



**Evaluation finale du Projet d'Appui au Dialogue et Participation
Politique Inclusifs en Guinée (PBF/IRF-232)**

RAPPORT FINAL

Pays de l'intervention d'évaluation : Guinée
Organisation initiant l'évaluation : PNUD/Bureau Pays en Guinée
Evaluateur : Cheikh FAYE, Consultant International : chfaye.chfaye@gmail.com
Calendrier de l'évaluation : 14 Septembre – 09 Octobre 2020
Date du rapport : 9 Octobre 2020

REMERCIEMENTS

La mission d'évaluation objet de ce Rapport a enregistré la pleine coopération des parties prenantes : le PNUD à travers son Bureau Pays en Guinée, le Secrétariat Technique du PBF à Conakry, le HCDH à travers son Bureau Pays à Conakry ; la partie nationale à travers les institutions parties au projet, l'Assemblée Nationale et le Ministère de l'Unité Nationale et de la Citoyenneté, notamment, et les personnes ressources membres du Groupe National de Contact. Que tous en soient remerciés ici !

Sommaire

Acronymes	4
Résumé exécutif.....	5
1. Description du Programme	5
2. But, Objectifs, Public et Utilisations de l’Evaluation	5
3. Méthodologie	6
4. Dédutions, Conclusions et Recommandations	7
4.1. Dédutions	7
4.2. Conclusions	8
4.3. Enseignements tirés	11
4.4. Recommandations	12
Introduction.....	14
1. But et portée de l’évaluation	14
2. Destinataires et utilité de l’évaluation.....	14
3. Identification succincte du programme évalué	14
4. Structure du rapport d’évaluation	14
5. Enchaînements du rapport.....	16
6. Logique d’efficacité : comment les parties peuvent tirer profit du rapport	16
Description du Programme	16
1. Caractéristiques stratégiques du programme	16
2. Cadre de Résultats, Hypothèses	17
3. Bénéficiaires directs et indirects du projet.....	18
4. Liens du programme avec les priorités nationales	18
5. Ancrage dans les cadres de programmation du SNU et du PNUD.....	19
6. Phase du programme en cours et changements éventuels y intervenus.....	19
7. Partenariats au service du projet	19
8. Portée de l’Intervention.....	20
9. Ressources totales	20
10. Facteurs contextuels d’influence sur le projet	20
11. Faiblesses de conception.....	21
12. Contraintes d’exécution	21
Etendue et Objectifs de l’Evaluation	21
1. Etendue de l’évaluation.....	21
2. Objectifs de l’évaluation	22
3. Critères d’évaluation	22
4. Questions relatives à l’évaluation	23
Approche et Méthodes d’évaluation	25
1. Sources de données	25
2. Echantillon et cadre d’échantillonnage.....	26
3. Procédures et instruments de collecte de données	26
4. Normes de performance	26
5. Participation des parties prenantes.....	27
6. Considérations éthiques	27
7. Informations relatives à l’historique sur les évaluateurs.....	27
8. Principales limitations de la méthodologie	28
Analyse des données	28

Déductions et Conclusions.....	30
1. Déductions	30
1.1. Pertinence	30
1.2. Efficacité.....	32
1.3. Efficience.....	40
1.4. Durabilité	41
1.5. Droits de l’homme et inclusion des défavorisés	43
1.6. Égalité entre les sexes	44
2. Conclusions.....	45
2.1. Pertinence	45
2.2. Efficacité.....	46
2.3. Efficience.....	47
2.4. Durabilité	47
Enseignements tirés	48
Recommandations.....	49
Annexes	51
1. Termes de référence pour l’évaluation	52
2. Documentation supplémentaire relative à la méthodologie.....	56
2.1. Matrice d’évaluation.....	56
2.2. Guide d’entretien	67
2.3. Outil d’analyse des données budgétaires.....	68
3. Listes des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités	69
4. Liste des documents	70
5. Modèle des résultats ou cadre des résultats du projet	71
6. Tableaux de résumé des déductions.....	72
7. Tableau d’exécution budgétaire de clôture du projet - 31 Décembre 2020.....	74
8. Biographie succincte de l’évaluateur	75
9. Code de conduite signé par l’Evalueateur	76

Acronymes

CAD	: Comité d'Aide au développement
COVID19	: Maladie à Corona Virus 2019
CPD	: Programme Pays pour le Développement
CPRN	: Commission Provisoire pour la Réconciliation Nationale
GNC	: Groupe National de Contact
HCDH	: Haut Commissariat aux Droits de l'Homme
N/A	: Non Disponible
OCDE	: Organisation de Coopération pour le Développement Economique
ODD	: Objectifs de Développement Durable
ODD	: Objectifs de Développement Durable
PBF	: Fonds pour a Consolidation de la Paix
PNDES	: Plan National de Développement Economique et Social
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PRGI	: Personnalités Réputées de Grande Intégrité
PRGI	: Personnalités Réputées de Grande Intégrité
PRODOC	: Document de Programmation
S&E	: Suivi-Evaluation
SE	: Suivi-Evaluation
SNU	: Système des Nations Unies
SNU	: Système des Nations Unies
ST/PBF	: Secrétariat Technique du Fonds pour la Consolidation de la Paix
UNDAF	: Plan cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
USD	: Dollar des Etats Unies d'Amérique

