****

République de Guinée Programme des Nations Unies pour le Développement

**Programme de Coopération UNDP-Guinée**

**2007-2011**

|  |
| --- |
| Evaluation du Projet d’appui au Renforcement des Capacités de planification et de mise en œuvre des politiques et programmes en vue de l’atteinte des OMD en Guinée  |

**Rapport Final**

**Equipe d’évaluateurs :**

* *Mamadou Baïlo Baldet, Consultant Macro-économiste*
* *Telly Diallo, Consultant Secteurs Sociaux*

*Février 2011*

# Table des matières

##

[Table des matières 2](#_Toc284584239)

[Remerciements 3](#_Toc284584240)

[Liste des sigles 4](#_Toc284584241)

[Résumé 5](#_Toc284584242)

[Introduction 7](#_Toc284584243)

[1. Objectifs et méthodologie de l’évaluation 11](#_Toc284584244)

[1.1 Objectifs de l’évaluation 11](#_Toc284584245)

[1.2 Méthodologie de l’évaluation 12](#_Toc284584246)

[2. Résultats et conclusions de l’évaluation 13](#_Toc284584247)

[2.1 Analyse de la pertinence par rapport aux priorités nationales 13](#_Toc284584248)

[2.2 Analyse des performances dans la mise en œuvre du projet 17](#_Toc284584249)

[2.3 Analyse de l’efficience dans l’utilisation des ressources 23](#_Toc284584250)

[2.4 Evaluation de la contribution du projet à l’atteinte de l’effet et des produits escomptés 24](#_Toc284584251)

[2.5 Contraintes, opportunités, risques et acceptabilité 24](#_Toc284584252)

[2.6 Conclusions et recommandations 25](#_Toc284584253)

[Annexes 27](#_Toc284584254)

# Remerciements

L’équipe d’évaluateurs remercie toutes les personnes qui, de près ou de loin ont contribué à la réalisation de cette évaluation.

* Le personnel du Programme des Nations Unies pour le Développement, en particulier celui de l’Unité Economique ;
* Les experts nationaux impliqués dans le processus de diagnostic et d’évaluation des besoins pour la réalisation des OMD en Guinée, et les membres du Comité de pilotage rencontrés ;
* Le premier coordonnateur du projet au niveau de la Primature ;
* L’équipe du programme conjoint et ses partenaires du Système des Nations Unies a N’Nzérékoré, ainsi que les agents de l’ONG CAFODEC
* Les personnes rencontrées au niveau des structures administratives et communautaires en Guinée Forestière

Nous tenons à remercier particulièrement Mr Mamadou Bobo Sow, économiste national du PNUD pour sa disponibilité et son appui permanents.

Que tous trouvent ici l’expression de notre très profonde gratitude.

# Liste des sigles

#

|  |  |
| --- | --- |
| ASF | Association de Services Financiers |
| CPM | Centre Pilote du Millénaire |
| CRD | Communauté Rurale de Développement |
| DSRP | Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté |
| GF | Guinée Forestière |
| NEX | National Execution (Exécution Nationale) |
| OMD | Objectifs du Millénaire pour le Développement |
| PAM | Programme Alimentaire Mondial |
| PCGF | Programme Conjoint en Guinée Forestière |
| SNU | Système des Nations Unies |
| UNDAF/PNUAD | United Nations Development Assistance Framework/Plan Cadre des Nations Unies pour l’Assistance au Développement |
| UNDP/PNUD | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| UNFPA | Fonds des Nations Unies pour la Population |
| UNICEF | Fond des Nations Unies pour l’Enfance |

#  Résumé

L’objectif de l’évaluation du projet d’appui au renforcement des capacités de planification et de mise en œuvre des politiques et programmes en vue de l’atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement en Guinée est d’analyser les résultats du projet eu égard aux moyens et aux mécanismes mis en œuvre afin d’en tirer les leçons pour le futur. Il s’agit de décrire les changements enregistrés à la fin du projet, apprécier leur pertinence par rapport aux résultats attendus, valider le niveau d’appropriation nationale, dégager la pertinence du partenariat et indiquer les leçons apprises. Les conclusions et recommandations de cette évaluation devront servir à la formulation, la mise en œuvre et le suivi des interventions futures.

Le résultat attendu de l’évaluation est un rapport comprenant au minimum les éléments suivants :

* Une description de la méthodologie de l’évaluation ; questionnaire pour les enquêtes, présentation des résultats, etc.;
* Un résumé analytique pour la présentation des résultats et leçons de l’expérience du projet, notamment en référence aux résultats, à leur durabilité et à la stratégie de partenariat;
* Les observations clés (y compris les acquis et les meilleures pratiques);
* Les conclusions et recommandations, notamment pour pérenniser les résultats et améliorer l’efficacité et l’impact du projet;
* Des annexes comprenant : les termes de référence de l’évaluation, la liste et les références des personnes rencontrées, les visites de terrain effectuées, les documents utilisés, etc.).

La méthodologie suivie est essentiellement celle énoncée par le bureau des évaluations du PNUD dans le guide pour les évaluateurs. A cet effet, l’équipe d’évaluation a entrepris, entre autres, les tâches suivantes :

1. La revue documentaire qui a consisté en un assemblage des documents relatifs au projet provenant du PNUD et d’autres agences du Système des Nations Unies, des institutions nationales et internationales (documents et rapports sur le projet, documents de stratégie nationale de développement, etc.).
2. Des visites de terrain effectuées dans les zones d’intervention du projet conjoint du SNU en Région Forestière (notamment dans les préfectures de N’Zérékoré et Guéckédou) afin de rencontrer les autorités administratives et communautaires, les membres des associations et groupements bénéficiaires, et recueillir leurs avis sur le projet et les résultats obtenus.
3. Des entretiens individuels et de groupe semi structurés avec les informateurs clés.

L’évaluation a révélé que le projet d’appui au renforcement des capacités de planification et de mise en œuvre de politiques et programmes en vue de l’atteinte des OMD constitue une réponse pertinente à la nécessité pour les autorités guinéennes de créer les conditions permettant d’accélérer la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement, enjeu majeur de leurs actions.

De façon générale, le projet aura permis de renforcer la vision stratégique pour l’atteinte des OMD en Guinée et de mettre sur l’agenda politique les engagements du pays pour la réalisation des objectifs du millénaire. Cependant, l’effet du projet en matière d’amélioration des capacités de planification et de mise en œuvre des politiques et programmes de développement est demeuré faible en raison du contexte sociopolitique qui a été très instable tout le long de la durée de vie du projet. Nonobstant, les acquis du projet peuvent servir de base à l’élaboration d’un vaste programme intégré d’accompagnement du processus de mise en œuvre des OMD en Guinée.

Les principales recommandations sont les suivantes :

* 1. En ce qui concerne le projet OMD dans son ensemble, poursuivre les activités du projet qui n’ont pas pu être mises en œuvre, dans le cadre d’un nouveau projet ou d’une composante spécifique aux OMD dans un projet existant.
	2. Engager un processus de mise à jour du costing des OMD qui tienne compte des dernières évolutions de la situation politique et économique du pays ;
	3. Elaborer un plan d’investissement à long terme qui intègre les besoins requis pour l’atteinte des objectifs du millénaire pour le développement ; ceci sera fait après la mise à jour du costing.
	4. Valider la base de données de l’aide au développement et assurer sa mise à jour régulière.
	5. Elaborer un vaste programme de gouvernance qui aille au-delà de ce qui est fait actuellement.
	6. Afin de corriger les faiblesses observées dans la mise en œuvre du projet, engager un véritable programme de renforcement des capacités d’exécution en faveur du personnel impliqué dans la gestion des projets appuyés par le PNUD.
	7. En ce qui concerne spécifiquement l’initiative « Villages du Millénaire », et dans l’hypothèse d’une reconduction du PCGF après 2011, il y a lieu d’entreprendre dès maintenant les actions suivantes :
1. L’élaboration d’un document de projet avec un cadre de résultats et de ressources clairement défini conformément aux standards requis pour un cadre logique de projet;

Ce projet ou cette composante pourrait s’intituler CPM « Centres Pilotes du Millénaire »

1. L’établissement d’une situation de référence axée sur les informations de base permettant de définir des indicateurs sur les OMD dans les CRD ciblées par le projet CPM ;
2. La mise en place d’un mécanisme spécifique (indépendant du PCGF) de planification, de gestion, de suivi et évaluation du projet CPM impliquant effectivement les autorités du niveau régional, préfectoral et sous-préfectoral (y compris les responsables communautaires) ;
3. La réduction si possible du nombre de Centres Pilotes du Millénaire à couvrir (un seul CPM par préfecture) pour tenir compte des capacités de mobilisation de ressources et de suivi/supervision.
	1. En ce qui concerne la gestion de projet et l’exécution nationale, l’Etat guinéen devra s’acquitter de ses responsabilités et en particulier, mettre en place de manière effective des mécanismes fonctionnels de gestion, suivi et évaluation pour chaque projet, de façon à éviter au PNUD des interventions directes dans les projets NEX, assimilables à une substitution.

# Introduction

A l’instar de nombreux autres pays en développement, la Guinée a inscrit les objectifs du millénaire pour le développement (OMD) au rang de ses priorités de développement. Pour concrétiser cet engagement, le Gouvernement a entrepris à partir de 2005 un processus d’actualisation des politiques nationales (DSRP, politiques sectorielles) et d’élargissement du partenariat en vue d’accélérer la réalisation des OMD dans le pays.

En appui à cette dynamique, le PNUD a financé la formulation et la mise en œuvre du projet « Appui au renforcement des capacités de planification et de mise en œuvre des politiques et programmes en vue de l’atteinte des OMD en Guinée ». L’objectif principal du projet tel que formulé dans le document de projet, est de contribuer à la création des conditions propices à la réalisation des OMD en Guinée à l’horizon 2015. Il s’agit de renforcer les capacités nationales en matière de planification et de mise en œuvre des OMD en Guinée.

A titres d’objectifs spécifiques, le projet vise à : i) renforcer la vision stratégique pour le développement national à l’horizon 2015, ii) aider à la formulation des politiques sectorielles et du DSRP 2007-2010 dans la perspective de l’atteinte des OMD, et assurer leur cohérence avec le cadre macro-économique et institutionnel du pays; iii) renforcer par des apports méthodologiques la capacité des structures techniques nationales, notamment celles ayant trait à planification et à la coordination interministérielle ; iv) renforcer la mobilisation de ressources et améliorer le rythme et la qualité de mise en œuvre des programmes et projets de développement ; v) développer à travers des expériences pilotes sur le terrain, une approche intégrée en vue d’une plus grande synergie des interventions dans la mise en œuvre des OMD.

Les résultats attendus du projet sont les suivants :

1. Une évaluation détaillée des besoins pour l’atteinte des OMD ;
2. Un plan d’actions à l’horizon 2015 exposant les politiques sectorielles et globales à mettre en œuvre, les institutions à développer et les schémas d’investissements à réaliser pour l’atteinte des OMD ;
3. Un nouveau DSRP basé sur le plan d’investissement à long terme pour la réalisation des OMD ;
4. Des outils de plaidoyer pertinents pour une mobilisation accrue de ressources dans la perspective du Groupe Consultatif pour la Guinée prévu pour 2006 ;
5. Les capacités nationales renforcées en matière de planification et de mise en œuvre des OMD, y compris au niveau déconcentré et décentralisé ;
6. Les populations défavorisées sont mieux formées et ont des opportunités économiques et sociales nouvelles pour permettre leur autonomisation effective.

Le projet devait bénéficier notamment aux structures et groupes cibles ci après :

* Les acteurs des institutions centrales pilotant le développement économique et social dont la Primature, les ministères sectoriels et autres structures impliquées dans le processus de formulation et de mise en œuvre des politiques, programmes et projets de développement ;
* Les unités de gestion des projets financés par l’UNDP ;
* Les structures administratives du niveau décentralisé ; et,
* Les populations et autorités communautaires des zones ciblées pour la mise en œuvre de l’initiative « Village du millénaire ».

