



République de Guinée



Au service des peuples et des nations

EVALUATION FINALE DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT LOCAL EN GUINÉE (PDLG3)

Rapport Final

Présenté par : Mamadou Bailo BALDET, Consultant indépendant

Janvier 2017

Remerciements

Je tiens à remercier l'équipe du programme PDLG3 et en particulier Mr Boubacar Alpha Diallo, pour son soutien et sa patience dans la préparation de ce rapport. Les observations de Mr Sylvain Ki chargé de Suivi et Evaluation du PNUD ont permis d'améliorer la première version de ce rapport. Qu'il soit remercié ici pour sa contribution. Je tiens également à remercier tous ceux qui ont pris le temps pour nous au cours des entrevues et notamment MM. Yamory Condé, Secrétaire Général du Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation et Aboubacar Kaba, Directeur National de la Décentralisation, les autorités préfectorales et régionales de Kankan et de Kouroussa, ainsi que Mr Nounké Cissé, ancien Président de la CRD et sous-préfet de Norassoba et les membres des groupements de Norassoba et de Kiniéro. Sans ces contributions, ce rapport n'aurait pas pu être produit.

Résumé Exécutif

Cette évaluation examine dans quelle mesure le Programme de Développement Local en Guinée dans sa Phase 3 qui a pour objectif d'appuyer le Gouvernement et les collectivités locales (CL) à rendre plus fonctionnelles les entités de la décentralisation et de la déconcentration a pu atteindre les résultats escomptés.

1.1 Aperçu du programme

Le Programme de Développement Local en Guinée dans sa Phase 3 (PDLG3), approuvé le 13 décembre 2013, a été exécuté par le PNUD et l'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.

Le PDLG3 fait ainsi suite au Programme de Développement Local en Guinée (PDLG1) 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 (CRD) des préfectures 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.

Dans la mesure du possible, nous avons situé l'évaluation dans la période de programmation plus large, reconnaissant la faible disponibilité de données, afin d'identifier les tendances contextuelles plus importantes du PDLG. Ainsi, la période couverte par cette évaluation devrait être donc 2013-2017, mais nous avons essayé de couvrir une période de programmation plus large, incluant la vie des programmes PDLG1 et 2, au moins les éléments de conclusions contenus dans leurs rapports d'évaluation.

L'objectif global de l'évaluation devrait être d'évaluer systématiquement si les trois stratégies principales utilisées par le programme à savoir : (i) le développement des capacités ; (2) la prise en compte de la dimension genre ; et, (3) 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 PDLG3 a été mis en œuvre dans un contexte d'incertitude significative. Les activités du programme ont été sévèrement limitées pendant l'épidémie d'Ebola, lorsque toutes les opérations sur les sites du programme ont été arrêtées et que les activités de formation se sont limitées à la formation et à la sensibilisation au virus Ebola. De plus, le retrait de certains partenaires financiers comme UN-Habitat et BELLEZONE ont entraîné des baisses dans les engagements financiers en faveur du programme.

1.2 Théorie du changement

Le PNUD et l'UNCDF ont exprimé le souhait que la théorie du changement sous-jacente au PDLG3 soit évaluée dans le contexte de cette évaluation. Un examen de la documentation du programme n'a pas fourni une définition claire d'une théorie du changement du programme de base qui pourrait être évaluée. Le cadre logique existant ne fournissait pas un ensemble clair d'hypothèses sous-jacentes.

Nous avons cherché à extrapoler une théorie du changement à partir de la documentation disponible. Cette théorie du changement (Figure i) a été convenue avec l'équipe du PDLG3 à Conakry au cours de la présentation du rapport de démarrage. Les hypothèses clés que l'évaluation cherche à valider ont été convenues entre les parties.

Lors de la construction de la théorie du changement du programme, nous avons privilégié les informations contenues dans le cadre logique, même si ces informations sont légèrement différentes de celles figurant dans le Cadre de Résultats et de Ressources et dans les différents plans de mise en œuvre. Nous avons également constaté que l'accent mis sur les effets et non sur l'impact direct était plus approprié puisque les résultats sont observables.

1.3 Principales hypothèses

Le PDLG3 supposait que les entités de la décentralisation et de la déconcentration souffraient d'immaturité et d'une base de compétences insuffisante qui ne leur permettait pas d'assurer une gestion optimale du développement local durable et équitable. Il a également supposé que l'amélioration de l'environnement des collectivités locales de façon à les rendre autonomes, l'amélioration des capacités de planification et de gestion du développement des collectivités locales, l'instauration d'une stratégie nationale de développement local et la réalisation d'investissements structurants de développement économique local (DEL) pourraient favoriser la réalisation des OMD au niveau local. Le PDLG dans ses phases 1, 2 et 3 et d'autres programmes de renforcement des capacités des entités de la décentralisation et de la déconcentration visaient, sur une période de plusieurs années, à combler le fossé entre les capacités des entités de la décentralisation et de la déconcentration et le développement économique local.

Ainsi, pour atteindre l'impact économique positif du programme, le PDLG3 a supposé que les contraintes de capacité des entités de la décentralisation et de la déconcentration (notamment les collectivités locales et les services publics centraux et déconcentrés d'appui) étaient une contrainte critique pour un développement économique local durable et équitable qui favorise l'accélération de la réalisation des OMD au niveau régional et local.

En s'appuyant sur cette compréhension des hypothèses relatives à l'impact, les hypothèses clés pour chacun des résultats (effets) définissant les activités clés du programme sont présentées ci-dessous.

1. Le pilotage et la mise en œuvre de la LPN/DDL contribuera à l'instauration d'un environnement favorable à l'autonomie des collectivités locales et favorisera l'exercice d'une maîtrise d'ouvrage communale inclusive.
2. 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.
3. 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.
4. 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.

1.4 Méthodologie de l'évaluation

Il s'agissait ici d'une évaluation théorique qui visait à tester les hypothèses critiques de la théorie rétrospective du changement pour le programme. L'évaluation a porté sur des questions clés d'évaluation. Les preuves recueillies à travers l'examen des documents et les étapes de travail sur le terrain ont été utilisées pour tester les hypothèses de la théorie du changement. La figure ci-dessous présente les principaux aspects de la méthodologie.

Tableau i : Méthodologie de l'évaluation

Développement du cadre d'évaluation	✓ La matrice d'évaluation présente un résumé de la façon de répondre aux questions de l'évaluation ✓ La matrice d'évaluation prend en compte les questions transversales contenues dans les termes de référence dont le genre, l'environnement et les droits humains ✓ L'évaluation est faite en utilisant les critères de l'OCDE
Définition des hypothèses ou des chemins critiques	✓ L'instauration d'un environnement favorable à l'autonomie des collectivités locales et qui favorise l'exercice d'une maîtrise d'ouvrage communale inclusive passe par le pilotage et la mise en œuvre de la LPN/DDL ✓ Le renforcement des capacités des collectivités locales est un facteur favorisant la conception et la gestion du développement local de manière inclusive dans un environnement favorable au développement humain ✓ Le référentiel pour l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies d'intervention des Collectivités locales est une stratégie nationale du Développement Economique Local (DEL) inclusive (genre, équité, changement climatique et gestion durable de l'environnement, sécurité alimentaire, emplois) ✓ 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
Evaluation des hypothèses critiques	✓ Revue de la documentation ✓ Interviews individuelles des parties prenantes y compris les responsables des collectivités locales ✓ Focus group de discussions avec les groupements ✓ Analyse des évidences pour tester les hypothèses critiques

1.5 Résultats de l'évaluation

1.5.1 Impact

L'impact du PDLG3 n'est pas mesurable à ce stade étant donné qu'il n'y a pas eu de nouvelles enquêtes ménages dans le pays ou dans les zones d'intervention du programme. Il est cependant possible d'affirmer que la pauvreté a pu diminuer dans les zones d'intervention du programme. En effet, l'évaluation a confirmé que les revenus de la population dans ces zones ont augmenté de manière significative, entraînant du coup la réduction de la pauvreté. Il est même possible d'affirmer que l'Indice de Développement Humain de la zone s'est amélioré étant données les améliorations observées au niveau de certains paramètres de développement humain comme la santé et l'éducation.

1.5.2 Pertinence

Les principales conclusions de cette section soulignent que le PDLG3 était pertinent pour ses parties prenantes. Il est clair aussi que les hypothèses sur le pilotage et la mise en œuvre de la LPN/DDL, le renforcement des capacités des CL, la mise en œuvre de la stratégie DEL et la réalisation d'investissements structurants, sont des réflexions exactes et vraies du développement économique local et de la lutte contre la pauvreté. L'évaluation a montré cependant qu'une plus grande connaissance préalable du contexte national et des risques associés aurait potentiellement préparé le programme à mieux s'adapter à son contexte, bien que la réponse du PDLG3 à la crise d'Ebola ait été efficace et pertinente.

1.5.3 Efficacité

Au niveau des extrants, le programme PDLG3 a généralement dépassé ou atteint ses cibles, compte tenu des indicateurs qui ont été fixés et mesurés. Les entrevues avec les parties prenantes ont validé les

données du PDLG3 qui indiquaient que la majorité des extrants avaient été atteints.

En ce qui concerne la question de savoir si le PDLG3 a réussi à convertir les extrants en résultats (effets) et à atteindre ainsi son objectif de niveau de résultat, la réponse semble être l'affirmative. A noter qu'au niveau local, le PDLG3 a pu établir la confiance entre les administrateurs et les administrés et facilité l'appropriation du développement par les communautés.

1.5.4 Efficience

L'évaluation a révélé que le PDLG3 avait été globalement mis en œuvre de manière efficiente, en respectant les délais et le budget même si certains partenaires se sont plaint de la lenteur des procédures de décaissement. A noter cependant que certains résultats ont été rendus possibles grâce aux interventions d'autres projets et financements exceptionnels (cas des fonds Ebola). Le PNUD et l'UNCDF voudront peut-être envisager de renforcer les éléments de preuve qu'ils recueillent dans le calcul de l'optimisation des ressources, afin de mieux démontrer les économies de projet à l'avenir.

1.5.5 Durabilité

Sur la question de savoir si les résultats obtenus grâce au programme seront maintenus, reproduits et / ou augmentés ; dans chacun des domaines de résultats, nous avons trouvé des preuves de mesures ou d'approches spécifiques prises dans le cadre du PDLG3 (et même des PDLG1 et 2) pour contribuer à la durabilité, à l'extensibilité ou à la reproductibilité. Les examens de la documentation du programme et les échanges avec les responsables de la décentralisation (tutelle du programme) ont montré des preuves d'une approche claire qui nous permet d'évaluer dans quelle mesure le PDLG3 tenait compte de la nécessité d'intégrer la durabilité ou de reproduire les approches développées dans le cadre du programme. Le programme initialement développé en Haute Guinée a déjà été répliqué à d'autres parties du pays et notamment en Basse Guinée (Boffa) et Moyenne Guinée (Mali). On voit que les liens du PDLG3 avec des différentes initiatives en appui au développement local et à la décentralisation en général sont explicitement définis.

A noter cependant qu'avec la perspective des élections locales, il y a un risque que les réflexes d'autoritarisme de l'administration soient renforcés, car un bicéphalisme d'autorité existe au niveau sous-préfecture et commune et reste un des dangers importants pour le fonctionnement de la décentralisation au niveau local.

1.6 Conclusions et recommandations

1.6.1 Conclusions

Le PDLG3 a démarré avec une théorie de changement souple, mais qui n'a pas été complètement élaborée dans les documents initiaux du programme. Aux fins de la présente évaluation, une théorie du changement fondée sur des hypothèses et une compréhension plus large de la conception du programme telle qu'elle a été suggérée par l'équipe du PNUD et d'UNCDF a été définie. Il n'est pas certain que le PDLG3 a pu atteindre son objectif d'impact même s'il y a des indices qui le montre, mais l'évaluation des quatre indicateurs d'effets se présente comme suit :

1. La mise en œuvre de la LPN/DDL a contribué à l'instauration d'un environnement favorable à l'autonomie des collectivités locales et favorisé l'exercice d'une maîtrise d'ouvrage communale inclusive.

La présence continue du PDLG à travers successivement les PDLG1, le PDLG2 et le PDLG3 a effectivement permis d'influer sur les politiques en Guinée même si sur une période inférieure à 5 ans, il est extrêmement difficile d'avoir une influence sur les politiques ; en décentralisation en particulier, où les impacts ne peuvent se voir et se mesurer qu'à long terme.

En exemple, l'analyse de la Lettre de Politique Nationale de Décentralisation et de Développement Local montre clairement l'apport des PDLG1 et 2 aux orientations stratégiques de ce document de politique. Le travail a été fait en collaboration avec le projet de l'Union européenne et le PACV pour l'élaboration du Guide National de Planification. Le nouveau Guide prend en compte les aspects liés aux OMD. Nous confirmons sur la base de nos observations que plusieurs sections des instruments testés, mis en œuvre et opérés dans le cadre du PDLG1 et 2 (planification locale, Fonds de Développement Local, pôle de développement économique, mobilisation des ressources financières locales) ont été reprises au niveau national ; et le PDLG3 bénéficie justement des retombées des précédents projets et des partenariats qu'ils ont su créer au cours de ces années.

2. Le renforcement des capacités des collectivités locales leur a permis de concevoir et gérer le développement local de manière inclusive dans un environnement favorable au développement humain.

Nous avons pu constater que la capacité de gestion inclusive était présente au niveau des citoyens et des autorités déconcentrées dans les communes visitées. Ceci est confirmé par l'analyse des PDL élaborés. Les PDL se sont améliorés et ont désormais une vraie dimension service et une vision du Développement Économique Local. Les PDL sont devenus plus stratégiques et incluent la notion de service. Ils ont été réalisés avec une participation des autorités déconcentrées. Certes, bien que leur contenu, leur analyse et leur format et la démarche méthodologie se sont nettement améliorés, ils demeurent toujours aussi ambitieux et en dehors de la portée d'une mise en œuvre entière par les collectivités.

La crise sanitaire Ebola a prouvé d'ailleurs qu'il y avait une amélioration dans la capacité de gestion des collectivités locales. Elles ont pu agir comme véritable porte d'entrée pour l'aide d'urgence. Le rôle que le PDLG3 a pu jouer à travers cette crise est loin d'être négligeable.

3. 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.

Il apparait que l'aspect **genre** a bien été pris en compte dans le cadre de ce programme même s'il est pour le moment impossible d'établir avec certitude que c'est réellement le cas. Cependant à la lecture des PDL et aussi à travers les investissements consentis dans le cadre du PDLG3, on perçoit une meilleure prise en compte des femmes dans les PDL et plusieurs investissements sont orientés vers ce groupe.

Concernant l**'environnement**, il n'y a aucune indication sur une éventuelle analyse environnementale simplifiée. Tout laisse croire que l'équipe du PDLG3 ne procède pas à ce genre d'étude tant au niveau de l'implantation sur les sites que sur les effets à moyen et long termes sur l'environnement. Aucun document examiné n'en fait référence en termes d'analyse ou de propositions de mesures de mitigation même si les groupements de planteurs des zones visitées font mention d'efforts de reboisement dans la zone.

Quant à la question de **droits des personnes**, elle est abordée par l'aspect inclusif et la participation plurielle dans les cellules locales. Dans le cadre des résultats, on ne retrouve pas d'indicateurs spécifiques sur les droits des personnes. La démarche de planification se veut la plus inclusive possible et dans ce cadre on peut conclure que le PDLG3 touche aux aspects liés aux droits des personnes. Ceci en permettant à chacun de participer aux débats et à faire valoir ses opinions lors des consultations publiques. La liste des investissements réalisés et les actions identifiées dans les PDL laissent croire

que le programme a favorisé le respect des droits de l'homme.

4. 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 ont été réalisés.

Au total, le PDLG3 a permis le financement d'un nombre important (jusqu'à 50) investissements de Développement Economique Local financés sous les différents partenariats du PDLG (PDLG/ SEMAFO/CR Kiniéro) – (PDLG3/BELLZONE) – (PDLG3/ CMC Boffa) – (PTFM) ; représentant 6.190.380.990 de Francs Guinéens. De ce nombre 59% ont visé le secteur de l'énergie sous-bassement important du développement économique.

En rapport avec le programme d'investissements, l'équipe du PDLG3 a dénombré 38 groupements d'investissements. De ce nombre, 3 investissements sont classifiés sous le vocable activités génératrices de revenus ; 7 sont des activités de rénovations (4 sont des groupements et des activités de rénovations DEL) ; 4 sont des investissements d'infrastructures sociales et 2 sont des investissements de renforcement des capacités. Si on exclut les 4 activités de rénovations DEL, 22 investissements sont listés par l'équipe de projet comme des investissements DEL. Les plateformes multifonctionnelles constituent de véritables investissements structurants soutenus par le programme. Tous ces investissements ont pu générer des emplois pour les jeunes et les femmes même s'il n'a pas été possible de comptabiliser le nombre d'emplois créés.

1.6.2 Recommandations

Sur la base des défis importants rencontrés par le PNUD et l'UNCDF dans la mise en œuvre de ce programme et des tentatives du programme de se diversifier et de s'élargir à d'autres types d'interventions pour améliorer les capacités des entités de la décentralisation et de la déconcentration en Guinée, deux catégories de recommandations sont proposées : Conceptuelles et Programmatiques.

1.6.2.1 Recommandations Conceptuelles

Théorie du changement

A l'avenir le PNUD et l'UNCDF devraient s'assurer que leurs programmes bénéficient d'une théorie du changement plus claire et plus compréhensible dès le début. Pour cela, ces agences devraient s'assurer d'un meilleur ciblage des hypothèses critiques et des voies de prestation dans le cadre logique du programme ; ce qui aiderait l'équipe à se concentrer sur les principaux résultats. **Action : PNUD, UNCDF**

Poursuivre une approche commune du renforcement des capacités et du financement

Les collectivités locales étaient cohérentes dans leur appréciation des programmes de formation mis en œuvre par le PDLG (1, 2 et 3). Toutefois, l'évaluation a révélé que des mesures supplémentaires, en particulier en matière de financement, auraient pu utilement compléter l'objectif principal du renforcement des capacités et aider les collectivités locales à se développer avec succès même si des financements exceptionnels ont pu couvrir le gap. Il est recommandé que les futurs programmes examinent comment intégrer un modèle de financement des collectivités locales à une approche de renforcement des capacités. Cette cohérence du financement avec des investissements structurants apparaît donc essentielle au succès du programme à long terme. **Action : PNUD, UNCDF**

Le contexte doit être plus clairement traité dans la conception du programme

Il est recommandé que le PNUD et l'UNCDF mettent davantage l'accent sur le développement d'une compréhension du contexte du pays pendant la phase de démarrage d'un tel programme pour aider à

faire face aux risques externes potentiels pendant sa mise en œuvre, notamment une meilleure analyse des risques et des conflits. L'expérience Ebola justifie en partie cette recommandation. **Action : PNUD, UNCDF**.

1.6.2.2 Recommandations Programmatiques

Suivi et évaluation

Une recommandation clé de cette évaluation est que le PNUD et l'UNCDF envisagent d'incorporer davantage d'indicateurs de résultat et d'impact dans la conception future de programmes ; en particulier des indicateurs sur les questions transversales et notamment genre, environnement et droits humains. Le PNUD et l'UNCDF pourraient également envisager de renforcer les éléments de preuve qu'ils recueillent dans le calcul de l'optimisation des ressources afin de mieux démontrer les économies de projet à l'avenir. Ceci devrait passer par la saisie dans l'outil de gestion ATLAS des plans de travail annuels détaillés de façon à pouvoir disposer à tout moment des décaissements en faveur de chaque extrant et chaque effet du programme. **Action : Personnel financier PNUD**

Au-delà, le programme devrait disposer dès sa conception d'un plan intégré de suivi et évaluation opérationnel et dont la mise en œuvre devrait bénéficier d'une allocation budgétaire conséquente (au moins 5% du budget du programme). Un travail conséquent de suivi devrait alimenter un peu mieux le processus d'évaluation du programme. **Action : Personnel de gestion PNUD, UNCDF**

Du point de vue de l'évaluation fonctionnelle, il est clair que l'évaluation n'avait pas suffisamment de ressources financières et humaines et de temps pour collecter des données sur un ensemble des sites représentatifs de la zone d'intervention du programme surtout avec l'ajout de plusieurs projets au programme initial et de nouvelles zones d'intervention situées en dehors de la zone d'intervention initiale du programme. Au cours de la phase de conceptualisation, les futurs programmes du PNUD et UNCDF pourraient envisager comment ils seront évalués à l'interne et à l'externe, avec des délais plus longs pour permettre une collecte plus efficace de preuves et une évaluation des résultats de l'évaluation. **Action : PNUD, UNCDF**

Zones d'intervention et populations cibles

Afin de faciliter l'évaluation de leurs interventions, le PNUD et l'UNCDF devraient éviter de sortir de la zone d'intervention de leurs programmes ou modifier la population cible sans procéder à une révision du cadre logique et du cadre de résultats et de ressources au risque de rendre le programme non évaluable. Dans le cas où des circonstances particulières poussaient à opérer ces changements, les équipes de programmes du PNUD et de l'UNCDF devraient s'assurer de la mise à jour du Cadre Logique et du Cadre de Résultats et de Ressources. **Action : Equipes programmes PNUD, UNCDF**

Pérennisation des acquis du programme

Les autres projets et programmes en appui à la décentralisation et au développement communautaire doivent s'approprier les acquis du PDLG en Haute Guinée comme l'a fait le PACV dans la réalisation des actions de développement et la prise en compte des plateformes multifonctionnelles. Le renforcement des capacités des structures pérennes par les autres projets doit être étendu à tout le territoire. Par ailleurs, le Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation dispose d'un centre de formation des élus et d'un pool de formateurs régionaux. Cette structure devrait servir de cadre à la formation des nouveaux élus au lendemain des élections communales. **Action : MATD**

Pour pérenniser les acquis il est proposé aussi :

- ✓ De transformer tout pôle économique en une sous-préfecture intégrant toutes ses sous-préfectures membres ; ceci permet des investissements importants dans le pôle économique.
- ✓ Transformer le PDLG en une Agence Régionale de Développement.

Action : MATD

Gestion des risques et informations de surveillance

Étant donné que le PNUD et l'UNCDF ont une longue et solide expérience de travail dans le contexte guinéen, le PDLG3 aurait pu mieux prévoir les retards de décaissement ou d'utilisation des fonds, ou l'annulation de certains engagements financiers. A l'avenir, les programmes devraient bénéficier d'un cadre de mesure plus élaboré, étroitement lié à la théorie du changement, avec des indicateurs plus clairs et de plus haut niveau. Cela pourra aider à évaluer les contributions du programme, assurer le suivi de l'environnement de risque et aider aussi à justifier les décisions de gestion adaptative. **Action : PNUD, UNCDF**

Table des matières

Remerciements 2
Résumé Exécutif 3
Table des matières 11
Liste des tableaux 12
Liste des graphiques 13
Liste des sigles 14
1. Introduction 15
1.1 Aperçu du projet PDLG3 et des objectifs de l'évaluation 15
1.2 Contexte de l'évaluation 16
1.3 Aperçu de l'approche d'évaluation 16
2. Théorie de changement du programme 17
2.1 Théorie du changement (TdC) 17
2.2 Cadre logique du programme 18
2.3 Principales hypothèses 18
3. Méthodologie 21
3.1 Matrice d'évaluation 21
3.2 Méthodologie 21
3.3 Echantillonnage des collectivités locales (CL) 22
3.4 Collecte de données et outils d'analyse 22
3.5 Gestion des données 23
4. Principaux résultats de l'évaluation 23
4.1 Impact 23
4.2 Pertinence 23
4.3 Efficacité 31
4.4 Efficience 38
4.5 Durabilité, reproductibilité et évolutivité 44
5. Conclusions et recommandations 46
5.1 Validité de la théorie du changement 46
5.2 Recommandations 48
5.2.1 Conceptuelles ..... **Erreur ! Signet non défini.**
5.2.2 Programmatiques ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Annexes 51
Annexe A : Termes de référence de l'évaluation 52
Annexe B : Cadre logique du programme 75
Annexe C : Matrice de l'évaluation 83
Annexe D : Guides d'interviews 90
Annexe E : Indicateurs d'extrants et taux d'achèvement des résultats 94
Annexe F : Références bibliographiques 98

Liste des tableaux

Tableau i : Méthodologie de l'évaluation
Tableau 1 : Pôles de développement du PDLG3
Tableau 2 : Projets associés au PDLG3
Tableau 3 : Investissements réalisés dans le cadre du PDLG3
Tableau 4 : Situation des redevances perçues par la gare routière sur les véhicules et la borne-fontaine
Tableau 5 : Recensement des exploitants
Tableau 6 : Comparaison entre PRODOC et décaissements PTA par partenaire et par an
Tableau 7 : Allocations et décaissements en faveur du PDLG3 par axe et par année
Tableau 8 : Taux d'efficacité des dépenses du programme

Liste des graphiques

Figure 1 : Cadre d'examen à deux niveaux
Figure 2 : Théorie rétrospective du changement pour le PDLG3
Figure 3 : Répartition des investissements
Figure 4 : Comparaison exécution physique/Exécution financière PDLG3

Liste des sigles

Sigles	Signification
AFD	Agence Française de Développement
ARD	Agence Régionale de Développement
CAT	Cellule d'Appui Technique
CL	Collectivité Locale
CPP	Comité de Pilotage du Programme
CR	Communauté Rurale
CRD	Communauté Rurale de Développement
CU	Commune Urbaine
DEL	Développement Economique Local
FIDA	Fonds Internationale pour le Développement Agricole
LPN/DDL	Lettre de Politique Nationale de Décentralisation et de Développement Local
MATD	Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PACURD	Projet d'Appui à la Commune Urbaine de Diffa
PACV	Programme d'Appui aux Communautés Villageoises
PAI	Plan Annuel d'Investissement
PDL	Plan de Développement Local
PDLG	Programme de Développement Local en Guinée
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRODOC	Document de Programme
PTA	Plan de Travail Annuel
PTFM	Plateforme Multifonctionnelle
SNU	Système des Nations Unies
TdC	Théorie du Changement
TdR	Termes de Référence
UNCDF/FENU	Fonds des Nations Unies pour l'Equipement
VfM	Value for Money/Valeur de l'Argent

1. Introduction

1.1 Aperçu du projet PDLG3 et des objectifs de l'évaluation

Le programme PDLG3 qui couvre la période 2013-2017 est l'héritier du programme PDLG2 de 2001-2006, lui-même héritier du programme PDLG1 en Moyenne Guinée et en Haute Guinée.

