nounkoukan
		Kinièbakoura
		Niandankoro
KOUROUSSA	KINIERO	Kinièro
		Bafèlè
		Douako

Compte tenu des conditions du terrain, le temps de trajet en voiture entre Conakry (la capitale) et Kankan (chef-lieu régional des communes concernées et siège du projet) est de 14 heures sur près de 664 Km de distance ; parfois, selon l'heure de départ, ce temps peut s'étaler sur 2 jours de voyage pour un aller simple, l'évaluation va analyser l'appropriation du programme par les différentes catégories d'acteurs dans ces deux (2) pôles économiques, élargi à d'autres communes voisines ayant bénéficiés des actions du programme.

La commune de Norassoba est la plus proche de Kankan située à 100 km pour 2h de parcours en pistes rurales ré-profilées. La commune de Bafèlè est la plus éloignée du siège du projet située à 220 Km (environ 5h de route y compris la traversée du fleuve par Bac).

Nous prévoyons de visiter deux sites à Kouroussa et deux autres à Siguiri dont un site d'investissement dans chacune des localités pour l'observation de terrain. Le choix final des quatre communes se fera en collaboration étroite avec l'équipe du programme.

3.5 Outils de collecte et d'analyse de données

Afin d'assurer la cohérence, les guides d'entretien sur le terrain et les questionnaires seront tirés de la matrice d'évaluation de la section 4. Les outils de collecte de données seront tirés des questions d'évaluation globales. Les éléments des critères de l'OCDE / CAD, formeront la base à partir de laquelle les questions de recherche seront dérivées. Ceux-ci incluent la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, le leadership et la gestion.

Les guides d'entretien seront rédigés pour soutenir les entrevues avec les informateurs clés dans le cadre d'une discussion en tête-à-tête, et faciliter les discussions des groupes de discussion séparément. Selon les participants pour chacun des groupes respectifs, les questions seront centrées sur la perception des expériences des participants avec le programme PDLG3 et sur leur auto-évaluation de l'effet que ces intrants ont eu sur leurs activités. Cependant, indépendamment du fait que les entrevues seront en format interviews individuelles ou en groupe de discussion (focus group), les questions directrices seront conçues de manière ciblée pour recueillir le plus d'informations possible afin de pouvoir répondre aux questions de l'évaluation. Ces données seront ensuite analysées et mises en correspondance avec les hypothèses critiques pour tester leur validité.

Les interviews individuelles et les focus group seront réalisés par le consultant assisté d'un spécialiste de collecte qualitative. Les entretiens avec les autres parties prenantes sur le projet seront menés par le consultant lui-même à Conakry. Le processus d'entrevue inclura la prise de notes détaillées et, dans certains cas, sera enregistré et transcrit de sorte que les notes détaillées seront disponibles électroniquement pour permettre au consultant d'analyser plus en profondeur après son retour du terrain. A noter que nous nous assurerons que les réponses aux questions soient anonymes avant de les partager avec le PNUD et UNCDF, et nous conformer ainsi à toutes les exigences éthiques pour la collecte de données.

Pendant la visite sur le terrain, le consultant et son assistant auront par intermittence des comptes rendus après les entrevues pour vérifier leurs notes d'entrevue et évaluer si des ajustements aux guides ou aux questionnaires seraient nécessaires pour la prochaine série de conversations. Par exemple, cela se produirait si nous trouvions que la majorité des répondants ne fournissaient pas suffisamment d'informations détaillées sur un certain domaine d'enquête, laissant ainsi certaines des questions d'évaluation avec une base de preuves minces. Au fur et à mesure que les entretiens avancent, et après le retour du terrain, les données seront analysées en détail, afin d'identifier les paquets de preuves clés qui se forment à partir des notes. Ceux-ci seront analysés de deux façons.