Résumé exécutif

"Une section indépendante de deux ou trois pages" (PNUD, Manuel d'Evaluation, 2019)

1. Description du Programme

"Décrire brièvement l'intervention de l'évaluation (le(s) projet(s), programme(s), politiques ou autre intervention) qui a été évaluée." (PNUD, Manuel d'Evaluation, 2019)

i. L'intervention objet de cette évaluation est le Projet d'Appui Au Dialogue Et Participation Politique Inclusifs En Guinée (PBF/IRF-232). Il s'étend sur une période allant de Janvier 2018 à Décembre 2019, soit une durée de vingt-quatre (24) mois, le cycle initial de 18 mois ayant été prolongé d'un semestre dans le cadre d'une extension sans coût additionnel devant permettre de parachever les activités et d'entrevoir une stratégie de sortie. Le projet couvre Conakry et l'ensemble des 4 régions naturelles du pays. Il est construit sur un budget d'un montant de Huit Cent Vingt Six Mille Sept Cent Quatre Vingt Neuf Dollars américains (826,789USD), mobilisé par le Fonds pour la Consolidation de la Paix et réparti comme suit entre deux agences récipiendaires : PNUD : \$ 679,022 ; HCDH: \$ 147,767.

ii. Le Projet a pour objet de soutenir un dialogue inclusif permanent pour la stabilité politique et sociale du pays. Il en est attendu de contribuer à créer les conditions d'un retour à une vie politique et sociale normale, permettant à tous les acteurs impliqués de surmonter leurs méfiance et préventions mutuelles, de respecter les principes de l'État de Droit, en vue d'établir un climat de sérénité et de concorde nationale propice à des avancées qualitatives en matière de gouvernance et de développement. Le Projet vise deux résultats spécifiques : (i) Des consensus politiques au niveau des leaders sont obtenus sur les questions d'intérêt national ; (ii) La confiance entre les citoyens et les députés est améliorée et les conflits partisans (sur la base de l'appartenance politique) au sein des communautés trouvent des solutions non violentes.

2. But, Objectifs, Public et Utilisations de l'Evaluation

"Expliquer le but et les objectifs de l'évaluation, y compris le public de l'évaluation et les utilisations souhaitées." (PNUD, Manuel d'Evaluation, 2019)

iii. Cette évaluation a pour objet de satisfaire aux obligations de redevabilité et de transparence dans le cadre de cette intervention spécifique. Son objectif général est de fournir aux partenaires du projet (i.e. l'Etat de Guinée, les acteurs sociopolitiques et de la Société civile, les citoyens guinéens, le Secrétariat du PBF, le PNUD, le HCDH et tous autres partenaires actifs dans le secteur de la gouvernance démocratique en Guinée) les informations nécessaires pour apprécier les réalisations du projet, tirer des enseignements appropriés et fournir les recommandations utiles à toute prise de décision dans le domaine du projet. De manière plus spécifique, cette évaluation met à la disposition des décideurs ci-dessus mentionnés les éclairages nécessaires pour comprendre ce qui s'est passé dans le projet et, éventuellement, entreprendre un nouveau cycle de programmation ou envisager une nouvelle intervention similaire ou complémentaire.

iv. Selon ses Termes de référence même, les objectifs spécifiques attachés à l'évaluation sont comme suit :

- Fournir une synthèse du processus d'appui au dialogue et participation politiques inclusifs en guinée
- Identifier les résultats obtenus

- Évaluer le cadre logique
- Évaluer l'efficacité de la stratégie de mobilisation de ressources
- Apprécier la prise en compte de la dimension genre
- Mettre en évidence les leçons apprises
- Identifier les principales contraintes rencontrées
- Formuler des recommandations concrètes aux autorités nationales et à leurs partenaires nationaux et internationaux pour consolider les acquis du projet

v. Les parties prenantes au projet destinataires de l'évaluation sont le Secrétariat Technique du Fonds pour la Consolidation de la Paix (ST/PBF), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Haut Commissariat aux Droits de l'Homme, l'Etat à travers l'Assemblée nationale et le Ministère de l'Unité Nationale et de la Citoyenneté, et la société civile dans ses différents démembrements impliqués dans la secteur de la gouvernance en général, dans les processus sociopolitiques en particulier. Ils utiliseront les conclusions de cette évaluation pour tirer les enseignements appropriés sur cette expérience et mieux envisager, en cas de besoin, la programmation et la mise en œuvre de nouveaux projets similaires.