Le PDLG3 fait ainsi suite au Programme de Développement Local en Guinée (PDLG1) 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 (CRD) des préfectures 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.

Le PDLG3 cherche à prendre en compte les leçons apprises sur la manière dont les entités de la décentralisation peuvent au mieux stimuler le développement économique local durable et équitable qui favorise la réalisation des OMD au niveau régional et local.

Le programme PDLG3 approuvé le 13 décembre 2013 a été exécuté par le PNUD et l'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.

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 programme à savoir : (i) le développement des capacités ; (2) la prise en compte de la dimension genre ; et, (3) 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.

La période couverte par cette évaluation devrait être donc 2013-2017, mais nous avons essayé de couvrir une période de programmation plus large, incluant la vie des programmes PDLG1 et 2, au moins les éléments de conclusions contenus dans leurs rapports d'évaluation, afin d'identifier les tendances contextuelles plus importantes de ce programme de développement local.

Les stratégies d'intervention pour l'atteinte des objectifs et la réalisation des produits composant le programme sont les suivantes :

- ✓ Le renforcement des capacités ;
- ✓ Le financement innovant ;
- ✓ Partenariat public privé ;
- ✓ La finance inclusive ;
- ✓ Le financement public : comment rendre fonctionnel le dispositif national de financement des CL ;
- ✓ L'investissement dans le développement économique avec des objectifs d'augmentation des revenus pour les femmes, de réduction pour les jeunes et d'amélioration du niveau des

ressources des collectivités locales ;
- ✓ La création d'une résilience au changement climatique ;
- ✓ Le genre et l'inclusion ;
- ✓ Le partenariat et la stratégie de mobilisation des ressources.

Ces stratégies devaient se déployer à travers deux axes et quatre produits. Les deux axes sont les suivants :

a. Renforcement des capacités (locales - nationales) de management d'un développement local inclusif :
b. Soutien aux dynamiques de développement économique local (niveau local et national).

Le PDLG3 inclue ainsi les groupes d'activités suivantes :

- ✓ Le renforcement des capacités du niveau central ;
- ✓ Le développement des PDL et la maîtrise des ouvrages ;
- ✓ La mise en place du DEL ;
- ✓ Le renforcement des capacités du niveau local ;
- ✓ Le renforcement du suivi et évaluation.

1.2 Contexte de l'évaluation

Le programme PDLD3 a été exécuté dans un contexte de grandes incertitudes liées notamment à l'instabilité politique considérée comme un risque externe pour son environnement opérationnel. Outre le contexte d'instabilité politique et de mauvaise gouvernance énoncé par le PNUD (notamment avant les élections présidentielles et législatives de 2011, 2013 et 2015), 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, avec en particulier l'évacuation du personnel des projets miniers.

En fait, la région qui abrite le programme PDLG3, 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, entraînant l'arrêt de la mise en œuvre des activités planifiées et la réorientation du programme vers la prévention et la lutte contre l'épidémie. Son évaluation intervient donc dans un contexte post-crise Ebola dont les séquelles perdurent et peuvent encore affecter la relance des activités socio-économiques dans la région.

1.3 Aperçu de l'approche d'évaluation

L'approche suivante a été conçue pour traiter des principales caractéristiques des termes de référence de l'évaluation. L'évaluation a examiné dans quelle mesure le programme PDLG3 a contribué à ses résultats escomptés et si les moyens étaient appropriés pour réaliser ces résultats. Une partie de ce processus a consisté à comprendre la théorie du changement du programme.

Pour effectuer cette évaluation, un cadre d'examen à deux niveaux a été utilisé. 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, le cadre ci-dessous (Figure 1) a été mis à jour. Une théorie du changement a été construite rétrospectivement pour le PDLG3, les hypothèses critiques ont été validées et ont ensuite été testées au moyen d'entrevues et de l'examen de la documentation. Les hypothèses qui relient les intrants, les activités, les extrants et les résultats fournissent un moyen d'analyse axé spécifiquement sur ce qui s'est passé.

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 CL et 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. Théorie de changement 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 relatives à la valeur de l'argent (VfM).

2.1 Théorie du changement (TdC)

A travers les termes de référence, le PNUD et l'UNCDF ont exprimé le souhait que la théorie du changement sous-jacente au PDLG3 soit analysée dans le contexte de cette évaluation. Un examen de la documentation du programme n'a pas fourni une articulation claire d'une théorie du changement du programme de base. Il n'y a pas de cohérence entre le cadre logique existant et le Cadre de résultats et de ressources du programme et reste fortement axé sur les indicateurs d'effets. Il ne fournit pas un ensemble clair d'hypothèses sous-jacentes.

Nous avons cherché à extrapoler une théorie du changement à partir de la documentation disponible. Cette théorie du changement (Figure 2) a été proposée à l'équipe du PDLG3 à Conakry à travers le Rapport de démarrage en même temps que les hypothèses critiques clés que l'évaluation cherche à valider.

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 censé faire à l'origine. Elle doit refléter l'intention originale du PNUD/UNCDF dans la conception et la mise en œuvre initiale (démarrage) du programme. Il ne s'agit pas de saisir la forme du programme au moment de l'évaluation en 2017.

Comme point de départ pour la reconstruction de la théorie du changement du programme, nous avons utilisé l'objectif du PDLG3 et les mesures d'impact clés pour déterminer le succès qui est de : «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 ». La principale mesure d'impact est l'incidence de la pauvreté ou soit « la proportion de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté ».

La Figure 2 présente la théorie du changement développée pour le PDLG3.

Ce haut niveau de théorie de changement nous a permis d'identifier les voies de causalité qui étaient destinées à la réussite de ce programme. Nous avons également essayé d'évaluer le cadre de mesure et des indicateurs utilisés par le PDLG3 pour suivre la performance.

Il est important de noter que l'indicateur susmentionné est bien un indicateur d'impact. Compte tenu de la conception du PDLG3 en tant que programme de développement local dans le but d'améliorer le fonctionnement des entités de la décentralisation afin d'assurer un développement économique local durable et équitable et favoriser ainsi l'accélération de la réalisation des OMD au niveau régional et local, et étant donné le contexte plus large qui rationalise la conception du programme, nous croyons correct le niveau d'impact identifié. Cependant, ce niveau d'impact ne peut pas être attribué au seul PDLG3, étant donné la nature du développement durable.

Au niveau activité de la théorie du changement rétrospective, les preuves recueillies permettent de déterminer si les activités du PDLG3 ont contribué à la réalisation des extrants.

Au niveau des extrants, les éléments de preuve recueillis permettent d'évaluer si les extrants qui ont été livrés pouvaient être attribués au travail du PDLG3 à travers les activités citées. Il permet également une évaluation globale de l'approche de la livraison des produits, s'il y avait un plan clairement défini et des attentes concernant la quantité et la qualité, et si elles étaient respectées.

Au niveau des effets, le processus de test et de validation a évalué si les hypothèses du programme sur la manière d'atteindre ces effets étaient en réalité une représentation réaliste de la réalité, si les résultats (effets) étaient atteints et si les résultats pouvaient être attribués aux activités et aux extrants.

2.2 Cadre logique du programme

L'annexe B présente notre compréhension du cadre logique, en nous inspirant des plans de mise en œuvre axés sur les voies possibles de changement. Après avoir examiné la documentation du programme, nous demeurons préoccupés par le fait que la théorie du changement élaborée n'a pas été suffisamment testée pour comprendre les résultats attendus et la logique plus large du programme. Nous avons toutefois cherché à aligner les extrants et les activités, bien que nous trouvions que la documentation du PNUD/UNCDF n'est pas suffisamment claire. Lors de la construction de la théorie du changement du programme, nous nous sommes concentrés sur les informations contenues dans le cadre logique et le Cadre de résultats, telles qu'elles sont définies dans les plans de mise en œuvre. Nous avons également constaté que l'accent mis sur les résultats de moyen terme (effets) et non sur l'impact direct était plus approprié, car les résultats sont observables à l'heure actuelle.

2.3 Principales hypothèses

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

Toute théorie du changement est soutenue par un ensemble d'hypothèses clés qui doivent être vraies pour qu'un programme réussisse. La reconstruction de la théorie du changement nous a permis d'évaluer la validité des hypothèses critiques initiales du programme et de tester les preuves sur lesquelles elles reposaient.

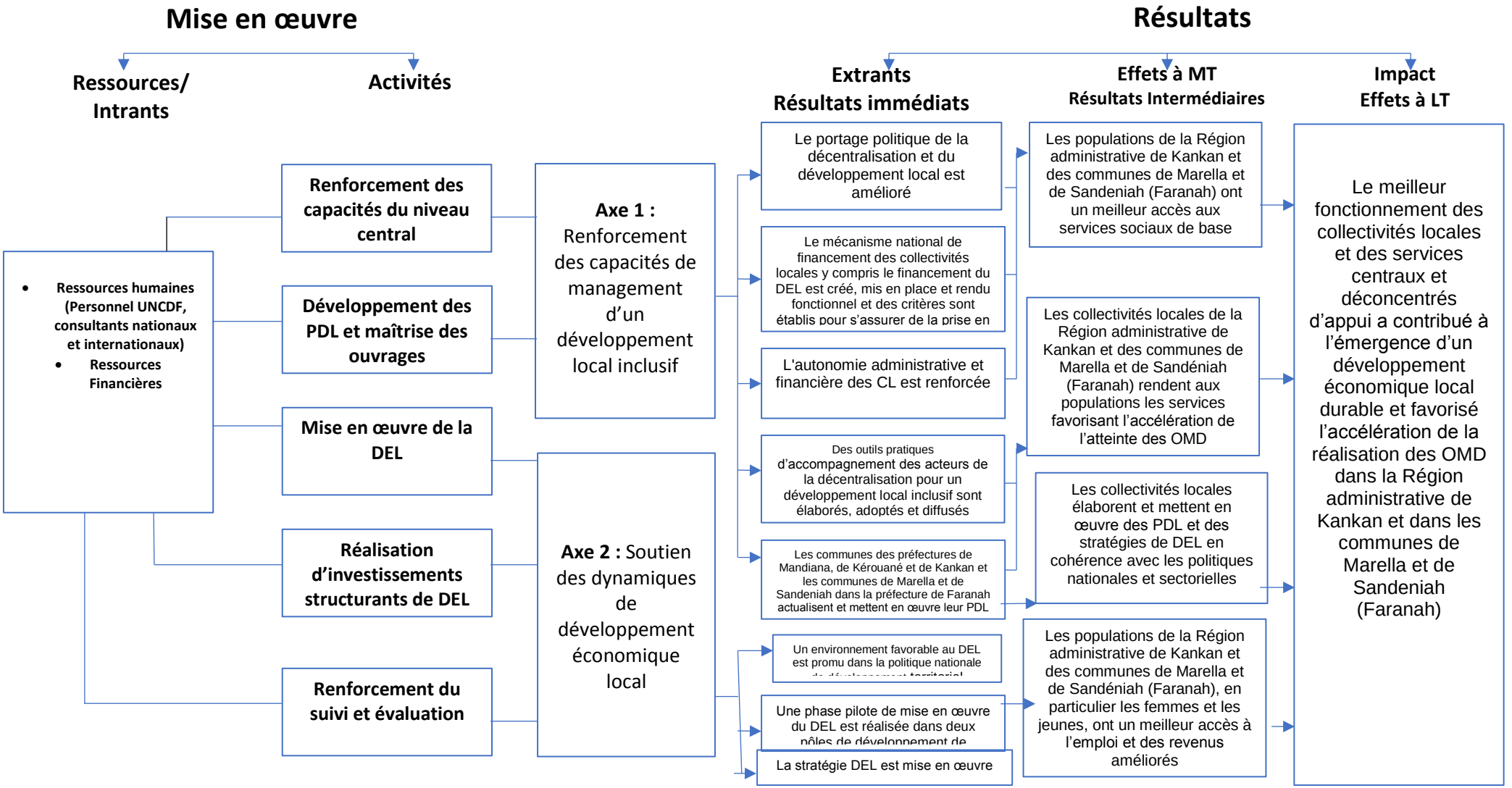
Pour atteindre l'impact économique positif du programme, le PDLG3 a supposé que les contraintes de capacité des entités de la décentralisation et de la déconcentration (notamment les collectivités locales et les services publics centraux et déconcentrés d'appui) étaient une contrainte critique pour un développement économique local durable et équitable qui favorise l'accélération de la réalisation des OMD au niveau régional et local.

Le programme supposait que les entités de la décentralisation et de la déconcentration souffraient d'immaturité et d'une base de compétences insuffisante qui ne leur permettait pas d'assurer une gestion optimale du développement local durable et équitable. Il a également supposé que l'amélioration de l'environnement des collectivités locales de façon à les rendre autonomes, l'amélioration des capacités de planification et de gestion du développement des collectivités locales, l'instauration d'une stratégie nationale de développement local et la réalisation d'investissements structurants de développement économique local (DEL) pourraient favoriser la réalisation des OMD au niveau local. Le PDLG dans ses phases 1, 2 et 3 et d'autres programmes de renforcement des capacités des entités de la décentralisation et de la déconcentration visaient, sur une période de plusieurs années, à combler le fossé entre les capacités des entités de la décentralisation et de la déconcentration et le développement économique local.

En nous appuyant sur cette compréhension des hypothèses relatives à l'impact, nous présentons ci-dessous les hypothèses clés pour chacun des résultats (effets) définissant les activités clés du programme.

5. Le pilotage et la mise en œuvre de la LPN/DDL contribuera à l'instauration d'un environnement favorable à l'autonomie des collectivités locales et favorisera l'exercice d'une maîtrise d'ouvrage communale inclusive.
6. 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.
7. 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.
8. 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.

Figure 2 : Théorie rétrospective du changement pour le PDLG3



3. Méthodologie

Il s'agit d'une évaluation théorique qui consiste à tester les hypothèses critiques de la théorie du changement construite rétrospectivement pour le programme. Nous nous sommes concentrés sur les questions clés d'évaluation. Les preuves rassemblées à travers l'examen des documents et les étapes du travail sur le terrain ont été utilisées pour tester les hypothèses de la théorie du changement.

3.1 Matrice d'évaluation

La matrice d'évaluation fournit un cadre analytique pour l'évaluation. La figure 3 présente un résumé de la méthodologie utilisée pour répondre aux questions d'évaluation, y compris les sources de données, les méthodes de collecte des données, les indicateurs de performance et les méthodes d'analyse des données. Notre matrice a été configurée pour prendre en compte les thèmes transversaux soulignés dans les termes de référence (TdR), y compris le genre, l'environnement et les droits de l'homme. 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 étapes critiques dans la chaîne des résultats.

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

- La spécification des questions clés au niveau de chaque critère d'évaluation ;
- La revue et clarification des questions d'évaluation proposées dans les termes de référence, voire proposition 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 ont été élaborés pour la visite de terrain en Haute Guinée.

La matrice d'évaluation présentée dans le grand tableau de l'Annexe C utilise les critères du Comité d'aide au développement (OCDE-CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Il utilise la liste de questions des termes de référence mais ne les inclut pas toutes. Pour chaque domaine de question, une question d'évaluation globale a été formulée.

3.2 Méthodologie

L'évaluation visait à tester un ensemble clé d'hypothèses critiques exposées à la section 2 et basées sur la théorie du changement rétrospective pour le programme. Les principales voies de changements sur lesquelles le PDLG3 s'est concentré étaient les suivantes (voir également la figure 2) :

i) La mise en œuvre et le pilotage de la LPN/DDL
ii) Le renforcement des capacités du niveau central et des collectivités locales
iii) La mise en place d'une stratégie nationale du Développement Economique Local (DEL) inclusive
iv) La réalisation d'investissements structurants de développement économique local

Notre principale méthode d'évaluation de ces hypothèses critiques était les interviews individuelles, en mettant l'accent sur les CL et les participants au programme. Nous avons également entrepris trois

focus group dans les deux pôles de développement visités à savoir Norassoba et Kiniéro. Les preuves ont été recueillies au moyen d'une série de mécanismes de collecte de données, guidés par les questions d'évaluation. Pour chaque hypothèse critique, nous avons cherché à constituer une base de preuves pour tester sa validité.

3.3 Echantillonnage des collectivités locales (CL)

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 :

Tableau 1 : Pôles de développement du PDLG3

PREFECTURES	POLES	COMMUNES
SIGUIRI	NORASSOBA	Norassoba
		Nounkoukan
		Kiniébakoura
		Niandankoro
KOUROUSSA	KINIÉRO	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 a analysé l'appropriation du programme par les différentes catégories d'acteurs dans ces deux (2) pôles économiques.

Nous avons visité seulement deux sites dont un à Siguiri (Norassoba) et un autre à Kouroussa (Kiniéro) qui sont tous des sites d'investissement pour l'observation de terrain.

Au total 6 interviews individuelles des responsables des CL et trois focus group de discussions ont été réalisés sur le terrain.

Nous avons également réalisé des interviews au niveau central avec les équipe en charge de la gestion du programme au niveau du PNUD/UNCDF et du Ministère de la Décentralisation.

3.4 Collecte de données et outils d'analyse

Pour assurer la cohérence, les guides d'entretien sur le terrain et les questionnaires ont été tirés de la matrice d'évaluation. Les outils de collecte de données ont été conçus directement à partir des questions d'évaluation globales. Les termes de référence stipulent que les éléments des critères de l'OCDE-CAD forment la base à partir de laquelle les questions de recherche sont dérivées. Ceux-ci incluent la pertinence, l'efficacité, l'efficacité, l'impact et la durabilité.

Les guides d'interviews individuelles ont été rédigés pour faciliter l'entrevue des informateurs clés dans le cadre d'une discussion en tête-à-tête et pour faciliter les discussions conjointes séparément. Les questions visaient à recueillir les points de vue des participants sur leurs expériences avec le programme PDLG, et leurs auto-évaluations de l'effet que ces intrants ont eu sur leurs activités. Cependant, indépendamment du fait que les interviews étaient en format interviews individuelles ou focus group de discussion, les questions d'orientation ont été délibérément conçues pour recueillir autant d'informations que possible afin de pouvoir répondre aux questions d'évaluation. Au cours des

interviews nous n'avons d'ailleurs pas suivi systématiquement les questionnaires.

3.5 Gestion des données

Les données ont été collectées à travers une série d'interviews individuelles et de focus group de discussion et gérées de façon à maintenir une qualité robuste et l'anonymat des participants. Les notes prises ont été analysées manuellement. Nous avons tenu à informer tous les participants aux interviews que leurs réponses restaient anonymes.

4. Principaux résultats de l'évaluation

Les sous-sections suivantes répondent aux questions d'évaluation. Le chapitre est organisé par question d'évaluation et dans chaque sous-section par rapport aux quatre résultats, à l'exception des questions d'évaluation de l'impact et de l'efficience qui se rapportent aux questions plus générales de gestion de programme. Les preuves sont basées sur la série d'interviews des collectivités locales et d'autres parties prenantes du programme, des discussions de groupe des bénéficiaires et des revues de documents.

4.1 Impact

QE 1 : Comment le PDLG3 a-t-il contribué à rendre plus fonctionnels les collectivités locales et les services centraux et déconcentrés d'appui de façon à entrainer l'émergence d'un développement économique local durable et favoriser l'accélération de la réalisation des OMD dans la région administrative de Kankan et dans les communes de Marella et Sandéniah (Faranah) ?

L'indicateur de mesure proposé pour cet impact est l'incidence de la pauvreté ou P0 (Proportion de la population vivant au-dessous du seuil de pauvreté). La référence est de 48,7% à Kankan et 64,8% à Faranah en 2012, alors que les cibles 2017 sont respectivement de 45% et 55%.

Etant donné qu'il n'y a pas eu de nouvelles enquêtes ménages dans le pays ou dans la zone, il n'est pas possible à ce stade de mesurer l'impact du PDLG3. Il est cependant possible d'affirmer que la pauvreté a pu diminuer dans les zones d'intervention du programme. En effet, toutes les personnes rencontrées ont affirmé que les revenus de la population dans ces zones ont augmenté de manière significative, entraînant la réduction de la pauvreté. Afin de mesurer plus facilement l'impact du programme, une recommandation clé de cette évaluation est que l'équipe du programme du PNUD/UNCDF envisage d'incorporer davantage d'indicateurs de résultat et d'impact dans la conception du futur programme (s'il y en a un). Dans ce cadre, l'Indice de Développement Humain ou d'autres indices associés pourraient mesurer l'impact et les effets du programme sur le terrain.

4.2 Pertinence

L'adéquation des objectifs du programme au problème de développement, aux besoins et priorités des bénéficiaires cibles et la qualité de la conception à travers lequel ses objectifs seront atteints

Quelle était la pertinence des résultats attendus au moment de la formulation du programme ?

La pertinence du PDLG3 a été analysée en partant de la problématique de développement de la zone d'intervention du PDLG3, à savoir les régions de Kankan et de Faranah. Cette analyse intègre les besoins et priorités des acteurs locaux (populations, collectivités locales, services de l'Etat, société civile et secteur privé). Dues aux contraintes de temps et des distances, seules les communes de Norossoba et de Kiniéro dans les préfectures de Siguiri et de Kouroussa ont pu être visitées.

Les problématiques de développement mises en avant dans le document de programme du PDLG3

auquel l'intervention se veut être une réponse sont présentées comme suit :

Au niveau de la gouvernance et de la planification locale, on observe une faible cohérence entre les politiques nationales et sectorielles d'une part et les plans de développement des collectivités locales d'autre part et les ambitions des PDL. Ces derniers manquent de réalisme tant en termes d'engagement financier, de capacité de réalisation du chronogramme de mise en œuvre. Ils répondent certes à des besoins réels, mais ne sont pas en adéquation avec les capacités locales de financement, de réalisation et d'entretien d'où l'importance de bien gérer le processus de planification en lien avec la gouvernance. Ces deux éléments sont intimement liés. La planification crée des attentes et si ces attentes ne sont pas satisfaites, cela risque de créer des désillusions des citoyens vis-à-vis de la planification locale, mais également vis-à-vis des élus qui peuvent d'être taxés de ne pas tenir leurs promesses.

Au niveau des économies locales, la performance des communes continue d'être faible. Notamment dans les communes rurales qui prennent rarement en compte la question du développement économique local. 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 censées rendre des services sociaux de base à leurs administrés.

Les leçons tirées des deux premières phases de mise en œuvre du programme et les perspectives nouvelles ouvertes par leur évaluation justifiaient une troisième phase pour :

i) Concevoir et mettre en œuvre la stratégie de développement économique local (DEL) au niveau local et national, en partant surtout de l'expérience des pôles de développement dans Siguiri et Kouroussa ;
ii) Appuyer une planification locale inclusive et des actions de développement local qui ne s'arrêtent pas à la construction d'infrastructures sociales ou marchandes, mais qui visent véritablement l'atteinte des OMD ;
iii) Étendre les actions du programme dans les trois autres préfectures de la région de Kankan, à savoir Kankan, Kérouané et Mandiana dans le cadre du partenariat du SNU à travers le Programme Conjoint Kankan et le partenariat avec le PACV et la SEMAFO ;
iv) Réaliser le même type d'intervention à caractère inclusif dans deux communes de la région de Faranah en partenariat avec les Sociétés minières BELLZONE (qui s'est finalement retirée du Programme) ;
v) Appuyer le pilotage de la décentralisation au niveau national grâce à la mise à disposition des acteurs des outils et démarches ayant été testées, l'accompagnement du gouvernement pour la coordination et la mise en œuvre du processus de la décentralisation et du développement local, notamment la question de l'opérationnalisation d'un dispositif pérenne de transfert de ressources aux collectivités locales pour leur permettre d'exercer les compétences transférées.

Le premier critère qui a mené à la formulation d'un PDLG3, était l'idée de capitaliser sur les acquis. L'évaluation finale du PDLG1 avait montré plusieurs acquis, mais que ceux-ci devaient être renforcés. On a réussi avec le PDLG1 et 2 à créer une masse critique en termes d'investissement ; c'est le processus de renforcement des capacités et d'investissement public locaux qui ont créé les conditions d'émergence d'une économie locale. Les collectivités locales ont démontré être une très bonne porte d'entrée dans le cadre du développement économique local, ce qui fut vrai pour le PDLG1 et 2 et toujours pertinent pour le PDLG3. Cette pertinence des Collectivités locales fut également démontrée par la crise Ebola et les efforts de la contenir. Un projet de relance Post-Ebola mettant les collectivités comme acteur de premier plan est important à développer dans le cadre de la mise en place de la

stratégie nationale de gestion des crises. Tout comme le rôle du développement économique local et de la gestion des ressources sont cruciaux pour le développement des collectivités.

En conclusion, le PDLG3 est une réponse adéquate aux problématiques identifiées dans le document de programme notamment la faible cohérence entre les politiques nationales et sectorielles et les plans de développements locaux ; la faible qualité des plans de développement local et la faible performance des économies locales.

Les concepteurs ont bien cerné les problématiques des territoires visés et les réponses opérationnelles proposées étaient en adéquation avec l'environnement dans lequel évoluait le programme.

Dans quelle mesure la conception du projet reste encore en adéquation avec les problèmes de développement initialement identifiés et les nouveaux défis ?

Le PDLG3 demeure toujours pertinent, car depuis le début du programme et le moment de cette évaluation finale, du fait des élections et de la crise Ebola, les problèmes identifiés en 2013, ressurgissent de plein fouet avec la relance de certaines activités minières et les problèmes économiques. La problématique de développement économique local demeure centrale dans l'ensemble des collectivités. Les opportunités de développement économique sont présentes, mais il faut les gérer, l'exemple des orpailleurs et le développement des mines qui risque d'échapper à tout contrôle est révélateur. Bien des territoires sont devenus ingérables et seule une autorité forte et des lois peuvent mettre fin à certains dérapages constatés, tel que la violence autour des sites et notamment les violences le long des frontières, la dégradation de l'environnement, le développement anarchique de ces zones.