Pour atteindre les résultats escomptés, les stratégies suivantes ont été adoptées :

1. la responsabilisation des structures nationales, aux niveaux central et déconcentré, pour le pilotage de la préparation et de la mise en œuvre du projet, ceci afin de renforcer la dynamique de développement local et contribuer à la pérennisation des résultats. A cet effet, un appui institutionnel conséquent sera apporté pour le renforcement des capacités de ces structures ;
2. le développement d’un partenariat élargi pour renforcer les ressources et optimiser les résultats sur le terrain. A cet égard, de larges concertations seront menées dans le cadre de la préparation du projet, en particulier au tour du dispositif mis en place pour l’élaboration et le suivi du DSRP; et,
3. l’adoption d’une approche de planification et de gestion basée sur les résultats.

Les interventions du projet devaient être axées principalement sur :

1. L’appui technique au processus : en fonction des besoins exprimés, une vingtaine de consultants nationaux et deux consultants internationaux travailleront sur le projet ;
2. L’appui institutionnel à la cellule de coordination qui sera mise en place au niveau de la Primature ;
3. Le renforcement des capacités techniques des cadres nationaux sur les méthodes et outils d’évaluation et de planification, notamment par l’organisation d’ateliers techniques avec l’appui d’intervenants nationaux ou internationaux ;
4. Le soutien au processus participatif, notamment à travers l’organisation d’ateliers de validation technique des documents de planification élaborés ainsi que l’implication effective des acteurs à la base dans le cadre de la formulation et de la mise en œuvre du projet conjoint d’opérationnalisation des OMD sur le terrain. Ce programme fera l’objet d’une démarche commune des Agences des NU : mission conjointe de concertation sur le terrain, formulation d’un document de projet et mise en place d’un trust fund et d’un cadre commun d’exécution du programme ;
5. Le renforcement des capacités de mise en œuvre des programmes et projets de développement financés par le PNUD.

Selon le cadre de résultats et de ressources du projet, ses effets escomptés sont : i) La planification et la mise en œuvre des politiques et programmes de développement sont mieux coordonnées par le Gouvernement, et davantage de ressources mobilisées en faveur des OMD ; ii) Le DSRP et les politiques sectorielles sont révisés et alignés sur les OMD avec une large participation des différents acteurs ; iii) Une plus grande efficacité de l’Administration dans la planification et la mise en œuvre des programmes de développement ; iv) Le taux d’exécution des programmes et projets financés par le PNUD est renforcé.

Au terme de 4 années de mise en œuvre de ce projet (2007-2010), le PNUD a recruté deux consultants pour procéder à l’évaluation finale. Le produit escompté de l’évaluation est un rapport comprenant au minimum les éléments suivants :

* Une description de la méthodologie de l’évaluation ; questionnaire pour les enquêtes, présentation des résultats, etc.;
* Un résumé analytique pour la présentation des résultats et leçons de l’expérience du projet, notamment en référence aux résultats, à leur durabilité et à la stratégie de partenariat;
* Les observations clés (y compris les acquis et les meilleures pratiques);
* Les conclusions et recommandations, notamment pour pérenniser les résultats et améliorer l’efficacité et l’impact du projet;
* Des annexes comprenant : les termes de référence de l’évaluation, la liste et les références des personnes rencontrées, les visites de terrain effectuées, les documents utilisés, etc.).

# Objectifs et méthodologie de l’évaluation

## 1.1 Objectifs de l’évaluation

L’objectif de cette évaluation est d’analyser les résultats du projet eu égard aux moyens et aux mécanismes mis en œuvre afin d’en tirer les leçons pour le futur. Il s’agit de décrire les changements enregistrés à la fin du projet, apprécier leur pertinence par rapport aux résultats attendus, valider le niveau d’appropriation nationale, dégager la pertinence du partenariat et indiquer les leçons apprises. Les conclusions et recommandations de cette évaluation devront servir à la formulation, la mise en œuvre et le suivi des interventions futures.

De manière plus spécifique, il s’agit de :

1. Analyser la **pertinence** des résultats par rapport aux priorités nationales : a) résultats et composantes du projet par rapports aux objectifs stratégiques nationaux ; b) pertinence de l’effet recherché; c) modalités d’interventions du projet, rôles des structures impliquées (nationales ou autres) ; et, d) mécanismes/système de suivi évaluation, etc. ;
2. Analyser les **performances** dans la mise en œuvre du projet : a) qualité et fiabilité des résultats de chaque volet et comparaison avec les prévisions/programmation ; b) fiabilité des activités réalisées ; et, c) points des activités et résultats réalisés mais non prévus ;
3. Analyser l’**efficience** dans l’utilisation des ressources pour les différents produits et résultats atteints : il s’agit de savoir si les ressources ont été utilisées de manière pertinente par rapport aux résultats obtenus ou si de meilleurs résultats pouvaient être atteints dans le même contexte ;
4. Evaluer la **contribution** du projet à **l’atteinte de l’effet** et des **produits escomptés**, notamment en termes d’appui-conseil, de suivi-supervision et de mobilisation de partenariat ;
5. Examiner les facteurs (**contraintes, opportunités, risques et acceptabilité**) qui ont influencé l’exécution des activités du projet et l’atteinte des résultats escomptés : apprécier entre autres la soutenabilité et la durabilité des résultats et comment pérenniser les acquis au-delà de la vie du projet ;
6. Déterminer les **leçons apprises** de la mise en œuvre et des résultats, des points d’amélioration ou de renforcement en vue de la duplication ou de l’extension de l’expérience ; apprécier comment, dans ses domaines d’intervention, le projet a pris en compte ou contribué au renforcement institutionnel et technique pour le développement national.
7. Formuler des **recommandations** pour les interventions futures, en prenant en compte : a) les évolutions du contexte national ; b) les partenariats possibles ; c) les conclusions et leçons tirées de l’analyse ; ces recommandations pourraient s’articuler autour des points ci-après : i) la recherche d’une amélioration de la qualité des services produits pour les bénéficiaires ; ii) la rationalisation des coûts par une organisation et un fonctionnement plus efficaces et productifs ; et, iii) l’identification des conditions de succès qui garantissent une mise en œuvre plus efficiente et opérationnelle du projet.

## 1.2 Méthodologie de l’évaluation

La méthodologie suivie est essentiellement celle énoncée par le bureau des évaluations du PNUD dans le guide pour les évaluateurs. A cet effet, l’équipe d’évaluation a entrepris, entre autres, les tâches suivantes :

1. ***Consultation et revue documentaire*** : La revue documentaire a consisté en un assemblage des documents relatifs au projet provenant du PNUD et d’autres agences du Système des Nations Unies, des institutions nationales et internationales (documents et rapports sur le projet, documents de stratégie nationale de développement, etc.). Cette première étape de la collecte des données a permis de mieux comprendre le contexte de réalisation du projet et d’avoir une idée globale de la situation en matière de renforcement des capacités pour la réalisation des OMD et d’identifier les différentes parties prenantes dans le renforcement des capacités pour des entretiens individuels ou collectifs. Elle a également permis d’analyser jusqu’à quel point le projet peut être évalué (analyse du cadre logique des relations fonctionnelles entre les stratégies, les activités et leur chronologie) et de comprendre l’approche qui fonde la conception du projet. Cette analyse a été suivie d’une appréciation des résultats obtenus de l’exécution des activités des différentes composantes du projet selon les principes de pertinence, d’efficacité, d’efficience, d’impact et de leadership tels qu’énoncés par les objectifs spécifiques de l’évaluation. La liste des documents consultés pour cette évaluation est établie en annexe de ce document.
2. ***Visites de terrain***: Des visites de terrain ont été effectuées dans les zones d’intervention du projet conjoint du SNU en Région Forestière (notamment dans les préfectures de N’Nzérékoré et Guéckédou) afin de rencontrer les autorités administratives et communautaires, les membres des associations et groupements bénéficiaires, et recueillir leurs avis sur le projet et les résultats obtenus. Lors de ces visites, les données ont été collectées par les méthodes d’observation directe et des entretiens. Au cours de ces visites de terrain, les membres de l’équipe d’évaluation ont procédé à l’examen de la mise en œuvre des activités du projet lors des entretiens avec les membres de l’équipe du programme conjoint et ses partenaires du système des nations unies.
3. ***Entretiens au niveau local et central (Collecte d’informations complémentaires)***: Des entretiens individuels et de groupe semi structurés ont eu lieu avec les informateurs clés, notamment les suivants: les membres de l’unité économique du PNUD, le premier coordonnateur du projet à la primature, des consultants qui ont participé a l’évaluation des besoins en renforcement des capacités et le costing des OMD, les structures administratives et communautaires locales, et autres partenaires du projet… La mission d’évaluation a également contacté des agences du système des Nations Unies afin d’évaluer la stratégie de partenariat contenue dans le projet. Ces entretiens ont contribué à une meilleure appréciation des résultats obtenus par le projet.

La mission d’évaluation a rencontré des cadres relevant des structures impliquées dans la mise en œuvre du projet à savoir :

**Pour le niveau central :**

UNDP (équipe de la Cellule Economique), Primature (Premier Coordonnateur du projet), Direction Nationale du Plan (Directeur National), Ministère de la Santé (deux cadres intervenus en qualité de consultants dans l’évaluation des besoins et le costing), Ministère de l’Education Nationale (un cadre intervenu en qualité de consultant dans l’évaluation des besoins et le costing), Ministère de l’Energie (un cadre intervenu en qualité de consultant dans l’évaluation des besoins et le costing).

**Pour le niveau décentralisé :**

Projet Conjoint (équipe du projet, UNFPA et PAM), Autorités de la préfecture de Guéckédou (Secrétariat Général, Section Planification, Responsables administratifs et communaux de la sous-préfecture de Guendembou, membres et responsables de l’ASF, membres et responsables des groupements), Autorités de la préfecture de N’Zérékoré (Responsables administratifs et communaux de la sous-préfecture de Bounouma, membres et responsables de l’ASF, membres et responsables des groupements, membres et responsables de la plateforme multifonctionnelle).

**Difficultés rencontrées et limites de l’évaluation**

La réalisation de l’évaluation du projet OMD a été confrontée à un problème majeur de calendrier, lié à la nomination du nouveau Gouvernement issu des premières élections démocratiques en Guinée et aux fêtes de fin d’année 2010. Ceci a entrainé une disponibilité insuffisante de certains acteurs du niveau central et un décalage dans le calendrier de visite de terrain.

Par ailleurs, le projet a souffert d’un certain nombre de faiblesses qui ont rendu difficile son « *évaluabilité* ». En effet, la formulation du projet, et en particulier son cadre logique ne répondent pas aux standards de qualité, ce qui a rendu difficile certains aspects d’analyse au cours de l’évaluation. Le projet a utilisé à la fois l**’approche par objectif** et **l’approche par résultat** créant ainsi une certaine confusion dans le contenu des résultats à produire. Il faut ajouter que le cadre de résultats et de ressources ne contient pas d’informations sur les indicateurs pertinents, les ressources allouées et les sources de financement du projet. De même, les différents rapports d’exécution disponibles ne sont pas structurés de façon à faciliter l’établissement d’un véritable bilan de mise en œuvre physique et financière du projet (variation du format d’une année sur l’autre notamment, non achèvement de certaines activités annuelles entrainant un chevauchement de résultats d’une année sur l’autre).

# Résultats et conclusions de l’évaluation

## 2.1 Analyse de la pertinence par rapport aux priorités nationales

**2.1.1 Pertinence des résultats et des composantes du projet par rapports aux objectifs stratégiques nationaux**

La pertinence des résultats et des composantes du projet découle de l’adhésion de la Guinée à la Déclaration du Millénaire pour le développement et l’engagement de son Gouvernement réaffirmé par la Lettre Circulaire du Premier Ministre dont le contenu essentiel porte sur les deux principaux engagements ci-dessous :

**1er engagement** : formuler et mettre en œuvre la nouvelle stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP 2007-2010) axée sur l’atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement ;

**2ème engagement** : affiner l’ensemble de ses politiques sectorielles afin de les rendre cohérentes et évaluer les besoins en investissements pour l’atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement à l’horizon 2015.