3. Méthodologie

"Décrire le principal aspect de l'approche et des méthodes d'évaluation." (PNUD, Manuel d'Evaluation, 2019)

vi. L'évaluation est articulée autour d'une *double démarche de collecte de données d'une part, d'analyse de ces données et de formulation de jugements de performance, d'autre part*. Elle débouche in fine sur la formulation de recommandations et de leçons apprises utiles à des expériences similaires. Il est distingué entre *données secondaires issues de documents constitués en dehors de l'évaluation*, et *données primaires issues d'entretiens*. La collecte de données permet de réunir les informations élémentaires (faits, opinions, grandeurs, événements, situations, réalisations, incidences voulues ou non, notamment) caractéristiques de la vie du projet. Les données secondaires disponibles et utiles sont extensivement utilisées, tandis que compte tenu du délai imparti à la mission de terrain, et de la pandémie COVID 19, les entretiens sont limités à Conakry, la capitale. *La triangulation est le protocole transversal de la méthodologie*. Elle est un principe de confrontation des outils, des sources et des perspectives, pour que l'évaluation ne dépende pas exclusivement d'un type et ne soit pas fragilisée par ses limites.

vii. *L'analyse des informations collectées est guidée par les exigences des termes de référence*, et l'établissement des performances du projet autour des critères d'évaluation appropriés sur la liste du CAD/OCDE et des thématiques transversales, notamment le genre et les droits humains, ainsi que, à partir de cette situation factuelle, l'établissement des enseignements et des recommandations qui en résultent. Sur ses différentes entrées qui viennent d'être passées en revue – pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité, questions transversales -, l'analyse garde à l'idée *ce qui en est escompté in fine pour l'évaluation : déterminer où en est le projet à sa clôture, éclairer les facteurs de performance et les inerties, tirer des enseignements et formuler des recommandations d'ajustement pour mieux guider la conduite de futures interventions similaires*.

4. Dédutions, Conclusions et Recommandations

"Résumer les principales déductions, conclusions et recommandations." (PNUD, Manuel d'Evaluation, 2019)

4.1. Dédutions

viii. **Pertinence** : Le projet est aligné sur les priorités nationales car la Guinée a connu une longue période de crise et d'instabilité, régulièrement jalonnée de violences politiques et sociales entraînant mort d'hommes. Au niveau stratégique, le projet est ancré dans les outils de planification du pays. Le pays dispose d'une Vision 24 pour une Guinée prospère émergente à l'horizon 2040, ancrée dans l'Agenda 2030 et l'Agenda 2063 de l'Union Africaine. Cette Vision stratégique est mise en œuvre à travers les 4 priorités du Plan National de Développement Economique et Social: (i) Bonne gouvernance et développement durable ; (ii) Transformation économique durable et inclusive ; (iii) Développement inclusif du capital humain ; (iv) Ressources naturelles durables. Le projet s'inscrit dans le domaine prioritaire n° 1. Au regard des outils programmation du Système des Nations Unies, le projet est ancré dans la Priorité 1.4 du PBF, "*Apporter un soutien au processus de mise en application des traités de paix et de dialogue politique*", et contribue au niveau local à l'UNDAF 2018-2020, dans son Effet "*D'ici à 2022, les institutions nationales centrales, décentralisées et déconcentrées, sont ouvertes à tous, assurent et garantissent l'Etat de droit, la démocratie, la sécurité, la paix sociale ainsi qu'une gouvernance institutionnelle efficace conformément aux principes des droits de l'Homme.*" Le projet contribue également au Pilier 1 du Programme Pays du PNUD de la même période, intitulé : "*Promouvoir la bonne gouvernance et le développement durable*" Enfin, le projet est aligné sur l'Objectif de Développement Durable n°16, "*Paix, justice et institutions efficaces*", tout en servant les autres de manière transversale, la paix et la stabilité étant des intrants pour les secteurs du développement économique et social d'un pays.

ix. **Efficacité** : L'on observe une efficacité généralement élevée sur les produits que le projet devait délivrer. Le Groupe National de Contact (GNC) a été mis en place, complété par des points focaux sur l'ensemble du territoire national et doté de ses outils de travail, même si les moyens de fonctionnement eux ont été plutôt limités. Ce cadre a également pu dérouler son plan d'activités dans une grande mesure, qu'il s'agisse des processus de renforcement de ses capacités internes et des capacités des autres acteurs de dialogue, ou des consultations et autres dynamiques de pacification menées tant au niveau national que régional et local.

x. Pour autant, ces intrants n'ont pas permis d'influencer significativement et notablement les indicateurs d'effet que le projet s'est donnés dans son cadre des résultats et des ressources annexé au document de projet. Même si l'absence d'une enquête de perception de seconde génération, prévue mais non encore réalisée, ne fournit pas une base statistique de mesure des effets, il est empiriquement constant que les blocages politiques, économiques sociaux que le GNC lui-même a pu diagnostiquer au départ n'ont pas connu d'autre évolution que leurs dynamiques naturelles conflictogènes qui, en ce qui concerne spécifiquement l'espace politique, ont d'ailleurs donné au pays, coup sur coup, un référendum, des législatives et prochainement un scrutin présidentiel, tous non consensuels, boycottés par des franges significatives de la classe politique.

xi. **Efficiace** : Les organes de pilotage du projet ont couramment fonctionné. Qu'il s'agisse du Comité Technique ou du Comité de Pilotage, ils se sont régulièrement réunis à l'exception d'une partie de l'année 2018 où les soubresauts dans l'environnement liés aux élections locales avaient apporté beaucoup d'inertie au démarrage du projet. Ces instances ont

pu s'appuyer sur un Conseiller Technique Principal de projet qui a joué son rôle tant dans la gestion administrative du projet que dans l'assistance au Groupe National de Contact. Ce dernier, en revanche, a rencontré des problèmes logistiques : il n'a ni siège ni moyens pour assurer un secrétariat permanent minimal, nécessaires pourtant à sa mémoire institutionnelle et à son efficacité.