Au niveau de la gouvernance locale, la problématique des élections locales est au centre même de l'engagement dans une réelle décentralisation. Sans pouvoir électif et financier, la décentralisation est une coquille vide. Les principes d'imputabilité, de responsabilité et de bonne gestion sont au centre de la décentralisation. Les élections locales sont programmées pour le 4 Février 2018. Toutefois depuis 2006, elles sont constamment reportées. Il est évident que l'arrivée de nouveaux élus aura un effet important sur le renforcement des capacités déjà entrepris. Il faudra relancer tout un cycle de formation pour les nouveaux arrivants et de recyclage pour les anciens, ce qui risque d'impacter sur le processus de mise en œuvre de la décentralisation au niveau local.

La pertinence doit également se comprendre par rapport à l'arrimage du PDLG3 aux réformes engagées à ce jour par le gouvernement, dont la Lettre de Politique de Décentralisation et de Déconcentration à laquelle le programme dans sa phase 2 a été partie prenante. Et finalement, il faut comprendre la pertinence par rapport au partenariat entre le PDLG et le PACV et leurs complémentarités stratégiques.

Le PDLG3 n'a pas souffert d'un problème de conception, même si la faible cohérence entre le cadre logique et le cadre de résultats et de ressources mérite toujours d'être signalée, mais bien d'un problème d'engagement financier des bailleurs du projet qui ont amené l'équipe et les responsables du programme à Conakry à lancer une multitude d'initiatives afin de combler le manque de financement. Cela a en effet impacté[1] sur la programmation, car il devient difficile de relier ces nouvelles initiatives

[1] Le PDLG3 est situé en Haute Guinée et il a dû intervenir dans des zones extrêmement éloignées : Guinée forestière et Boffa. Pas du tout dans les mêmes zones, les deux extrêmes. Cela a pu avoir des conséquences importantes sur l'accompagnement de proximité. Les ressources humaines sont aussi un aspect important. Le projet fonctionne au minimum de RH, pas les moyens d'avoir plus d'experts, donc toute addition programmatique a un impact sur la mise en œuvre du PDLG3. Il n'y a pas eu vraiment d'ajout de ressources, l'équipe actuelle a dû se partager le surplus occasionné par l'addition de ces tâches. Par conséquent, outre l'augmentation de leurs tâches, l'autre risque a été d'avoir un plus faible accompagnement de proximité sur les autres activités du projet avec les risques que cela peut occasionner. Donc, il y a un

à la problématique même du PDLG3. Certaines greffes de projet semblent très artificielles et tiennent essentiellement sur l'aspect local de leur conception et non sur un lien avec la problématique initialement identifiée dans le cadre du PDLG3. Bien que le programme aurait profité d'une plus grande liberté dans le cadre de la mobilisation des ressources, cela aussi constitue l'une de ces faiblesses tel que démontré supra. Ainsi le programme est devenu le port d'attache / cellule de gestion pour une multitude d'initiatives dans le pays (voir ci-dessous) :

- ✓ Projet Bec du Perroquet, Développement Pilote de Plans Locaux de Sécurité, Bec du Perroquet Guinée Forestière ;
- ✓ Projet d'accès aux services énergétiques décentralisés ;
- ✓ Projet d'appui à la riposte contre Ebola en Haute Guinée (Phase 1 et 2) ;
- ✓ Programme de Développement Local 3 Ebola/Boffa.

Il faut ajouter à tout cela le fait que le Cadre logique et le Cadre de Résultats et de Ressources du programme n'ont pas été revisités pour tenir compte de cette nouvelle donne.

Tableau 2 : Projets associés au PDLG3

Projet/programme	Les résultats attendus
Projet Bec du Perroquet, Développement Pilote de Plans Locaux de Sécurité, Bec du Perroquet Guinée Forestière.	✓ Des sessions de diagnostics sécuritaires sont effectuées et un rapport synthétique élaboré par l'équipe du projet ; ✓ Un guide méthodologique préliminaire permettant de finaliser des plans locaux de sécurité (PLS) est proposé ; ✓ Les plans Locaux et un Plan Préfectoral de Sécurité sont développés et intègrent les problématiques de niveau transfrontalier ; ✓ Les Plans Locaux de Sécurité sont validés et exécutés ; ✓ Un plan d'actions ciblées permettant d'identifier, prévenir et gérer les conflits transfrontaliers et de réduire le sentiment d'insécurité dans les zones frontières du Bec de perroquet est mis en œuvre ; ✓ L'expérience est capitalisée
Projet d'accès aux services énergétiques décentralisés	Les initiatives d'autonomisation des femmes et l'accès aux services énergétiques décentralisés sont élargis et renforcés : ✓ Les acquis des Plateformes Multifonctionnelles (PTFM) sont capitalisés et les zones d'implantation des PTFM ont connu une mise à échelle dans le pays. Il s'agira de tirer les leçons de l'expérience précédente et doter de nouvelles zones de pauvreté en PTFM en vue de poursuivre la réduction de la pénibilité des travaux de transformation des produits agricoles des femmes. ✓ Des communes rurales et villages des régions du pays ont accès à l'électricité rurale à partir des PTFM installées. Ce qui permettra de susciter la création de nombreuses activités économiques porteuses de revenus et créatrices d'emplois pour les jeunes et femmes des communautés bénéficiaires. ✓ Des anciennes PTFM sont réhabilitées et pérennisées en vue de contribuer à la réduction de la pénibilité des travaux pour les femmes, la diversification et l'amélioration de leurs revenus.
Projet d'appui à la riposte contre Ebola en Haute Guinée (Phase 1 et 2)	La barrière hygiénique est renforcée dans les zones du projet en vue d'une meilleure prévention et protection contre la fièvre hémorragique *EBOLA*. ✓ Le niveau d'hygiène des populations est relevé à travers l'amélioration des gestes et pratiques quotidiens ;

danger de priorisation de certaines activités par rapport à d'autre et aussi un risque de travail superficiel sans réellement une capacité d'aller en profondeur des problématiques développementales qui se posent à eux. Sur le plan du financement, UN-Habitat et Bellezone se sont retirés du programme.

	✓ Le niveau d'alerte est rehaussé dans les zones identifiées par le renforcement des structures locales ; ✓ Le niveau de connaissance des populations est positivement amélioré sur la Fièvre hémorragique Ébola ; ✓ La qualité d'hygiène autour et au sein des infrastructures du PDLG est rehaussée.
Programme de Développement Local 3 Ebola/Boffa	L'UNCDF et la Coopération Française ont envisagé le renforcement des interventions de leurs programmes en cours en Guinée en développant un partenariat entre le PDLG3 et la Charente Maritime grâce au transfert des reliquats des projets d'Appui à la Commune Urbaine de Diffa (PACURD) au Niger et du projet d'Appui aux Communes de l'Assaba (PACA) en Mauritanie pour mettre l'accent sur : ✓ Les investissements publics transfrontaliers (Guinée – Mali) pour élargir l'offre d'accès des populations aux services publics dans un contexte de riposte contre l'expansion de la fièvre hémorragique Ebola ✓ L'appui à la décentralisation fiscale, la mobilisation des potentiels fiscaux au niveau local et le renforcement du circuit de dépense publique tout en améliorant l'offre d'infrastructures publiques de soutien au développement économique local. Dans le cadre de ce partenariat, quatre actions majeures ont été retenues en faveur de la préfecture de Boffa notamment : ✓ L'appui à l'élaboration du Plan de Développement Local (PDL) de deuxième génération de la Commune urbaine de Boffa, ✓ La construction d'une nouvelle gare routière en faveur de la commune urbaine de Boffa, ✓ L'organisation de visites d'échanges d'expériences entre acteurs de la Commune urbaine de Boffa et ceux de la commune rurale de Norassoba (Préfecture de Siguiri), ✓ L'installation de plates-formes multifonctionnelles.

Le point commun entre ces projets et la raison pour laquelle ces projets ont été « liés » au PDLG3 est l'utilisation des collectivités locales comme porte d'entrée pour toutes ces initiatives. Le PDLG comme axe d'intervention principale utilise les collectivités locales et fournit de l'assistance afin de renforcer les capacités de celles-ci. Le PDLG a été un excellent levier et un multiplicateur pour ces projets en leur permettant d'atteindre leurs propres objectifs. Cela a permis de faire la démonstration de la pertinence et la flexibilité du PDLG pour répondre aux besoins qui surgissent.

En conclusion, le PDLG demeure pertinent par rapport aux problèmes de développement initialement identifiés, principalement dû à son mode d'opération, ses moyens, ses instruments, sa démarche et son principal partenaire que sont les collectivités locales et l'importance que celles-ci jouent dans le développement du pays, mais aussi grâce à son ancrage politique.

Les objectifs du projet sont-ils toujours pertinents pour les principaux groupes cibles du projet ?

L'objectif principal du programme consiste à appuyer le Gouvernement et les collectivités locales (CL) à rendre plus fonctionnelles les entités de la décentralisation et de la déconcentration pour assurer un développement économique local durable et équitable.

L'objectif du programme étant le développement économique local- un des aspects du développement économique est de comprendre et de saisir les opportunités et par la suite de se positionner comme acteur partenaire stratégique de la mise en œuvre- c'est là que l'équipe de gestion du programme a démontré sa grande efficacité et a su devenir une réponse incontournable aux problématiques et aux opportunités.

L'approche du programme de développer un vrai partenariat stable et des liens de confiance avec les bénéficiaires a largement eu un effet sur sa pertinence. *L'objectif principal du programme reste ainsi pertinent.*

L'objectif 1, tel que formulé dans le PRODOC, reste pertinent. L'appui du niveau central à la gouvernance locale à travers le renforcement du processus de décentralisation tel que mis en avant dans la Lette de la Politique de Décentralisation et de Déconcentration reste aujourd'hui encore un élément clés pour assurer un développement économique local durable et équitable favorisant l'accélération et la réalisation des OMD au niveau régional et local. A ce jour, la dynamique semble être lancée. La Lettre de la Politique de Décentralisation et de Déconcentration fut élaborée, un secrétariat interministériel de pilotage de la lettre politique est en place. Le décret fut signé en 2012 par le Ministre et un tableau de bord de la lettre existe. En 2015, un décret a créé le Fonds de Développement Local et une enveloppe budgétaire fut votée dans le cadre de la loi des finances pour 2016. Cependant, la mise en œuvre de la lettre reste principalement portée par les partenaires de développement même si certains champions de la décentralisation existent au sein du gouvernement. Le mécanisme de financement de la décentralisation a été mis en place. Ce qui n'a pas encore réussi, c'est la mise en place de l'Agence Régionale de Développement (ARD). En fait, la fin du programme devait aboutir à la transformation du PDLG en Agence Régionale de Développement.

Il est important de constater que la stratégie articulée dans la lettre de politique correspond à la stratégie mise en œuvre par le PDLG.

L'objectif 2. Tel que décrit dans le PRODOC, reste pertinent, car les ressources humaines et financières locales demeurent encore relativement faibles malgré des améliorations très significatives. Lors des rencontres avec l'équipe du Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Décentralisation (MATD) et des équipes préfectorales et régionales, ces derniers ont mis en avant la nécessité d'avoir une Stratégie Nationale de Renforcement des Capacités des collectivités locales. A cela s'ajoute le fait qu'avec les élections locales, et les nouvelles conditions d'éligibilité introduite (nécessité d'avoir le BAC), un changement complet est à attendre au niveau des élites locales, et une perte du savoir-faire en termes de gestion. Il sera donc nécessaire de continuer la réflexion sur comment renforcer les capacités locales. Des propositions ont même été faites de lancer un programme de renforcement des capacités de suivi de l'autorité de tutelle pour accompagner les communautés. Le Centre National de formation des élus de la Décentralisation est opérationnel et devrait servir de cadre pour les formations et le recyclage au niveau central.

Il y a également la nécessité de mener une réflexion sur comment utiliser les possibilités offertes par les ajustements apportés au Code des Collectivités Locales. Désormais les collectivités pourront emprunter. Toutefois, compte tenu de la faiblesse des ressources propres locales et de la méconnaissance de leur patrimoine, il sera difficile pour elles à court et moyen termes d'aller sur les marchés d'emprunt même si elles pourront toujours faire recours au Crédit Rural. Par ailleurs, les textes sont relativement silencieux sur le comment ce mécanisme sera mis en place pour soutenir les collectivités dans l'utilisation de ce nouvel instrument.

La pertinence et la nécessité d'améliorer la fonctionnalité des collectivités locales se sont également ressenties avec le rôle que celles-ci ont joué dans la gestion de la crise Ebola. En effet, les collectivités locales ont démontré qu'elles pouvaient être des actrices de premier plan et être une bonne porte d'entrée pour toute intervention d'urgence.

Les visites et les discussions ont permis d'observer une compréhension relativement bonne des outils de planification tel que les PDL (Plan de Développement Locaux) pour la planification territoriale et les Plans Annuels d'Investissement (PAI) issus de ces PDL pour ce qui est de la planification financière. Bien qu'au niveau méthodologique les PDL se sont améliorés, il n'en demeure pas moins que ces derniers sont toujours atteints du syndrome de la « wish-list » (liste de souhaits) et nécessitent plus de réalisme. Cependant il reste la nécessité de développer la prévisibilité des investissements sur le moyen

terme. En effet les PDL se basent sur les PAI pour leur mise en œuvre financière, alors que les PAI sont comme leurs noms l'indiquent, élaborés sur une base annuelle, ce qui ne permet pas de disposer d'une véritable prévisibilité financière pour la mise en œuvre du PDL. Cela pose problème au niveau de la planification des investissements, la planification financière n'étant du coup pas intégrée de manière formelle à la planification des PDL. Le PDLG1 avait proposé une planification financière triennale au niveau des collectivités locales. Il est suggéré de réfléchir dans le cadre de la mise en place du Fonds national de développement local à un système similaire permettant de réintégrer la prévisibilité financière dans la planification des investissements.

Quant à la pertinence de la participation des femmes, il apparait (selon les dires des groupements de Femmes de Norassoba et de Kiniéro), que les femmes sont désormais capables de mener des activités économiques leur permettant de soutenir et contribuer au bien-être de leur famille. L'intégration des projets des femmes dans le cadre de la planification locale aurait permis le financement de leurs activités. Ainsi sans une participation, elles n'auraient pas pu faire intégrer leurs projets dans les PDL et les PAI et par conséquent recevoir des subventions. Il est évidemment difficile de pouvoir généraliser cette affirmation par manque d'échantillon représentatif en termes de nombre et de diversité, les seuls groupements interrogés étant ceux de Norassoba et de Kiniéro.

L'objectif 3. Tel que mentionné dans le PRODOC, il reste encore pertinent. Toutefois, la stratégie nationale de développement économique n'est pas encore élaborée. Les initiatives du PDLG, notamment les pôles de développement ont permis de montrer l'utilité et la viabilité/ impact économique sur le développement économique local d'une telle approche. C'est grâce aux expériences du PDLG que l'idée des pôles de développement tend à se généraliser au niveau national. Le partenariat avec le PACV, qui est un programme d'envergure nationale, permet de mettre en œuvre une ébauche de stratégie nationale non encore totalement formalisée.

Il ressort de cette expérience qu'il importe aujourd'hui, de capitaliser au niveau national sur les expériences de développement économique local en mettant l'accent sur les jeunes afin de développer une stratégie nationale, qui demeure un des objectifs du PDLG3.

L'objectif 4. Tel que mentionné dans le PRODOC, reste pertinent. L'utilisation des collectivités locales comme porte d'entrée pour le développement économique local s'est vérifiée lors des visites de terrain, car celles-ci ont montré leur engagement à investir dans leurs collectivités à travers une vision économique. La crise Ebola, a également démontré que les Collectivités locales pouvaient être un point d'entrée privilégié pour toute stratégie de réponse aux crises.

Cependant, les difficultés de fonctionnement des services déconcentrés sont évidentes. Les services techniques de l'Etat nécessitent encore un renforcement des capacités surtout dans le contexte des prochaines élections locales (déjà mentionné plus haut).

Les problématiques que le PDLG3 a adressés restent pertinentes. Les axes d'interventions du PDLG3 étaient, sont et restent pertinents pour les collectivités locales comme support à leurs processus d'autonomisation (types de formations, accompagnement, types d'investissement, etc.).

La logique d'intervention est-elle claire et cohérente, rendant explicite le lien attendu entre activités du programme et les produits et résultats attendus, ainsi que l'impact ?

Il apparait que la théorie du changement n'est pas clairement explicitée dans la conception du PDLG3. Comme on l'a vu plus haut, le programme est bien structuré. Cependant, il reste qu'il est mis en œuvre selon une logique de gestion par activités et qu'il sera nécessaire de modifier cette façon de faire dans un nouveau programme, s'il y en a un. La transition vers une « compréhension résultats » reste une faiblesse opérationnelle. L'équipe du programme est dans une gestion au quotidien et ne prend pas

forcément le recul nécessaire pour pouvoir apprécier la chaine de résultats. Ceci est souligné par la difficulté de renseigner le cadre de ressources et résultats, d'ailleurs en déphasage avec le Cadre Logique ; plus on monte dans la chaine des résultats moins les indicateurs sont saisis et maitrisés. Il y a une déconnexion avec l'instrument opérationnel – cadre logique et cadre des résultats, on reste largement dans une gestion par activité – d'ailleurs les rapports annuels sont des rapports d'activités et n'analysent pas les résultats réalisés sur la période ; ce qui révèle clairement une difficulté de procéder avec une gestion axée sur les résultats.

Cette problématique de la gestion par activités semble également traduire un problème de conceptualisation par l'équipe et une déconnexion entre les opérations et le contexte des relations entre UNCDF-PNUD et leurs obligations vis-à-vis des bailleurs. Deux langages semblent s'opérer en parallèle ici, l'équipe du programme comprend l'aspect concret des résultats – on construit quelque chose et on le voit – ce qu'on atteint avec ce résultat devient un langage stratégique un peu éloigné de l'équipe dans leur gestion quotidienne, p. ex construction d'une école et le taux de scolarité.

Si on compare le Cadre Logique du Cadre Ressources et Résultats, il y a une inconsistance dans la terminologie et le langage utilisé pour faire référence à un seul et même élément dans les deux cadres de références, ce qui prête à confusion. Par exemple dans le cadre de ressources et résultats, le produit 2 est formulé : « Les collectivités locales conçoivent et gèrent le développement local de manière inclusive dans un environnement favorable au développement humain» ; dans le Cadre logique, on ne trouve pas de lien explicite avec le produit 2, sauf à opter pour l'effet 2 « Les collectivités locales de la région administrative de Kankan et des communes de Marella et de Sandéniah (Faranah) rendent aux populations les services favorisant l'accélération de l'atteinte des OMD ».

Dans le reporting, on confond des fois les produits du Cadre de Résultats et les Cibles qui sont en fait des Extrants dans le Cadre Logique. C'est le cas par exemple du Produit 2 du Cadre de Résultats et de la Cible 1 de ce même Produit. Par ailleurs, on n'utilise pas la même nomenclature du Cadre de Résultats dans les Rapports Annuels.

La différence de formulation entre Cadre des Ressources et Résultats et Cadre Logique se traduit également par une multiplication des indicateurs de suivi. Pour le Cadre de Ressources et Résultats, les indicateurs du produit 2 sont le : « Nombre de CL ayant élaboré ou actualisé leur PDL et les autres outils de gestion communale suivant la méthode de planification inclusive (recherche de l'atteinte des OMD) » et « Nombre de CL dans lesquelles les actions inscrites au PDL et mises en œuvre contribuent à l'atteinte des OMD et ne se limitent pas seulement à des réalisations physiques (construction d'infrastructures parfois non fonctionnelles) ». Pour le niveau d'analyse équivalent dans le cadre logique l'indicateur est formulé de la manière suivante : « % de CL partenaires ayant élaboré et mis en œuvre des PDL favorisant l'accélération de l'atteinte des OMD ». Ce qui dans ce cas-ci demande le suivi de 3 indicateurs dont deux issus du Cadre de Ressources et Résultats et 1 issue du Cadre logique. Il y a eu certainement un peu de confusion lors de la formulation, le Cadre Logique et le Cadre des Ressources et Résultats ne sont pas à considérer de manière distincte et indépendante l'un de l'autre. D'ailleurs dans la littérature ils sont généralement assimilés et la terminologie est souvent utilisée de manière interchangeable. Dans ce cas-ci, le Cadre Logique permet de formuler logiquement les éléments clés du programme suite à l'identification des problèmes et des besoins. Le Cadre de Ressources et Résultats est censé orienter le Cadre Logique dans une approche Gestion axées sur les Résultats en tenant compte du budget. Nous recommandons donc une harmonisation ou au moins de faire un lien clair entre les deux cadres pour avoir au final un seul instrument de pilotage et éviter une multiplication des indicateurs, si ce n'est ce seul problème.

Le PDLG fut caractérisé par une approche pragmatique dans sa mise en œuvre et dans sa réponse aux

besoins, comme l'a bien montré la réaction du programme à la crise Ebola. Le programme s'est très bien adapté et a fait preuve de résilience en s'adaptant à la nouvelle réalité du terrain. L'équipe du programme fait preuve d'une grande capacité à utiliser les avantages comparatifs du programme (connaissance des lieux, contexte, maitrise des instruments, confiance avec le milieu) pour formuler des réponses à des crises, comme on a pu le constater avec Ebola.

On peut également déplorer que le PRODOC n'inclue pas un plan et un budget de suivi et évaluation afin d'assurer la collecte des indicateurs du Cadre des Ressources et Résultats. Pendant nos échanges avec l'équipe de gestion du programme, on nous a informé qu'un Plan de Suivi et Evaluation existe mais il nous semble que ce plan (que nous n'avons pas pu examiner) a souffert de problèmes de mise en œuvre. La situation de référence présente dans le cadre des résultats ne correspond pas à l'année de départ du projet et traduit une légère confusion sur ce que l'on peut mesurer. Cela se traduit par un manque de suivi au niveau des résultats et des rapports de suivi axés sur les activités, sans information sur l'atteinte des résultats. Plusieurs enquêtes devraient être réalisées pour renseigner les indicateurs mais elles n'ont pas dû recevoir le financement nécessaire, qui n'était d'ailleurs pas budgétisé.

Il faut également noter, que l'ajout de multiples initiatives sous le couvert du PDLG3 (Projet Bec du Perroquet, Projet d'accès aux services énergétiques décentralisés ; Projet d'appui à la riposte contre Ebola en Haute Guinée (Phase 1 et 2) ; Programme de Développement Local 3 Ebola/Boffa) sans révision du Cadre Logique et du Cadres de Résultats et de Ressources, ajoute à la confusion et la difficulté d'avoir un cadre logique cohérent prenant en compte ces différentes initiatives. En fait, il n'y a pas eu de réflexion approfondie sur la manière de gérer cette agrégation d'interventions, sans instrument de pilotage à la disposition des équipes (sans parler d'une incompréhension par l'équipe des différentes théories du changement à l'œuvre et peut-être même de la Gestion Axée sur les Résultats). Cela pose un risque au niveau de la cohérence et du suivi des interventions.

Finalement, la théorie du changement du PDLG3 n'est pas explicite ce qui se traduit par une certaine incohérence entre les différents documents de référence du programme. Du coup, l'équipe du programme reste ancrée dans une gestion par activités et n'utilise pas le Cadre logique et le cadre de résultats comme instruments de pilotage. L'annexion de multiples interventions sous le PDLG3 pose un risque potentiel pour la gestion du programme ; même si le PDLG fut caractérisé par une approche pragmatique dans sa mise en œuvre et dans sa réponse aux besoins, ce qui représente une de ses grandes forces. L'équipe pouvait remédier à ce problème de cohérence en replaçant le fil conducteur de la théorie de changement dans la construction du cadre logique fusionné. Il faudra tenir compte de cette observation dans les programmations futures du PNUD et d'UNCDF.

4.3 Efficacité

Efficacité– Comment les produits du projet ont eu des effets directs sur les organisations bénéficiaires du projet ?

Dans quelle mesure y a-t-il des preuves que le support du programme au niveau national a permis d'améliorer l'environnement institutionnel pour l'autonomisation des collectivités locales et la maîtrise d'ouvrage dans le cadre du Développement Économique Local ?

L'analyse de la Lettre de Politique montre clairement l'apport des PDLG1 et 2 aux orientations stratégiques de ce document de politique. Ce travail s'est fait en collaboration avec le projet de l'Union européenne. Il en est de même avec le PACV pour l'élaboration du Guide National de Planification. Le nouveau Guide prend en compte les aspects liés aux OMD. L'équipe de mission de revue finale a

pu vérifier et a confirmé[2] que plusieurs sections des instruments testés, mis en œuvre et opérés dans le cadre du PDLG1 et 2 (planification locale, Fonds de Développement Local, pôle de développement économique, mobilisation des ressources financières locales) ont été reprises au niveau national. Aujourd'hui, le PDLG3 bénéficie des retombées des précédents projets et des partenariats qu'ils ont su créer au cours de ces années. Une des leçons importantes que tendent à montrer ces résultats est qu'en décentralisation les impacts ne peuvent se voir et se mesurer qu'à long terme. La présence continue d'un projet permet d'influer sur les politiques. Sur une période inférieure à 5 ans, il est extrêmement difficile d'avoir une influence sur les politiques, surtout que les interventions n'ont pas l'envergure et les moyens de gros bailleurs tels que la Banque mondiale et l'Union européenne. Ces résultats font en sorte que le PDLG3 est un interlocuteur écouté et respecté par les divers partenaires.

Le PDGL3 se focalise maintenant sur l'élaboration d'une stratégie nationale de développement économique local, le développement économique étant un des principaux objectifs de ce programme. Toutefois, le manque de moyens du programme peut mettre en péril la réalisation de cette stratégie, ce qui serait un manquement important, car elle est un complément aux différents instruments et mécanismes de développement local.

Dans quelle mesure y-a-t-il des preuves que le programme a permis une amélioration dans la capacité de gestion inclusive des collectivités locales ?

Nous avons pu constater que la capacité de gestion inclusive était présente au niveau des citoyens et des autorités déconcentrées dans les communes visitées. Ceci est confirmé par l'analyse des PDL élaborés faite par l'équipe de revue technique. Les PDL se sont améliorés et ont désormais une vraie dimension service et une vision du Développement Économique Local. Les PDL sont devenus plus stratégiques et incluent la notion de service. Ils ont été réalisés avec une participation des autorités déconcentrées. Bien que leur contenu, leur analyse et leur format et la démarche méthodologie se sont nettement améliorés, ils demeurent toujours aussi ambitieux et en dehors de la portée d'une mise en œuvre entière par les collectivités. Trop d'actions et trop d'investissements peuvent en décourager plus d'un d'investir dans ces programmes.