Les principaux produits de ces deux exercices sont : i) le DSRP 2007-2010 ; ii) l’évaluation des besoins pour les OMD à l’horizon 2015.

Pour aider le Gouvernement guinéen à concrétiser ces engagements, le PNUD a accepté d’appuyer le pays par la formulation et la mise en œuvre du projet intitulé « Appui au renforcement des capacités de planification et de mise en œuvre des politiques et programmes en vue de l’atteinte des OMD en Guinée » ; les effets attendus étant ceux indiqués dans l’introduction de ce document, à savoir :

1. La planification et la mise en œuvre des politiques et programmes de développement sont mieux coordonnées par le Gouvernement, et davantage de ressources mobilisées en faveur des OMD ;
2. Le DSRP et les politiques sectorielles sont révisés et alignés sur les OMD avec une large participation des différents acteurs ;
3. Une plus grande efficacité de l’Administration dans la planification et la mise en œuvre des programmes de développement ;
4. Le taux d’exécution des programmes et projets financés par le PNUD est renforcé.

Le projet a été mis en œuvre à travers trois composantes à savoir : la composante « Renforcement des capacités de planification et de coordination des politiques »; la composante « Renforcement des capacités d’exécution des projets »; et, la composante « Opérationnalisation des OMD sur le terrain ».

Les produits attendus pour chacune des composantes sont :

**Composante 1 : Renforcement des capacités de planification et de coordination des politiques**

1. Les besoins pour atteindre les OMD à l’horizon 2015 sont évalués;
2. Le DSRP 2007-2010 est élaboré sous la forme d’un cadre budgétaire à moyen terme et comprenant une stratégie de financement destinée à soutenir le plan d’action;
3. Les capacités des structures de coordination des politiques et programmes de développement sont renforcées.

**Composante 2 : Renforcement des capacités d’exécution des projets**

Les capacités d’exécution des projets renforcées.

**Composante 3 : Opérationnalisation des OMD sur le terrain**

1. Un programme conjoint est préparé et sa mise en œuvre lancée;
2. La mise en place de villages du millénaire en Guinée Forestière et dans d’autres régions dans le cadre d’un programme conjoint SNU; et,
3. Les populations pauvres ou vulnérables ont davantage d’opportunités d’emplois et d’accès aux revenus.

Comme on le voit, les résultats escomptés du projet sont en parfaite cohérence avec les priorités nationales telles que exprimées dans la Lettre Circulaire du Premier Ministre. Ils vont même au-delà des ambitions du Gouvernement en matière de renforcement des capacités pour la réalisation des OMD.

Par ailleurs, la production des effets escomptés du projet et des produits associés si elle est effective, devrait permettre au Gouvernement de créer les conditions de réduction de la pauvreté et d’accélérer la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement, enjeu majeur de son action. Ces effets escomptés et les composantes du projet restent ainsi pertinents par rapport aux priorités nationales.

**2.1.2 Pertinence des résultats et des composantes du projet par rapport à l’UNDAF**

L’équipe d’évaluation a essayé de faire une analyse de cohérence entre les effets et produits de l’UNDAF 2007-2011 et ceux du projet « Appui au renforcement des capacités de planification et de mise en œuvre des politiques et programmes en vue de l’atteinte des OMD en Guinée ». Le premier constat est que le lancement du projet est antérieur à la préparation de l’UNDAF. Cependant, un effort de mise en cohérence et d’intégration du projet dans l’UNDAF a été fait. En effet, l’analyse comparée des produits associés aux deux documents révèle qu’il est possible de rattacher certains produits du projet à ceux du programme pays UNDAF. C’est le cas notamment des liens entre produits comme indiqué dans le tableau ci-après :

**Tableau 1 :** Analyse comparée des produits du projet OMD et du programme pays UNDAF

|  |  |
| --- | --- |
| Produit Projet OMD | Produits Programme Pays UNDAF |
| 1.2 Le DSRP 2007-2010 est élaboré sous la forme d’un cadre budgétaire à moyen terme et comprenant une stratégie de financement destinée à soutenir le plan d’action  | 1.4 Les stratégies nationales et régionales de réduction de la pauvreté actualisées et bâties autour des OMD avec une participation accrue et de qualité des populations pauvres et vulnérables  |
| 3.2 Mise en place de villages du millénaire en GF et dans d’autres régions dans le cadre d’un programme conjoint SNU et les populations pauvres ou vulnérables ont davantage d’opportunités d’emplois et d’accès aux revenus | 1.5 Une expérience pilote de régionalisation des OMD est conduite dans la région de la Guinée Forestière  |
| 1.3 Les capacités des structures de coordination des politiques et programmes de développement sont renforcées 2. Capacités d’exécution des projets renforcées  | 3.1 Les capacités humaines et techniques des structures de gestion, des institutions de contrôle (Parlement, Chambre des Comptes, etc.), des collectivités et des médias, sont renforcées dans le domaine de la gestion des Finances Publiques4.1 Les capacités de planification, de coordination et de suivi de l’aide sont renforcées |

**2.1.3 Pertinence de l’effet recherché**

L’effet attendu du projet OMD tel que exprimé dans le cadre de résultats et de ressources du projet est « Planification et mise en œuvre des politiques et programmes de développement mieux coordonnées par le Gouvernement, et davantage de ressources mobilisées en faveur des OMD ». Cet effet est pertinent au regard de l’engagement affirmé par les autorités Guinéenne d’atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement à l’horizon 2015, à l’instar des autres pays signataires de la Déclaration du Millénaire.

L’effet attendu reste cohérent avec les produits escomptés pour chacune des composantes du projet ainsi que l’essentiel des activités prévues dans les différents plans de travail annuels.

**2.1.4 Pertinence des modalités d’interventions du projet, rôles des structures impliquées (nationales ou autres)**

Conformément à la Déclaration de Paris sur la gestion de l’aide, le projet devait être mis en œuvre suivant l’approche d’exécution nationale. Ainsi, dans sa conception, il est placé sous l’autorité du Premier Ministre, en étroite collaboration avec le Secrétariat Permanent de la SRP, le Ministère du Plan ainsi que les autres structures techniques des départements ministériels. A cet effet, un Comité de Pilotage devait être mis en place par le Premier Ministre.

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet, des lettres d’entente devaient être signées entre le Gouvernement et le PNUD pour l’exécution de certaines activités ; le PNUD devant procéder (selon son expérience) à la sélection et au recrutement des consultants, au suivi de leurs travaux ainsi qu’à l’évaluation technique des résultats du projet. L’acquisition des gros équipements devait également être du ressort du PNUD, conformément à ses règles et procédures, qui sont conformes aux principes généraux de transparence, de compétitivité et d’équité. Pour répondre aux impératifs liés aux délais d’exécution des activités et à la qualité des services, une équipe de spécialistes ayant les profils requis devait être mise en place pour la gestion du projet.

Le Gouvernement devait également prendre toutes les dispositions requises pour mettre à la disposition du projet de locaux appropriés pour abriter les activités du projet au niveau déconcentré/décentralisé. En outre, au terme du projet, le Gouvernement devait budgétiser l’ensemble des dépenses récurrentes liées à la pérennisation des résultats du projet.

L’équipe du projet est constituée d’un Coordonnateur, d’un gestionnaire - comptable et d’un personnel d’appui (Assistante administrative, chauffeurs etc.). Elle a pour mission de coordonner efficacement l’exécution des différentes composantes du projet. De nombreux consultants et experts spécialistes des secteurs concernés devraient également être impliqués dans la mise en œuvre du projet.

Comme on le voit, les modalités d’interventions du projet et les rôles assignés aux structures impliquées (nationales ou autres) énoncés ci-dessus restent cohérents avec les orientations contenues dans la Déclaration de Paris.

Cependant, au plan pratique, l’équipe d’évaluation a relevé certaines faiblesses dont entre autres les suivantes :

1. Le Gouvernement n’a pas pu mettre à disposition un local pour abriter le projet. Ainsi, le PNUD a dû louer un appartement pendant la vie du projet, ce qui s’est traduit par une réduction des fonds destinés aux activités ;
2. L’effet négatif de la mobilité des cadres de la Primature qui a conduit le PNUD à s’impliquer en partie dans la mise en œuvre du projet par la mise à disposition d’un expert d’appui ;
3. L’irrégularité des réunions du Comité de Pilotage (seulement trois réunions sur toute la durée du projet alors qu’il devait le faire au moins une fois par an) ;
4. L’inexistence de rapports d’activité détaillés que devait normalement produire la structure nationale de gestion du projet mise en place au niveau de la Primature.

**2.1.5 Pertinence des mécanismes et du système de suivi évaluation**

Le document de projet avait prévu que dès son démarrage, un programme de travail serait élaboré et soumis au Gouvernement et au Représentant Résident du PNUD. Au moins, un rapport d’avancement des travaux serait élaboré et présenté tous les six (6) mois. En outre, des réunions d’informations et de concertations seraient régulièrement organisées.

S’agissant de la composante opérationnalisation des OMD sur le terrain, une situation de référence serait établie au cours de la phase de préparation du programme conjoint. Ensuite, un dispositif de suivi approprié serait mis en place pour s’assurer de la réalisation des cibles à atteindre. Par ailleurs, un audit interne serait organisé par le PNUD au moins une fois au cours de sa durée de vie.

Au terme de l’exécution du projet, un rapport d’évaluation des résultats serait préparé et soumis au Gouvernement et au PNUD.

Dans l’ensemble, les mécanismes et systèmes de suivi et évaluation prévus sont pertinents et ont été appliqués conformément aux prévisions. Le plan de travail du projet a été annexé au document du projet pour les deux premières années de sa vie (2006 et 2007). Pour la troisième et la quatrième année de vie du projet, les plans de travail ont été élaborés et soumis au Gouvernement pour signature par le Premier Ministre et le Ministre de l’Economie et des Finances pour l’année 2008, et au Ministre de la Coopération et de l’Intégration Africaine pour l’année 2009. Les rapports de mise en œuvre ont été produits annuellement et ont fait l’objet d’examen par le Comité de Pilotage à l’occasion des revues/programmation annuelles.

Pour l’opérationnalisation des OMD sur le terrain, une situation de référence a effectivement été établie, qui a permis d’élaborer le document de programme conjoint des Nations Unies pour la Relance des Dynamiques Locales de Développement Economique et Social en Guinée Forestière, et le lancement de l’initiative Villages du Millénaire sous la responsabilité de l’unité de gestion de ce programme conjoint en concertation avec les autorités régionales et préfectorales des préfectures de la Guinée forestière.

## 2.2 Analyse des performances dans la mise en œuvre du projet

De l’avis des différents intervenants rencontrés, et sur la base des rapports d’exécution des activités disponibles, le projet « Appui au renforcement des capacités de planification et de mise en œuvre des politiques et programmes en vue de l’atteinte des OMD en Guinée » a permis de renforcer la vision stratégique pour l’atteinte des OMD en Guinée et de mettre sur l’agenda politique les engagements du pays pour la réalisation des objectifs du millénaires.

Ce projet expérimental était initialement prévu pour deux ans (Avril 2006-Avril 2008). Il a dû être prolongé de deux années supplémentaires pour n’être clôturé qu’à l’occasion de la réunion du Comité de pilotage de Juin 2010.