xii. Avec 59% de niveau de consommation de ressources sur deux ans, y compris une prolongation sans coût additionnel de 6 mois, le taux de décaissement reste cependant modeste et pourrait faire penser à une faiblesse dans les capacités de mise en œuvre d'un budget pourtant limité, établi à 826,789 USD. Cette situation s'explique aussi, par ailleurs, par les inerties en provenance du milieu. Le contexte politique très tendu, incertain, crispé puis violent dans l'amont et l'aval des élections municipales de 2018 a pratiquement empêché le déploiement d'un cadre de dialogue inclusif pendant toute cette période et, donc, gelé les décaissements sur les activités du projet

xiii. **Durabilité** : Le Groupe National de Contact a besoin de moyens stables pour fonctionner dans la durée et produire des résultats significatifs. Le Système des Nations Unies l'a impulsé et a initialisé le renforcement de ses capacités, à travers des formations appropriées et des visites d'expériences dans des pays de la sous-région où le même cadre de dialogue est pratiqué depuis longtemps. Cette dynamique suscitée par les partenaires a vocation à être appropriée par la partie nationale qui doit la doter de ressources régulières de fonctionnement, sans entraver le moins du monde son indépendance qui est gage de crédibilité et d'efficacité. Au moment de cette évaluation, la partie nationale, notamment le Ministère de l'Unité Nationale et de la Citoyenneté, n'étant toujours pas engagée dans ce sens, un risque important pèse sur la durabilité des acquis du projet.

4.2. Conclusions

4.2.1. Pertinence

xiv. **Conclusion #1** : *Le projet est pertinent de par son ancrage dans les priorités nationales de la Guinée et de ses partenaires au développement, le PNUD notamment.* Le projet est ancré dans la première des 4 priorités stratégiques du Plan National de Développement Economique et Social qui est le cadre de mise en œuvre de la Vision 24 pour une Guinée prospère émergente à l'horizon 2040 : (i) Bonne gouvernance et développement durable ; (ii) Transformation économique durable et inclusive ; (iii) Développement inclusif du capital humain ; (iv) Ressources naturelles durables. Au niveau opérationnel, les tensions politiques et sociales récurrentes liées au cycle électoral et qui recevaient jusqu'ici des traitements externes, à la diligence de la communautaire internationale, justifient la mise en place d'un cadre de dialogue national inclusif.

xv. Au regard des outils programmation du Système des Nations Unies, le projet est ancré dans la Priorité 1.4 du PBF, "Apporter un soutien au processus de mise en application des traités de paix et de dialogue politique", et contribue au niveau local : (i) à l'UNDAF 2018-2020 à travers l'Effet intitulé "D'ici à 2022, les institutions nationales centrales, décentralisées et déconcentrées, sont ouvertes à tous, assurent et garantissent l'Etat de droit, la démocratie, la sécurité, la paix sociale ainsi qu'une gouvernance institutionnelle efficace conformément aux principes des droits de l'Homme." ; (ii) au Programme Pays du PNUD de la même période à travers son Pilier 1 : "Promouvoir la bonne gouvernance et le développement durable". Enfin, le projet est aligné sur l'Objectif de Développement Durable n°16, "Paix, justice et institutions efficaces", tout en servant es autres de manière transversale,

la paix et la stabilité étant des intrants incontournables pour les autres secteurs du développement économique et social d'un pays.

xvi. ***Conclusion #2*** : *Le cadre des résultats et des ressources, bien que globalement techniquement robuste, ne fait cependant pas une place suffisante aux thématiques transversales, le genre et les droits humains notamment, alors que le marqueur genre du projet est 2.* La relation homme-femme et les droits de l'homme qui sont pourtant des enjeux majeurs au cœur des tensions politiques et sociales, ne sont pas abordées dans le narratif du projet et sa mise en contexte dans le document de projet. Aucun des libellés de résultat et de produit n'est sensible au genre et aux droits de l'homme, et sur 12 indicateurs de performance articulés aux deux résultats et à leurs produits, seulement 5 sont sensibles au genre.

xvii. ***Conclusion #3*** : *Le projet capitalisait certes sur de précédentes expériences, ce qui pouvait être un atout pour sa prompte opérationnalisation, n'eussent été une conjoncture tendue et des débats d'ancrage institutionnel handicapants.* Le projet a bénéficié des apprentissages des interventions suivantes : le Projet "Secrétariat Permanent, Réconciliation et cohésion sociale" ; le Projet "Autonomisation, de réinsertion sociale et de renforcement de la participation citoyenne de 500 jeunes à la sécurité et à la prévention de la violence" ; le Projet de "Mise en place d'un cadre de concertation sur la paix, la gouvernance et la citoyenneté en Guinée". Les tensions fortes et meurtrières autour des élections locales de 2018, longtemps retardées et prolongées par un contentieux politique lourd, ont décalé le démarrage effectif du projet, tandis que son ancrage hors du cadre gouvernemental, à l'Assemblée nationale en l'occurrence, continue de ne pas être suffisamment compris et de gêner son appropriation par l'exécutif national.