Les capacités d'absorption des CL restent encore relativement limitées. Ceci est lié à la faiblesse financière des CL et à la durabilité des investissements qui aujourd'hui fait encore défaut, notamment la maintenance comme le montre le cas du poste de santé de la commune de Doko. Ce poste a été construit dans le cadre du PDLG1 et a été rénové dans le cadre du PDLG3. Sur la capacité de gestion, l'équipe de revue à mi-parcours avait pu observer à travers l'exemple de Boffa, que l'intervention du PDLG3 a complètement changé le mode de réalisation. Les PDL sont désormais réalisés par la Commune même et les investissements sont ainsi réalisés plus rapidement. Certaines procédures sont devenues courantes, comme le fait que la communauté soit présente lors de la réalisation des travaux et que la pratique des consultations est intégrée aux opérations des communes.

Il est difficile de généraliser ces conclusions compte tenu du peu de communes et sites visités, mais les autorités locales à Doko ont affirmé qu'elles avaient amélioré les recettes locales. Cette mobilisation des ressources, en lien avec l'appui du PDLG3, a permis à la commune de faire des investissements sur fonds propre (300 Millions de Francs Guinéens). Cet exemple montre qu'il est possible d'obtenir des résultats et d'améliorer les services de base. Les communes peuvent s'engager dans cette direction si on leur en donne les moyens. Par conséquent, cela donne des indications que le programme a permis d'améliorer les capacités de gestion inclusive des collectivités locales. On pourrait même avancer que plus il y a de la transparence au niveau de la prise de décision plus il y a du civisme fiscal.

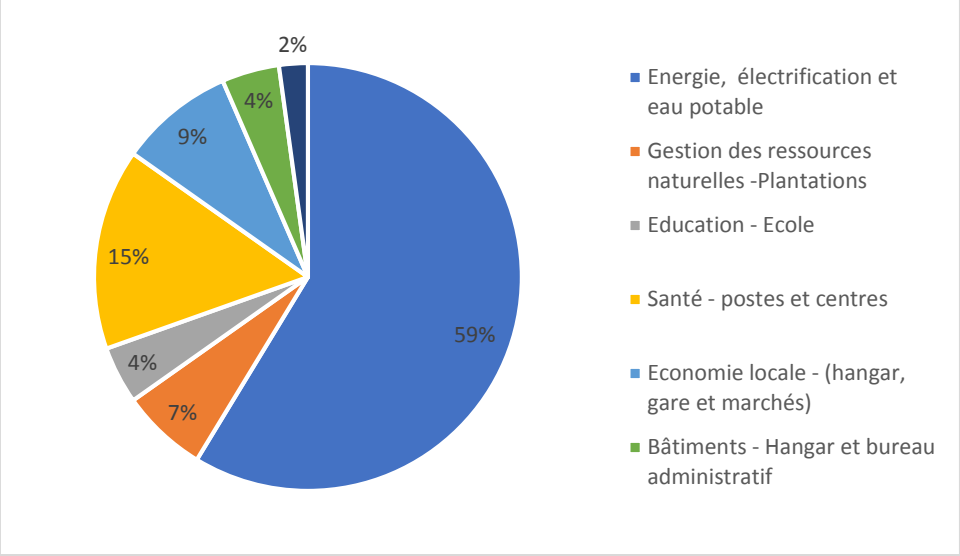
[2] Rapport de Revue technique – Guinée – PDLG III, Avril-Mai 2016

La crise sanitaire Ebola a prouvé qu'il y avait une amélioration dans la capacité de gestion des collectivités locales. Elles ont pu agir comme véritable porte d'entrée pour l'aide d'urgence. Le rôle que le PDLG3 a pu jouer à travers cette crise est loin d'être négligeable. L'équipe du PDLG3 a pu faire le plaidoyer auprès des populations pour qu'elles acceptent les interventions des équipes externes pour les appuyer dans la résolution de l'épidémie Ebola. Cela fut possible grâce au climat de confiance qui s'est installé entre les communautés et le projet.

Dans quelle mesure y a-t-il des preuves que le programme a permis de soutenir des investissements structurants DEL de qualité par les collectivités locales dans les zones d'interventions ?

Au total, le PDLG3 a permis le financement de 50 investissements de Développement Economique Local financés sous les différents partenariats du PDLG (PDLG/ SEMAFO/CR Kiniéro) – (PDLG3/BELLZONE) – (PDLG3/ CMC Boffa) – (PTFM) ; représentant 6.190.380.990 de Francs Guinéens. De ce nombre 59% ont visé le secteur de l'énergie sous-bassement important du développement économique (Figure 1).

Figure 3 : Répartition des investissements



En rapport avec le programme d'investissements, l'équipe du PDLG3 a dénombré 38 groupements d'investissements. De ce nombre, 3 investissements sont classifiés sous le vocable activités génératrices de revenus ; 7 sont des activités de rénovations (4 sont des groupements et des activités de rénovations DEL) ; 4 sont des investissements d'infrastructures sociales et 2 sont des investissements de renforcement des capacités. Si on exclut les 4 activités de rénovations DEL, 22 investissements sont listés par l'équipe de projet comme des investissements DEL.

Tableau 3 : Investissements réalisés dans le cadre du PDLG3

N°	Types d'investissement	Type des travaux	Année de réalisation	Localisation	Total infrast. en FG
1	Ecole Primaire Rurale	Construction	2014	Niaya Forita/Sandenia	308,824,855
2		Construction	2014	Fadou/Norassoba	600,000,000

Total					**908,824,855**
1	Poste de Santé	Construction	2014	Soloyah/Marella	240,488,000
2		Construction	2014	Firia/Marella	243,800,000
3		Rénovation (Projet Ebola)	2014	Kourémalé/Doko	125,721,538
Total					**610,009,538**
1	Centre de santé	Rénovation	2015	Niagassola	214,450,270
2		Rénovation	2015	Bankon	205,160,290
3		Fourniture de kits solaires	2015	Niagassola et Bankon	137,820,000
4		Equipements sanitaires	2015	8 structures sanitaires	614,256,000
Total					**1,171,686,560**
1	Marché (Kiosques)	Rénovation (82 kiosque Projet Ebola)	2014	Norassoba centre	303,814,223
Total					**303,814,223**
1	Gare routière	Rénovation (Projet Ebola)	2014	Kintinian Centre	180,956,883
2		Rénovation (Projet Ebola)	2014	Kourémalé/Doko	181,060,586
		Construct Aires de roulement et de stationnement	2015	Kourémalé/Doko	393,173,559
		Electrification (Lampadaires)	2015	Kourémalé/Doko	214,934,500
3		Construction	2015	CU/Boffa	1,301,806,565
Total					**2,271,932,093**
1	Hangar	Construction	2013	Wassaya/Banfèlè	167,952,000
Total					**167,952,000**
1	Crédit Rural	Construction	2013	Kiniéro	360,315,500
Total					**360,315,500**
9	Plateforme Multifonctionnelle (PTFM)	Adduction d'eau potable	2013	Poste de santé de Soronkoni/Baro	91,543,500
10		Electrification rurale	2013	Norassoba Centre	85,763,500
11		Installation+ Electrification rurale	2013	Douako centre	78,961,000
12		Electrification rurale	2013	Doko centre	119,284,000
13		Installation (9 PTFM)	2014	Région de Kindia	609,405,500
14		Installation (5 PTFM)	2014	Région de Kankan	357,947,500
17		Installation (4 PTFM)	2014	Région de Kankan	279,433,000
18		Réhabilitations	2014	Fougou/Mali	38,871,674
19		Electrification rurale	2014	Komodou/Kérouané	99,630,000
20		Electrification rurale	2014	Sogoroya/Télémélé	93,630,000
21		Electrification rurale	2014	Sokoura/Mandiana	99,630,000
22		Electrification rurale	2014	Souleymania/Faranah	99,630,000

23		Renforcement des capacités des femmes en Développement des filières économiques	2014	Kankan, Mandiana, Kouroussa	107,200,000
24		Consolidation de la fonctionnalité des PTFM	2014	Kankan, Kouroussa, Siguiri, Mandiana	120,659,000
25		Installation (8 PTFM)	2015	Régions de Kindia, Mamou et Labé	551,857,000
26		Installation (6 PTFM)	2015	Région de Kankan	449,514,000
27		Electrification rurale (4 réseaux)	2015	Région de Kindia et Mamou	395,020,000
28		Electrification rurale (2 mini-réseaux)	2017	Région de Kankan (Banfèlè et Fandjan)	???
Total					**3,677,979,674**
1	GRN	Fourniture de plants	2013	Norassoba/Nounkoun kan	32,850,000
2		Fourniture de plants	2014	Norassoba/Nounkoun kan	65,762,500
3		Fourniture de plants	2015	Norassoba/Nounkoun kan	72,975,000
4		Fourniture de plants	2017	Kiniéro	???
Total					**171,587,500**
TOTAUX					**9,843,220,993**

N.B : En jaune les investissements financés dans le cadre du partenariat PDLG/SEMAFO/CR Kiniéro, en gris les investissements du partenariat PDLG3/BELLZONE, en jaune clair partenariat CMC Boffa/PDLG3, en vert les investissements dans le cadre de la lutte contre Ebola, en bleu les investissements financés par le BND, en orange les investissements (PTFM) du projet d'accès aux services énergétiques et en violet les investissements (PTFM) du PCK

L'idée des investissements de Développement Economique Local est d'avoir un effet structurant clair. Prenant l'exemple de la Gare Routière de Kourémalé dans la commune de Doko, préfecture de Siguiri dans la Région Administrative de Kankan, l'investissement initial fut réalisé en 2009 par le PDLG2. En 2014, comme élément de la riposte Ebola, le PDLG3 a entrepris des travaux d'assainissement. Le tableau ci-dessous permet d'avoir une idée du fonctionnement économique de la gare routière tel qu'observé par l'équipe de revue technique. On observe 51 véhicules payant le stationnement jour en stationnement et 25 véhicules payant pour l'embarquement par jour (le jour de l'observation). Total de 126.000 FG pour ceux qui paient l'embarquement et 245.000FG pour le stationnement en chiffre d'affaires. A cela s'ajoute la redevance journalière payée pour l'exploitation de la borne-fontaine qui est de plus ou moins 30.000 FG. Tout ceci engendre un chiffre d'affaires total de 401.000 FG par jour (le jour ou l'observation fut effectué).

Tableau 4 : Situation des redevances perçues par la gare voitures sur les véhicules et la borne-fontaine

N°	Désignation du type ou de la catégorie de véhicule	Redevances payées par le transporteur (fg) pour chaque embarquement	Nombre moyen de véhicules (par type) payant l'embarquement par jour	Nombre moyen de véhicules (par type) payant le stationnement	Observation

1	Véhicules de 6 places	3.000 pour chaque embarquement du véhicule	12	25	Nombre de véhicules en stationnement le jour de la visite : 51 (toutes catégories confondues)
2	Véhicules de 9 places	5.000 pour chaque embarquement du véhicule	8	18	
3	Véhicules mini bus (car)	10.000 pour chaque embarquement du véhicule	5	8	
	Total		25	51	
4	Borne-fontaine	Redevance journalière payée au syndicat par l'exploitant de la borne-fontaine 29.000 à 35.000/jour			Cette somme représente 20% de la recette journalière

Autour de la gare routière, un total de 9 activités sont venues s'installer, comme l'indique le tableau ci-dessous. Un kiosque en fer forgé qui vend des boissons fraiches, deux gargotes qui vendent des aliments, quatre kiosques vendant du café et deux coiffeurs. Ces neuf (9) activités sont présentes grâce à l'activité générée par la gare routière et montre l'effet structurant de celle-ci sur l'économie locale.

Tableau 5 : Recensement des exploitants

N°	Désignation de l'exploitation	Type principal Articles vendus ou activités	Nombre
1	Kiosque en fer forgé	Boissons fraiches	1
2	Gargotes en tôles ondulées	Aliments	2
3	Kiosque en tôles ondulées	Café noir	4
4	Stands à l'air libre	Coiffure	2
	Total exploitants		9

Les plateformes multifonctionnelles

Les plates-formes multifonctionnelles relèvent du domaine stratégique de la réduction de la pauvreté et de la protection de l'environnement. La plateforme multifonctionnelle (PTFM) est une entreprise de services créée et gérée par un groupement ou une Association de femmes. Son but est de répondre à la nécessité d'élargir les possibilités d'emploi et d'activités rémunératrices, en particulier pour les jeunes et les femmes, d'améliorer le revenu et la sécurité alimentaire des groupes vulnérables. La plateforme est aussi une infrastructure d'énergie décentralisée au sein du village, conçue pour se substituer à la force motrice humaine des hommes et des femmes qui se trouvent au bas de l'échelle énergétique.

La plateforme multifonctionnelle utilise un moteur diesel de type lister qui peut faire fonctionner différents outils permettant de fournir des services énergétiques tels que la mouture de céréales, le broyage de karité, le décorticage de riz ou du maïs, la charge de batteries, la soudure, etc. Elle peut également fournir l'électricité nécessaire au fonctionnement d'un réseau d'eau ou d'éclairage.

Entre 2008 et 2017, au moins 125 plates-formes multifonctionnelles ont été installées en Guinée. Durant la mission terrain, nous avons pu visiter deux plateformes multifonctionnelles, et nous avons

eu accès aux comptes d'exploitation de l'une d'elles en l'occurrence celle de Fandja dans la sous-préfecture de Norassoba.

Au niveau de cette plateforme, les investissements se décomposent comme suit :

- Bâtiment : 12 millions FG ;
- Moteur 1 fourni par le PDLG ;
- Moulin à karité : 6 millions FG ;
- Moteurs 2 et 3 : 13 millions FG.

Les principales activités menées au niveau de la plateforme sont :

- L'étuvage du riz ;
- La transformation du manioc, du maïs, du karité, du gombo et de l'arachide ;
- La soudure (occasionnel) ;
- L'électrification (depuis le mois d'octobre dernier).

Les recettes de la plateforme sont estimées entre 2 et 3 millions FG par mois (pour des dépenses de fonctionnement estimées à 900.000 FG par mois) auxquelles il faut ajouter les recettes issues de la soudure et de l'électrification[3].

Le groupement a financé sur fonds propres l'achat de deux nouveaux groupes électrogènes de 15 KVA en remplacement de celui fourni par le PDLG. Il a également financé l'achat et l'installation de nouveaux modules au niveau de la plateforme. L'un des groupes électrogènes nouvellement achetés fait tourner les différents modules de la plateforme alors que le deuxième est utilisé pour la fourniture de l'électricité au village et pour la soudure. Le groupement offre du crédit à ses membres et fournit une assistance sociale lors des cérémonies.

Analyse de l'effet structurant

Il faut noter qu'il y a eu un problème de démarche méthodologique sur la question des effets structurants. L'équipe du PDLG3 ne s'est pas munie d'une réelle définition permettant d'évaluer ou de déterminer ce qui est ou n'est pas structurant. Cela pose inévitablement un problème dans l'interprétation des effets structurants, chacun ayant en fait sa propre définition. L'équipe de la mission de revue technique a fait l'exercice avec l'équipe du PDLG3 pour enfin définir ce qu'on doit entendre par effets structurants. Un investissement structurant doit être analysé à travers trois paramètres :

- **Territorial** : Comment sa mise en œuvre permet de consolider et de favoriser/stimuler le développement de la trame territoriale ? Cela peut se traduire par l'implantation de bâtiments autour du site, par l'attirance de cet investissement, la réfection du corridor de transport. A titre d'exemple, l'implantation d'un marché a-t-elle attiré des populations à s'installer autour de ce site.

- **Economique** : Les effets économiques générés par l'implémentation d'un investissement. Peut-on percevoir un plus grand investissement autour de ce site, d'un achalandage plus important sur le site et un impact sur les revenus fiscaux communaux par l'élargissement de l'assiette fiscale. Le marché de Norossoba a eu un effet multiplicateur par l'installation d'autres commerçants autour du marché et l'amélioration du bâti existant.

- **Social** : Les effets structurants sociaux, c'est-à-dire dans quelle mesure l'investissement

[3] Une ampoule est facturée 20.000 FG par mois alors qu'une prise est facturée 30.000 FG par mois. Au moment de notre passage, 40 familles étaient connectées au réseau électrique de la plateforme, avec 75 ampoules et 40 prises.

consenti a créé une dynamique de services de rencontres dans sa zone d'intervention. C'est en fait se poser la question du degré de socialisation qu'engendre l'investissement. A titre d'exemple, un marché, une gare voiture sont des lieux qui créent ou suscitent les rencontres où les gens s'y retrouvent naturellement.

Pour être structurant, un investissement ne doit pas répondre nécessairement à ces trois paramètres, mais il se doit de répondre à au moins 1 de ceux-ci. La mission a pu constater qu'au moins un investissement réunissait ces 3 paramètres. Le marché de Norassoba montre des effets structurants indéniables : une dynamique mobilière et commerciale, et ce, sans apport du PDLG3 ; des commerçants qui rénovent et s'implantent autour du marché ; une occupation et une présence de commerçants et de population sur le site en dehors des jours du marché ; un réseau routier réaménagé pour favoriser l'accessibilité aux sites.

A travers les discussions avec les bénéficiaires des investissements économiques, on constate que la notion de bénéfice est non maitrisée, par conséquent il est difficile d'évaluer l'effet multiplicateur dans les CL. Il faudrait au démarrage une véritable analyse de rentabilité et des bénéfices générés. La notion de bénéfice n'est pas comprise pour l'instant comme un élément quantifiable dont une partie peut être réinvestie dans l'activité. Il est considéré comme un élément financier permettant de fournir des réponses à des besoins familiaux et sociaux immédiats. Cette observation s'applique pour les pôles économiques, mais ne s'applique pas aux plateformes multifonctionnelles. Les plateformes multifonctionnelles montrent de véritables effets sur les bénéficiaires qui sont organisés en groupements. Ces groupements ont la capacité de rembourser leurs dettes, de générer des activités connexes, de montrer qu'ils ont la capacité de réinvestir de manière intelligente par exemple avec l'achat de nouvelles unités ou de groupes électrogènes et la production d'électricité. Les effets sont également multiples, telle que l'autonomisation des femmes, la multiplication des kiosques et l'amélioration de l'assiette fiscale. Les plateformes présentent un investissement structurant extrêmement intéressant avec beaucoup de potentiel. Un investissement de base avec des possibilités d'extension importante. On pourrait développer une théorie du développement économique local à travers ces plateformes. D'ailleurs c'est ce qui semble se passer, car toutes les plateformes visitées suivent un schéma de développement et d'extension des activités similaires avec des variations minimes.

En conclusion on peut dire que les plateformes multifonctionnelles et dans une certaine mesure les marchés sont de véritables investissements structurants soutenus par le programme.

4.4 Efficience

Cette sous-section examine jusqu'à quel point le programme PDLG3 a été géré de manière efficiente du point de vue des ressources financières et des autres intrants fournis afin de produire les résultats du programme. Il détermine si le PDLG3 a été mis en œuvre selon le budget, à temps et bien géré. L'évaluation a révélé que le PDLG3 a été largement mis en œuvre de manière efficiente, que ses ressources ont été livrées dans les délais et selon le budget. La PNUD et UNCDF voudront peut-être envisager de renforcer les preuves qu'ils recueillent dans le calcul de l'optimisation des ressources afin de mieux démontrer les économies de projet à l'avenir. Il peut également être prudent d'envisager d'adopter des approches de communication avec les principales parties prenantes pendant la phase de démarrage du programme afin d'éviter toute mauvaise communication plus tard dans le programme et de rationaliser la gouvernance du programme.

Quelle est la qualité de la coopération entre les différents partenaires du projet ?

Le PDLG3 est complémentaire aux interventions des principaux partenaires d'appui à la décentralisation et au développement économique local en Guinée. Plusieurs protocoles de

collaboration ont été signés, mais le plus significatif est celui avec le Programme d'Appui aux Collectivités Villageoise (PACV). Le PACV soutenu par la Banque Mondiale, l'Agence Française de Développement (AFD) et le Fonds International de Développement Agricole (FIDA), fut conçu comme un programme évolutif à long terme avec trois phases et destiné à couvrir à terme les 303 CRD de la Guinée. Il vise à renforcer la gouvernance et à promouvoir le pouvoir économique des populations rurales. C'est un partenariat qui s'est mis en place au début des deux interventions PDLG en 2000 et qui s'est poursuivi et renforcé depuis. Les avantages de cette coopération sont multiples, tout d'abord le partenariat avec le PACV a permis de mobiliser des ressources additionnelles et de combler le gap de financement. Tout ce qui est fait au niveau national l'est à l'initiative des deux programmes, les outils développés et testés sont mis à la disposition de l'Etat. Il y a aussi une complémentarité dans les investissements en infrastructures. Le PACV et le PDLG participent ensemble aux discussions du financement de la décentralisation afin d'utiliser pleinement leurs acquis respectifs.

Dans le cadre du PACV et du PDLG, plusieurs accords ont été signés et révisés au fur et à mesure. Ces accords établissent la division des tâches et activités entre les deux programmes. Sur le plan stratégique, les deux programmes se sont mis ensemble pour développer des outils de développement. Les éléments qui font que cette collaboration a réussi se basent sur une réelle volonté d'harmonisation des outils, une recherche de complémentarité entre les ressources humaines des deux programmes et la volonté de faire des choses sans esprit de compétition, mais plus dans une volonté de massification. La stratégie de division des tâches a fait que le PDLG s'est plus focalisé sur la maîtrise d'ouvrage tandis que le PACV sur les investissements. Au niveau des investissements, le PACV a surtout exécuté des investissements à caractère social et le PDLG des investissements à caractère économique. Au niveau institutionnel, le MATD a veillé aussi à ce que les deux programmes soient complémentaires. L'échange et l'implication mutuelle entre le MATD, la Banque Mondiale et le PNUD lors des comités de pilotages et réunion ont également joué un rôle clé dans la réussite de ce partenariat.

En général, on peut dire qu'il y a une corrélation très forte entre les capacités de mobilisation et les partenariats. Le programme est capable de livrer. Du coup, il devient plus facile de convaincre les partenaires de faire confiance à l'équipe du programme, car on sait que le travail sera réalisé et que les résultats seront là.

Gouvernance - Quelle est la qualité de la gouvernance et de la supervision du projet ? Est-ce que les parties prenantes y sont représentées ?

La gouvernance du projet est assurée par le Comité de Pilotage du Programme (CPP) qui a comme rôle d'orienter et de valider les Plans de Travails Annuels, les rapports annuels de mise en œuvre et de recommander des actions appropriées contribuant à la qualité des interventions du programme[4]. A noter que les rapports annuels ne sont pas standardisés dans leur présentation. Le CPP est présidé par le MATD. Le CPP se réunit une fois par an, à la demande du MATD. Le comité a pour mission, entre autres, de garantir la conformité des activités du programme aux orientations stratégiques du développement local et les synergies avec d'autres projets de développement. Sur la base du plan de travail annuel (PTA) et des rapports d'activités qui lui seront soumis par l'équipe du programme, le CPP formule des orientations sur la conduite du programme, fait le point sur la mise en œuvre du programme et sur les difficultés y afférentes et formuler des recommandations pour l'obtention des

[4] Le Comité de pilotage du programme (CPP) comprend : le Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation (MATD) ; le Ministère de l'Économie des Finances ; le Ministère du Plan ; le Ministère des Affaires Étrangères et des Guinéens de l'Extérieur ; le Ministre de la Coopération Internationale ; le Ministère des Affaires Sociales, de la Promotion Féminine et de l'Enfance ; le PNUD et l'UNCDF; d'autres partenaires le cas échéant.

résultats en mettant l'accent sur le rôle du niveau central dans le pilotage et l'accompagnement du processus de décentralisation et du développement local.

Le CPP, permet une participation élargie de l'ensemble des acteurs, une présence très forte et une participation effective de la contrepartie gouvernementale. Mais nous notons que le CPP a lui aussi tendance à se focaliser sur la gestion par activité du projet. C'est que les rapports qui lui sont soumis ont en général cette orientation. Sur les 20 recommandations émises par le CPP, 14 sont d'ordre opérationnel et 6 peuvent être considérées comme stratégiques. La vision stratégique reste faible, l'approche du CPP reste surtout opérationnelle et prend un rôle de validation des opérations et des programmations.

La gouvernance au sens de la supervision et de l'accompagnement technique est bonne sur le terrain. Comme mentionné, le programme bénéficie de l'assistance et des conseils du Chargé de Programme de UNCDF à Conakry. Ce dernier fait un suivi et guide la mise en œuvre du programme. Plusieurs des opportunités saisies dans le cadre de la mise en œuvre sont le fruit du travail de réseautage du chargé de programme. Pour ce qui de l'assistance technique de l'antenne régionale et du Bureau à New York de UNCDF, le feedback est un peu plus long. Le programme a souffert du réalignement et des changements de personnel au sein de UNCDF. Cependant au niveau de NY, le coordonnateur et le chargé de programme sont associés aux réunions du siège, ce qui permet d'informer le siège sur les besoins et l'état de mise en œuvre du programme.

Les besoins en ressources du PDLG3 ont-ils été satisfaits, périodiquement évalués et efficacement mobilisés ?