**2.2.1 Qualité et fiabilité des résultats de chaque volet et comparaison avec les prévisions/programmation**

Pour chacune des composantes du projet, les résultats suivants ont pu être obtenus :

**Résultats de la composante 1 : Renforcement des capacités de planification et de coordination des politiques**

**Produit 1 :** Les **besoins pour atteindre les OMD à l’horizon 2015 ont effectivement été identifiés et les coûts évalués**. **Cependant, aucun plan d’investissement à long terme prenant en compte ces besoins et coûts n’a été élaboré.** Au total, les besoins financiers pour atteindre les OMD avaient été estimés à 12.343,4 millions US$ sur la période 2006-2015, soit une moyenne annuelle de 1.234,3 millions US$ et un coût moyen par tête de 109,59 US$. La répartition par secteur concerné par les OMD est donnée dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 2 :** Répartition des coûts de réalisation des OMD par secteur (2006-2015)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Secteur** | **Coût global (Millions US$)** | **Coût moyen (US$/ Hbt/An)** | **Estimation internationale (US$/Hbt/An)** |
| Développement rural  | 1.878,3 | 16,83 | 8-15 |
| Education | 2.468,7 | 21,65 | 9-12 |
| Genre | 159,2 | 1,40 | 2-3 |
| Santé | 1.200,6 | 10,75 | 30-40 |
| TIC | 170,1 | 1,54 | ND |
| Energie | 2.052,0 | 17,86 | 18-25 |
| Eau | 552,6 | 8,46 | 6-10 |
| Assainissement | 396,9 | 3,55 | ND |
| Aménagement urbain | 2.593,0 | 23,40 | ND |
| Environnement | 871,9 | 7,87 | ND |
| **Total Général** | **12.343,4** | 110 | 120-160 |

Source : *Rapport de chiffrage des OMD, cadrage macroéconomique y afférent et capacité à gérer l’aide, Septembre 2007*

Les différences observées entre les coûts moyens nationaux et les fourchettes des estimations internationales pourraient résulter d’un certain nombre de considérations dont entre autres : i) la qualité relativement faible des statistiques nationales; ii) les difficultés d’estimation de coûts unitaires (questions d’hypothèses de base notamment); iii) l’expérience confirmée de certains experts nationaux en matière d’analyse économique et financière et leur bon niveau de connaissance du secteur concerné.

L’évaluation des besoins pour atteindre les OMD à l’horizon 2015 a été rendu possible grâce à la forte implication des consultants, issus des départements ministériels, dans le diagnostic des secteurs et le costing. Leur formation aux méthodes d’évaluation des coûts a permis de créer une masse de ressources humaines qualifiées pour les évaluations futures de coûts ou la mise à jour nécessaire du costing qui tienne compte de la nouvelle situation politique et économique du pays résultant de l’aboutissement du processus électoral. Le développement d’un plan d’investissement à long terme intégrant les besoins requis pour l’atteinte des OMD constitue un élément complémentaire essentiel qu’il convient de réaliser. L’établissement du plan d’investissement nécessite une actualisation des coûts pour chacun des secteurs. L’expertise nationale constituée au cours de la préparation et l’exécution de la phase de costing constitue un atout non négligeable.

**Produit 2 :** Le **DSRP 2007-2010 a été élaboré sur la base des OMD** sous la forme d’un cadre budgétaire à moyen terme comprenant une stratégie de financement destinée à soutenir le plan d’action.

Le processus a bénéficié largement des résultats des diagnostics sectoriels et de l’évaluation des coûts pour la réalisation des OMD. Les objectifs du millénaire pour le développement ont été acceptés comme objectifs du DSRP 2007-2010. Le processus d’élaboration du DSRP a été l’occasion d’actualiser certaines politiques sectorielles ou thématiques, notamment celle relative au développement rural avec l’élaboration d’une nouvelle Lettre de Politique de Développement Agricole.

**Produit 3 :** Les **capacités des structures de coordination des politiques et programmes de développement ont effectivement été renforcées** dans le domaine des OMD.

Les principaux acquis sont notamment :

* La constitution d’un vivier d’experts nationaux relevant des départements ministériels sectoriels, avec une bonne perception de la problématique des OMD, l’aptitude à conduire des études diagnostiques et évaluer les coûts des OMD. Ces experts sont également des personnes ressources potentiellement aptes à faciliter la dissémination du concept des OMD dans leurs secteurs d’appartenance;
* L’existence d’une base de données sur l’aide au développement, qu’il faudra valider au préalable, et mettre régulièrement à jour par la suite, avec une large participation des structures nationales et des partenaires au développement pour en faire un véritable outil;
* Le renforcement des capacités nationales (du niveau central) en matière de collecte de l’information et d’élaboration de rapports sur l’aide au développement (un premier rapport a été produit et diffusé);
* Un rapport d’évaluation des capacités de gestion du développement en vue de l’atteinte des OMD. Ce rapport devrait servir de base à l’élaboration d’un véritable programme de gouvernance au sens large;
* L’expérience acquise par certains cadres nationaux lors de séminaires/ateliers et voyages d’études consacrés à la problématique des OMD;
* L’expérience acquise par certains cadres du niveau central dans la conduite du processus de préparation et de réalisation d’une conférence sur les financements innovants ; la déclaration adoptée à l’occasion de la 5ème réunion du Groupe Pilote a été présentée par la suite comme contribution à la Conférence de Doha (29 Novembre au 2 Décembre 2008) dans le cadre du suivi des engagements de Monterrey sur le financement du développement;
* La création et la mise en fonctionnement d’un centre de documentation et d’information (avec accès internet) au niveau de la Maison Commune des Nations Unies.

**Résultats de la composante 2 : Renforcement des capacités d’exécution des projets**

Pour ce produit particulier, l’équipe d’évaluation n’a pas obtenu d’informations détaillées lui permettant d’apprécier sa réalisation, notamment en ce qui concerne les bénéficiaires et les domaines de renforcement des capacités. Cependant, le rapport sur l’exécution du projet présenté au Comité de Pilotage en Juin 2010 mentionne que :

* Les capacités d’exécution et de suivi financier des projets financés par le PNUD ont été renforcées, en partie à travers la prise en charge d’une expertise internationale en appui aux Unités d’achat et des finances (2006/07);
* Les capacités du bureau ont été renforcées en matière de gestion axée sur les résultats.

**Résultats de la composante 3 : Opérationnalisation des OMD sur le terrain**

**Produit 1 :** Le programme conjoint des Nations Unies en Guinée Forestière (PCGF) a effectivement été préparé et son lancement est intervenu en 2007. Ceci a été rendu possible grâce au projet OMD qui a pris en charge les coûts du processus de préparation (frais de consultation, frais d’organisation d’ateliers, logistique et divers frais associés), et d’appui à l’installation et au fonctionnement de la structure de gestion du PCGF, ainsi qu’au démarrage effectif de certaines activités. Le projet OMD a servi ainsi de catalyseur pour la mise en œuvre de la réforme des Nations Unies dans la région forestière. Il a également permis de faire l’état des lieux de la décentralisation et de la gouvernance en Guinée Forestière et de renforcer les capacités institutionnelles du Gouvernorat de N’Zérékoré et celles de certaines collectivités dans le cadre du processus d’élaboration et de mise en œuvre du Programme conjoint. Globalement, le **projet OMD aura permis d’amorcer la mise en œuvre de la réforme des Nations Unies dans la Région Forestière de la Guinée**.

**Produit 2 :** Mise en place de villages du millénaire en GF et dans d’autres régions dans le cadre d’un programme conjoint SNU et les populations pauvres ou vulnérables ont davantage d’opportunités d’emplois et d’accès aux revenus

Selon les orientations contenues dans l’étude de l’Inter-Academy Council (2004) sur la science et la technologie agricoles pour l'Afrique, le rapport de l’Equipe du Projet sur la faim du Projet Objectifs du Millénaire (2004) et des analyses du Centre mondial de l’agroforesterie, sur le potentiel en agroforesterie de l’Afrique, et au vu des expériences de mise en œuvre des Villages du Millénaire dans certains pays du continent Africain, la démarche globale de choix et de mise en œuvre des villages du millénaire a consisté à :

1. Sélectionner une Communauté Rurale de Développement obéissant à un certain nombre de critères fondamentaux dont entre autres : i) les zones d’extrême pauvreté ; ii) celles agro écologiques ; iii) la stabilité de la gouvernance locale ; iv) les possibilités de partenariat ;
2. Concentrer dans cette localité des ressources en vue de réaliser des activités couvrant tous les secteurs ciblés par les OMD, et dont l’identification et la mise en œuvre par les communautés locale doit permettre d’atteindre tous les OMD en cinq ans.

Dans le cas spécifique de la mise en œuvre du projet OMD en Guinée, l’équipe du PCGF (Programme Conjoint en Guinée Forestière) a indiqué que l’approche utilisée a plutôt consisté en la mise en place de « Centres Pilotes du Millénaire (CPM) ». Le but des CPM est d’aider les communautés rurales à réaliser les Objectifs du Millénaire pour le Développement à travers notamment :

* L’autonomisation par le biais de la participation et du leadership au niveau de la conception, l’exécution et le suivi des actions;
* Une intervention basée sur les meilleures connaissances locales et innovantes;
* La conception et la mise en œuvre de modèles répliquables d’une communauté à une autre ;
* La synergie d’action entre les différents acteurs de développement dans la zone ;
* Une bonne politique de retrait du projet préparant à l’auto prise en charge des populations rurales bénéficiaires.

Selon une Note Technique élaborée par le PCGF, il ressort que :

« *Le projet de développement des Centres Pilotes du Millénaire (PD-CPM) repose sur une idée singulière selon laquelle : Les villages pauvres regroupés au sein d’une structure administrative et décentralisée avec des capacités de prise de décision au niveau local, mais aussi des capacités techniques, institutionnelles et financières renforcées, peuvent, eux-mêmes, opérer leur transformation d’ici 2015 s’ils sont rendus autonomes dans l’usage des innovations méthodologiques et technologiques scientifiquement éprouvées et pratiques greffées sur leurs connaissances/expertise et fondées sur leurs ressources ».*

Pour la mise en œuvre des CPM, deux CRD (Communautés Rurales de Développement) ont été choisies dans chacune des sept préfectures de la Guinée Forestière comme indiqué dans le tableau ci-après :

**Tableau 3 :** Répartition par préfecture des CRD retenues comme Centres Pilotes du Millénaire

|  |  |
| --- | --- |
| **Préfecture** | **CRD « Centre Pilotes du Millénaire »** |
| N’Zérékoré | Bounouma |
| Soulouta |
| Macenta | Balizia |
| N’Zébéla |
| Guéckédou | Guendembou |
| Nongoa |
| Lola | Bossou |
| Lainé |
| Yomou | Bowé |
| Péla |
| Beyla | Gbessoba |
| Boola |

Parmi les critères de choix des CPM, on relève entre autres les suivants :

* Le degré de vulnérabilité de la CRD : cette vulnérabilité est appréciée suivant l’accès aux services sociaux de base, le désenclavement, les moyens de production, etc.;
* La volonté de la population et son dynamisme à prendre en main son développement;
* Le leadership des autorités administratives et communautaires.