Tout d'abord, il y aura un fichier Excel simple qui énumérera les preuves tirées des notes d'entrevue et codées par rapport à chacune des hypothèses critiques et à ses ensembles d'indicateurs respectifs. Cette information nous permettra d'aborder les questions d'évaluation de manière systématique.

Deuxièmement, cette collecte et analyse des données brutes seront complétées par les activités suivantes :

- 1) Un processus d'affinement de la théorie du changement, compte tenu des nouvelles informations mises à disposition, si nécessaire.
- 2) Revue des indicateurs et du cadre de mesure, comment ils sont nommés dans le cadre logique, s'ils se connectent à la théorie du changement et s'ils sont utiles pour suivre les progrès par rapport aux quatre voies d'impact.
- 3) Une analyse contextuelle globale, qui permet une comparaison de haut niveau avec d'autres programmes ayant des objectifs similaires, c'est-à-dire quelles sont les échos et les différences dans les approches / leçons apprises.
- 4) Toute revue de littérature à l'appui requise sur la théorie de la gestion organisationnelle ou la théorie de la gestion du changement qui valide les hypothèses concernant les effets attendus du changement au niveau des différentes parties prenantes et notamment des Collectivités locales.

3.6 Gestion des données

Comme mentionné dans la section 3.5, les données seront collectées et gérées grâce à l'utilisation d'outils permettant au consultant et son assistant de mener efficacement des entretiens et de stocker les informations recueillies. Tous les répondants seront informés que leurs réponses resteront confidentielles avant le début du processus d'entrevue. Dans le cas où le consultant/son assistant décide qu'un enregistrement de l'interview serait utile, ils demanderont au(x) répondant(s) de donner leur permission d'être enregistré. Les données seront vérifiées et de qualité assurée, et

systématiquement rassemblées dans les cadres analytiques suggérés. Cela rendra la base de données plus facile à organiser et à partager si nécessaire.

4. Plan de travail indicatif

Activités	Deadline	Résultats
Réunion de lancement de l'évaluation y compris le briefing avec l'équipe d'encadrement	4/12/2017	
Elaboration de la méthodologie détaillée et des outils de collecte	07/12/17	Une note méthodologique détaillée et les outils de collecte de données
Revue documentaire	11/12/2017	Rapport de revue documentaire
Préparation et soumission du rapport de démarrage	15/12/17	Rapport de démarrage
Préparation des opérations de terrain et des rencontres avec les parties prenantes	16/12/2017	Calendrier détaillé de visites de terrain
Opérations de terrain à Conakry	18/12/2017	Rapport de terrain de Conakry
Opérations de terrain à Kouroussa et Siguiri	23/12/2017	Rapport de terrain de Kouroussa et Siguiri
Analyse des données et rédaction du rapport	25/12/2017	Rapport provisoire d'évaluation
Soumission du Rapport provisoire à l'équipe d'encadrement	27/12/2017	Feedback de l'équipe d'encadrement
Revue/correction du rapport provisoire après feedback de l'équipe d'encadrement	30/12/2017	Rapport provisoire corrigé
Atelier de présentation des résultats et des leçons apprises	28/12/2017	Rapport de l'atelier
Production du rapport définitif de l'évaluation	31/12/2017	Rapport final de l'évaluation