Le dernier rapport financier du programme issu du système Atlas indique qu'un montant total de 4.509.190 US$ avait été mobilisé pour financer le programme, contre un budget total de 7.865.000 US$, soit 57,3% du budget total. La répartition par année et par partenaire est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6 : Comparaison entre PRODOC et décaissements PTA par partenaire et par an

Différence engagement PRODOC vs PTA		PNUD	UNCDF	Gouv	Autres	% décaissement annuel
2013	PRODOC	552 000,00	95 000,00	75 000,00	1 200 000,00	70,6%
	DEPENSES PTA	335 823,00	34 346,31	23 501,49	963 198,30	
2014	PRODOC	485 500,00	98 000,00	75 000,00	1 675 000,00	50,7%
	DEPENSES PTA	405 024,00	529 545,00	79 528,13	168 113,11	
2015	PRODOC	352 500,00	125 000,00	75 000,00	750 000,00	95,4%
	DEPENSES PTA	345 097,00	129 542,00	-	767 340,61	
2016	PRODOC	325 000,00	93 500,00	75 000,00	750 000,00	38,0%
	DEPENSES PTA	224 221,00	53 047,00	-	195 726,25	
2017	PRODOC	275 000,00	88 500,00	75 000,00	625 000,00	27,2%
	DEPENSES PTA	102 096,00	135 535,00	-	51 852,00	
Total	PRODOC	**1 990 000,00**	**500 000,00**	**375 000,00**	**5 000 000,00**	57,8%
	DEPENSES PTA	**1 412 261,00**	**882 015,31**	**103 029,62**	**2 146 230,27**	

Les années 2013 et 2015 ont été de bonnes années pour le financement du programme avec des taux de décaissement respectifs de 70,6% et 95,4%. En revanche, les années 2016 et 2017 peuvent être qualifiées de mauvaises années pour le PDLG3 en matière de financement avec des taux de 38% et de

27,2%. Il faut noter que depuis le démarrage du programme PDLG3, l'UNCDF a été le partenaire le plus régulier dans son financement avec des taux de décaissement dépassant toujours les 100%. Il apparait aussi que le Gouvernement n'a pas libéré sa contribution au programme depuis 2015. En moyenne sur l'ensemble de la période 2013-2017 et pour l'ensemble des partenaires, le taux de décaissement est estimé à 57,8%. Ce taux relativement faible illustre le non-respect par certains partenaires de leurs engagements en faveur du programme, particulièrement pendant ses deux dernières années de vie. Le retrait de UN-Habitat et de Bellezone en particulier a réduit de manière significative les engagements des « Autres partenaires ».

Le PDLG3 n'a pu continuer ses activités que grâce à la mobilisation de fonds supplémentaires à travers le financement parallèle avec le PACV de la Banque Mondiale, ou le financement direct à travers la mise en œuvre d'autres programmes avec le PNUD et notamment le projet Bec de perroquet, les financements pour la riposte à l'épidémie à virus Ebola.

Le PDLG3 dispose-t-il des ressources humaines appropriées pour mener ses activités ?

Le PDLG3 a bénéficié de la mise en place d'une Cellule d'Appui Technique (CAT) chargée de la planification et de la mise en œuvre de l'ensemble des activités programmées sous la responsabilité administrative du Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation (MATD) et avec l'appui opérationnel et technique du PNUD et de l'UNCDF. La CAT a été représentée par une coordination basée à Kankan et une antenne à Faranah (Sandéniah) pour l'assistance à la maîtrise d'ouvrage au profit des communes de Marella et de Sandéniah.

La coordination de la CAT comprend :

- ✓ Un Expert national en développement local et en gestion financière communale, Gestionnaire du programme
- ✓ Un expert national en développement économique local
- ✓ Un expert national en suivi évaluation et capitalisation
- ✓ Un expert national en génie civil
- ✓ Un gestionnaire comptable national
- ✓ Un assistant administratif
- ✓ Deux secrétaires techniques postés dans les pôles de développement de Norassoba et de Cisséla
- ✓ Trois conducteurs de véhicules automobiles

Le programme a également bénéficié du soutien et des conseils du chargé de programme de l'UNCDF basé à Conakry. Le programme a bénéficié aussi du soutien de consultants à court terme qui ont travaillé sur le renforcement des capacités et de plusieurs microentreprises pour la réalisation des infrastructures communautaires. Comme on le voit, dans sa composition, le programme a bénéficié de suffisamment de ressources humaines qualifiées pour sa mise en œuvre.

Cependant, comme mentionné plus haut, le cadre logique et autres outils de gestion du programme ne sont pas utilisés comme outils de gestion. C'est cela qui a justement créé un problème lorsqu'il a fallu faire le reporting des résultats. L'équipe comprend bien les objectifs de la gestion axée sur les résultats, mais au quotidien et dans le rapportage, il est toujours plus facile de travailler à partir de la mise en œuvre des activités. Ce problème n'est pas particulier au PDLG III, on le retrouve dans l'ensemble des projets et programmes. On se demande ce qui manque alors ? Est-ce un manque d'encadrement ou d'accompagnement des équipes ? Est-ce une certaine forme de laisser-faire dans le contrôle de qualité ? Est-ce un problème de réelle maitrise de la gestion axée sur les résultats, mais aussi de la maitrise du cadre logique comme instrument de gestion ? En fait, c'est un peu tout cela, mais c'est aussi le manque

de ressources financière et humaine qui fait en sorte que les équipes sont aussi laissées un peu à elles-mêmes. L'utilisation et la maitrise de ces instruments nécessitent un accompagnement continu et une plus grande rigueur dans le contrôle de ceux-ci afin qu'ils servent de véritables instruments de gestion.

Il apparait ainsi que le programme n'a pas nécessairement bénéficié au cours de sa mise en œuvre des ressources humaines dont il a besoin, au moins en termes de qualité. Cette conclusion n'enlève en rien le fait que lors de la crise Ebola, l'équipe du PDLG III a privilégié une approche proactive et a su répondre de manière efficiente aux nouveaux besoins qui ont surgi.

Le PDLG3 a-t-il été mis en œuvre selon le budget ?

Il n'a pas été possible de disposer des décaissements réalisés par extrant, par effet, par axe et par année budgétaire, les seules données de décaissement disponibles étant celles fournies par axe d'intervention.

Tableau 7 : Allocations et décaissements en faveur du PDLG3 par axe et par année

Axes/Effets		**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**Total**
Axe 1	Planifié	**1 392 000**	**1 463 000**	**385 000**	**365 000**	**360 000**	**3 965 000**
	Décaissé	1 158 636	435 608	228 128	43 474		**1 865 846**
	Taux décaissement	83%	30%	59%	12%	0%	47%
Axe 2	Planifié	**35 000**	**500 000**	**555 000**	**570 000**	**410 000**	**2 070 000**
	Décaissé	8 505	47 947	381 328	46 083	99 360	**583 223**
	Taux décaissement	24%	10%	69%	8%	24%	28%
Gestion, fonctionnement, Appui technique	Planifié	**505 000**	**370 500**	**362 500**	**308 500**	**293 500**	**1 840 000**
	Décaissé	155 380	290 476	264 306	197 349	274 078	**1 181 589**
	Taux décaissement	31%	78%	73%	64%	93%	64%
Grand total	**Planifié**	**1 932 000**	**2 333 500**	**1 302 500**	**1 243 500**	**1 063 500**	**7 875 000**
	Décaissé	**1 322 521**	**774 031**	**873 762**	**286 906**	**373 438**	**3 630 658**
	Taux décaissement	**68%**	**33%**	**67%**	**23%**	**35%**	**46%**

Il ressort des rapports annuels et du Tableau 5 que la crise à virus Ebola a eu un impact certain sur le décaissement des fonds du programme au moins pour l'année 2014. D'autres facteurs ont influencé

les décaissements et notamment le retrait de certains partenaires. Le budget global du programme y compris la contribution du Gouvernement a débuté avec 7.875.000 US$ en juillet 2013. Ce budget n'a pu être décaissé qu'à hauteur de 68% en 2013, seulement 33% en 2014 et 67% en 2015. Pour les deux dernières années d'exécution, les décaissements ont été très faibles (23% et 35% respectivement).

À la fin du cycle du programme, les dépenses cumulées totales s'élèvent ainsi à 3.630.658 US$, comparativement au budget de 7.875.000 US$ au début du cycle, soit une utilisation de 46% du budget.

L'axe 2 du programme « Soutien des dynamiques de développement local » semble avoir été celui qui a le plus souffert de la disponibilité de financement avec un taux de décaissement d'à peine les 28% (10% en 2014 et 8% en 2016). L'axe 1 a souffert aussi de la crise Ebola et de la non libération de la contribution du Gouvernement depuis 2015.

Les dépenses du PDLG3, ont-elles été réalisées de manière efficace ?

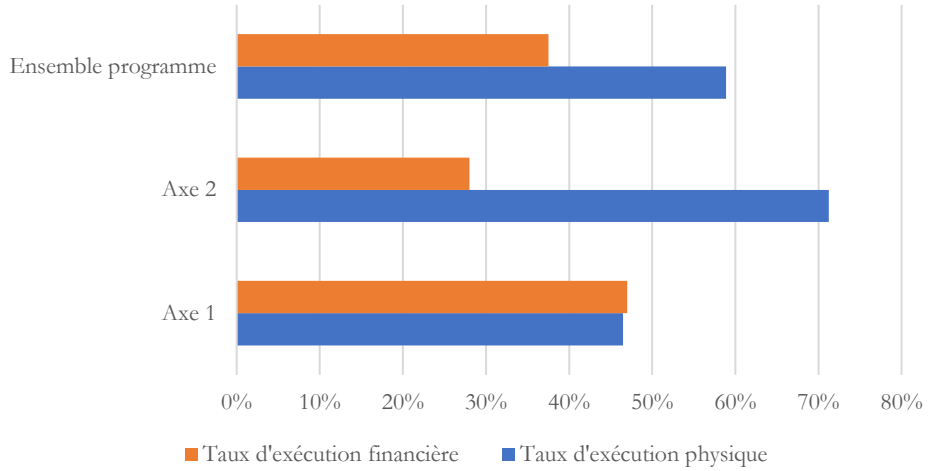
Il est important d'évaluer comment les modèles de dépenses se comparent à la réalisation des résultats du programme tels que définis dans le cadre logique du programme. Cependant, c'est une tâche difficile dans ce cas pour deux raisons. Premièrement, comme les types d'indicateurs varient considérablement, il n'est pas facile de les agréger pour chaque axe même si nous avons tenté l'exercice. Cette information est résumée dans le tableau ci-dessous. Deuxièmement, les données financières déclarées ne sont pas désagrégées par produit ou par extrant, mais uniquement par axe d'intervention. Par conséquent, il n'est pas possible d'attribuer des coûts spécifiques aux extrants individuels. Par ailleurs, les dépenses prises en compte ici sont celles spécifiques au PDLG3 suivant les données du PRODOC et des décaissements correspondants. D'autres décaissements ont eu lieu dans le cadre de la crise Ebola et des autres projets connexes et notamment le PLS n'ont pas été comptabilisés ici mais ont pu contribuer à la réalisation des résultats du programme.

Sur la période, 2013-2017, le taux d'atteinte des résultats est de 59% (calculé sur la base des taux de réalisation des résultats de chaque axe). Le ratio coût/efficacité pour l'ensemble du programme est de l'ordre de 157%, très élevé. Ce ratio varie selon les produits réalisés, et se situe à 99% pour l'axe 1 du programme mais reste non significatif pour l'axe 2 qui a bénéficié plutôt d'autres sources de financements non comptabilisées ici pour la mise en œuvre des activités. Il apparait ainsi difficile de confirmer si les dépenses du programme ont été effectuées de manière efficace.

Tableau 8 : Taux d'efficacité des dépenses du programme

Exécution physique par axe	Taux d'exécution physique	Taux d'exécution financière	Taux d'efficacité des dépenses
Axe 1	47%	47%	99%
Axe 2	71%	28%	254%
Ensemble programme	59%	38%	157%

Figure 4: Comparaison exécution physique/Exécution financière



4.5 Durabilité, reproductibilité et évolutivité

Est-ce que la stratégie du programme explique clairement comment et par qui ses résultats seront pérennisés une fois l'intervention terminée ?

Le programme ne mentionne pas explicitement qui fait quoi et comment pour assurer la durabilité des résultats après le PDLG3 (mécanisme et responsabilité). Cependant de manière implicite le programme met en œuvre une stratégie de pérennisation à plusieurs niveaux.

Premièrement la stratégie de pérennisation se décline à travers le partenariat avec un programme national comme le PACV qui semble être un exemple à suivre en la matière, le PDLG et le PACV ont établi un partenariat stratégique pour la mise à l'échelle. Les plateformes par exemple ont été prises en compte par le PACV.

Deuxièmement, la stratégie de pérennisation se fera à travers les collectivités locales, car avec le renforcement des capacités on travaille naturellement sur l'aspect durabilité, qui aujourd'hui semble être plus facile à atteindre à travers le développement économique qu'à travers l'investissement public la question de la maintenance restant un aspect problématique. Par ailleurs, les capacités des structures pérennes sont renforcées par les autres projets. La stratégie de pérennisation du programme est donc implicite et claire, suivant sa logique et sa nature même.

Nous avons essayé d'évaluer si les résultats obtenus grâce au programme seront maintenus, reproduits et / ou augmentés. Dans chacun des domaines de résultats, nous avons trouvé des preuves de mesures ou d'approches spécifiques prises dans le cadre du PDLG3 (et même des PDLG1 et 2) pour contribuer à la durabilité, à l'extensibilité ou à la reproductibilité. Les examens de la documentation du programme et les échanges avec les responsables de la décentralisation (tutelle du programme) ont montré des preuves d'une approche claire qui nous permet d'évaluer dans quelle mesure le PDLG3 tenait compte de la nécessité d'intégrer la durabilité ou de reproduire les approches développées dans le cadre du programme. Le programme initialement développé en Haute Guinée a déjà été répliqué à d'autres parties du pays et notamment en Basse Guinée (Boffa) et Moyenne Guinée (Mali). On voit que les liens du PDLG3 avec des différentes initiatives en appui au développement local et à la décentralisation en général sont explicitement définis. Il est possible d'identifier les leçons clés suivantes à partir des preuves :

Le PDLG1 et 2 ont permis de créer un environnement fiscal plus favorable, du coup, le PDLG3 est le récipiendaire de ces résultats. Toutefois, on constate que la capacité d'absorption demeure limitée, car l'entretien et la maintenance ne sont toujours pas des éléments prioritaires et maîtrisés par les collectivités locales. Étant donné que les bénéfices sont plus directs, on observe une pérennité plus grande dans les investissements à caractère économique, pour le financement de la maintenance. Le bien à caractère public appartient à tous et donc personne ne se sent responsable de celui-ci.

Aujourd'hui en raison d'une situation de continuité (PDLG1 et 2), les appuis dans les préfectures de Kouroussa et de Siguiri ont porté des fruits. Toutefois ceux-ci demeurent encore fragiles compte tenu de l'arrivée de nouveaux élus et ce que cela nécessitera comme renforcement des capacités relativement intense. A Norassoba, certains de nos interlocuteurs se sont plaint de la qualité de la gestion de la Délégation spéciale et craignent que la situation ne s'aggrave après l'installation des nouveaux élus en février 2018.

Le PDLG3 bénéficie aussi d'un support important de la part du MATD. Son engagement envers le programme est indéniable. Les initiatives lancées par le programme sont suivies et exploitées par le MATD. Toutefois, en ce qui concerne l'engagement du gouvernement dans la mise en œuvre de la Lettre de Politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration, il n'est pas toujours aussi soutenu qu'on pourrait l'espérer. Le comité interministériel de pilotage de la lettre de politique, chargé d'assurer le suivi, tient peu de réunions et le plan d'action n'est pas renseigné depuis décembre 2014. Ainsi il est hasardeux de porter un jugement sur l'état d'avancement des actions à mettre en œuvre dans le cadre de la Lettre de Politique.

Avec la perspective des élections locales, il y a un risque que les réflexes d'autoritarisme de l'administration soient renforcés, car on n'a toujours pas réglé la question des sous-préfectures. Le positionnement des sous-préfets au même niveau que les présidents des CRD crée un bicéphalisme dans le rôle des deux structures. Ce bicéphalisme d'autorité sur un même territoire est un des dangers les plus importants pour le fonctionnement de la décentralisation au niveau local. Les vieux réflexes d'autoritarisme sont encore présents dans les sous-préfectures.

La solution proposée et qui n'a pas encore pu aboutir est la transformation de tout pôle économique en une sous-préfecture intégrant toutes les sous-préfectures membres du pôle ; ce qui permettrait de réduire les coûts et générer des investissements importants dans le pôle économique.

Questions transversales

Genres - Dans quelle mesure les résultats du projet accompliront ils un changement dans les relations « genre » dans la zone d'intervention (accès et usage des ressources, pouvoir de prise de décision, division de travail, etc.) ?

Il apparait que l'aspect genre a bien été pris en compte dans le cadre de ce programme. Les deux focus groupes réalisés à Fandja et à Kiniéro avec les femmes ont confirmé cette prise en compte du genre. Selon les femmes rencontrées, leur implication dans l'élaboration des PDL et des PAI leur a permis d'intégrer leurs préoccupations dans les interventions du programme dans leurs localités. De plus en plus d'investissements sont orientés vers les femmes. Il en est résulté une amélioration de leur situation économique mais rien ne permet d'affirmer que leur position sociale s'est améliorée.

Pour l**'environnement**, nous n'avons pas trouvé d'indication sur une éventuelle analyse environnementale simplifiée. Tout laisse croire que l'équipe du PDLG3 ne procède pas à ce genre d'étude tant au niveau de l'implantation sur les sites que sur les effets à moyen et long termes sur l'environnement. Aucun document examiné n'en fait référence en termes d'analyse ou de propositions de mesures de mitigation. Il reste cependant que les groupements de planteurs de Norassoba avaient

le reboisement comme activité principale et qu'ils recevaient aussi des plants d'arbres fruitiers (orangers, manguiers et autres essences végétales) ; ce qui montre que la protection de l'environnement était prise en compte. En 2017 les populations se sont lancées dans l'activité anacarde et même si cette activité a permis de réduire les feux de brousse, elle a entraîné la destruction des forêts, y compris la coupe des orangers et des bananiers et leur remplacement par des anacardiers.

La question de **droits des personnes** est abordée par l'aspect inclusif et la participation plurielle dans les cellules locales. Dans le cadre des résultats, on ne retrouve pas d'indicateurs spécifiques sur les droits des personnes. Comme mentionné précédemment, la démarche de planification se veut la plus inclusive possible et dans ce cadre on peut conclure que le PDLG3 touche aux aspects liés aux droits des personnes. Ceci en permettant à chacun de participer aux débats et à faire valoir ses opinions lors des consultations publiques. La liste des investissements ainsi que les actions identifiées dans les PDL laissent croire que le programme a favorisé le respect des droits de l'homme ; au moins les droits des femmes.

5. Conclusions et recommandations

Ce chapitre consolide l'ensemble des analyses faites sur la mise en œuvre du PDLG3 et énonce des recommandations clés pour les futurs programmes. Dans l'ensemble, il est clair que le PDLG3 est un programme difficile à évaluer. Il a été confronté à un certain nombre de problèmes critiques de mise en œuvre au cours de sa vie, allant d'Ebola à l'intégration d'autres nouveaux projets d'appui à la décentralisation, sans parler du retrait d'UN-Habitat et de Bellezone. Ces facteurs signifient que toute évaluation du programme ne peut fournir qu'une évaluation partielle des progrès. En particulier, une évaluation de l'impact du programme ne peut être réalisée, l'évaluation de tous les indicateurs de résultat n'ayant pas été réalisée. Néanmoins, les points clés suivants : peuvent être mis en évidence.

Premièrement, le PDLG3 est considéré comme extrêmement pertinent pour les besoins des entités de la décentralisation et de la déconcentration en Guinée. Il y a eu une demande largement exprimée pour les services offerts et des niveaux élevés de satisfaction et d'appréciation de la qualité de la part des bénéficiaires des interventions. Il y a également eu plusieurs demandes de services et de soutien supplémentaires qui ne relèvent pas actuellement de la portée du PDLG3, mais qui coïncident avec les mandats du PNUD et de l'UNCDF.

Deuxièmement, le PDLG3 a réussi à atteindre certains de ses objectifs au niveau des résultats, mais a moins réussi à traduire ces résultats en résultats plus transformateurs. Une durée de programme plus longue et un ensemble alternatif d'indicateurs de programme auraient très bien pu aider à focaliser l'attention du programme sur les résultats critiques, au lieu de mettre l'accent sur les activités.

Ce qui suit passe en revue la validité de la théorie du changement et énonce des recommandations clés pour les futurs programmes.

5.1 Validité de la théorie du changement

Le programme a démarré avec une théorie de changement souple, mais qui n'a pas été complètement élaborée dans les documents initiaux du programme. Aux fins de la présente évaluation, nous avons construit une théorie du changement (voir la figure 2) fondée sur ses hypothèses et une compréhension plus large de la conception du programme telle qu'elle a été définie par l'équipe du PNUD et d'UNCDF. Comme indiqué plus haut, il est impossible d'établir si le PDLG3 a atteint son objectif d'impact, mais nous pouvons faire une évaluation des quatre indicateurs d'effets, comme suit :

5. La mise en œuvre de la LPN/DDL a contribué à l'instauration d'un environnement favorable à l'autonomie des collectivités locales et favorisé l'exercice d'une maîtrise d'ouvrage communale inclusive.

La présence continue du PDLG à travers successivement les PDLG1, le PDLG2 et le PDLG3 a effectivement permis d'influer sur les politiques en Guinée même si sur une période inférieure à 5 ans, il est extrêmement difficile d'avoir une influence sur les politiques ; en décentralisation en particulier, où les impacts ne peuvent se voir et se mesurer qu'à long terme.

En exemple, l'analyse de la Lettre de Politique Nationale de Décentralisation et de Développement Local montre clairement l'apport des PDLG1 et 2 aux orientations stratégiques de ce document de politique. Le travail a été fait en collaboration avec le projet de l'Union européenne et le PACV pour l'élaboration du Guide National de Planification. Le nouveau Guide prend en compte les aspects liés aux OMD. L'équipe de mission de revue et d'évaluation finale a pu vérifier et confirme que plusieurs sections des instruments testés, mis en œuvre et opérés dans le cadre du PDLG1 et 2 (planification locale, Fonds de Développement Local, pôle de développement économique, mobilisation des ressources financières locales) ont été reprises au niveau national ; et le PDLG3 bénéficie justement des retombées des précédents projets et des partenariats qu'ils ont su créer au cours de ces années.

6. Le renforcement des capacités des collectivités locales leur a permis de concevoir et gérer le développement local de manière inclusive dans un environnement favorable au développement humain.

Nous avons pu constater que la capacité de gestion inclusive était présente au niveau des citoyens et des autorités déconcentrées dans les communes visitées. Ceci est confirmé par l'analyse des PDL élaborés. Les PDL se sont améliorés et ont désormais une vraie dimension service et une vision du Développement Économique Local. Les PDL sont devenus plus stratégiques et incluent la notion de service. Ils ont été réalisés avec une participation des autorités déconcentrées. Certes, bien que leur contenu, leur analyse et leur format et la démarche méthodologie se sont nettement améliorés, ils demeurent toujours aussi ambitieux et en dehors de la portée d'une mise en œuvre entière par les collectivités.

La crise sanitaire Ebola a prouvé qu'il y avait une amélioration dans la capacité de gestion des collectivités locales. Elles ont pu agir comme véritable porte d'entrée pour l'aide d'urgence. Le rôle que le PDLG3 a pu jouer à travers cette crise est loin d'être négligeable. L'équipe du PDLG3 a pu faire le plaidoyer auprès des populations pour qu'elles acceptent les interventions des équipes externes pour les appuyer dans la résolution de l'épidémie Ebola. Cela fut possible grâce au climat de confiance qui s'est installé entre les communautés et le projet.

7. 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.

Il apparait que l'aspect **genre** a bien été pris en compte dans le cadre de ce programme même s'il est pour le moment impossible d'établir avec certitude que c'est réellement le cas. Cependant à la lecture des PDL et aussi à travers les investissements consentis dans le cadre du PDLG3, on perçoit une meilleure prise en compte des femmes dans les PDL et plusieurs investissements sont orientés vers ce groupe.

Concernant l**'environnement**, il n'y a aucune indication sur une éventuelle analyse environnementale simplifiée. Tout laisse croire que l'équipe du PDLG3 ne procède pas à ce genre d'étude tant au niveau

de l'implantation sur les sites que sur les effets à moyen et long termes sur l'environnement. Aucun document examiné n'en fait référence en termes d'analyse ou de propositions de mesures de mitigation même si les groupements de planteurs des zones visitées font mention d'efforts de reboisement dans la zone.

Quant à la question de **droits des personnes**, elle est abordée par l'aspect inclusif et la participation plurielle dans les cellules locales. Dans le cadre des résultats, on ne retrouve pas d'indicateurs spécifiques sur les droits des personnes. La démarche de planification se veut la plus inclusive possible et dans ce cadre on peut conclure que le PDLG3 touche aux aspects liés aux droits des personnes. Ceci en permettant à chacun de participer aux débats et à faire valoir ses opinions lors des consultations publiques. La liste des investissements réalisés et les actions identifiées dans les PDL laissent croire que le programme a favorisé le respect des droits de l'homme.

8. 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 ont été réalisés.

Au total, le PDLG3 a permis le financement d'un nombre important (jusqu'à 50) investissements de Développement Economique Local financés sous les différents partenariats du PDLG (PDLG/ SEMAFO/CR Kiniéro) – (PDLG3/BELLZONE) – (PDLG3/ CMC Boffa) – (PTFM) ; représentant 6.190.380.990 de Francs Guinéens. De ce nombre 59% ont visé le secteur de l'énergie sous-bassement important du développement économique.

En rapport avec le programme d'investissements, l'équipe du PDLG3 a dénombré 38 groupements d'investissements. De ce nombre, 3 investissements sont classifiés sous le vocable activités génératrices de revenus ; 7 sont des activités de rénovations (4 sont des groupements et des activités de rénovations DEL) ; 4 sont des investissements d'infrastructures sociales et 2 sont des investissements de renforcement des capacités. Si on exclut les 4 activités de rénovations DEL, 22 investissements sont listés par l'équipe de projet comme des investissements DEL. Les plateformes multifonctionnelles constituent de véritables investissements structurants soutenus par le programme.

Tous ces investissements ont pu générer des emplois pour les jeunes et les femmes même s'il n'a pas été possible de comptabiliser le nombre d'emplois créés.

5.2 Recommandations

Nous reconnaissons les défis importants rencontrés par le PNUD et l'UNCDF dans la mise en œuvre de ce programme et la tentative du programme de se diversifier et de s'élargir à d'autres types d'interventions pour améliorer les capacités des entités de la décentralisation et de la déconcentration en Guinée. En examinant les recommandations de l'évaluation, nous les avons regroupées en deux catégories - conceptuelles et programmatiques - et traitons chacune d'elles à tour de rôle.