4.2.2. Efficacité

xviii. ***Conclusion #4*** : *Le projet a contribué à mettre en place en Guinée un cadre et une dynamique de dialogue inclusif utiles dans un environnement habitué aux crispations politiques et sociales qui se prolongent dans des éruptions de violence meurtrière.* Douze personnalités réputées de grande intégrité animent ce cadre après avoir été capacitées à travers des visites d'expériences similaires au Ghana et au Nigéria, et des formations en matière de dialogue, de prévention et de gestion des conflits, ainsi que sur les questions transversales du genre et des droits de l'homme. Cent onze (111) parlementaires et fonctionnaires parlementaires ont reçu les mêmes formations pour être aussi des vecteurs de dialogue. Les dynamiques de dialogue ont été actées dans des consultations à la fois stratégiques avec les institutions et des personnalités nationales, et communautaires à travers des fora qui réunissaient des contingents de populations importants et des députés de bords différents.

xix. ***Conclusion #5*** : *Le rendu du projet au regard des résultats qui lui étaient assignés, notamment la résolution effective de conflits et l'amélioration de la perception des élus et des leaders politiques par les populations, reste malgré tout mitigé, non pas pour des raisons intrinsèques au projet, mais parce que de tels résultats sont forcément au long cours et ne peuvent être garantis en l'espace d'une année et demie, la durée de vie du projet.* Bien que l'enquête de perception de seconde génération qui devait permettre de renseigner les indicateurs de résultat du projet ne soit pas encore réalisée, empiriquement il est constant que le GNC n'a pas pu dénouer les conflits et blocages qu'il avait identifiés : la nouvelle constitution, le référendum, l'ethnicisation des partis politiques, l'audit du fichier électoral, le nombre pléthorique des partis politiques, les crises récurrentes dans les zones minières.

xx. Ces questions, malgré l'investissement du GNC sur certaines d'entre elles, ont continué d'évoluer en suivant leur dynamique naturelle porteuse de tension. Il est en ainsi, par exemple, du référendum dont le Groupe préconisait l'ajournement : il s'est finalement tenu mais boycotté par une partie de la classe politique, et a donné naissance à une constitution sur la base de laquelle est programmé un cycle électoral non consensuel, également boycotté par une partie de l'opposition. Au total, il n'y a pas eu de crise politique ou sociale que l'action du GNC a directement contribué à résoudre, comme demandé dans le cadre de résultats. Mais sans doute un outil comme le GNC avait-il besoin de beaucoup plus de temps qu'une année et demie pour espérer avoir vraiment la main sur ces crises de nature structurelle et profonde en Guinée.

xxi. ***Conclusion #6 : Les modalités de constitution du Groupe National de Contact et son ancrage institutionnel ont pu le gêner en ne favorisant pas ses cohérences internes ni son entière acceptabilité dans l'environnement.*** Les sensibilités politiques qui ont parrainé les 12 membres du GNC l'ont fait en mobilisant des personnalités qui leur étaient proches, et cela n'a pas aidé les concernés à sceller l'unité interne du Groupe : les consensus et les ententes étaient des gageures entre membres parce que les sensibilités politiques affleuraient ou étaient suspectées de le faire. A l'externe, certains acteurs nationaux clés ont également pu nourrir des préventions politiques contre des membres du Groupe et s'en prévaloir pour se distancer d'eux. C'est ainsi que le GNC a eu peu d'accès à la mouvance de gouvernement et aucun au président de la République et à son premier ministre, situation significative par ailleurs d'une faible appropriation du projet par l'exécutif qui voulait l'ancrer à son niveau, sous l'argument que le dialogue national est l'une des attributions du premier ministre.

xxii. ***Conclusion #7 : Avec un marqueur genre de niveau 2, le projet a eu des contributions mitigées en matière d'égalité homme-femme et de droits humains.*** Certes au regard de ses finalités, le projet touche aux problématiques du genre et des droits de l'homme, qui sont des enjeux importants dans les situations de crise qu'il cherche à prévenir ou dénouer. Pourtant, ces dimensions transversales ressortent comme un maillon faible dans le document de projet, dont le narratif ne les évoque pratiquement pas alors qu'elles paient tribut aux tensions socio politiques récurrentes en Guinée. Au plan opérationnel, le GNC enregistre une représentation importante des femmes : 5 sur 12 membres dans le Groupe initial et 3 sur 6 dans ce qui reste du Groupe au moment de l'évaluation. Les processus de renforcement de capacités incluent les questions de genre et de droits de l'homme auxquelles des modules spécifiques sont consacrés, au bénéfice de 111 parlementaires et fonctionnaires parlementaires, en plus des 12 membres du GNC initial.