L’évaluation de la mise en œuvre de l’initiative « Villages du Millénaire » en Guinée par l’équipe des consultants a permis d’aboutir aux principaux constats suivants :

* L’initiative  « Villages du millénaire » a été effectivement lancée et des activités mises en œuvre dans ce cadre ; cependant, les résultats n’ont pas atteints les niveaux souhaités malgré un effort relativement louable de l’équipe du programme et de ses partenaires (Agences du Système des Nations Unies, Autorités régionales et Préfectorales) qui ont été effectivement impliquées, à des degrés divers dans la mise en œuvre de l’initiative ;
* Il n’ya pas eu de dissémination suffisante de l’information sur le projet OMD en général et du volet « Villages du Millénaire » en particulier qui semble noyé dans la gestion globale du programme conjoint ;
* Des niveaux des résultats satisfaisants n’ont pas été obtenus pour le Volet « Villages du Millénaire » en raison de certaines faiblesses et contraintes de fond ci-après :
* Inexistence de document conceptuel suffisamment étoffé permettant à tous les acteurs de bien cerner la logique de l’initiative (Concept, objectifs, stratégies, activités, résultats attendus) conformément aux meilleures approches connues ailleurs notamment dans certains pays africains ;
* Nombre élevé de CRD (Communautés Rurales de Développement) retenues comme « Centre Pilote du Millénaire » à appuyer dans le cadre de l’initiative. Ceci a accru le déséquilibre entre les moyens disponibles, et les exigences requises pour l’obtention de résultats probants ;
* Contraintes sous jacentes qui persistent dans l’harmonisation des pratiques d’intervention des agences du SNU malgré l’adhésion formelle au programme conjoint ;
* Nonobstant les insuffisances et limites actuelles du processus de mise en œuvre de la composante « Villages du Millénaire » du projet OMD en Guinée , celui-ci a incontestablement permis d’obtenir d’autres résultats significatifs dont entre autres :
* l’amorce d’une dynamique qui matérialise progressivement la reforme du Système des Nations Unies au niveau décentralisé ; et,
* la facilitation de la conception, du démarrage et de l’opérationnalisation effective des activités du programme conjoint en Guinée Forestière.
* Le processus de mise en œuvre de l’initiative « Villages du Millénaire » demeure d’actualité en raison de la pertinence des objectifs du Millénaire et des effets d’entrainement que pourrait avoir le succès de l’initiative dans quelques villages convenablement sélectionnés et fortement appuyés selon une démarche sous tendue par un cadre logique cohérent et bien internalisé par les principaux acteurs (SNU et autres partenaires au développement, structures décentralisés de l’administration, organes communautaires et populations bénéficiaires).

**2.2.2 Fiabilité des activités réalisées**

L’équipe d’évaluation estime que dans l’ensemble, les activités réalisées ont été fiables comme l’attestent :

1. L’existence d’une production intellectuelle en termes de documents élaborés (DSRP, Rapports de diagnostic sectoriel, évaluation des besoins en renforcement des capacités pour le développement, documents de politique sectorielle finalisés ou en ébauche, etc.) ;
2. La disponibilité d’un vivier d’expertise nationale formée par le projet en matière de diagnostic et de costing dans les domaines des OMD par secteur ;
3. L’existence d’outils de gestion macroéconomique élaborés/adaptés avec l’appui du projet OMD notamment la base de données sur la gestion de l’aide, le modèle MSEGUI amélioré pour la prévision macroéconomique qui a permis de sortir les données 2007 sur la pauvreté;
4. L’existence d’un centre de documentation et d’information avec accès internet financé par le projet OMD et fonctionnel dans les locaux de la Maison Commune du SNU.
5. L’opérationnalisation de l’initiative Village du Millénaire.

**2.2.3 Points des activités et résultats réalisés mais non prévus**

Dans l’ensemble, les activités réalisées et les résultats obtenus correspondent à ceux qui étaient attendus dans les documents du projet.

Un des résultats important obtenus grâce au projet OMD, mais qui n’était pas explicitement formulé, porte sur l’amorce d’une dynamique qui matérialise progressivement la reforme du Système des Nations Unies au niveau décentralisé.

## 2.3 Analyse de l’efficience dans l’utilisation des ressources

L’équipe d’évaluation avait envisagé de faire une analyse de l’efficience par produit en faisant une corrélation entre les taux de réalisation des produits et les taux d’exécution financière.

Cette approche détaillée n’a pas pu être conduite en raison du manque de certaines informations financières par produit (budget ou dépense selon les cas-comme indiqué en annexe). Ainsi, l’appréciation de l’efficience a été faite sur la base des taux d’exécution globaux.

De ce point de vue, il apparaît que la mise en œuvre du projet a été conduite de manière globalement efficiente comme l’atteste les indicateurs ci-après :

* Le taux de consommation budgétaire est de l’ordre de 90% pour l’ensemble de la période et l’ensemble des produits ;
* Les dépenses sont restées dans les limites du budget global ;
* Les produits attendus ont été globalement réalisés.

## 2.4 Evaluation de la contribution du projet à l’atteinte de l’effet et des produits escomptés

En ce qui concerne le DSRP et les politiques sectorielles, le projet a fortement contribué à la réalisation de l’effet attendu en ce sens que le DSRP a été arrimé aux OMD, ainsi que certaines politiques sectorielles.

Quant à l’effet du projet en matière d’amélioration des capacités de planification et de mise en œuvre des politiques et programmes de développement (coordination et mobilisation de ressources en faveur des OMD), il est demeuré faible en raison du contexte sociopolitique qui a été très instable tout le long de la durée de vie du projet (instabilité politique et administrative marquée par la succession de 5 Premiers Ministres à la Primature entre 2006 et 2010, réduction substantielle ou suspension de l’aide de la plupart des partenaires au développement, etc.). Il en est de même pour ce qui concerne l’effet attendu du projet sur l’efficacité de l’Administration dans la planification et la mise en œuvre des programmes de développement.

## 2.5 Contraintes, opportunités, risques et acceptabilité

**2.5.1 Contraintes**

La contrainte majeure à la mise en œuvre du projet OMD a été sans nul doute le contexte sociopolitique très instable tout au long de la durée de vie du projet (instabilité politique et administrative marquée par la succession de 5 Premiers Ministres à la Primature entre 2006 et 2010, réduction substantielle ou suspension de l’aide de la plupart des partenaires au développement, etc.).

A cela s’ajoute certaines insuffisances portant notamment sur :

* la formulation du projet (cadre logique du projet non conforme aux standards),
* le fonctionnement de la structure de gestion (changement de coordonnateur lié à celui de Premier Ministre compte tenu du fait que le projet est exécuté par la Primature),
* et le fonctionnement du Comité de Pilotage (seulement trois réunions ont été organisées pour toute la durée du projet),
* La contrepartie nationale (le non respect par l’Etat de certains de ses engagements dont la mise à disposition de locaux notamment).

**2.5.2 Opportunités**

Les acquis de ce projet (à considérer comme projet pilote pour les OMD) peuvent servir de base pour l’élaboration d’un vaste programme intégré d’accompagnement du processus de mise en œuvre des OMD en Guinée, incluant les aspects de renforcement des capacités et de bonne gouvernance.

Le retour à un Gouvernement civil sous la conduite d’un Président démocratiquement élu constitue une opportunité à saisir pour accélérer le processus de mise en œuvre des OMD.

**2.5.3 Risques et acceptabilité**

Le document de projet ne fait pas état de facteurs de risque et d’acceptabilité.

Cependant, il y a eu occurrence d’un certain nombre de facteurs de risques liés à l’instabilité sociopolitique observée tout au long de la durée du projet et qui ont fortement affecté son exécution à savoir :

* La mobilité des cadres (notamment à la Primature);
* La réduction de l’aide au développement à la Guinée.

Le projet OMD est un projet expérimental dont les acquis sont porteurs d’effets potentiels bénéfiques au développement économique et social pour le pays, à condition que les actions entreprises soient poursuivies dans le cadre d’un nouveau projet ou d’une composante spécifique aux OMD dans un projet existant.

## 2.6 Conclusions et recommandations

L’évaluation a révélé que le projet d’appui au renforcement des capacités de planification et de mise en œuvre de politiques et programmes en vue de l’atteinte des OMD constitue une réponse pertinente à la nécessité pour les autorités guinéennes de créer les conditions permettant d’accélérer la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement, enjeu majeur de leurs actions.

De façon générale, le projet aura permis de renforcer la vision stratégique pour l’atteinte des OMD en Guinée et de mettre sur l’agenda politique les engagements du pays pour la réalisation des objectifs du millénaire. Cependant, l’effet du projet en matière d’amélioration des capacités de planification et de mise en œuvre des politiques et programmes de développement est demeuré moins significatif qu’escompté en raison du contexte sociopolitique qui a été très instable tout le long de la durée de vie du projet. Nonobstant, les acquis du projet peuvent servir de base à l’élaboration d’un vaste programme intégré d’accompagnement du processus de mise en œuvre des OMD en Guinée.

Les principales recommandations sont les suivantes :

* 1. En ce qui concerne le projet OMD dans son ensemble, poursuivre les activités du projet qui n’ont pas pu être mises en œuvre, dans le cadre d’un nouveau projet ou d’une composante spécifique aux OMD dans un projet existant.
	2. Engager un processus de mise à jour du costing des OMD qui tienne compte des dernières évolutions de la situation politique et économique du pays ;
	3. Elaborer un plan d’investissement à long terme qui intègre les besoins requis pour l’atteinte des objectifs du millénaire pour le développement ; ceci sera fait après la mise à jour du costing.
	4. Valider la base de données de l’aide au développement et assurer sa mise à jour régulière.
	5. Elaborer un vaste programme de gouvernance qui aille au-delà de ce qui est fait actuellement.
	6. Afin de corriger les faiblesses observées dans la mise en œuvre du projet, engager un véritable programme de renforcement des capacités d’exécution en faveur du personnel impliqué dans la gestion des projets appuyés par le PNUD.
	7. En ce qui concerne spécifiquement l’initiative « Villages du Millénaire », et dans l’hypothèse d’une reconduction du PCGF après 2011, il y a lieu d’entreprendre dès maintenant les actions suivantes :
1. L’élaboration d’un document de projet avec un cadre de résultats et de ressources clairement défini conformément aux standards requis pour un cadre logique de projet;

Ce projet ou cette composante pourrait s’intituler CPM « Centres Pilotes du Millénaire »

1. L’établissement d’une situation de référence axée sur les informations de base permettant de définir des indicateurs sur les OMD dans les CRD ciblées par le projet CPM ;
2. La mise en place d’un mécanisme spécifique (indépendant du PCGF) de planification, de gestion, de suivi et évaluation du projet CPM impliquant effectivement les autorités du niveau régional, préfectoral et sous-préfectoral (y compris les responsables communautaires) ;
3. La réduction si possible du nombre de Centres Pilotes du Millénaire à couvrir (un seul CPM par préfecture) pour tenir compte des capacités de mobilisation de ressources et de suivi/supervision.
	1. En ce qui concerne la gestion de projet et l’exécution nationale, l’Etat guinéen devra s’acquitter de ses responsabilités et en particulier, mettre en place de manière effective des mécanismes fonctionnels de gestion, suivi et évaluation pour chaque projet, de façon à éviter au PNUD des interventions directes dans les projets NEX, assimilables à une substitution.

# Annexes

**Annexe 1 : Termes de référence de l’évaluation**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME****JOB DESCRIPTION** |

**Termes de référence d’une mission d’évaluation**

**du projet OMD en Guinée**

1. **Contexte et justification**

A l’instar de nombreux autres pays en développement, la Guinée a inscrit les objectifs du millénaire pour le développement (OMD) au rang de ses priorités de développement. Pour concrétiser cet engagement, le Gouvernement a entrepris à partir de 2005 un processus d’actualisation des politiques nationales (DSRP, politiques sectorielles) et d’élargissement du partenariat en vue d’accélérer la réalisation des OMD en Guinée.

En appui à cette dynamique, le PNUD a mis en place le projet d’appui au renforcement des capacités de planification et de mise en œuvre des politiques et programmes en vue de l’atteinte des OMD en Guinée. L’objectif principal du projet était de renforcer les capacités nationales en matière de planification et de mise en œuvre des OMD en Guinée. A titre d’objectifs spécifiques, il visait à : i) renforcer la vision stratégique pour le développement national à l’horizon 2015, ii) aider à la formulation des politiques sectorielles et du DSRP 2007-2010 dans la perspective de l’atteinte des OMD; iii) renforcer les capacités méthodologiques des structures techniques nationales, notamment celles ayant trait à planification et à la coordination interministérielle ; iv) renforcer la mobilisation de ressources et améliorer le rythme et la qualité de mise en œuvre des programmes et projets de développement, et v) développer à travers des expériences pilotes sur le terrain, une approche intégrée en vue d’une plus grande synergie des interventions dans la mise en œuvre des OMD.

Au terme de 4 ans de mise en œuvre de ce projet, le PNUD envisage de recruter, pour une période de quarante cinq jours ouvrables, une équipe de deux consultants nationaux pour l’évaluation globale du projet.