Annexe A : Matrice d'évaluation

N°	Questions d'évaluation des TdR ou reformulées	Sources de données	Méthode de collecte de données	Indicateurs de performance
1	Impact : Jusqu'à quel point le programme PDLG3 a pu contribuer à rendre plus fonctionnelles les entités de la décentralisation et de la déconcentration pour assurer un développement économique local durable et équitable et favoriser l'accélération des OMD au niveau régional et local ?			
1.1	Quels sont les changements significatifs (positifs ou négatifs) sur l'environnement institutionnel national et local dans lequel opèrent les entités de la décentralisation pour assurer un développement économique local durable et équitable et favoriser l'accélération de la réalisation des OMD au niveau régional et local ?	Rapports d'activités, de supervision et de revues	Revue documentaire	Evidence de changement dans : - le cadre légal - l'appropriation politique - la disparition/l'apparition de blocages
1.2	Quels sont les changements significatifs (positifs ou non) par rapport à la décentralisation et à la promotion de l'autonomisation financière et administrative des CL, le DEL et l'emploi jeunes, et de la participation des femmes. Quelle valeur ajoutée a le projet dans ces domaines du DEL ?	Rapports d'activités, de supervision et de revues Bénéficiaires	Revue documentaire Focus group	Evidence de bénéfices positifs ou négatifs Evidence de bénéfice actuel ou futur des investissements sur l'économie locale (en termes de hausse de productivité, d'emploi, d'accès aux services sociaux, de marchés économiques) Evidence d'amélioration dans le respect des droits de l'homme et de protection de l'environnement
2	Pertinence : Jusqu'à quel point le programme PDLG3 est pertinent par rapport au contexte de sa mise en œuvre ? Le programme PDLG3 est-il bien conçu de façon à atteindre ses objectifs ?			
2.1	La qualité du concept, la raison d'être du programme, le cadre logique sont-ils pertinents pour l'atteinte des objectifs attendus, étant donné le contexte local, régional et national de développement ?	Document du programme	Revue documentaire	Evidence du lien entre la problématique du programme, les objectifs recherchés et les types d'interventions
2.2	Le programme a-t-il été bien conçu et s'insère-t-il dans le cadre des stratégies nationales telles que le Document de stratégie de réduction de la pauvreté, le cadre de planification au niveau du système des Nations Unies (UNDAF, matrice des résultats), et la politique nationale de décentralisation et de développement ?	Document du programme	Revue documentaire	Evidence du lien entre les objectifs, la logique d'intervention, l'UNDAF, la SRP et la politique nationale de décentralisation

2.3	L'approche genre a-t-elle été prise en compte lors de la conception du programme ?	Document du programme Personnel PNUD et UNCDF	Revue documentaire Interviews individuelles	Evidence que l'analyse genre différenciée a eu lieu dans la phase de conception/planification du programme Répondants ayant confirmé que l'approche genre a été prise en compte pendant la phase de conception
2.4	Les objectifs du programme sont-ils restés pertinents et valables durant les cinq années de mise en œuvre ?	Document du programme, Plans de travail annuels et documents de revues	Revue documentaire	Evidence qu'il n'y a pas eu de changements dans la formulation des objectifs dans les plans de travail annuels
2.5	Les ressources ont-elles été mobilisées pour la mise en œuvre du programme ? Est-ce que des ressources supplémentaires ont été nécessaires ?	Document de programme et Rapport financiers	Revue documentaire et calcul de ratios	Rapport ressources mobilisées/Ressources attendues
3	Efficacité : Le programme PDLG3 a-t-il atteint ses résultats ?			
3.1	Les interventions développées au cours du programme ont-elles permis d'atteindre les résultats du CPAP comme prévu ?	Rapports d'activités/Rapports de revues	Revue documentaire	Evidence dans l'amélioration du cadre légal de la décentralisation, de l'autonomie des collectivités locales, d'amélioration du développement économique local Evidence de l'accroissement de la dotation financière pour la décentralisation et pour le développement économique local
3.2	Dans quelle mesure les activités du programme PDLG3 ont-elles contribué aux changements observés au niveau des résultats ?	Rapports d'activités/Rapports de revues	Revue documentaire	Evidence dans l'amélioration du processus de planification, de l'implication des bénéficiaires dans le processus de décision, de la qualité des PDL et de l'implication des services déconcentrés dans le processus de planification et de gestion au niveau local
3.3	Quels sont les facteurs externes qui ont facilité/entravé l'atteinte des résultats escomptés ?	Rapport d'activités	Revue documentaire	Confirmation de l'existence de facteurs externes ayant