5.2.1 Recommandations Conceptuelles

Théorie du changement

A l'avenir le PNUD et l'UNCDF devraient s'assurer que leurs programmes bénéficient d'une théorie du changement plus claire et plus compréhensible dès le début. Pour cela, ces agences devraient s'assurer d'un meilleur ciblage des hypothèses critiques et des voies de prestation dans le cadre logique du programme ; ce qui aiderait l'équipe à se concentrer sur les principaux résultats. **Action : PNUD,**

UNCDF

Poursuivre une approche commune du renforcement des capacités et du financement

Les collectivités locales étaient cohérentes dans leur appréciation des programmes de formation mis en œuvre par le PDLG (1, 2 et 3). Toutefois, l'évaluation a révélé que des mesures supplémentaires, en particulier en matière de financement, auraient pu utilement compléter l'objectif principal du renforcement des capacités et aider les collectivités locales à se développer avec succès même si des financements exceptionnels ont pu couvrir le gap. Il est recommandé que les futurs programmes examinent comment intégrer un modèle de financement des collectivités locales à une approche de renforcement des capacités. Cette cohérence du financement avec des investissements structurants apparaît donc essentielle au succès du programme à long terme. **Action : PNUD, UNCDF**

Le contexte doit être plus clairement traité dans la conception du programme

Il est recommandé que le PNUD et l'UNCDF mettent davantage l'accent sur le développement d'une compréhension du contexte du pays pendant la phase de démarrage d'un tel programme pour aider à faire face aux risques externes potentiels pendant sa mise en œuvre, notamment une meilleure analyse des risques et des conflits. L'expérience Ebola justifie en partie cette recommandation. **Action : PNUD, UNCDF**.

5.2.2 Recommandations Programmatiques

Suivi et évaluation

Une recommandation clé de cette évaluation est que le PNUD et l'UNCDF envisagent d'incorporer davantage d'indicateurs de résultat et d'impact dans la conception future de programmes ; en particulier des indicateurs sur les questions transversales et notamment genre, environnement et droits humains. Le PNUD et l'UNCDF pourraient également envisager de renforcer les éléments de preuve qu'ils recueillent dans le calcul de l'optimisation des ressources afin de mieux démontrer les économies de projet à l'avenir. Ceci devrait passer par la saisie dans l'outil de gestion ATLAS des plans de travail annuels détaillés de façon à pouvoir disposer à tout moment des décaissements en faveur de chaque extrant et chaque effet du programme. **Action : Personnel financier PNUD**

Au-delà, le programme devrait disposer dès sa conception d'un plan intégré de suivi et évaluation opérationnel et dont la mise en œuvre devrait bénéficier d'une allocation budgétaire conséquente (au moins 5% du budget du programme). Un travail conséquent de suivi devrait alimenter un peu mieux le processus d'évaluation du programme. **Action : Personnel de gestion PNUD, UNCDF**

Du point de vue de l'évaluation fonctionnelle, il est clair que l'évaluation n'avait pas suffisamment de ressources financières et humaines et de temps pour collecter des données sur un ensemble des sites représentatifs de la zone d'intervention du programme surtout avec l'ajout de plusieurs projets au programme initial et de nouvelles zones d'intervention situées en dehors de la zone d'intervention initiale du programme. Au cours de la phase de conceptualisation, les futurs programmes du PNUD et UNCDF pourraient envisager comment ils seront évalués à l'interne et à l'externe, avec des délais plus longs pour permettre une collecte plus efficace de preuves et une évaluation des résultats de l'évaluation. **Action : PNUD, UNCDF**

Zones d'intervention et populations cibles

Afin de faciliter l'évaluation de leurs interventions, le PNUD et l'UNCDF devraient éviter de sortir de la zone d'intervention de leurs programmes ou modifier la population cible sans procéder à une révision du cadre logique et du cadre de résultats et de ressources au risque de rendre le programme

non évaluable. Dans le cas où des circonstances particulières poussaient à opérer ces changements, les équipes de programmes du PNUD et de l'UNCDF devraient s'assurer de la mise à jour du Cadre Logique et du Cadre de Résultats et de Ressources. **Action : Equipes programmes PNUD, UNCDF**

Pérennisation des acquis du programme

Les autres projets et programmes en appui à la décentralisation et au développement communautaire doivent s'approprier les acquis du PDLG en Haute Guinée comme l'a fait le PACV dans la réalisation des actions de développement et la prise en compte des plateformes multifonctionnelles. Le renforcement des capacités des structures pérennes par les autres projets doit être étendu à tout le territoire. Par ailleurs, le Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation dispose d'un centre de formation des élus et d'un pool de formateurs régionaux. Cette structure devrait servir de cadre à la formation des nouveaux élus au lendemain des élections communales. **Action : MATD**

Pour pérenniser les acquis il est proposé aussi :

- ✓ De transformer tout pôle économique en une sous-préfecture intégrant toutes ses sous-préfectures membres ; ceci permet des investissements importants dans le pôle économique et des économies de ressources.
- ✓ Transformer le PDLG en une Agence Régionale de Développement.

Action : MATD

Gestion des risques et informations de surveillance

Étant donné que le PNUD et l'UNCDF ont une longue et solide expérience de travail dans le contexte guinéen, le PDLG3 aurait pu mieux prévoir les retards de décaissement ou d'utilisation des fonds, ou l'annulation de certains engagements financiers. A l'avenir, les programmes devraient bénéficier d'un cadre de mesure plus élaboré, étroitement lié à la théorie du changement, avec des indicateurs plus clairs et de plus haut niveau. Cela pourra aider à évaluer les contributions du programme, assurer le suivi de l'environnement de risque et aider aussi à justifier les décisions de gestion adaptative. **Action : PNUD, UNCDF**.

Annexes

Annexe A : Termes de référence de l'évaluation

PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT LOCAL EN GUINEE 3ème PHASE (PDLG3)
N° 00085450 UNDP

Termes de Référence
(TDR)
Evaluation finale

LIEU :	Guinée : Haute Guinée, Conakry
DATE LIMITE DE CANDIDATURE :	02 octobre 2017
TYPE DE CONTRAT :	Contrat de service institutionnel ou professionnel
LANGUES REQUISES :	Français
DATE DE COMMENCEMENT :	06 novembre 2017
DUREE DU CONTRAT :	25 jours

SIGLES ET ABREVIATIONS

SIGLES	SIGNIFICATIONS
CCL	Cadres de Concertation Locale
CL	Collectivités locales
CR	Commune rurale
CRD	Communautés Rurales de Développement (CDR)
CU	Commune urbaine
DAC	Dispositif d'Appui Conseil

DEL	Développement Economique et Local
FDL	Fonds de Développement Local
LPN/DDL	Lettre Politique Nationale de la Décentralisation et du Développement Local
MATD	Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation
ONU	Organisation des Nations Unies
ONU-Habitat	Programme des Nations unies pour les établissements humains
PACV	Programme d'Appui aux Communautés Villageoises
PDLG	Programme de Développement Local en Guinée
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPL	Processus de Planification Local
PRODOC	Document de projet
UNCDF	United Nations Capital Development Fund

HISTORIQUE ET CONTEXTE

Historique

Le Programme de Développement Local dans les régions naturelles de Moyenne et Haute Guinée (PDLG- GUI/99/C01) a été formulé en 1999, suite à la réalisation d'une étude préalable et d'une analyse des conditions et des capacités d'appui à la décentralisation (juillet 1997) et d'une mission d'identification et de programmation multidisciplinaire (août 1998).

A l'origine, le choix de la zone d'intervention du PDLG dans les régions naturelles de la Moyenne Guinée et de la Haute Guinée reposait sur les résultats de diverses études menées sur la pauvreté en Guinée où ces deux régions apparaissaient comme les plus défavorisées.

PDLG I

Le Programme de Développement Local dans les régions naturelles de Moyenne et Haute visait à l'amélioration durable de l'existence des populations rurales pauvres de 45 Communautés Rurales de Développement (CRD), environ 560.000 habitants. Le but du programme était de démontrer qu'une dévolution aux collectivités locales (les CRD) de responsabilités et de ressources adéquates et le renforcement de leurs capacités, se traduit dans des actions de développement mieux adaptées à la demande réelle des populations et plus efficaces dans la mobilisation et l'utilisation des ressources disponibles pour la lutte contre la pauvreté. Du point de vue de sa conception stratégique, le PDLG I se veut un processus de mise en relation des acteurs locaux autour de leurs initiatives de développement. Pour ce faire, le PDLG a été organisé autour de cinq (5) outils : Le Processus de Planification Local (PPL), le Fonds de Développement Local (FDL), les Cadres de Concertation Locale (CCL), le Dispositif d'Appui Conseil (DAC) et le suivi-évaluation.

Malheureusement, en raison de problèmes de financement, le PDLG a été obligé de concentrer ses interventions autour des deux préfectures de la région de Kankan. Le PDLG a couvert 182 districts répartis dans 23 CRD, à savoir 11 dans la préfecture de Kouroussa et 12 dans celle de Siguiri pour une population totale estimée à 341.175 habitants dont 52 % de femmes. De plus, à mi-parcours, le projet a fait l'objet d'un recentrage pour une plus grande pérennisation des investissements en développement et mettant en œuvre le concept des pôles développement.

PDLG II

Intervenant à la suite du Programme de Développement Local en Guinée (PDLG I) qui a été mis en œuvre entre 2001 et 2006, le Programme de Développement Local en Guinée (PDLG II) vise à accompagner la décentralisation et la participation des citoyens à la gestion locale pour une réduction accélérée de la pauvreté en Guinée.

L'objectif de développement du « Programme de Développement Local en Guinée (PDLG II) est « l'amélioration, de manière durable et équitable, des modes et des moyens d'existence des populations de la Haute Guinée et de la Guinée Forestière ». Comme objectif immédiat, il vise à « Assurer l'adoption des pratiques de bonne gouvernance pour le développement local par les Collectivités Territoriales et les autres acteurs locaux en Haute Guinée et en Guinée forestière ».

PDLG III

L'objectif global du Programme de développement local en Guinée/phase 3 (PDLGIII) dont il s'agit d'évaluer consiste à appuyer le Gouvernement et les collectivités locales (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) pour assurer un développement économique local durable et équitable et favoriser l'accélération de la réalisation des OMD au niveau régional et local.

Participant à la réalisation de plusieurs Effets UNDAF 2013-2017, le PDLGIII vise à contribuer, dans le domaine de la décentralisation et du développement local, à la mise en œuvre du Plan d'Action du Programme de Pays (PAPP) 2013-2017 entre le Gouvernement de la République de Guinée et le

Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), dans le cadre plus global du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF 2013-2017) de la Guinée.
Le programme est constitué de deux axes et quatre produits :

Renforcement des capacités (locales - nationales) de management d'un développement local inclusif	Produit 1 : La mise en œuvre de la Lettre de politique nationale de décentralisation et de développement local LPN/DDL a contribué à l'instauration d'un environnement favorable à l'autonomie des collectivités locales et favorisé l'exercice d'une maîtrise d'ouvrage communale inclusive
	Produit 2 : Les collectivités locales conçoivent et gèrent le développement local de manière inclusive dans un environnement favorable au développement humain
Soutien aux dynamiques de développement économique local (niveau local et national	Produit 3 : Une stratégie nationale de développement économique local (DEL) inclusif est élaborée, adopté et diffusé
	Produit 4 : Des investissements structurants de DEL ont favorisé la création d'emplois pour les jeunes et les femmes et l'accroissement des revenus pour la collectivité locale

Le développement des capacités, la prise en compte de la dimension genre et le partenariat ont été les principales stratégies transversales pour l'atteinte des objectifs et la réalisation des quatre produits qui composent le programme.

Contexte du projet

Le PDLG 3 fait 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 Communautés 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.
Tableau des données de base du PDLG3

Pays :	Guinée
Titre du Programme :	Programme de Développement Local en Guinée
Titre du Programme (court) :	PDLG3
Agence d`Exécution :	PNUD/UNCDF/ ONU - Habitat
Agence de mise en œuvre :	UNCDF
Date d'approbation du projet :	16 décembre 2013
Durée du Projet :	2013-2017

Code ATLAS du Programme (par bailleur) :	
Numéro projet Atlas UNCDF	00089143
Numéro projet Atlas PNUD	00085450
PNUD Atlas Awards	
Budget approuvé (selon PRODOC)	USD 7.875.000
UNCDF	USD 500.000
PNUD	USD 2.000.000

Gouvernement	USD 375.000
Autres sources (ONU-Habitat)	USD 1.000.000
Autres sources financement parallèle Banque Mondiale (PACV) Compagnies minières	USD 3.101.347,99
Coût total du projet	USD 7.875.000
Gap de financement à la formulation	USD 5.000.000

Amendement du Projet :	N/A
Date de la Revue à l'Interne:	S/O
Autres projet de l'UNCDF en cours dans le pays:	N/A
Projets précédents d'UNCDF :	PDLG1 & 2
Précédentes évaluations :	Revue technique PDLG 2 (2012), Evaluation finale PDLG1 (2007), Évaluation du finale PA-PDR/MG (2001)

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 programme (région de Kankan) a été directement touchée par l'épidémie de fièvre à virus Ebola qu'a connu le pays de 2014 à 2015. Ainsi, son évaluation intervient donc dans un contexte post-crise Ebola dont les séquelles perdurent et affectent relativement la relance des activités socio-économiques.

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

OBJET DE L'EVALUATION (TYPE D'EVALUATION)

Il s'agit d'une évaluation externe indépendante finale qui permettra d'apprécier les efforts conjoints du Gouvernement et des partenaires en faveur des différentes cibles et bénéficiaires.

Elle vise à analyser les résultats obtenus du projet dans une perspective de pérennisation des acquis. Elle devra tenir compte, sur la base de l'appui du projet de la fonctionnalité des entités de la décentralisation et de la déconcentration (notamment les Collectivités Locales et les services publics centraux et déconcentrés d'appui) pour assurer un développement économique local durable et équitable et favoriser l'accélération de la réalisation des OMD au niveau régional et local.

La partie relative à la dimension stratégique couvrira les questions suivantes :

Quelles sont les conditions de réplication des démarches et de diffusion des outils ?

En quoi, le projet est en cohérence avec les priorités de l'Etat en matière du développement économique local ?

Le projet a-t-il eu un effet de mobilisation plus large dans la zone ?

Quel effet peut-on attribuer à ce projet en termes d'amélioration de la participation de citoyennes à la gestion locale ?

Le projet a pour spécificité de prendre en compte la fonctionnalité des entités décentralisées notamment les pôles de développement et de promouvoir l'économie locale par le renforcement des acteurs locaux. Que peut-on tirer comme enseignement de ce processus en termes de participation, de renforcement de la légitimité des collectivités locales, de consolidation de dynamiques locales, à travers la planification locale ?

Dans quelles mesures l'accord entre l'UNCDF et le PNUD a été respecté ?

Quelle est la valeur ajoutée du partenariat l'UNCDF et le PNUD dans le cadre de ce projet ?

En termes d'étendue et de circonscription, le PDLG, à travers l'exécution de ses deux phases précédentes avait senti la nécessité et la pertinence d'organiser les Communes Rurales (CR) en *pôle*[5] *de développement économique* identifié sur la base de gisements de ressources potentielles de la fiscalité locale. C'est ainsi qu'au cours de son évolution, sept (7) pôles économiques ont été installés dont trois (3) dans la préfecture de Kouroussa (Cisséla, *Kiniéro* et Baro) et quatre (4) dans la préfecture de Siguiri (*Norassoba*, Kintinian, Doko et Siguirini).

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	COMUUNES
SIGUIRI	NORASSOBA	Norassoba
		Nounkoukan
		Kiniébakoura
		Niandankoro
KOUROUSSA	KINIÉRO	Kinièro
		Bafèlè
		Douako

Par rapport aux 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.
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 Banfèlè est la plus éloignée du siège du projet située à 220 Km (environ 5h de route y compris la traversée du fleuve par Bac).
L'évaluation va analyser l'appropriation du programme par les différentes catégories d'acteurs dans ces deux (2) pôles économiques, élargie à d'autres communes voisines ayant bénéficiées des actions du programme.
QUESTIONS RELATIVES A L'EVALUATION
La mission d'évaluation répondra aux questions clés suivantes :
Atteinte des résultats
Quelle est la performance du projet en termes d'atteinte des résultats escomptés (avec référence aux indicateurs du cadre logique et par domaine de produits escomptés, les objectifs immédiats et l'objectif de développement) ? Quelles étaient l'efficience, l'efficacité et la qualité des résultats attendus ?
Etant donné l'atteinte des produits et des activités qui y sont liées, quelle est la preuve que le projet a été en mesure d'atteindre ses objectifs immédiats et de développement lui ayant permis de :
Renforcer les capacités des Collectivités Locales sur leur rôles et responsabilités dans le processus de développement ;
Améliorer l'économie locale dans les communes concernées ;
Améliorer la mobilisation des recettes et la transparence dans la gestion des communes
Renforcer la responsabilisation des communes dans les processus de passation de marché en général, dans le cadre de la gestion des infrastructures et équipements en particulier

[5] *Le pôle de développement est un espace organisé autour d'une commune rurale susceptible de jouer un rôle de moteur économique (compte tenu de son potentiel de développement économique). Il est composé de deux (2) ou de plusieurs CR contiguës liées par des réalités géographiques historiques culturelles ou économiques et reliées entre elles par un réseau de pistes rurales pour former un territoire de proximité au sein duquel les populations vivent leur processus de développement.*

Influencer la politique et les réformes qui permettent une décentralisation efficace, notamment sur les questions de développement économique local (DEL)
Permettre la réplication des méthodes et outils du projet par le Gouvernement et/ou d'autres bailleurs.
Evaluer 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 ?
Evaluer 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 ;
Y a-t-il une preuve d'impacts négatifs liés aux activités du projet et/ou à leurs résultats ?
Quel est le niveau de satisfaction des différents acteurs clés du projet par rapport au projet lui-même et aux résultats atteints ?

Durabilité des résultats

Quelle est la probabilité que les résultats du projet seront durables sur le long terme, indépendamment de l'aide extérieure, en termes (i) d'impact sur les politiques, (ii) de réplication, (iii) de développement économique local (DEL), (iv) d'infrastructures et de services rendus ?
Les financements disponibles (du Gouvernement et/ou des bailleurs) sont-ils accessibles pour soutenir la réplication à une plus large échelle ?
Est-ce que la stratégie de sortie du PNUD et de l'UNCDF et de leurs partenaires est appropriée afin de promouvoir la durabilité ?

Facteurs déterminant la réussite du projet

Est-ce que le projet a été mis en œuvre et les résultats atteints selon la planification, ou y a-t-il eu des contraintes de la part de l'UNCDF, du PNUD, du Gouvernement, du Projet, des Communes qui ont limité la mise en œuvre réussie et l'atteinte effective des résultats attendus du projet ?

Facteurs externes

L'environnement politique a-t-il eu des conséquences positives ou négatives sur les performances du projet et/ou des Communes ?
L'environnement politique reste-t-il propice à la réplication des leçons tirées du projet ?
L'environnement socio culturel a-t-il eu des conséquences positives ou négatives sur les performances des projets et des communes ?
Y a-t-il un quelconque facteur externe au projet qui a affecté la mise en œuvre, l'atteinte des résultats, la réplication ou l'impact politique ?

Facteurs liés à la mise en œuvre du projet

<u>Conception du projet (pertinence et qualité)</u>

La qualité du concept / de la raison d'être du projet / du cadre logique sont-ils pertinents pour l'atteinte des objectifs attendus, étant donné le contexte local, régional et national de développement ?
Le projet a-t-il été bien conçu et s'insère-t-il dans le cadre des stratégies nationales telles que la stratégie de réduction de la pauvreté, le cadre de la planification au niveau du système des Nations Unies (UNDAF, matrice de résultats), la politique de décentralisation et de développement local ?
L'approche 'genre' a-t-elle été bien prise en compte lors de la conception du projet ?
Est-ce que les objectifs du projet sont restés valables et pertinents tout au long du projet ?

<u>Montage institutionnel de la mise en œuvre du projet</u>

Est-ce que le montage institutionnel du projet est pertinent, efficace et efficient pour l'atteinte des objectifs ?
Y a-t-il eu des contraintes institutionnelles qui ont entravé la mise en œuvre des activités du projet ?

<u>Gestion du projet</u>

La gestion du projet, à tous les niveaux, était-elle adéquate et appropriée ?
La gestion du projet était-elle axée sur l'atteinte des résultats, et considérée comme innovatrice ?
La gestion des ressources humaines et financières est-elle saine et efficiente ?
Les systèmes de gestion, de suivi-évaluation et d'établissement de rapports sont-ils utilisés comme outils d'appui à la gestion en vue d'assurer l'efficacité de la mise en œuvre du projet ? Sont-ils une base objective d'évaluation de la performance du projet ?
Les indicateurs du cadre logique sont-ils appropriés, et d'une qualité suffisante pour apprécier la performance du projet ?
Le système de suivi-évaluation a-t-il soutenu la gestion efficace du projet, l'aide à la prise de décision et l'apprentissage ?
Maîtrise d'ouvrage communale
Les acteurs institutionnels, notamment le Conseil communal et les commissions/comités spécialisés sont-ils opérationnels ?
Les instruments de planification des plans locaux de développement (PDL) et PAI ont- ils été régulièrement élaborés et mis en œuvre ?
Les procédures de passation des marchés sont-elles respectées et documentées ?
L'exécution et le suivi des contrats ont-ils été conformes aux clauses contractuelles prévues ?
Le système de gestion des investissements est-il efficace ?
La participation des populations :
Les populations ont-elles été directement impliquées dans la mise en mise en œuvre du projet ?
En quoi, les relations entre les Collectivités Territoriales et les acteurs de la société civile ont-elles été améliorées dans le cadre du développement local ?
Appui technique du PNUD et de l'UNCDF
Qualité, pertinence et disponibilité de l'appui technique du PNUD et de l'UNCDF, selon les besoins exprimés par les acteurs principaux de la mise en œuvre du projet, et son impact sur le déroulement des activités et l'atteinte des résultats.
Positionnement stratégique du PNUD et de l'UNCDF, et de ses partenaires
Le PNUD et l'UNCDF et sont-ils stratégiquement bien positionnés grâce aux engagements pris par les responsables du projet vis-à-vis :
D'autres partenaires de développements (Sociétés minières, autres bailleurs de fonds, gouvernement) dans le même secteur de la décentralisation ?
De la mise en œuvre des priorités nationales, comme reflétées dans le cadre des stratégies nationales en lien avec la décentralisation et le développement local en Guinée ?
De la matérialisation/optimisation de ses avantages comparatifs ? La cohérence avec les approches et les priorités institutionnelles ?
De la qualité et de la valeur ajoutée des relations entre le PNUD et ses partenaires stratégiques (bailleurs internationaux, nationaux et partenaires locaux) ? Le partenariat avec les autres bailleurs a-t-il été effectif ? Quelles sont les forces et les faiblesses de ce partenariat ?
De la valeur ajoutée à attribuer aux interventions dans le domaine de la décentralisation et de la sécurité local en Guinée ?
METHODOLOGIE
La méthodologie va se dérouler principalement autour des étapes suivantes :
Déroulement du processus d'Evaluation
Revue documentaire :
Elle consiste à l'examen des documents de référence du projet et les entretiens avec les personnes clés concernées par leur élaboration et la mise en œuvre du projet. Entre autres documents de référence à revoir les documents contenus dans la liste 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

Briefing de pré-mission :
Avant la mission, un briefing de l'équipe d'évaluation par le personnel du PNUD se tiendra. Il sera l'occasion de partager la proposition de stratégie et de la valider de commun accord avec l'équipe d'évaluation. L'approche de ce briefing pourra être discutée et négociée (réunion, téléconférence).
Rencontres dans la capitale à Conakry :
Réunion de lancement : Réunion interne dirigée par le/la chef d'équipe afin d'assurer une compréhension commune et partagée des membres de l'équipe concernant le montage, les objectifs et les résultats attendus du projet, ainsi que de la portée de l'évaluation.
Entretien avec les parties prenantes : Briefing à Conakry par le bureau du PNUD et l'unité de l'UNCDF et entretien avec le Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation (MATD). Rencontres avec certains partenaires et si nécessaire des membres du Comité de pilotage du projet. Les Chargé(e)s des Programmes du PNUD et de l'UNCDF fourniront une liste de personnes à contacter, mais la mission pourra également adjoindre d'autres noms à cette liste selon la nécessité.
Dans la zone d'intervention du projet au niveau Préfectoral et régional
Rencontre avec les autorités et partenaires régionaux pour échanger sur les enjeux de l'évaluation et faciliter leur participation ainsi que la mobilisation des acteurs au niveau local.
Lancement de l'évaluation par un atelier ou réunion d'information sur l'évaluation au niveau local avec les parties prenantes clé (représentants du gouvernement et des communautés etc.) ;
Entretiens individuels avec certains participants de l'atelier de lancement comme l'équipe de projet, les autorités locales etc. ;
Atelier participatif au niveau préfectoral à la fin de la mission de terrain pour fins de restitution, de partage ou de recueil complémentaire.
Dans la zone d'intervention du projet – au niveau local
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.
Dans la capitale Conakry :
Entretiens supplémentaires si nécessaire ;
Débriefing auprès de la Représentante Résidente du PNUD, du MATD et du Chargé de programme de l'UNCDF.
Atelier ou réunion au niveau national avec toutes les parties prenantes afin de présenter et valider les enseignements et recommandations provisoires du sommaire exécutif (aide-mémoire et une présentation PowerPoint) ;
Remise du contenu provisoire ;
A domicile :
Finalisation du pré-rapport final. Le PNUD et l'UNCDF communiqueront au Chef de la mission d'évaluation leurs commentaires dans un délai maximum de 10 jours après la réception du pré-rapport final.

La mission d'évaluation livrera le rapport final après intégration des observations et commentaires des parties prenantes.

Méthodologie d'Evaluation et outils

Le PDLG3, suite logique des deux précédentes phases d'un programme s'inscrit dans la pérennisation des acquis dans les communautés bénéficiaires.

La méthodologie d'évaluation qui sera proposée devra tenir compte du caractère durable et reproductible des dynamiques appuyées et/ou consolidées. A cet effet, elle doit mieux cerner les résultats de la mise en œuvre de cette phase finale sur la base des 3 éléments clefs :

i)-une théorie du changement,

ii)-une matrice d'évaluation comprenant les principales questions d'évaluations,

iii)-un ensemble de différentes méthodes de collectes de données avec une intégration des aspects quantitatif et qualitatif avec une prise en charge des questions du genre.