1. **Objectifs et portée de la mission**

L’objectif de cette évaluation est d’analyser les résultats du projet eu égard aux moyens et aux mécanismes mis en œuvre afin d’en tirer les leçons pour le futur. Il s’agit de décrire les changements enregistrés à la fin du projet, mesurer leurs pertinences par rapport aux résultats attendus du projet, valider le niveau d’appropriation national, dégager la pertinence du partenariat et indiquer les leçons apprises. Les résultats de cette évaluation devront servir à la formulation, la mise en œuvre et le suivi des interventions futures.

Afin d’atteindre les objectifs de cette évaluation, l’exercice couvrira les volets suivants :

1. Analyse de la pertinence des résultats par rapport aux priorités nationales : i) résultats et composantes du projet par rapports aux objectifs stratégiques nationaux ii) pertinence de l’effet recherché, iii) modalités d’interventions du projet, rôles des structures impliquées (nationales ou autres) et, iv) mécanismes/système de suivi évaluation, etc.
2. Analyse des performances dans la mise en œuvre du projet : qualité et fiabilité des résultats de chaque composante et comparaison avec les prévisions/programmation, fiabilité des activités réalisées et points des activités et résultats réalisés mais non prévus,
3. Analyse de l’efficience dans l’utilisation des ressources pour les différents produits et résultats atteints : il s’agit de savoir si les ressources ont été utilisées de manière pertinente par rapport aux résultats obtenus ou si de meilleurs résultats pouvaient être atteints dans le même contexte.
4. Evaluation de la contribution du projet à atteindre l’effet et les produits escomptés, notamment en termes d’appui-conseil, de suivi-supervision et de mobilisation de partenariat.
5. Examen des facteurs (contraintes, opportunités, risques et acceptabilité) qui ont influencé l’exécution des activités du projet et l’atteinte des résultats escomptés : apprécier entre autres la soutenabilité et la durabilité des résultats et comment pérenniser les acquis au-delà de la vie du projet.
6. Détermination des leçons de la mise en œuvre et des résultats, des points d’amélioration ou de renforcement en vue de la duplication ou de l’extension de l’expérience. Il est en outre important d’apprécier comment, dans ses domaines d’intervention, le projet a pris en compte ou contribué au renforcement institutionnel et technique pour le développement national.
7. Recommandations pour les interventions futures, en prenant en compte les : i) évolutions du contexte national, ii) partenariats possibles, iii) conclusions et leçons tirées de l’analyse… Ces recommandations pourraient s’articuler autour des points ci-après : la recherche d’une amélioration de la qualité des services produits pour les bénéficiaires, la rationalisation des coûts par une organisation et un fonctionnement plus efficaces et productifs, et l’identification des conditions de succès qui garantissent une mise en œuvre plus efficiente et opérationnelle du projet.
8. **Produits attendus :**

Le produit escompté est un rapport d’évaluation comprenant au minimum les éléments suivants :

* Une description de la méthodologie de l’évaluation ; questionnaire pour les enquêtes, présentation des résultats, etc.
* Un résumé analytique pour la présentation des résultats et leçons de l’expérience du projet, notamment en référence aux résultats, à leur durabilité et à la stratégie de partenariat;
* Les observations clés (y compris les acquis et les meilleures pratiques);
* Les conclusions et recommandations, notamment pour pérenniser les résultats et améliorer l’efficacité et l’impact du projet;
* Des annexes comprenant : les termes de référence de l’évaluation, la liste et les références des personnes rencontrées, les visites de terrain effectuées, les documents utilisés, etc.).

Au terme de trente (30) jours de mission, l’équipe des consultants produira un rapport provisoire qui sera finalisé après commentaires et suggestions du Gouvernement et du PNUD. La prise en compte des observations préliminaires, la finalisation et la remise du Rapport devront se faire dans les quinze (15) jours suivants. Les consultants devront déposer au PNUD cinq copies et le fichier électronique du Rapport d’évaluation finale du Projet OMD.

1. **Méthodologie et tâches de la mission d’évaluation.**

La méthodologie à suivre est essentiellement celle énoncée par le bureau des évaluations du PNUD dans le guide pour les évaluateurs. A cet effet, l’évaluateur devra entreprendre, entre autres, les taches suivantes :

* Consultation et revue documentaire : documents et rapports sur le projet, documents de stratégie nationale de développement,
* Préparation d’une approche d’entretien ouverte pour analyser/appréhender les différentes questions,
* Rencontres avec les acteurs au niveau local et central et les bénéficiaires : responsables du projet, Gouvernement, membres du comité de pilotage, consultants, structures locales, élus locaux et autorités locales et autres partenaires du projet…
* Visite des réalisations et rencontre avec les associations et coopératives bénéficiaires, notamment dans le cadre du programme conjoint en Guinée forestière,
* Evaluation des objectifs et produits atteints et détermination de leur lien avec les objectifs prévus,
* Elaboration du rapport d’évaluation suivant les directives/critères retenus.
1. **Durée et organisation de la mission :**

La mission est prévue pour une durée n’excédent pas 1 mois et demi.

L’évaluation est indépendante et les évaluateurs organisent leur travail en fonction des objectifs de l’évaluation. Toutefois pour entreprendre leur travail, il serait nécessaire d’avoir un appui du PNUD, de l’Unité Centrale de coordination (UCC) et du Secrétariat Permanent de la SRP, en termes d’organisation des activités et d’organisation du travail ainsi que des grandes lignes à poursuivre. La Coordination du projet au niveau de la Primature appuiera la réalisation de l’étude; celle du Programme conjoint en Guinée forestière apportera un appui spécifique, notamment pour organiser les visites de terrain et les réunions avec les acteurs clés dans la région.

1. **Composition et profil de l’équipe :**

L’équipe d’évaluation sera composée de deux consultants nationaux : un macro-économiste / planificateur et un spécialiste des services sociaux de base.

* Le consultant macro-économiste / planificateur, chef de mission, devra remplir les conditions ci-après : i) être de formation de haut niveau (BAC+ 5 au minimum) en économie, planification ou tout domaine connexe, ii) justifier d’une expérience professionnelle pertinente de 10 ans ou plus, dont 5 ans au moins dans la planification du développement (une expérience avérée dans la conduite de missions d’évaluation avec rédaction de rapports est requise), iii) avoir une excellente connaissance du contexte de développement national (environnement institutionnel, planification et gestion du développement, problématique de mise en œuvre des OMD), iv) avoir une bonne capacité d’écoute, de communication, d’animation et de leadership, et v) avoir la maîtrise des logiciels de base (Word, Excel). Il devra faire preuve d’une bonne expérience en matière de statistiques et de méthodologie d’enquête. Une expérience de travail avec les Nations Unies en général et le PNUD en particulier serait appréciée.
* Le consultant spécialiste des services sociaux devra répondre aux conditions ci-après : i) avoir un diplôme de niveau BAC+5 au minimum en sciences sociales( économie du développement, sociologie, géographie,…) ou tout autre domaine connexe, ii) avoir une expérience professionnelle d’au moins 7 ans dans la formulation et la mise en œuvre de politiques de développement, en particulier dans un des secteurs sociaux de base, iii) avoir une bonne connaissance du contexte de développement national, y compris la problématique de mise en œuvre des OMD en Guinée, iv) avoir participé à au moins deux missions d’évaluation de programmes/projets, v) avoir une bonne capacité d’écoute, de communication, d’animation et de travaille en équipe.

**Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées au cours de la mission**

| **No** | **Nom et prénom** | **Fonction** | **Structure** | **Téléphone** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Zone de Conakry** |  |  |
|  | Thédore Mpatwenumogabo | Chef UPS (Unité des Politique et Stratégie) | UNDP | 62 99 41 94 |
|  | Mamadou Bobo SOW | Economiste national | UNDP | 62 35 18 24 |
|  | Mme DominiqueKAYIRANGWA | Economiste | UNDP | 66 63 40 24 |
|  | Aboubacar Sidiki KOULIBALY | Conseiller Gouvernance | UNDP | 62 35 00 1564 23 67 38 |
|  | Abdoulaye TOURE | Directeur National | Ministère du Plan |  |
|  | Ousmane Paraya BALDE | Consultant dans le cadre des OMD | Secteur Education | 60 37 58 11 |
|  | Mody Oury BARRY | Consultant dans le cadre des OMD | Secteur Energie | 60 25 33 3066 31 20 20 |
|  | Dr Boubacar SALL | Consultant dans le cadre des OMD | Secteur Santé | 68 27 15 83 |
|  | Aboubacar SidikiDIAKITE | Consultant dans le cadre des OMD | Secteur Santé |  |
|  | Ibrahima Sory SANGARE | Secrétaire Exécutif | DSRP |  |
|  | Alpha Oumane DIALLO | Conseiller  | Ministère des Finances |  |
| **Nzérékoré (Equipe du Programme conjoint et partenaires du SNU )** |
|  | Gédéon BEHIGUIM | Team Leader | Programme Conjoint  |  |
|  | Mamadou Ciré CAMARA  | Chargé des opérations | Programme Conjoint  | 60 58 76 6662 56 29 2965 56 29 29 |
|  | Sinata TRAORE | Chargé du Développement Communautaire | Programme Conjoint  | 60 74 06 8962 17 17 79 |
|  | Oumar BAH | Chargé de suivi évaluation | UNFPA -PCGF |  |
|  | Bachir CAMARA | Consultant | UNFPA -PCGF |  |
|  | Alexandre REOUNEDJI | Chef de Bureau de Nzérékoré | PAM  | 62 34 48 36 |
| **Préfecture de Guéckédou** |  |  |
|  | Mohamed OULARE | Secrétaire Général | Préfecture de Guéckédou | 62 06 51 16 |
|  | M’Bemba CISSE | Chef section planification | Préfecture de Guéckédou | 64 38 27 37 |
|  | Victor Faya KAMANO | Agent de zone | CAFODEC (opérateur micro finance) |  |
| **CRD de GUEMBENDOU (Guéckédou)** |  |  |
|  | Pépé GBAMOU | S/Préfet | Guendembou |  |
|  | Sylvain MILLIMONO | Président CRD | Guendembou |  |
|  | Tamba Kourouma | Sous Préfet Adjoint | Guendembou |  |
|  | Boumba Leno | Conseiller | Guendembou |  |
|  | Faya Patrice Millimono | Conseiller | Guendembou |  |
|  | Saa Moussa Kamano | Animateur/Conseiller | Guendembou |  |
| **No** | **Nom et prénom** | **Fonction** | **Structure** | **Téléphone** |
|  | Saou Sandouno | Secrétaire général | Guendembou |  |
|  | Yéya Millimono | Commandant de la gendarmerie | Guendembou |  |
|  | Yéro Diakité | Capitaine | Guendembou |  |
|  | Yéma Ouendeno | Président de Groupement | Guendembou |  |
|  | Téwa Léno | Président de Groupement | Guendembou |  |
|  | Quelques Membres  | Groupements | Guendembou |  |
|  | **CRD de BOUNOUMA (N’ZEREKORE)** |  |  |
|  | Céc é Nyéréké Haba | Sous Préfet adjoint  | CRD BOUNOUMA  |  |
|  | Foromo Jules Nyamy | Président CRD | CRD BOUNOUMA  |  |
|  | Pé Kona Mamy | Vice Président CRD | CRD BOUNOUMA  |  |
|  | Tokpa Traoré | Chargé du Développement rural | CRD BOUNOUMA  |  |
|  | François Mari kamano | Receveur communautaire | CRD BOUNOUMA  |  |
|  | Cé Lamah | Chef de zone | CAFODEC |  |
|  | 4 personnes | Membres d’un Groupement d’extraction d’huile de palmiste | Groupement  |  |
|  | Gnèpou Senlé | Présidente | Plate forme |  |
|  | Ouo François Mamy | Secrétaire Administratif | Plate forme |  |
|  | Cecile Haba | Trésorière | Plate forme |  |
|  | Mado Malé | membre | Plate forme |  |
|  | Agnès Zotolé | Membre | Plate forme |  |
|  | Nèma Honoré mamy | Président | ASF |  |
|  | Seny Kpolé | Vice Président |  |  |
|  | Mamy Nyanlé | Trésorière |  |  |
|  | Cissé Amadou | Conseiller |  |  |
|  | Nyanh Simth | Gérant |  |  |
|  | Robert Mathos | Caissier |  |  |