		Responsables du programme	Interviews individuelles	facilité/entravé l'atteinte des résultats Répondants ayant listé des facteurs externes favorisant ou bloquant
3.4	Dans quelle mesure le programme a-t-il permis d'améliorer l'environnement institutionnel pour l'autonomisation des collectivités locales et la maîtrise des ouvrages dans le cadre du développement économique local ?	Rapports d'activités/Rapports de revues	Revue documentaire	Evidence dans l'amélioration du cadre légal de la décentralisation, de l'autonomie des collectivités locales, d'amélioration du développement économique local Evidence de l'accroissement de la dotation financière pour la décentralisation et pour le développement économique local
3.5	Dans quelle mesure le programme a-t-il permis une amélioration des capacités de gestion inclusive des communautés locales ?	Rapports d'activités/Rapports de revues	Revue documentaire	Evidence dans l'amélioration du processus de planification, de l'implication des bénéficiaires dans le processus de décision, de la qualité des PDL et de l'implication des services déconcentrés dans le processus de planification et de gestion au niveau local
3.6	Dans quelle mesure le programme a-t-il permis de soutenir des investissements structurants DEL de qualité par les collectivités locales dans les zones d'interventions ?	Rapports d'activités et de revues Rapport visite de terrain	Revue documentaire Focus group	Evidence de la réalisation d'investissements fonctionnels et accessibles aux bénéficiaires Evidence révélée par observation directe
3.7	Dans quelles mesures les résultats du programme ont contribué aux objectifs du DRSP et des OMD ?	Rapports d'activités/Rapports de revues	Revue documentaire	Evidence d'amélioration des indicateurs révélée dans les rapports
3.8	Quelle sont l'efficacité et l'efficience relative (coût/avantages, « value for money ») de la stratégie du projet en comparaison avec d'autres stratégies poursuivies par le Gouvernement, d'autres bailleurs ou des acteurs afin d'atteindre les mêmes produits	Rapports de mise en œuvre Rapports financiers du programme	Revue documentation et calcul de ratios	Evidence révélée par les différents ratios
4	Efficiencia : Avec quelle eficiencia los recursos financieros y los otros inputs del proyecto han sido utilizados para producir resultados ?			

4.1	Les mécanismes de coordination mis en place pour la mise en œuvre du programme ont-ils permis de promouvoir l'utilisation efficace des ressources financières et humaines au niveau national ?	Rapports d'activités et de revues	Revue documentaire	Comparaison niveaux d'exécution physique/niveaux d'exécution financière
4.2	Dans quelle mesure les inputs du projet étaient-ils disponibles à temps et selon les coûts prévus ?	Rapports d'activités/Rapports financiers	Revue documentaire	Rapport contributions effectives/ contributions planifiées Retards décaissement Taux de décaissement
4.3	Quelle est la qualité de la coopération entre les différents partenaires du programme ?	Rapports d'activités Rapports Comité de pilotage Rapports financiers	Revue documentaire	Contribution de chaque partenaire Participation aux travaux du Comité de pilotage Contributions financières
4.4	Comment peut-on réduire les coûts et les délais d'exécution afin de mieux gérer les contributions des différents partenaires ?	Rapports d'activités/Rapports du Comité de pilotage	Revue documentaire	Constats sur les causes de retards et Recommandations contenues dans les rapports
4.5	Quelle est la qualité de la gouvernance et de la supervision du projet ? Est-ce-que les parties prenantes y sont représentées ?	Rapports du Comité de pilotage/Rapports de revues	Revue documentaire	Evidence sur l'efficacité et la qualité du travail du Comité de pilotage
5	Durabilité : Les résultats obtenus grâce à la mise en œuvre du programme PDLG3 sont-ils durables ?			
5.1	Qu'en est-il de la viabilité économique et financière des collectivités locales et des investissements mis en œuvre ?	Bénéficiaires Rapports d'observation directe	Interviews individuelles et groupes de discussions Revue documentaire	Evidence d'abordabilité pour les bénéficiaires Constat de disponibilité de fonds Capacité de gestion des investissements réalisés
5.2	Quelle est la probabilité que les résultats du programme soient pérennisés sur le long terme sans l'apport extérieur, en termes (a) d'impact sur les politiques, (b) de genre et de droits humains ?	Responsables des CL Documents de supervision Rapports de revues	Interviews individuelles Revue documentaire	Niveau d'autonomie des bénéficiaires Niveau d'opérationnalisation du dispositif de décentralisation et de déconcentration Niveau d'implication des bénéficiaires dans les investissements