Le processus d'évaluation concernera toutes les parties prenantes du projet, 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 ;

PRODUITS DE L'EVALUATION

Le chef de mission sera responsable de préparer et de livrer les produits suivants :

Une note méthodologique détaillée et les outils de collecte de données ;

Un rapport préliminaire d'évaluation sur la base de la revue documentaire et les questions à couvrir au cours de la phase terrain de l'évaluation ;

Un rapport d'évaluation mettant en exergue les acquis, la pérennité des résultats obtenus, les faiblesses et les leçons apprises.

Une note synthèse du rapport d'évaluation et des recommandations ;

Un résumé du rapport en power point.

*Tous les livrables doivent être élaborés en Français.

COMPETENCES DU CONSULTANT NATIONAL

L'évaluation sera menée par un consultant national qui sera chargée de la conduite de tout le processus d'évaluation du projet dans son ensemble et à tous les niveaux de mise en œuvre.

Il sera responsable de :

La conduite de la mission

Le développement d'un plan d'évaluation et la démarche méthodologique

La restitution des conclusions d'évaluation et les recommandations aux parties prenantes à la fin de la mission sur place et au siège, y compris la production d'un Aide-Mémoire en amont du débriefing sur place.

La production du rapport de mission (première version et version finale).

Couvrir les tâches telles que mentionnées dans les TDR.

Profil du consultant national

(1) Spécialiste en planification, mobilisation et inclusion sociales, genre (national) –

Justifiant une expérience d'au moins sept (7) ans dans :

Evaluation du niveau de satisfaction par rapport au processus, aux résultats et l'impact du projet, désagrégé par genre, situation socio-économique etc. ;

Il/elle devra avoir une bonne connaissance de la langue française. La connaissance des langues locales (surtout le malinké) est un atout.

CONSTITUTION DES OFFRES ET METHODE D'EVALUATION

Le bureau d'étude / cabinet devra soumettre une proposition technique et une proposition financière pour la réalisation de l'évaluation.

La proposition technique doit comprendre :

Une brève présentation de l'expérience du bureau d'étude dans le domaine de la mission ;

La compréhension de la mission ;

La méthodologie détaillée de l'évaluation ;

Le chronogramme de la mission ;

Le CV détaillé du consultant ;

La présentation des travaux similaires effectués par le consultant en lien avec la mission.

La proposition financière devra indiquée le détail des prix et toutes les charges dépenses nécessaires à la réalisation de la mission.

Offre financière :

Détaillée et complète pour la durée de la mission (suivant le canevas ci-dessous).

RUBLRIQUE	*PU/J*	*NOMBRE DE JOURS*	*TOTAL*
HONORAIRE			
Expert national			
DSA/Perdiens (S'il y a lieu)			
COMMUNICATION			
RAPORTAGE			
DEPLACEMENTS			
AUTRES FRAIS (A préciser)			
TOTAL			

ETHIQUE D'EVALUATION

Le PNUD détient le droit d'auteur du rapport d'évaluation. L'évaluation sera conduite conformément aux principes mis en avant dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG'64. Les évaluateurs doivent veiller à sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par exemple : mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant les domaines tels que les dispositions pour collecter et rapporter les données, particulièrement les autorisations nécessaires pour interviewer ou obtenir des informations au sujet des enfants et des adolescents ; dispositions permettant de stocker et de garder la sécurité des informations collectées et protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité.

MODALITES D'EXECUTION

Les points focaux de cette évaluation sont le team leader du programme gouvernance et consolidation de la paix, le Chargé du programme UNCDF, l'expert en suivi et d'évaluation du programme du PNUD.

Ce pool travaillera avec le Directeur Pays et validera le rapport initial de l'équipe d'évaluation. Il aidera à identifier les partenaires clés à interviewer par l'équipe d'évaluation ; toutefois l'évaluation sera pleinement indépendante et l'équipe d'évaluation va déterminer en toute flexibilité la meilleure approche dans la collecte et l'analyse des données pour l'évaluation. Le groupe de référence va aider à connecter l'équipe d'évaluation avec les unités du programme, la direction du PNUD, les autorités nationales à divers niveaux, le Comité de Pilotage et l'équipe du projet, les experts et les principales parties prenantes.

Les points focaux de l'évaluation, en appui avec tous autres membres du groupe de référence, vont aider l'équipe des évaluateurs dans l'élaboration du rapport initial incluant un plan détaillé de mise en œuvre de l'évaluation. Ils assisteront au besoin les évaluateurs dans la conduite des visites de terrain

et organiser les rencontres. Une réunion de briefing sera tenue en début de mission et d'autres réunions dont la périodicité devra être définie lors de la réunion du briefing et au vu de l'agenda de l'équipe d'évaluateurs.

Modalité de paiement :

Le payement du cabinet/bureau d'étude se fera en deux tranches conformément au tableau suivant :

N°	% DE PAIEMENTS	LIVRABLES A FOURNIR
1	20%	Une note méthodologique détaillée et les outils de collecte de données.
3	30%	Un rapport provisoire d'évaluation mettant en exergue les acquis, la pérennité des résultats obtenus, les faiblesses, les leçons apprises et la stratégie de consolidation et de mise à l'échelle. Une note synthèse du rapport d'évaluation et des recommandations ; Un résumé du rapport en power point.
4	30%	Un rapport final d'évaluation mettant en exergue les acquis, la pérennité des résultats obtenus, les faiblesses, les leçons apprises et la stratégie de consolidation et de mise à l'échelle. Une note synthèse du rapport d'évaluation et des recommandations ; Un résumé du rapport en power point.

Les engagements contractuels de la mission seront accomplis avec l'approbation du rapport final par l'unité d'évaluation.

CALENDRIER DU PROCESSUS

Activité	Dates	Délai	Lieu	Partie responsable
Revue documentaire				Cabinet
Formulation de l'évaluation, sa méthodologie et le plan détaillé dans le rapport initial				
Validation du rapport initial				
Visites de terrain, interviews, consultations				
Présentation sur place de l'Aide-Mémoire pour le débriefing				
Préparation projet de rapport d'évaluation pour la validation				
Validation du projet de rapport				
Finalisation du rapport d'évaluation et la présentation synthèse en Power point				

DOCUMENTS DE BASE A ETUDIER PAR LES EVALUATEURS

Le document de projet (PRODOC)

Les rapports périodiques (semestriels et annuels)

Rapports et PV du comité de pilotage

Rapport de la revue à mi-parcours

Le Guide du PNUD en matière de Planification, du Suivi et de l'Evaluation axés sur les Résultats de Développement.

Cadre logique à l'origine du projet

Hiérarchie des résultats	Indicateur	Référence	Cible 2017	Source de vérification	Hypothèses et risques
A. Effet à long terme (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 Sandéniah (Faranah)	Incidence de pauvreté ou P0 (Proportion de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté)	Kankan : 48,7% en 2012 Faranah[6] : 64,8% en 2012	Kankan : 45% Faranah : 55%	Rapport d'enquêtes auprès des ménages réalisés par l'INS	Hypothèses. i) Stabilité politique ; ii) Pilotage et mise en œuvre de la LPN/DDL Risque. Absence de mise en place et d'opérationnalisation par l'État du mécanisme de financement des CL.
B. Effets à moyen terme : B1. Les populations de la Région administrative de Kankan et des communes de Marella et de Sandéniah (Faranah) ont un meilleur accès aux services sociaux de base	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	B.1.1. 60,9% en 2007[7] B.1.2. 37,6%[8] B.1.3. Deux sexes : 58% en 2010 ; Filles : 48% en 2010[9].	Amélioration de chacun de ces indicateurs de 2%/an à partir de 2013	INS : Enquêtes sur la pauvreté Enquête nutrition-Santé SMART Annuaire statistique de l'éducation	Idem
B2. Les collectivités locales de la Région administrative de Kankan et des communes de Marella et de Sandéniah (Faranah) rendent aux populations les services favorisant l'accélération de l'atteinte des OMD	% de CL partenaires ayant élaboré et mis en œuvre des PDL favorisant l'accélération de l'atteinte des OMD	0	75%	Rapports d'activité du PDLGIII	Idem
B3. Les collectivités locales élaborent et mettent en œuvre des PDL et des	% de CL partenaires ayant élaboré et mis en œuvre des PDL et leur	0	50%	Rapports d'activité du PDLGIII	Idem

[6]Il s'agit de l'indicateur pour la Région administrative de Faranah. Les données disponibles ne sont pas désagrégées par commune alors que le PDLGIII n'interviendra que dans deux communes de cette région, à savoir Marella et Sandeniah. Lors de la mise en place du système de suivi - évaluation - capitalisation - gestion des connaissances, les experts exploreront la possibilité d'obtenir auprès de l'Institut National de la Statistique les indicateurs désagrégés par commune pour la zone d'intervention du programme.
[7] Enquête légère pour l'évaluation de la pauvreté (ELEP) 2007
[88]Enquête nutrition-santé SMART 2012
[9]Annuaire stat éducation 2010-2011

Hiérarchie des résultats	Indicateur	Référence	Cible 2017	Source de vérification	Hypothèses et risques
stratégies de DEL en cohérence avec les politiques nationales et sectorielles	stratégie DEL en cohérence avec les politiques nationales et sectorielles				
B4. Les populations de la Région administrative de Kankan et des communes de Marella et de Sandéniah (Faranah), en particulier les femmes et les jeunes, ont un meilleur accès à l'emploi et des revenus améliorés	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.4.1.15% en 2007 B.4.2. 9,5% en 2007	B.4.1. Baisse de 1%/an à partir de 2013 B.4.2. Amélioration de 1%/an à partir de 2013	INS : Enquêtes sur la pauvreté	Idem
C. Effets à court terme : C.1. Le portage politique de la décentralisation et du développement local est amélioré	Décisions et actions du Comité de pilotage de la LPN/DDL ayant eu un impact positif sur le processus de décentralisation et de développement local	Base 2012 : 0	Cible 2017 : 5	Rapports d'activités et autres documents élaborés / publiés par le Comité de pilotage de la LPN-DDL	La décentralisation est reléguée au second rang au profit d'autres urgences politiques
C.2. Le mécanisme national de financement des collectivités locales y compris le financement du DEL est créé, mis en place et rendu fonctionnel et des critères sont établis pour s'assurer de la prise en compte de la dimension genre	Nombre d'exercices budgétaires au cours desquels les investissements de l'Etat et des PTF en faveur des CL ont été réalisés grâce à un mécanisme national pérenne de financement des CL reconnu et accepté de l'ensemble des acteurs	Base 2012 : 0	Cible 2017 : 2	Rapports d'activités de l'organisme gérant le mécanisme de financement des CL	Il existe des résistances au niveau de certains ministères pour la création d'un tel mécanisme La plupart des ministères sectoriels refusent de transférer vers les CL les ressources devant accompagner les compétences transférées par la loi
C.3. L'autonomie administrative et financière des CL est renforcée	Respect par les services fiscaux déconcentrés des normes de versement des impôts partagés aux CL	Base 2012[10] :	Cible 2017[11] :	Rapport d'activités du PDLGIII	Refus des services financiers déconcentrés de respecter les normes liées aux impôts partagés
C.4. Des outils pratiques d'accompagnement des acteurs de la décentralisation pour un développement local inclusif sont élaborés, adoptés et diffusés	Nombre de CL élaborant leur PDL et les autres outils de gestion communale dont l'utilisation facilite véritablement l'atteinte des OMD	Base 2012 : 0	Cible 2017 : 50	PDL et délibérations des CL partenaires	La nouvelle démarche de planification locale tarde trop longtemps à se mettre en place

[10] A déterminer lors de l'élaboration du système de suivi – évaluation – capitalisation – gestion des connaissances
[11] Idem

Hiérarchie des résultats	Indicateur	Référence	Cible 2017	Source de vérification	Hypothèses et risques
C.5.Les communes des préfectures de Mandiana, de Kérouané et de Kankan et les communes de Marella et de Sandéniah dans la préfecture de Faranah actualisent et mettent en œuvre leur PDL	Nombre de CL dans lesquelles les autorités communales se préoccupent des services rendus aux populations (santé, éducation, environnement, revenu amélioré, paix, etc.) et pas seulement de réalisations physiques	Base 2012 : 0	Cible 2017 : 25	Rapports d'activités du PDLGIII	Idem
C.6. Un environnement favorable au DEL est promu dans la politique nationale de développement territorial	Un cadre conceptuel DEL national sert de guide aux CL pour élaborer et mettre en œuvre leur stratégie DEL	Base 2012 : 0	Cible : 1	Documents de stratégie DEL	La question du développement économique local est reléguée au second rang
	Une stratégie DEL et une étude de faisabilité d'une ARD pour la région de Kankan déterminent le dispositif d'assistance à la MOC dans la région	Base 2012 : 0	Cible 2017 : 2	Rapports d'activité de l'ARD	Les acteurs institutionnels présents dans la région (administration territoriale, services sectoriels déconcentrés et surtout les différents projets et programmes sont hostiles à la mise en place d'une ARD
C.7.Une phase pilote de mise en œuvre du DEL est réalisée dans deux pôles de développement de Norassoba et de Cisséla	Nombre de promoteurs ayant amélioré leur revenu grâce à la mise en œuvre de la stratégie DEL dans les pôles de Norassoba et de Cisséla	Base 2012 : 0	Cible 2017 : 500	Rapports d'activité des organes chargés de mettre en œuvre la stratégie DEL (Comités DEL et CADEL)	Le manque de légitimité des élus locaux décrédibilise les organes DEL et les rend peu fonctionnels Les services déconcentrés s'accaparent le processus DEL au détriment des CL
C.8.La stratégie DEL est mise en œuvre	) % de femmes et de jeunes parmi les promoteurs ayant amélioré leur revenu grâce à la stratégie DEL mise en œuvre dans les 2 pôles	Base 2012 : 0	Cible 2017 : 50%	Idem	Idem
	Nombre d'emplois décents créés dans les deux pôles grâce à la stratégie DEL	Base 2012 : 0	Cible 2017 : 200	Rapports d'activité du PDLGIII	Idem
	Nombre de CL ayant élaboré et démarré la mise en œuvre d'une stratégie DEL	Base 2012 : 0	Cible 2017 : 10	Rapports d'activité du PDLGIII	Idem
D. Activités		0	25		Bien que créé par un arrêté du Premier Ministre de novembre

Hiérarchie des résultats	Indicateur	Référence	Cible 2017	Source de vérification	Hypothèses et risques
D1.1. Renforcer les capacités d'action du Comité de pilotage interministériel de la LPN/DDL	Nombre de décisions prises par le Comité pour traiter les questions de la décentralisation			Rapport d'activité du Comité de pilotage	2012, le Comité de pilotage de la LPN-DDL ne se met pas en place et / ou n'est pas fonctionnel
D.1.2. Appuyer un dialogue de haut niveau entre le Gvt et les PTF pour renforcer la gouvernance locale	Nombre de rencontres entre le PNUD et l'UNCDF d'une part et les membres du Gvt d'autre part sur les questions liées à la décentralisation	0	5	Rapports d'activité du PDLGIII	La décentralisation est reléguée au second rang au profit d'autres urgences politiques
D.1.3. Contribuer, à travers le Groupe thématique décentralisation et développement local, à la mise en place et à l'animation d'une revue sectorielle	Nombre de revues sectorielles organisées	0	5	Rapports d'activité du PDLGIII	Idem
D.1.4. Contribuer à l'opérationnalisation de la feuille de route du mécanisme de financement des CL	Nombre de missions d'appui effectuées	0	2	Rapports d'activité du PDLGIII	Insuffisance de coordination entre PTF et gouvernement
D.1.5. Appuyer un dialogue de haut niveau entre le Gvt, les PTF et le secteur minier pour la création du fonds d'investissement des CL	Nombre de rencontres entre le PNUD et l'UNCDF d'une part, les membres du Gvt et le secteur minier d'autre part sur les questions liées au financement de la décentralisation	0	3	Rapports d'activité du PDLGIII	Idem
D.1.6. Organiser des voyages d'études / échanges dans quelques pays disposant de mécanismes fonctionnels	Nombre de voyages organisés	0	3	Rapports d'activité du PDLGIII	Insuffisance de ressources mobilisées
D.1.7. Assister le Gvt dans la mise en place du mécanisme national de financement des CL qui intègre le DEL et qui accorde une place aux femmes dans le processus de prise de décision au sein dudit mécanisme (réserver 1 quota d'au moins 30% aux femmes en tant que membres de l'organe ayant en charge la gestion du mécanisme)	Nombre de missions d'appui effectuées	0	1	Rapports d'activité du PDLGIII	Idem
D.1.8. Appuyer la réforme de la fiscalité locale dans un sens favorable aux OMD et à l'autonomie accrue des CL	Nombre de missions d'appui effectuées	0	2	Rapports d'activité du PDLGIII	Lenteur dans les reformes et refus des services financiers et fiscaux de l'Etat à intégrer les

Hiérarchie des résultats	Indicateur	Référence	Cible 2017	Source de vérification	Hypothèses et risques
					OMD et l'autonomie des CL dans lesdites réformes
D.1.9. Définir un cadre juridique de l'intercommunalité à partir de l'approfondissement et l'extension de l'expérience des pôles de développement	Cadre juridique sur l'intercommunalité disponible	0	1	Rapports d'activité du PDLGIII	Insuffisance d'intérêt des services compétents du MATD pour la mise en place d'un cadre juridique pour l'intercommunalité
D.1.10. Appuyer la société civile pour organiser et exercer le contrôle citoyen sur l'élaboration et l'exécution du budget des CL	Nombre de contrôles citoyens organisés	0	25	Rapports d'activité du PDLGIII	Résistance des élus locaux
D.2.1. Réaliser une évaluation participative des PDL de première génération au regard de l'atteinte des OMD	Rapport d'évaluation disponible	0	1	Rapports d'activité du PDLGIII	Retard dans la réalisation de l'évaluation en raison de la nécessité d'impliquer un nombre important d'acteurs institutionnels
D.2.2. Actualiser le "Guide méthodologique de planification locale" de manière inclusive » et intégrer la dimension genre	Guide actualisé disponible	0	1	Rapports d'activité du PDLGIII	Idem
D.2.3. Élaborer les outils de gestion communale (PAI, Budget, Guide du maire, etc.) facilitant l'atteinte des OMD	Nombre d'outils de gestion communale facilitant l'atteinte des OMD disponibles	0	10	Rapports d'activité du PDLGIII	Idem
D.2.4. Éditer et vulgariser le Guide méthodologique actualisé de planification locale et des outils de gestion de communale	Nombre d'exemplaires du guide actualisé et d'outils de gestion communale distribués	0	1000	Rapports d'activité du PDLGIII	Idem
D.2.5. Développer les capacités nationales (MATD, projets et programmes, bureaux d'études et ONG) dans la méthodologie de planification locale inclusive	Nombre de personnes formées à la méthodologie de planification locale inclusive	0	100	Rapports d'activité du PDLGIII	Retard dans la mobilisation de l'expertise internationale nécessaire à une telle activité
D.2.6. Finaliser les SAFIC des 38 CL de la Guinée Forestière et des 5 CU de la Haute Guinée	Nombre de rapports SAFIC validés	0	43	Rapports d'activité du PDLGIII	Idem
D.2.7. Appuyer l'élaboration / actualisation des PDL des 43 CL bénéficiaires de SAFIC suivant la nouvelle démarche de planification locale	Nombre de PDL élaborés	0	43	Rapports d'activité du PDLGIII	Idem

Hiérarchie des résultats	Indicateur	Référence	Cible 2017	Source de vérification	Hypothèses et risques
D.2.8. Renforcer les capacités nationales (MATD, projets et programmes, bureaux d'études et ONG) dans la mise en place des SAFIC	Nombre de cadres de l'administration et des projets et de consultants formées à la réalisation et à la mise en place des SAFIC	0	30	Rapports d'activités du PDLGIII	Idem
D.2.9. Actualiser progressivement les PDL des communes rurales de Mandiana, de Kankan et de Kérouané dans la Région de Kankan et des communes de Marella et de Sandéniah dans la Région de Faranah	Nombre de PDL actualisés	0	31	Rapports d'activités du PDLGIII	Idem
D.2.10. Assister les CL partenaires dans la maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des investissements prévus dans leur PAI, en veillant à ce que i) les investissements bénéficient de manière équitable aux femmes et aux hommes et que les femmes et les hommes soient impliquées dans la prise de décision par rapport à l'emplacement de l'investissement, ii) des investissements spécifiques contribuent à réduire les disparités entre localités d'une même commune.	Nombre de CL ayant bénéficié d'assistance à la maîtrise d'ouvrage communale	23	53	Rapports d'activités du PDLGIII	Idem
D.2.11. Réaliser les investissements prévus dans les PAI	Nombre de PAI mis en œuvre	23	120	Rapports d'activités du PDLGIII	Insuffisance des ressources mobilisées pour les investissements
D.2.12. Susciter et appuyer les initiatives favorables à la représentation équitable des femmes, des jeunes et des groupes minoritaires au sein des structures de contre-pouvoir et de contrôle local	Amélioration du taux de présence des femmes, des jeunes et des groupes minoritaires au sein des structures de contre-pouvoir et de contrôle local	ND[12]	Accroissement de 10% par an à partir de l'année 2 du programme	Rapports d'activités du PDLGIII	

[12] A déterminer lors de la conception du système de suivi évaluation du programme

Hiérarchie des résultats	Indicateur	Référence	Cible 2017	Source de vérification	Hypothèses et risques
D.2.13. Accompagner les élites féminines et les jeunes locaux souhaitant prendre part aux élections locales et communales	Nombre de femmes et de jeunes élus lors des prochaines élections communales	ND[13]	ND[14]	Rapports d'activités du PDLGIII	Non organisation des élections locales et communales
D.2.14. Développer les capacités des CL partenaires dans la prestation de services de développement humain durable	% de CL partenaires offrant des services facilitant l'accélération des OMD	0	50%	Rapports d'activités du PDLGIII	Difficultés à mobiliser l'expertise nationale et internationale pour accompagner les CL
D.3.1. Réaliser un état des lieux des mandats et missions des différentes institutions de l'Etat dans le DEL	Rapport de l'état des lieux disponible	0	1	Rapports d'activités du PDLGIII	Idem
D.3.2. Élaborer une stratégie nationale de DEL inclusive (genre, équité, changement climatique et gestion durable de l'environnement, sécurité alimentaire, emplois) servant de référentiel pour les stratégies DEL des CL	Stratégie nationale inclusive DEL disponible	0	1	Rapports d'activités du PDLGIII	Idem
D.3.3. Assister le Gvt dans les réformes de développement territorial intégrant le DEL et les objectifs des OMD	Nombre de régions disposant de plan / schéma d'aménagement intégrant le développement économique régional et les OMD	0	3	Rapports d'activités du PDLGIII	Idem
D.3.4. Exploiter les résultats de PDLG et de PC-K pour doter la région de Kankan d'une stratégie de développement économique régional	Capitalisation des résultats du PDLGIII et du PC-K et stratégie de développement économique régional disponibles pour Kankan	0	1	Rapports d'activités du PDLGIII	Idem
D.3.5. Mettre en place et expérimenter une Agence régionale de développement économique (ARD) comme dispositif d'appui technique et d'assistance à la maitrise d'ouvrage des CL	Une ARD en place à Kankan fonctionne comme un dispositif d'assistance à la maîtrise d'ouvrage des CL	0	1	Rapports d'activités du PDLGIII	Hostilité des acteurs institutionnels présents dans la région à une telle agence
D.4.1. Mettre en place dans les 7 communes et les deux pôles de Norassoba et Cisséla et dans les communes de Marella et de Sandéniah les organes de gestion du DEL	% de Comités DEL et de Comités d'Approbation des projets DEL (CADEL) fonctionnels	0	80%	Rapports d'activités des Comités DEL et des CADEL	Absence de légitimité et de crédibilité des organes DEL

[13] Idem

[14] Idem

Hiérarchie des résultats	Indicateur	Référence	Cible 2017	Source de vérification	Hypothèses et risques
D.4.2. Procéder à l'analyse de la situation du développement économique local dans les communes et les pôles	Rapport d'analyse disponible par pôle	0	3	Rapports d'activités du PDLGIII	Difficulté et retard dans le recrutement de l'expert DEL du PDLGIII
D.4.3. Renforcer les capacités des acteurs et des organes chargés d'animer le DEL dans les communes et les pôles	Nombre de membres faisant réellement fonctionner les organes DEL dans les communes et les pôles après leur renforcement de capacités	0	100	Rapports d'activités des Comités DEL et des CADEL	Difficultés à mobiliser l'expertise nationale et internationale pour accompagner les CL
D.4.4. Élaborer un manuel de gestion d'un fonds de développement économique local (FDEL)en veillant à ce que les questions de genre et d'équité soient prises en compte dans le manuel (participation des femmes, des hommes et des jeunes et représentation équitable des différentes localités des CL dans les comités de sélection des projets, critère de parité pour le choix des porteurs de projets devant bénéficier de financement de la part du Fonds).	Manuel de gestion du FDEL disponible	0	1	Manuel de gestion du FDEL	Retard dans l'élaboration du manuel
D.4.5. Mettre en place et rendre fonctionnel le FDEL (financement de projets de développement économique local)	Nombre d'initiatives et projets économiques financés grâce au FDEL	0	100	Rapports d'activités du PDLGIII	Insuffisance de ressources mobilisées
D.4.6. Accompagner les porteurs de projets (pôles, communes, organisations professionnelles, promoteurs individuels) dans la conception et la réalisation de projet de développement économique	Nombre de porteurs de projets ayant convenablement en œuvre leurs projets grâce à l'accompagnement reçu	0	75	Rapports d'activités du PDLGIII	Insuffisance de rigueur et de transparence dans le choix et l'approbation des projets à financer par le FDEL
D.4.7. Évaluer la phase pilote de la stratégie DEL dans les pôles et les CL	Rapport d'évaluation et de capitalisation disponible	0	1	Rapport d'évaluation et de capitalisation	La phase pilote n'a pas été conduite avec rigueur
D.4.8. Diffuser la stratégie nationale DEL et les outils de préparation des stratégies DEL des CL	Nombre de structures / institutions (ministères, projets, OSC, etc.) et de CL au sein desquelles la stratégie et les outils DEL sont connus	0	100	Rapports d'activités du PDLGIII	Retard dans la conduite du processus
D.4.9. Développer les capacités nationales (MATD, projets et programmes, bureaux	Nombre de structures / institutions (ministères, projets,	0	50		Difficultés à mobiliser l'expertise nationale et internationale