**Annexe 3 : Liste des documents examinés**

* 1. Projet d’appui au renforcement des capacités de planification et de mise en œuvre des politiques et programmes en vue de l’atteinte des OMD en Guinée, Guinée-PNUD, *Avril 2006*
	2. Bilan Commun de Pays 2005
	3. Programmes de Travail Annuels du projet OMD pour les années 2008 , 2009
	4. Rapports d’exécution du projet OMD en Guinée pour les années 2006, 2007, 2008 et 2009 (SNU en Guinée)
	5. Rapports Combinés des Dépenses (CDR) du projet OMD, pour les années 2006, 2007, 2008, 2009 et 2010
	6. Rapport d’audit des comptes du projet OMD pour 2008, KPMG
	7. Rapport d’audit des comptes du projet OMD pour 2009, KPMG
	8. Rapport National sur les objectifs du millénaire pour le développement, Guinée 2009
	9. Rapport d’évaluation et de chiffrage des besoins pour l’atteinte des OMD et Cadrage Macroéconomique – Capacités à gérer l’aide, Septembre 2007
	10. Rapport Diagnostic (Secteur Energie) dans le cadre de l’évaluation des besoins en renforcement des capacités pour l’atteinte des OMD en Guinée). 2006
	11. Rapport Diagnostic (Secteur Aménagement Urbain) dans le cadre de l’évaluation des besoins en renforcement des capacités pour l’atteinte des OMD en Guinée). 2006
	12. Rapport Diagnostic (Secteur Assainissement) dans le cadre de l’évaluation des besoins en renforcement des capacités pour l’atteinte des OMD en Guinée). 2006
	13. Rapport Diagnostic (Secteur Environnement) dans le cadre de l’évaluation des besoins en renforcement des capacités pour l’atteinte des OMD en Guinée). 2006
	14. Rapport Diagnostic (Secteur Education) dans le cadre de l’évaluation des besoins en renforcement des capacités pour l’atteinte des OMD en Guinée). 2006
	15. Rapport Diagnostic (Secteur Santé) dans le cadre de l’évaluation des besoins en renforcement des capacités pour l’atteinte des OMD en Guinée). 2006
	16. Rapport Diagnostic (Secteur Développement rural) dans le cadre de l’évaluation des besoins en renforcement des capacités pour l’atteinte des OMD en Guinée). 2006
	17. Rapport Diagnostic (Secteur Genre) dans le cadre de l’évaluation des besoins en renforcement des capacités pour l’atteinte des OMD en Guinée). 2006
	18. Rapport Diagnostic (Secteur TIC) dans le cadre de l’évaluation des besoins en renforcement des capacités pour l’atteinte des OMD en Guinée). 2006
	19. Rapport d’évaluation des capacités pour l’atteinte des OMD en Guinée, PNUD (Consultants : Dennis Jones, Abdoulaye Barry, Joachim Lama, Gustave Nébié) Novembre 2008
	20. DSRP 2007-2010 (Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté)
	21. Document du Programme Conjoint du SNU en Guinée Forestière (avec ses annexes)
	22. Programme minimum d’urgence : Actions prioritaires pour la stabilisation politique, économique et sociale
	23. Rapport de mise en œuvre de l’aide publique au développement en République de Guinée 2007-2008, Mars 2010
	24. Organigramme du programme conjoint en Guinée Forestière
	25. Rapports annuels 2008 et 2009 du programme conjoint en Guinée Forestière
	26. Rapport 2010 du PNUD dans le programme conjoint en Guinée Forestière
	27. Organigramme du Programme Conjoint
	28. Note technique sur le choix des CPM (Centres Pilotes du Millénaire) en Guinée Forestière
	29. Note synthèse d’informations de base sur les CPM (par l’équipe du Programme conjoint)
	30. Projet d’Appui aux Organisations de Base en Guinée Forestière (dans le cadre de la mise en œuvre du Programme conjoint), Septembre 2007

**Annexe 4 : Données Financières du Projet OMD**

|  |
| --- |
| **Evolution du Budget et des dépenses par produit pour le Projet OMD selon le fichier CDR** |
| Année[[1]](#footnote-1) | Rubriques | Produits | Total Projet |
| 1.Gestion projet | 2.Eval Besoins vers OMD) | 3. DSRP 2007-2010  | 4.Coord Politiq prog dvlpt) | 5.Renforcement NEX proj) | 6.Villages du Millénaire) |
| 2006 | Budget | ND | ND | ND | ND | ND | ND |   |
|   | Dépenses | 134 727,92 | 208 393,27 | 15 108,00 | 5 488,44 | 210 116,92 | 23 317,58 | 597 152,13 |
|   | Taux Exéc |   |   |   |   |   |   |   |
| 2007 | Budget | ND | ND | ND | ND | ND | ND | ND |
|   | Dépenses | 71 918,39 | 117 601,45 | 12 410,39 | 38 441,16 | 270 318,85 | 455 040,52 | 965 730,76 |
|   | Taux Exéc |   |   |   |   |   |   |   |
| 2008 | Budget | **87 000** | **30000** |   | **130000** | **51000** | **126000** | 424 000,00 |
|   | Dépenses | 130 666,13 | 33373,75 |   | 96615,02 | -16234,73 | 135344,84 | 379 765,01 |
|   | Taux Exéc |   |   |   |   |   |   | 89,57% |
| 2009 | Budget | **120 000** | **48000** | **50000** | 233000 |   |   | 451 000,00 |
|   | Dépenses |   |   |   |   |   |   | 394344,01 |
|   | Taux Exéc |   |   |   |   |   |   | 87,44% |
| 2010 | Budget |   |   |   |   |   |   |   |
|   | Dépenses | 25113,3 | 480 | 16404,93 | 51109,96 | 6158,83 |   | 99 267,02 |
|   | Taux Exéc |   |   |   |   |   |   |   |
| 2007-2010 | Budget |   |   |   |   |   |   |   |
|  | Dépenses | 227 697,82 | 151 455,20 | 28 815,32 | 186 166,14 | 260 242,95 | 590 385,36 | 2 436 258,93 |
|  | Taux Exéc |   |   |   |   |   |   |   |

**Annexe 5 : Liste des Consultants Nationaux impliqués dans l’évaluation des coûts des OMD**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **N° Ord** | **Prénoms et Nom** | **Fonctions** | **N° Téléphone** | **Adresse e-mail** |
| 1 | Dr Augustin Tchongo MASSANDOUNO | Consultant Macroéconomique | 60280002 | augustetcho@yahoo.fr |
| 2 | M. Pema GUILAVOGUI | Consultant Macroéconomique | 63350343 | g\_pema@yahoo.fr |
| 3 | M. Mamadou Landho DIALLO | Consultant Macroéconomique | 64317579 | ohdnalo@yahoo.fr |
| 4 | M. Abdoul Salam TOURE | Consultant Dvt Rural OMD | 60284042 | salamtoure2005@yahoo.fr |
| 5 | M. Saïkou SOW | Consultant Education OMD2 | 60586644 | saikousow@yahoo.fr |
| 6 | M. Ousmane Paraya BALDE | Consultant Education OMD2 | 60375811 | ousmaneparaya@yahoo.fr |
| 7 | Mme Djénabou BALDE | Consultante Genre/Equité OMD3 | 60227629 | baldedjenabou@yahoo.fr |
| 8 | Mme Aïssatou Poréko DIALLO | Consultante Genre/Equité OMD3 | 60343451 | dapfia@yahoo.fr |
| 9 | M. Aboubacar Sidiki DIAKITE | Consultant Santé OMD4, 5, 6 | 60212976 | diakadam@yahoo.fr |
| 10 | Dr Boubacar SALL | Consultant Santé OMD4, 5, 6 | 60271583 | bousall@yahoo.fr |
| 11 | M. Mamadi KALLO | Consultant Aménagement Urbain OMD7 | 60216663/64314195 | kalloarchi@yahoo.fr |
| 12 | Mme Nènè Mariama BALDE | Consultante Assainissement OMD7 | 60555794 | baldette@yahoo.com |
| 13 | M. Sékou SANGARE | Consultant Hydraulique OMD7 | 60549498/30433822 | ssangare@yahoo.com |
| 14 | M. Mody Oury BARRY | Consultant Energie OMD7 | 60253330 | modyourybarry@hotmail.com |
| 15 | M. Ansoumane KEITA | Consultant Environnement OMD7 | 60206343 | keitaansoumane@yahoo.fr |
| 16 | M. Ahmed THIAM | Consultant Environnement OMD7 | 64207276 | thiamahmed@yahoo.fr |
| 17 | M. Alpha Amadou BAH | Consultant TIC OMD8 | 60212669 | albahbk@yahoo.fr |
|  |  |  |  |  |

**Annexe 6 : Document méthodologique**

**Introduction**

A l’instar de nombreux autres pays en développement, la Guinée a inscrit les objectifs du millénaire pour le développement (OMD) au rang de ses priorités de développement. Pour concrétiser cet engagement, le Gouvernement a entrepris à partir de 2005 un processus d’actualisation des politiques nationales (DSRP, politiques sectorielles) et d’élargissement du partenariat en vue d’accélérer la réalisation des OMD en Guinée.

En appui à cette dynamique, le PNUD a mis en place le projet d’appui au renforcement des capacités de planification et de mise en œuvre des politiques et programmes en vue de l’atteinte des OMD en Guinée. L’objectif principal du projet était de renforcer les capacités nationales en matière de planification et de mise en œuvre des OMD en Guinée. A titre d’objectifs spécifiques, il visait à : i) renforcer la vision stratégique pour le développement national à l’horizon 2015, ii) aider à la formulation des politiques sectorielles et du DSRP 2007-2010 dans la perspective de l’atteinte des OMD; iii) renforcer les capacités méthodologiques des structures techniques nationales, notamment celles ayant trait à planification et à la coordination interministérielle ; iv) renforcer la mobilisation de ressources et améliorer le rythme et la qualité de mise en œuvre des programmes et projets de développement, et v) développer à travers des expériences pilotes sur le terrain, une approche intégrée en vue d’une plus grande synergie des interventions dans la mise en œuvre des OMD.

. Les résultats spécifiques attendus du projet sont :

* une évaluation détaillée des besoins pour l’atteinte des OMD est réalisée ;
* un plan d’actions à l’horizon 2015 exposant les politiques sectorielles et globales à mettre en œuvre, les institutions à développer et les schémas d’investissements à réaliser pour l’atteinte des OMD est élaboré ;
* un nouveau DSRP basé sur le plan d’investissement à long terme pour la réalisation des OMD est élaboré;
* des outils de plaidoyer pertinents pour une mobilisation accrue de ressources dans la perspective du Groupe Consultatif pour la Guinée prévu pour 2006 sont disponibles;
* les capacités nationales en matière de planification et de mise en œuvre des OMD, y compris au niveau déconcentré et décentralisé sont renforcées;
* Les populations défavorisées sont mieux formées et ont des opportunités économiques et sociales nouvelles pour permettre leur autonomisation effective.

Les effets escomptés du projet sont : i) La planification et la mise en œuvre des politiques et programmes de développement sont mieux coordonnées par le Gouvernement, et davantage de ressources mobilisées en faveur des OMD ; ii) Le DSRP et les politiques sectorielles sont révisés et alignés sur les OMD avec une large participation des différents acteurs ; iii) Une plus grande efficacité de l’Administration dans la planification et la mise en œuvre des programmes de développement ; iv) Le taux d’exécution des programmes et projets financés par le PNUD renforcé.