4.2.3. Efficience

xxiii. ***Conclusion #8 : Le projet a mis ses moyens au service de ses résultats attendus dans un souci de rationalisation des emplois, en veillant notamment qu'un maximum de ressources arrive aux emplois opérationnels.*** Avec 7% de coûts d'intermédiation, 93% de chaque unité monétaire engagée est donc allé aux bénéficiaires. La rationalisation des coûts s'est aussi traduite par la mobilisation d'un CTP national moins onéreux mais d'un haut profil. Les organes de pilotage et le suivi-évaluation ont pu maintenir une guidance et un fonctionnement adéquats pour le projet, le Groupe de Contact lui-même étant, cependant, relativement entravé dans ses activités courantes par le manque d'un siège et d'un véritablement secrétariat.

xxiv. ***Conclusion #9 : Le faible taux d'exécution budgétaire reste une contrariété dans l'efficience du projet, plus de 40% des ressources disponibles n'ayant pas pu être utilisées***

alors que les besoins étaient là. Sur une programmation budgétaire de 826,789 dollar américain, seulement 59% a pu être décaissé à la clôture du projet fin 2019, malgré une extension sans coût additionnel de 6 mois. Mais plutôt qu'à des inerties internes au projet, cette situation s'explique surtout par le contexte politique très tendu, incertain, crispé puis violent dans l'amont et l'aval des élections municipales de 2018, qui a pratiquement empêché le déploiement d'un cadre de dialogue inclusif et la conduite des activités subséquentes pendant toute cette période.

4.2.4. Durabilité

xxv. ***Conclusion #10*** : *Il existe assurément dans l'environnement des mécanismes, des procédures et des politiques qui permettraient aux principales parties prenantes de faire progresser les résultats obtenus par le projet, y compris en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain.* La première des 4 priorités stratégiques du Plan National de Développement Economique et Social (PNDES 2016-2020), qui est le cadre de mise en œuvre de la Vision 24 pour une Guinée prospère émergente à l'horizon 2040, porte sur la "*Bonne gouvernance et développement durable*". Sur le plan institutionnel, le pays a créé un Ministère chargé de l'Unité Nationale et de la Citoyenneté. Le premier Ministre dispose également d'attributions robustes en matière de dialogue national et de promotion de la paix.

xxvi. ***Conclusion #11*** : *Des risques importants, financiers et politiques notamment, pèsent cependant sur la pérennité des acquis du projet.* Si le Groupe National de Contact a été impulsé par les partenaires au sein du Système des Nations Unies, la partie nationale devrait prendre le relais pour lui assurer un fonctionnement courant. Or cette question du financement n'avance pas du fait d'une faible appropriation du cadre de dialogue par l'Exécutif qui voudrait d'abord le voir ancré en son sein. Les tensions politiques encore fortes dans le pays, en s'exacerbant davantage à la faveur du scrutin présidentiel en vue, boycotté par une partie de la classe politique, pourraient entraver l'opérationnalité du Groupe de contact en empêchant toute forme de dialogue inclusif.

4.3. Enseignements tirés

xxvii. *Le projet a opportunément investi un espace stratégique dans le processus de stabilisation de l'environnement politique et social en Guinée.* Tirant les leçons des expériences précédentes en matière de dialogue et de résolution de conflits dans le pays, le Projet a innové en aidant à instituer un cadre interne à vocation inclusive allant au-delà des questions politiques, pour envelopper les sources de conflits en général. Cet outil, s'il est bien approprié par la partie nationale, institutionnalisé et opérationnalisé, devrait constituer un acquis endogène majeur, et une alternative crédible à la tradition des médiations organisées de l'extérieur sous l'égide de la communauté internationale.

xxviii. *Bien que le cadre de dialogue en place à travers le GNC soit a priori ouvert sur toutes les problématiques d'intérêt national, la modalité de sa composition est ressortie comme une gêne à son efficacité.* Les sensibilités politiques auxquelles il a été demandé de choisir les personnalités réputées de grande intégrité ont cédé au tropisme naturel de les prendre dans leur bassin militant ou de sympathie. Cette origine nourrit des préventions mutuelles entre membres du GNC et fait de l'unité du Groupe une vraie gageure, comme cela est attesté par certaines sorties du Groupe. De l'extérieur aussi, des acteurs importants les regardent comme des personnes politiquement colorées et développent des préventions à leur

égard. Enfin, cette composition coupe le Groupe de représentants de franges importantes de la communauté nationale : les organisations de socioprofessionnelles, les associations féminines et autres entités de la société civile, les clergés, les sensibilités territoriales et traditionnelles, tous acteurs significatifs présents dans l'environnement et incontournables pour stabiliser un véritable cadre de dialogue.

xxix. *Les arbitrages sur l'ancrage institutionnel du projet n'ayant pas été suffisamment informés par les exigences de la pérennisation du cadre de dialogue, il en a résulté une impasse qui est une réelle menace pour le GNC.* Si les partenaires au sein du Système des Nations Unies ont pu impulser le cadre de dialogue, il est de la responsabilité de l'Etat de l'institutionnaliser et de le pérenniser tout en lui conservant une dignité compatible avec son indépendance de pensée et de mouvement, ce qui passe par l'octroi d'un espace et de moyens de travail courants. Il est ressorti des entretiens que pour prendre les diligences appropriées dans ce sens, l'exécutif demande un rattachement du cadre à l'un de ses démembrements, la Primature en particulier, les questions de dialogue faisant partie des attributions du Premier Ministre. Le GNC ne sera opérationnel que lorsque cette problématique institutionnelle sera vidée.

xxx. *Les résultats en matière de dialogue et de consolidation de la paix étant par nature au long court, de surcroît dans le contexte volatile de la Guinée, les impacts sur lesquels le projet est engagé de par son cadre logique étaient peu compatibles avec sa durée de vie.* Les rendus du projet en termes de taux de résolution de conflits et d'amélioration de la perception des élus et acteurs politiques sont restés mitigés, alors que les produits qui devaient être livrés l'ont été pour l'essentiel. Cela veut dire que ces effets attendus étaient trop exigeants pour un projet de 18-24 mois, qui plus est pratiquement entravé sur la première année par les tensions et blocages politico-sociaux dans l'amont et l'aval des élections locales de 2018.