				Evidence de l'appui du secteur public et/ou privé
5.3	Quel est le niveau d'engagement du gouvernement en termes de contributions financières et humaines pour soutenir le programme ?	Rapports de mise en œuvre	Revue documentaire	Niveau contributions du Gouvernement Personnel déployé par le Gouvernement dans la mise en œuvre du programme
5.4	Quels sont les éléments de "conditions de réussite" pour assurer la pérennisation des résultats du programme ?	Personnel en charge du programme	Interviews individuelles	Conditions listées par les personnes interviewées
5.5	Dans quelle mesure les résultats du programme accompliront ils un changement dans les relations « genre » dans sa zone d'intervention (accès et utilisation des ressources, pouvoir de prise de décision, division du travail, etc.) ?	Personnel en charge de la conception et de la gestion Rapports de mise en œuvre y compris rapports de revue	Interviews individuelles Revue documentaire	Evidence qu'une analyse genre différenciée a été réalisée pendant la phase de conception Evidence d'impact positif de la stratégie genre
6	Leadership et gestion : Dans quelle mesure le manque de leadership ou la faible coordination a entravé l'atteinte des résultats ?			
6.1	Dans quelle mesure le manque de leadership ou la faible coordination ont entravé l'atteinte des résultats ?	Rapports de supervision et de revue	Revue documentaire	Evidence révélée dans les rapports
6.2	Les modalités d'exécution et de mise en œuvre ont-elles été conformes aux accords décrits dans le programme ?	Rapports de supervision Rapports du Comité de pilotage Rapports de revues	Revue documentaire	Evidence révélée dans les rapports
6.3	La répartition des tâches et responsabilités est-elle comprise et mise en œuvre par toutes les parties concernées ?	Personnel de gestion niveau central et local Bénéficiaires	Interviews individuelles Focus group	Répondants ayant fait preuve de compréhension de leur rôle
6.4	La prise de décisions est-elle centralisée ou décentralisée et quelle leçon tirer de cette approche ?	Bénéficiaires (femmes et jeunes) Personnel en charge du programme	Focus group Interviews individuelles	Répondants confirmant leur implication aux prises de décisions Appréciations du personnel du programme
6.5	La coordination entre les partenaires a-t-elle été efficace ?	Rapports de revues Personnel du programme	Revue documentaire Interviews individuelles	Evidence révélée par les rapports Répondants affirmatifs
6.6	Y a-t-il un mécanisme fonctionnel de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre du programme ?	Plan de suivi et évaluation	Revue documentaire	Evidence de l'existence d'un plan de suivi et évaluation

		Rapports de suivi/supervision Rapports de revue	Interviews du personnel du programme	Evidence que les indicateurs de suivi ont été renseignés et toutes les activités de suivi et évaluation ont été conduites
6.7	Comment le programme a contribué à accroître les ressources en faveur de la décentralisation et de la déconcentration en Guinée ?	Rapports financiers Personnel de la décentralisation	Revue documentaire Interviews individuelles	Accroissement des engagements financiers des différents partenaires y compris Gouvernement
6.8	Quelles leçons peuvent être tirées pour la gestion d'un programme prochain ?	Acteurs du programme Rapports de revues et de supervision	Interviews avec principaux acteurs Revue documentaire	Leçons tirées par les principaux acteurs Leçons contenues dans les différents rapports