Le projet OMD a été mis en œuvre à travers trois composantes à savoir : la composante « Renforcement des capacités de planification et de coordination des politiques »; la composante « Renforcement des capacités d’exécution des projets »; et, la composante « Opérationnalisation des OMD sur le terrain ».

**Renforcement des capacités de planification et de coordination des politiques**

Les produits attendus de la composante sont : (i) Les besoins pour atteindre les OMD à l’horizon 2015 sont évalués; (ii) Le DSRP 2007-2010 est élaboré sous la forme d’un cadre budgétaire à moyen terme et comprenant une stratégie de financement destinée à soutenir le plan d’action; (iii) Les capacités des structures de coordination des politiques et programmes de développement sont renforcées.

**Renforcement des capacités d’exécution des projets**

Le produit attendu de la composante est le suivant : Capacités d’exécution des projets renforcées.

**Opérationnalisation des OMD sur le terrain**

Les produits attendus de cette composante sont : (i) Un programme conjoint est préparé et sa mise en œuvre lancée; (ii) Mise en place de villages du millénaire en GF et dans d’autres régions dans le cadre d’un programme conjoint SNU et iii) Les populations pauvres ou vulnérables ont davantage d’opportunités d’emplois et d’accès aux revenu.

Bénéficiaires et Groupes cibles du projet

Le projet bénéficiera à l’ensemble de la population guinéenne, à travers le renforcement des capacités nationales en matière de planification et de mise en œuvre des actions de développement. Il bénéficiera en particulier aux groupes vulnérables ciblés par la SRP et le plan d’investissements pour la réalisation des OMD en Guinée, ainsi que les communautés des zones ciblées comme village du millénaire.

Les bénéficiaires institutionnels sont principalement : la Primature, le ministère du Plan, le Secrétariat Permanent de la SRP, les ministères sectoriels concernés et les structures locales impliquées dans la conduite du processus. D’autres structures ou institutions impliquées dans le processus de formulation et de mise en œuvre des politiques, programmes et projets de développement, y compris le PNUD et les unités de gestion des projets, seront également bénéficiaires du projet.

Au terme de 4 ans de mise en œuvre de ce projet, le PNUD envisage de réaliser l’évaluation globale du projet.

**Objectifs et portée de l’évaluation**

L’objectif de cette évaluation est d’analyser les résultats du projet eu égard aux moyens et aux mécanismes mis en œuvre afin d’en tirer les leçons pour le futur. Il s’agit de décrire les changements enregistrés à la fin du projet, mesurer leurs pertinences par rapport aux résultats attendus du projet, valider le niveau d’appropriation nationale, dégager la pertinence du partenariat et indiquer les leçons apprises. Les résultats de cette évaluation devront servir à la formulation, la mise en œuvre et le suivi des interventions futures.

De manière plus spécifique, il s’agit de :

1. Analyser la pertinence des résultats par rapport aux priorités nationales : a) résultats et composantes du projet par rapports aux objectifs stratégiques nationaux ; b) pertinence de l’effet recherché; c) modalités d’interventions du projet, rôles des structures impliquées (nationales ou autres) ; et, d) mécanismes/système de suivi évaluation, etc. ;
2. Analyser les performances dans la mise en œuvre du projet : a) qualité et fiabilité des résultats de chaque volet et comparaison avec les prévisions/programmation ; b) fiabilité des activités réalisées ; et, c) points des activités et résultats réalisés mais non prévus ;
3. Analyser l’efficience dans l’utilisation des ressources pour les différents produits et résultats atteints : a) est-ce-que les ressources ont été utilisées de manière pertinente par rapport aux résultats obtenus ou si de meilleurs résultats pouvaient être atteints dans le même contexte ;
4. Evaluer la contribution du projet à l’atteinte de l’effet et des produits escomptés, notamment en termes d’appui-conseil, de suivi-supervision et de mobilisation de partenariat ;
5. Examiner les facteurs (contraintes, opportunités, risques et acceptabilité) qui ont influencé l’exécution des activités du projet et l’atteinte des résultats escomptés : apprécier entre autres la soutenabilité et la durabilité des résultats et comment pérenniser les acquis au-delà de la vie du projet ;
6. Déterminer les leçons apprises de la mise en œuvre et des résultats, des points d’amélioration ou de renforcement en vue de la duplication ou de l’extension de l’expérience ; apprécier comment, dans ses domaines d’intervention, le projet a pris en compte ou contribué au renforcement institutionnel et technique pour le développement national.
7. Formuler des recommandations pour les interventions futures, en prenant en compte : a) les évolutions du contexte national ; b) les partenariats possibles ; c) les conclusions et leçons tirées de l’analyse ; ces recommandations pourraient s’articuler autour des points ci-après : a) la recherche d’une amélioration de la qualité des services produits pour les bénéficiaires ; b) la rationalisation des coûts par une organisation et un fonctionnement plus efficaces et productifs ; et, c) l’identification des conditions de succès qui garantissent une mise en œuvre plus efficiente et opérationnelle du projet.

**Produits attendus**

Le produit escompté est un rapport d’évaluation comprenant au minimum les éléments suivants :

* Une description de la méthodologie de l’évaluation ; questionnaire pour les enquêtes, présentation des résultats, etc.;
* Un résumé analytique pour la présentation des résultats et leçons de l’expérience du projet, notamment en référence aux résultats, à leur durabilité et à la stratégie de partenariat;
* Les observations clés (y compris les acquis et les meilleures pratiques);
* Les conclusions et recommandations, notamment pour pérenniser les résultats et améliorer l’efficacité et l’impact du projet;
* Des annexes comprenant : les termes de référence de l’évaluation, la liste et les références des personnes rencontrées, les visites de terrain effectuées, les documents utilisés, etc.).

**Méthodologie et tâches de la mission d’évaluation**

La méthodologie à suivre est essentiellement celle énoncée par le bureau des évaluations du PNUD dans le guide pour les évaluateurs. A cet effet, l’équipe d’évaluation devra entreprendre, entre autres, les tâches suivantes :

1. Consultation et revue documentaire : La revue documentaire consistera en un assemblage des documents relatifs au projet provenant du PNUD et d’autres agences du Système des Nations Unies, des institutions nationales et internationales (documents et rapports sur le projet, documents de stratégie nationale de développement, etc.). Cette première étape de la collecte des données permettra de mieux comprendre le contexte de réalisation du projet et d’avoir une idée globale de la situation en matière de renforcement des capacités pour la réalisation des OMD et d’identifier les différentes parties prenantes dans les différents dans le renforcement des capacités pour des entretiens individuels ou collectifs. Elle permettra ainsi d’analyser jusqu’à quel point le projet peut être évalué (analyse du cadre logique des relations fonctionnelles entre les stratégies, les activités et leur chronologie) et de comprendre l’approche qui fonde la conception du projet. Cette analyse sera suivie d’une appréciation des résultats obtenus de l’exécution des activités des différentes composantes du projet selon les principes de pertinence, d’efficacité, d’efficience, d’impact et de leadership tels qu’énoncés par les objectifs spécifiques de l’évaluation. La liste des documents qui pourront être consultés pour cette évaluation est établie en annexe 1 de ce document.
2. *Visites de terrain* : Des visites de terrain seront effectuées dans les zones d’intervention du projet conjoint du SNU en Région Forestière (notamment dans les préfectures de N’Zérékoré, Yomou, Lola, Macenta, Guéckédou et Kissidougou) afin de rencontrer les membres des associations et coopératives bénéficiaires et recueillir leurs avis sur le projet et les résultats obtenus. Lors de ces visites, les données seront collectées à travers les méthodes d’observation directe et des entretiens. Au cours de ces visites de terrain, les membres de l’équipe d’évaluation procéderont à l’examen de la mise en œuvre des activités du projet.
3. *Entretiens au niveau local et central (Collecte d’informations complémentaires)*: Des entretiens individuels et de groupe semi structurés auront lieu avec les informateurs clés, notamment toutes les parties prenantes au projet : responsables du projet, Gouvernement, membres du comité de pilotage, consultants, structures locales, élus locaux et autorités locales et autres partenaires du projet… La mission d’évaluation rencontrera également les agences du système des Nations Unies, les institutions et autres organisations internationales afin d’évaluer la stratégie de partenariat contenue dans le projet. Ces entretiens permettront, à partir de cas concrets, d’évaluer les résultats acquis sur le terrain.
4. Exploitation et analyse des données : Une analyse approfondie et une triangulation des données quantitatives et qualitatives collectées seront faites afin d’exploiter toutes les informations issues des différentes sources et réaliser l’évaluation des objectifs et produits atteints, puis déterminer leur lien avec les objectifs prévus. Compte tenu de la durée relativement courte de la mission d’évaluation, il ne sera pas possible de collecter des données quantitatives. Mais l’équipe d’évaluation pourra procéder à une analyse plus approfondie des données quantitatives secondaires disponibles pour la zone forestière si cela s’avère nécessaire. Les données qualitatives seront collectées à l’aide d’un dictaphone, ensuite retranscrites, saisies et analysées.
5. Elaboration du rapport d’évaluation suivant les directives/critères retenus.

**Plan de travail indicatif**

| **Dates** | **Activités** | **Participants** | **Produit** |
| --- | --- | --- | --- |
| 15 au 17 Déc | Préparation matérielle de l’évaluation  | Equipe de supervision du PNUD | La documentation nécessaire à la conduite de l’évaluation est mise à la disposition des consultants |
| 20 au 21 Déc | Revue documentaire | Equipe de consultants | Un rapport de revue documentaire |
| 21 au 22 Déc | Elaboration du document méthodologique, des guides d’entretiens, calendriers pour les visites de terrain | Equipe de consultants | Un guide d’entretien par composante et par cible |
| 23 Déc | Briefing avec l’équipe de supervision de l’évaluation | Equipe de consultants, Equipe de supervision | Document méthodologique et outils de collecte validés |
| 24 au 31 Déc | Rencontres avec les partenaires du niveau central à Conakry  | Equipe consultants | Données complémentaires collectées |
| 3 au 9 Jan | Analyse des données et rédaction des pré-rapports | Equipe de consultants | Un pré rapport rédigé sur la base de la revue et des données collectées |
| 10 au 16 Jan | Visites de terrain et rencontres avec les partenaires du niveau local en Guinée Forestière | Equipe de consultants | Données complémentaires collectées |
| 16 au 18 | Analyse des données et rédaction des pré-rapports | Equipe de consultants | Un pré rapport rédigé sur la base des données collectées en GF |
| 19 Jan  | Briefing avec le bureau du PNUD et l’Equipe technique de supervision  | Consultants, membres de l’équipe de supervision, staff PNUD | Partage d’informations sur la conduite de l’évaluation |
| 19 au 26 Jan  | Elaboration du rapport provisoire de l’évaluation | Equipe consultants | Un rapport provisoire rédigé |
| 27 Jan | Transmission du rapport provisoire à l’équipe technique de supervision  | Equipe consultants, Equipe technique de supervision | Draft1 du rapport soumis pour commentaires |
| 29 Jan | Réunion de partage des commentaires et observations sur le draft 1 | Equipe de consultants, Equipe de supervision, staff PNUD | Commentaires et observations compilés par les consultants |
| 31 Jan | Soumission du draft2 du rapport de l’évaluation | Equipe consultants | Rapport soumis |
| 1er au 4 Fév | Examen du draft 2  | Equipe technique de supervision, staff PNUD, autres partenaires | Commentaires et observations  |
| 7 Fév | Intégration des observations | Equipe de consultants | Draft2 amendé |
| 9 Fév | Soumission rapport final de l’évaluation par le chef de mission | Consultants  | Un rapport finalisé et soumis |
| 15 Fév | Dissémination du rapport final de l’évaluation | Consultants, nationaux, PNUD, autres partenaires | Un atelier de dissémination organisé |

1. Les prévisions budgétaires de 2006 et 2007 sont globales et n’ont pas été éclatées par année. Quand aux dépenses de 2009 et les prévisions budgétaires de 2010, elles n’ont pas pu être rendues disponibles. [↑](#footnote-ref-1)