4.4. Recommandations

"Le rapport doit fournir des recommandations pratiques et réalisables à l'attention des utilisateurs présumés du rapport au sujet des mesures à mettre en place ou des décisions à prendre. Les recommandations doivent être spécifiquement soutenues par les faits avérés et reliées aux déductions et aux conclusions autour des principales questions abordées par l'évaluation. Elles doivent aborder la durabilité de l'initiative et commenter le caractère approprié de la stratégie de sortie du projet, le cas échéant." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019)

Recommandation #1 : Pérenniser le cadre de dialogue inclusif en octroyant en octroyant des moyens de fonctionnement au Groupe National de Contact qui devra poursuivre la dynamique de renforcement de capacités des acteurs et améliorer son assise communautaire.

xxxi. Cette recommandation s'adresse à l'Etat de Guinée, que le PNUD et le HCDH devront approcher, sensibiliser dans ce sens, et accompagner sur une période en maintenant un certain appui au GNC. Le constat qui la justifie est que le Système des Nations Unies ayant impulsé cet outil de dialogue, c'est à la partie nationale qu'il revient de prendre le relais en mettant à disposition les moyens matériels nécessaires à un fonctionnement adéquat. Elle est mise en œuvre comme suit : (i) Instituer un lien technique du GNC avec la Primature qui est l'ancrage national des stratégies de dialogue ; (ii) Créer au sein du budget de la Primature une chapitre couvrant le fonctionnement courant du GNC.

Recommandation #2 : *Recomposer le GNC en renouvelant les modalités de sélection de ses membres.*

xxxii. Cette recommandation s'adresse au SNU et au Gouvernement. Le constat qui la justifie est que l'équipe actuelle parrainée par des partis politiques est handicapée par des soupçons de sensibilité partisane nourris entre les membres eux-mêmes, mais aussi par certains acteurs dans l'environnement, et que ce climat ne favorise pas l'unité du Groupe et la confiance que les citoyens et les acteurs de dialogue doivent avoir en lui. Elle est mise en œuvre comme suit : (i) Edicter des critères plus inclusifs permettant de prendre en compte dans le recrutement les groupes socioprofessionnels, les associations féminines, les clergés et chefferies traditionnelles, la représentation régionale, notamment ; (ii) Lancer un nouveau recrutement en veillant au respect de ces nouveaux critères.

Recommandation #3 : *Sortir du tropisme politique du Groupe National de Contact en ouvrant le dialogue aux questions non politiques qui ont bien été identifiées par l'équipe actuelle.*

xxxiii. Cette recommandation s'adresse au Groupe National de Contact. Le constat qui la justifie est que bien d'autres sources de conflits et de tensions ayant été identifiées par le GNC lui-même, la fixation sur la seule problématique politique confine le Groupe dans un tropisme politique de nature à ralentir l'adhésion au cadre de tous ceux qui sont intéressés par les autres thématiques. Elle est mise en œuvre comme suit : (i) Regrouper les problématiques en domaines thématiques cohérents ; (ii) Créer au sein du GNC des sous-groupes pour gérer ces domaines thématiques.

Recommandation #4 : *Pour d'autres interventions similaires, s'assurer que les résultats assignés sont compatibles avec le cycle de vie du projet, et éviter de charger le cadre logique de cibles non susceptibles d'être atteintes en si peu de temps.*

xxxiv. Cette recommandation s'adresse au PNUD, ainsi qu'à ses partenaires au sein du SNU et de la partie nationale, dans le cadre de la formulation de nouveaux projets de mêmes contraintes. Le constat qui la justifie est que bien qu'il ait été performant en termes de livraison de produits, le projet n'a pas pu peser sur ses indicateurs de résultat qui demandent beaucoup plus de temps pour être influencés. Elle est mise en œuvre comme suit : (i) Faire une analyse croisée de la durée du projet et des contraintes du contexte ; (ii) Identifier des indicateurs de résultat adaptés et réalistes pour le cycle de vie et l'environnement de mise en œuvre du projet.

Introduction

"Elle doit : Expliquer pour quelle raison l'évaluation a été menée (le but), pour quelle raison l'intervention est évaluée à ce moment précis et pour quelle raison elle a abordé ces questions ; Identifier le public primaire ou les utilisateurs de l'évaluation, ce qu'ils souhaitent retirer de l'évaluation et pourquoi et comment ils pensent utiliser les résultats de l'évaluation ; Identifier l'intervention de l'évaluation (le(s) projet(s), programme(s), politiques ou autre ; Intervention- voir la section suivante sur l'intervention) ; Familiariser le lecteur avec la structure et le contenu du rapport et comment les informations contenues dans le rapport vont répondre aux buts de l'évaluation et satisfaire les besoins d'informations des utilisateurs présumés du rapport." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

1. But et portée de l'évaluation

1. Cette évaluation a pour objet de satisfaire aux obligations de redevabilité et de transparence dans le cadre du projet. En termes de portée, elle couvre les deux Résultats stratégiques du projet : (i) Des consensus politiques au niveau des leaders sont obtenus sur les questions d'intérêt national ; (ii) La confiance entre les citoyens et les députés est améliorée et les conflits partisans basés sur l'appartenance politique trouvent des solutions non violentes. Elle couvre également le cycle initial et l'extension sans coût additionnel qui a prolongé le projet jusqu'à fin 2019.