Hiérarchie des résultats	Indicateur	Référence	Cible 2017	Source de vérification	Hypothèses et risques
d'études et ONG) et locales (CL partenaires) d'élaboration et de mise en œuvre de stratégie DEL prenant en compte la dimension genre et l'équité	OSC, etc.) et de CL au sein desquelles la stratégie et les outils DEL sont utilisés			Rapports d'activités du PDLGIII	
D.4.10. Appuyer la mise en place et l'opérationnalisation d'un dispositif national de suivi-évaluation, d'information, de plaidoyer et de communication sur le DEL	Un dispositif national de suivi-évaluation, d'information, de plaidoyer et de communication sur le DEL contribue au développement des économies des CL et des régions	0	1	Rapports d'activités du PDLGIII	Idem
D.4.11. Capitaliser les expériences de stratégies DEL (national et régional) et en tirer des leçons	Rapport de capitalisation disponible	0	1	Rapport de capitalisation des stratégies DEL	Retard dans la conduite du processus
D.5.1. Élaborer et animer un système / stratégie de suivi - évaluation – capitalisation – gestion des connaissances	Un système / stratégie de suivi - évaluation – capitalisation – gestion des connaissances permet au PDLGIII de documenter les réalisations et les acquis du programme	0	1	Rapports d'activités du PDLGIII	Retard dans la conception et la mise en œuvre du système de suivi évaluation
D.5.2. Contribuer au niveau central (appui au MATD) à un système cohérent et intégré de suivi-évaluation de la décentralisation et du développement local en Guinée	Un système cohérent et intégré de suivi-évaluation de la décentralisation et du développement local en Guinée sert de tableau de bord au MATD pour suivre la mise en œuvre du plan d'action de la LPN-DDL	0	1	Rapports produits grâce au système de suivi-évaluation intégré mis en place	Capacité insuffisante du MATD à concevoir, animer et piloter un tel système
D.5.3. Assurer la collecte régulière et l'analyse des données, notamment auprès des CL et des STD, pour aliment la base de données du SSE / PDLGIII	Une base de données relationnelle sert de support pour le système de suivi évaluation du PDLGIII	0	1	Rapports d'activités du PDLGIII	
D.5.4. Réaliser une revue à mi-parcours du programme	Les ajustements sont proposés pour prendre en compte les évolutions survenues dans le secteur de la DDL et le niveau de mobilisation des ressources financières nécessaires à la poursuite du programme	0	1	Rapport de la revue	

Hiérarchie des résultats	Indicateur	Référence	Cible 2017	Source de vérification	Hypothèses et risques
D.5.5. Réaliser une évaluation finale indépendante du programme	Des outils et des leçons innovants en matière de gouvernance locale et de gestion communale sont disponibles			Rapport d'évaluation	

Annexe B : Cadre logique du programme[15]

[15] Notre lecture du Cadre Logique du Programme PDLG3

Activités	Extrants	Effets	Impacts	Hypothèses
D1.1. Renforcer les capacités d'action du Comité de pilotage interministériel de la LPN/DDL	**C.1**. Le portage politique de la décentralisation et du développement local est amélioré	**B1**. Les populations de la Région administrative de Kankan et des communes de Marella et de Sandéniah (Faranah) ont un meilleur accès aux services sociaux de base	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 Sandéniah (Faranah)	Bien que créé par un arrêté du Premier Ministre de novembre 2012, le Comité de pilotage de la LPN-DDL ne se met pas en place et / ou n'est pas fonctionnel
D.1.2. Appuyer un dialogue de haut niveau entre le Gvt et les PTF pour renforcer la gouvernance locale				La décentralisation est reléguée au second rang au profit d'autres urgences politiques
D.1.3. Contribuer, à travers le Groupe thématique décentralisation et développement local, à la mise en place et à l'animation d'une revue sectorielle				La décentralisation est reléguée au second rang au profit d'autres urgences politiques
D.1.4. Contribuer à l'opérationnalisation de la feuille de route du mécanisme de financement des CL	**C.2**. Le mécanisme national de financement des collectivités locales y compris le financement du DEL est créé, mis en place et rendu fonctionnel et des critères sont établis pour s'assurer de la prise en compte de la dimension genre			Insuffisance de coordination entre PTF et gouvernement
D.1.5. Appuyer un dialogue de haut niveau entre le Gvt, les PTF et le secteur minier pour la création du fonds d'investissement des CL				Insuffisance de coordination entre PTF et gouvernement
D.1.6. Organiser des voyages d'études / échanges dans quelques pays disposant de mécanismes fonctionnels				Insuffisance de ressources mobilisées

D.1.7. Assister le Gvt dans la mise en place du mécanisme national de financement des CL qui intègre le DEL et qui accorde une place aux femmes dans le processus de prise de décision au sein dudit mécanisme (réserver 1 quota d'au moins 30% aux femmes en tant que membres de l'organe ayant en charge la gestion du mécanisme)				Insuffisance de ressources mobilisées
D.1.8. Appuyer la réforme de la fiscalité locale dans un sens favorable aux OMD et à l'autonomie accrue des CL	**C.3**. L'autonomie administrative et financière des CL est renforcée			Lenteur dans les reformes et refus des services financiers et fiscaux de l'Etat à intégrer les OMD et l'autonomie des CL dans lesdites réformes
D.1.9. Définir un cadre juridique de l'intercommunalité à partir de l'approfondissement et l'extension de l'expérience des pôles de développement				Insuffisance d'intérêt des services compétents du MATD pour la mise en place d'un cadre juridique pour l'intercommunalité
D.1.10. Appuyer la société civile pour organiser et exercer le contrôle citoyen sur l'élaboration et l'exécution du budget des CL				Résistance des élus locaux
D.2.1. Réaliser une évaluation participative des PDL de première génération au regard de l'atteinte des OMD	**C.4**. Des outils pratiques d'accompagnement des acteurs de la décentralisation pour un développement local inclusif sont élaborés, adoptés et diffusés	**B2**. Les collectivités locales de la Région administrative de Kankan et des communes de Marella et de Sandéniah (Faranah) rendent aux populations les services favorisant l'accélération de l'atteinte des OMD		Retard dans la réalisation de l'évaluation en raison de la nécessité d'impliquer un nombre important d'acteurs institutionnels
D.2.2. Actualiser le "Guide méthodologique de planification locale" de manière inclusive » et intégrer la dimension genre				Retard dans la réalisation de l'évaluation en raison de la nécessité d'impliquer un nombre important d'acteurs institutionnels

D.2.3. Élaborer les outils de gestion communale (PAI, Budget, Guide du maire, etc.) facilitant l'atteinte des OMD				Retard dans la réalisation de l'évaluation en raison de la nécessité d'impliquer un nombre important d'acteurs institutionnels
D.2.4. Éditer et vulgariser le Guide méthodologique actualisé de planification locale et des outils de gestion de communale				Retard dans la réalisation de l'évaluation en raison de la nécessité d'impliquer un nombre important d'acteurs institutionnels
D.2.5. Développer les capacités nationales (MATD, projets et programmes, bureaux d'études et ONG) dans la méthodologie de planification locale inclusive				Retard dans la mobilisation de l'expertise internationale nécessaire à une telle activité
D.2.6. Finaliser les SAFIC des 38 CL de la Guinée Forestière et des 5 CU de la Haute Guinée				Retard dans la mobilisation de l'expertise internationale nécessaire à une telle activité
D.2.7. Appuyer l'élaboration / actualisation des PDL des 43 CL bénéficiaires de SAFIC suivant la nouvelle démarche de planification locale				Retard dans la mobilisation de l'expertise internationale nécessaire à une telle activité
D.2.8. Renforcer les capacités nationales (MATD, projets et programmes, bureaux d'études et ONG) dans la mise en place des SAFIC				Retard dans la mobilisation de l'expertise internationale nécessaire à une telle activité
D.2.9. Actualiser progressivement les PDL des communes rurales de Mandiana, de Kankan et de Kérouané dans la Région de Kankan et des communes de Marella et de Sandéniah dans la Région de Faranah	**C.5**.Les communes des préfectures de Mandiana, de Kérouané et de Kankan et les communes de Marella et de Sandéniah dans la préfecture de Faranah actualisent et mettent en œuvre leur PDL			Retard dans la mobilisation de l'expertise internationale nécessaire à une telle activité
D.2.10. Assister les CL partenaires dans la maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des				Retard dans la mobilisation de l'expertise internationale nécessaire à une telle activité

investissements prévus dans leur PAI, en veillant à ce que i) les investissements bénéficient de manière équitable aux femmes et aux hommes et que les femmes et les hommes soient impliquées dans la prise de décision par rapport à l'emplacement de l'investissement, ii) des investissements spécifiques contribuent à réduire les disparités entre localités d'une même commune				
D.2.11. Réaliser les investissements prévus dans les PAI				Insuffisance des ressources mobilisées pour les investissements
D.2.12. Susciter et appuyer les initiatives favorables à la représentation équitable des femmes, des jeunes et des groupes minoritaires au sein des structures de contre-pouvoir et de contrôle local				
D.2.13. Accompagner les élites féminines et les jeunes locaux souhaitant prendre part aux élections locales et communales				Non organisation des élections locales et communales
D.2.14. Développer les capacités des CL partenaires dans la prestation de services de développement humain durable				Difficultés à mobiliser l'expertise nationale et internationale pour accompagner les CL
D.3.1. Réaliser un état des lieux des mandats et missions des différentes institutions de l'Etat dans le DEL	**C.6**. Un environnement favorable au DEL est promu dans la politique nationale de développement territorial	**B3.** Les collectivités locales élaborent et mettent en œuvre des PDL et des stratégies de DEL en cohérence avec les politiques nationales et sectorielles		Difficultés à mobiliser l'expertise nationale et internationale pour accompagner les CL

D.3.2. Élaborer une stratégie nationale de DEL inclusive (genre, équité, changement climatique et gestion durable de l'environnement, sécurité alimentaire, emplois) servant de référentiel pour la stratégie DEL des CL				Difficultés à mobiliser l'expertise nationale et internationale pour accompagner les CL
D.3.3. Assister le Gvt dans les réformes de développement territorial intégrant le DEL et les objectifs des OMD				Difficultés à mobiliser l'expertise nationale et internationale pour accompagner les CL
D.3.4. Exploiter les résultats de PDLG et de PC-K pour doter la région de Kankan d'une stratégie de développement économique régional				Difficultés à mobiliser l'expertise nationale et internationale pour accompagner les CL
D.3.5. Mettre en place et expérimenter une Agence régionale de développement économique (ARD) comme dispositif d'appui technique et d'assistance à la maitrise d'ouvrage des CL				Hostilité des acteurs institutionnels présents dans la région à une telle agence
D.4.1. Mettre en place dans les 7 communes et les deux pôles de Norassoba et Cisséla et dans les communes de Marella et de Sandéniah les organes de gestion du DEL	**C.7**.Une phase pilote de mise en œuvre du DEL est réalisée dans deux pôles de développement de Norassoba et de Cisséla	**B4**. Les populations de la Région administrative de Kankan et des communes de Marella et de Sandéniah (Faranah), en particulier les femmes et les jeunes, ont un meilleur accès à l'emploi et des revenus améliorés		Absence de légitimité et de crédibilité des organes DEL
D.4.2. Procéder à l'analyse de la situation du développement économique local dans les communes et les pôles				Difficulté et retard dans le recrutement de l'expert DEL du PDLGIII
D.4.3. Renforcer les capacités des acteurs et des organes chargés d'animer le DEL dans les communes et les pôles				Difficultés à mobiliser l'expertise nationale et internationale pour accompagner les CL

D.4.4. Élaborer un manuel de gestion d'un fonds de développement économique local (FDEL)en veillant à ce que les questions de genre et d'équité soient prises en compte dans le manuel (participation des femmes, des hommes et des jeunes et représentation équitable des différentes localités des CL dans les comités de sélection des projets, critère de parité pour le choix des porteurs de projets devant bénéficier de financement de la part du Fonds)				Retard dans l'élaboration du manuel
D.4.5. Mettre en place et rendre fonctionnel le FDEL (financement de projets de développement économique local)				Insuffisance de ressources mobilisées
D.4.6. Accompagner les porteurs de projets (pôles, communes, organisations professionnelles, promoteurs individuels) dans la conception et la réalisation de projet de développement économique				Insuffisance de rigueur et de transparence dans le choix et l'approbation des projets à financer par le FDEL
D.4.7. Évaluer la phase pilote de la stratégie DEL dans les pôles et les CL				La phase pilote n'a pas été conduite avec rigueur
D.4.8. Diffuser la stratégie nationale DEL et les outils de préparation des stratégies DEL des CL	**C.8**.La stratégie DEL est mise en œuvre en prenant en compte la dimension genre et l'équité			Retard dans la conduite du processus
D.4.9. Développer les capacités nationales (MATD, projets et programmes, bureaux d'études et ONG) et locales (CL partenaires) d'élaboration et de				Difficultés à mobiliser l'expertise nationale et internationale

mise en œuvre de stratégie DEL prenant en compte la dimension genre et l'équité				
D.4.10. Appuyer la mise en place et l'opérationnalisation d'un dispositif national de suivi-évaluation, d'information, de plaidoyer et de communication sur le DEL				Difficultés à mobiliser l'expertise nationale et internationale
D.4.11. Capitaliser les expériences de stratégies DEL (national et régional) et en tirer des leçons				Retard dans la conduite du processus
D.5.1. Élaborer et animer un système / stratégie de suivi - évaluation – capitalisation – gestion des connaissances	**C.9**. Le système de suivi et évaluation est mis en place et rendu opérationnel	**B5**. Le suivi et l'évaluation du programme est assuré de façon optimale		Retard dans la conception et la mise en œuvre du système de suivi évaluation
D.5.2. Contribuer au niveau central (appui au MATD) à un système cohérent et intégré de suivi-évaluation de la décentralisation et du développement local en Guinée				Capacité insuffisante du MATD à concevoir, animer et piloter un tel système
D.5.3. Assurer la collecte régulière et l'analyse des données, notamment auprès des CL et des STD, pour aliment la base de données du SSE / PDLGIII				
D.5.4. Réaliser une revue à mi-parcours du programme				
D.5.5. Réaliser une évaluation finale indépendante du programme				

Annexe C : Matrice de l'évaluation

N°	Questions d'évaluation des TdR ou reformulées	Sources de données	Méthode de collecte de données	Indicateurs de performance
1	**Impact : Le programme PDLG3 a-t-il 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	Les impacts directs escomptés sur les collectivités locales et les autres bénéficiaires du programme ont-ils permis de changer le fonctionnement des entités de la décentralisation et de la déconcentration de façon à assurer un développement économique local durable et équitable et favoriser l'accélération de l'atteinte 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) de long terme 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 qui se sont produits indirectement ou directement du fait de la mise en œuvre du programme. Quelle valeur ajoutée a le programme dans les 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, Plans de travail annuels, Personnel du programme et du PNUD/UNCDF	Revue documentaire Interviews du personnel du programme et du PNUD/UNCDF	Evidence du lien entre la problématique du programme, les objectifs recherchés et les types d'interventions Nombre de répondants qui considèrent que le programme est bien aligné sur les priorités
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	Document du programme, Plans de travail annuels	Revue documentaire	Evidence du lien entre les objectifs, la logique d'intervention,

	planification au niveau du système des Nations Unies (UNDAF, matrice des résultats), et la politique nationale de décentralisation et de développement local ?	Personnel du programme et du PNUD/UNCDF	Interviews du personnel du programme et du PNUD/UNCDF	l'UNDAF, la SRP et la politique nationale de décentralisation Nombre de répondants qui considèrent que le programme est bien aligné sur les priorités
2.3	L'approche genre a-t-elle été prise en compte lors de la conception du programme, dans les plans d'action et dans les activités ?	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 Responsables du programme	Revue documentaire Interviews individuelles	Confirmation de l'existence de facteurs externes ayant facilité/entravé l'atteinte des résultats Répondants ayant listé des facteurs externes favorisants ou bloquants
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	**Efficience : Avec quelle efficience les ressources financières et les autres inputs du projet ont été utilisées pour produire des résultats ?**			
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	Interviews individuelles Focus group	Répondants ayant fait preuve de compréhension de leur rôle

		Bénéficiaires		
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 Rapports de suivi/supervision Rapports de revue	Revue documentaire Interviews du personnel du programme	Evidence de l'existence d'un plan de suivi et évaluation 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

Annexe D : Guides d'interviews

Guide d'entretien Autorités locales (Sous-préfets, Présidents CRD)

Q#	Question	Réponse
Q1	S'il vous plaît, dites-moi ce que vous savez du programme de Développement Local en Guinée (PDLG3)	***Sondé :*** *Qui en bénéficie ? Pour qui est conçu le programme ? Quel est son but ? Quel genre d'activités mène-t-il ?*
Q2	Veuillez me dire lesquels des services suivants **savez-vous être disponibles** dans le cadre de ce programme ?	*Appui à l'élaboration/actualisation des PDL ? Assistance aux CL dans la maîtrise d'ouvrages pour la réalisation des investissements prévus dans les plans annuels d'investissement ? Susciter et appuyer les initiatives favorables à la représentation des femmes, des jeunes et des groupes minoritaires au sein des structures de contre-pouvoirs et de contrôle local ? Accompagnement des porteurs de projets (pôles, communes, organisations professionnelles, promoteurs individuels) dans la conception et la réalisation de projets de développement ? Mise en place et fonctionnement du financement de projets de développement économique local ?*
Tives	Quelle est la source de votre information ?	*Personnel PNUD/UNCDF du programme, Autres CL, Autres sources*
Q4	Veuillez me dire, lesquels de ces services, aviez-vous (ou votre collectivité locale) bénéficié au cours des sept dernières années (2013-2017) dans le cadre du programme de Développement Local en Guinée (PDLG3) ?	
Q5	Si les participant (e)s affirment avoir bénéficié d'un ou des services du PDLG3, alors posez leur la question suivante : Expliquez les services que vous aviez reçus ?	
Q6	Pour les services non reçus, veuillez me dire pourquoi vous ne les aviez pas reçus ?	***Sondé :*** *Notre collectivité locale n'a pas été ciblée par le PNUD/UNCDF ; Nous n'avons pas initié de projets à faire accompagner par le programme ; Autres raisons.*

Q#	Question	Réponse
		_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____
Q7	Que pensez-vous de la qualité des services du programme de Développement Local en Guinée (PDLG3) ?	***Sondé :*** *Très bonne, bonne, mauvaise qualité* *Pourquoi ?* _____ _____ _____
Q8	Que pensez-vous de la disponibilité des services du programme de Développement Local en Guinée (PDLG3) ?	***Sondé :*** *Très suffisants, suffisants, insuffisants* *Pourquoi ?* _____ _____
Q9	Etes-vous satisfaits des services offerts par le programme de Développement Local en Guinée (PDLG3) que vous et votre CL recevez ?	***Sondé :*** *Très satisfaisants, satisfaisants, pas satisfaisants* *Pourquoi ?* _____ _____
Q10	Quelles recommandations ou suggestions feriez-vous pour aider à améliorer la qualité des services du programme de Développement Local en Guinée (PDLG3) que vous et votre CL recevez ?	***Sondé :*** _____ _____ _____ _____ _____
Q11	Quelles recommandations ou suggestions feriez-vous dans le but d'améliorer l'accessibilité aux services du PDLG3 que vous et votre CL recevez ?	***Sondé :*** _____ _____ _____ _____ _____ _____
Q12	Sur la base de votre expérience avec d'autres programmes, quels sont les autres services qui ne sont pas offerts par le programme de Développement Local en Guinée (PDLG3) que vous et votre CL recevez ?	***Sondé :*** **1.** _____ **2.** _____ **3.** _____ **4.** _____ 5. _____
Q#	**Question**	**Réponse**
Q13	Est-ce qu'il y a d'autres recommandations, ou besoins	***Sondé :***

Q#	Question	Réponse
	d'amélioration du programme de Développement Local en Guinée (PDLG3), dont nous n'avons pas discuté au cours de cet entretien, que vous voudriez partager avec nous ?	

Guide de Focus group des bénéficiaires du PDLG3

Guide pour faciliter les discussions de groupe avec les bénéficiaires du PDLG3 (Membres des plateformes multifonctionnelles et Responsables des marchés autour des activités du Programme de Développement Local en Guinée (PDLG3).

Chaque focus group peut durer entre 1 et 2 heures, et un rafraichissement est servi à la fin de l'activité.

Comme introduction, pour briser la glace :

1) Présenter l'équipe chargée d'animer le focus group ;

2) Présenter les objectifs du focus group ;

3) Faire un tour de table pour permettre à chaque participant de s'introduire ; quel est votre nom, prénoms ? quelles activités menez-vous ?

Questions clés pour orienter la discussion pendant le focus group :

4) Quelles ont été vos expériences positives avec le programme PDLG3 ?
   • Y at-il eu des expériences négatives ? Citez-en quelques-unes ?

5) Le programme PDLG3 at-il répondu à vos attentes ?

6) Avez-vous observé des changements dans les performances de votre collectivité locale ou dans vos propres activités économiques après votre participation au programme ?
   • Des améliorations ou des nouveaux défis ?

7) Avez-vous senti une amélioration significative de vos revenus et des conditions de vie de votre famille ? Qu'en est-il de la situation de votre collectivité locale en général ?

8) Y a-t-il des services précis qui auraient dû être couverts dans le cadre du programme qui n'étaient pas offerts ?
   • Des services fournis qui n'étaient pas utiles ?

9) À votre avis, le programme a-t-il pu faire la différence pour vous ? Si oui, comment ?
   • Pouvez-vous donner des exemples relatifs à d'autres collectivités locales ou d'autres groupes de bénéficiaires du programme ?

10) Vous sentez-vous mieux préparé pour conduire de façon autonome vos activités économiques après avoir bénéficié de l'appui du programme PDLG3 ?

Annexe E : Indicateurs d'extrants et taux d'achèvement des résultats

Effets	Extrants	Indicateurs	Référence	Cible	Réalisation	Taux de réalisation
B1. Les populations de la Région administrative de Kankan et des communes de Marella et de Sandéniah (Faranah) ont un meilleur accès aux services sociaux de base	C.1. Le portage politique de la décentralisation et du développement local est amélioré	Décisions et actions du Comité de pilotage de la LPN/DDL ayant eu un impact positif sur le processus de décentralisation et de développement local	0	5	3	60%
	C.2. Le mécanisme national de financement des collectivités locales y compris le financement du DEL est créé, mis en place et rendu fonctionnel et des critères sont établis pour s'assurer de la prise en compte de la dimension genre	Nombre d'exercices budgétaires au cours desquels les investissements de l'Etat et des PTF en faveur des CL ont été réalisés grâce à un mécanisme national pérenne de financement des CL reconnu et accepté de l'ensemble des acteurs et tenant compte de la budgétisation sensible au genre	0	2	0	0%
	C.3. L'autonomie administrative et financière des CL est renforcée	Respect par les services fiscaux déconcentrés des normes de versement des impôts partagés aux CL	AD	AD	ND	
Total Effet 1						**30%**
B2. Les collectivités locales de la Région administrative de Kankan et des communes de Marella et de Sandéniah (Faranah) rendent aux populations les services favorisant l'accélération de l'atteinte des OMD	C.4. Des outils pratiques d'accompagnement des acteurs de la décentralisation pour un développement local inclusif sont élaborés, adoptés et diffusés	Nombre de CL élaborant leur PDL et les autres outils de gestion communale dont l'utilisation facilite véritablement l'atteinte des OMD	0	50	21	42%
	C.5.Les communes des préfectures de Mandiana, de Kérouané et de Kankan et les communes de Marella et de Sandéniah dans la préfecture de Faranah actualisent et mettent en œuvre leur PDL	Nombre de CL dans lesquelles les autorités communales se préoccupent des services rendus aux populations (santé, éducation, environnement, revenu amélioré, paix, etc.) et pas seulement de réalisations physiques	0	25	21	84%
		Une stratégie DEL et une étude de faisabilité d'une ARD pour la région de Kankan déterminent le dispositif d'assistance à la MOC dans la région	0	2	1	
Total Effet 2						**63%**
B3. Les collectivités locales élaborent et mettent en œuvre des PDL et des	C.6. Un environnement favorable au DEL est promu dans la politique nationale de développement territorial	Un cadre conceptuel DEL national sert de guide aux CL pour élaborer et mettre en œuvre leur stratégie DEL	0	1	1	100%

stratégies de DEL en cohérence avec les politiques nationales et sectorielles		Une stratégie DEL et une étude de faisabilité d'une ARD pour la région de Kankan déterminent le dispositif d'assistance à la MOC dans la région	0	2	1	50%
Total Effet 3						**75%**
B4. Les populations de la Région administrative de Kankan et des communes de Marella et de Sandéniah (Faranah), en particulier les femmes et les jeunes, ont un meilleur accès à l'emploi et des revenus améliorés	C.7.Une phase pilote de mise en œuvre du DEL est réalisée dans deux pôles de développement de Norassoba et de Cisséla	Nombre de promoteurs ayant amélioré leur revenu grâce à la mise en œuvre de la stratégie DEL dans les pôles de Norassoba et de Cisséla	0	500	100	20%
	C.8.La stratégie DEL est mise en œuvre	% de femmes et de jeunes parmi les promoteurs ayant amélioré leur revenu grâce à la stratégie DEL mise en œuvre dans les 2 pôles	0	50%	50%	100%

		Nombre d'emplois décents créés dans les deux pôles grâce à la stratégie DEL	0	200	100	50%
		Nombre de CL ayant élaboré et démarré la mise en œuvre d'une stratégie DEL	0	10	10	100%
Total Effet 4						**68%**

Annexe F : Références bibliographiques

1. Programme Conjoint : Programme de développement local en Guinée, Phase 3 (2013-2017) - Gouvernement de la République de Guinée, Programme des Nations Unies pour le Développement, Fonds des Nations Unies pour l'Equipement
2. Rapport Annuel du PDLG3 2013, 2014, 2015, 2016, 2017-Cellule d'Appui Technique (CAT), Direction Nationale de la Décentralisation, Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation
3. Rapport de Revue technique – Guinée – PDLG III, Avril-Mai 2016-Programme des Nations Unies pour le Développement, Fonds des Nations Unies pour l'Equipement
4. Plan de travail annuel (PTA) 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 du PDLG3
5. Procès-verbaux de réunions du Comité de Pilotage