2. A côté des axes stratégiques, l'évaluation examine aussi les dimensions transversales, notamment l'égalité homme-femme et les droits humains. Enfin, l'évaluation a vocation à s'articuler autour des critères appropriés sur la liste du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération pour le Développement Economique (OCDE) : Pertinence, Efficacité, Efficience et Durabilité.

2. Destinataires et utilité de l'évaluation

3. Les parties prenantes au projet, destinataires de l'évaluation, sont le Secrétariat Technique du Fonds pour la Consolidation de la Paix (ST/PBF), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le Haut-Commissariat aux Droits de l'Homme, l'Etat à travers l'Assemblée nationale et le Ministère de l'Unité Nationale et de la Citoyenneté, et la société civile dans ses différents démembrements impliqués dans la secteur de la gouvernance en général, dans les processus sociopolitiques en particulier. Ils utiliseront les conclusions de cette évaluation pour tirer les enseignements appropriés sur cette expérience et mieux envisager, en cas de besoin, la programmation et la mise en œuvre de nouveaux projets similaires.

3. Identification succincte¹ du programme évalué

4. L'intervention objet de cette évaluation est le Projet d'Appui Au Dialogue et Participation Politique Inclusifs en Guinée (PBF/IRF-232). Il s'étend sur une période allant de Janvier 2018 à Décembre 2019, soit une durée de vingt-quatre (24) mois, le cycle initial de 18 mois ayant été prolongé d'un semestre dans le cadre d'une extension sans coût additionnel devant permettre de parachever les activités et d'entrevoir une stratégie de sortie. Le projet couvre Conakry et l'ensemble des 4 régions naturelles du pays. Il est construit sur un budget d'un montant de Huit Cent Vingt Six Mille Sept Cent Quatre Vingt Neuf Dollars américains (826,789USD), mobilisé par le Fonds pour la Consolidation de la Paix et réparti comme suit entre deux agences récipiendaires : PNUD : \$ 679,022 ; HCDH: \$ 147,767.

4. Structure du rapport d'évaluation

¹ Pour éviter la redondance, une description sommaire est donnée ici et le détail réservé à la section suivante intitulée "Description de l'intervention".

5. Le rapport de cette évaluation est réglé sur les instructions du Guide d'évaluation du PNUD, édition Janvier 2019, et les exigences des Termes de référence de la mission. Dans la version provisoire, ces instructions sont rappelées devant chaque section. Le canevas du rapport est comme suit.

- Page de couverture
 - Nom de l'intervention d'évaluation
 - Calendrier de l'évaluation et date du rapport
 - Pays de l'intervention d'évaluation
 - Noms et organisations des évaluateurs
 - Nom de l'organisation initiant l'évaluation
 - Remerciements
- Table des matières
- Liste des acronymes et abréviations
- Résumé exécutif
- Introduction
- Description du Projet
- Etendue de l'évaluation et objectifs
 - Etendue de l'évaluation
 - Objectifs de l'évaluation
 - Critères d'évaluation
 - Questions relatives à l'évaluation
- Approche et méthodes d'évaluation
 - Sources de données
 - Echantillon et cadre d'échantillonnage
 - Procédures et instruments de collecte de données
 - Normes de performance
 - Participation de la partie prenante
 - Considérations éthiques
 - Informations relatives à l'historique sur l'évaluateur
 - Principales limitations de la méthodologie
- Analyse des données
- Déductions et conclusions
- Recommandations
- Enseignements tirés
- Annexes du rapport
 - Termes de référence pour l'évaluation
 - Documentation supplémentaire relative à la méthodologie, comme la matrice d'évaluation et les instruments de collecte des données (questionnaires, Guides d'entretien, protocoles d'observation, etc.) si besoin
 - Listes des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités
 - Liste des documents analysés
 - Modèle des résultats ou cadre des résultats du projet
 - Tableaux de résumé des déductions, comme les tableaux présentant les progrès vers les produits, les cibles et les objectifs relatifs aux indicateurs établis
 - Biographie succincte de l'évaluateur et justification de la composition de l'équipe
 - Code de conduite signé par l'évaluateur

5. Enchaînements du rapport

6. La structure de rapport satisfait à plusieurs exigences de cette évaluation. D'abord sont déclinées la finalité, la portée, les destinataires et l'utilité de l'évaluation. Puis est décrite le projet qui est évalué. La présentation de la méthodologie vient ensuite informer sur comment l'évaluation est conduite, en mettant aussi bien en exergue les limitations et leur mitigation possible. Puis les analyses et conclusions subséquentes sont présentées en suivant les critères d'évaluation. Enfin, les annexes renferment toutes les pièces qui ont servi d'intrants à la production du rapport et auxquelles il est loisible au lecteur de se reporter pour mieux comprendre le soubassement méthodologique, factuel et événementiel de l'évaluation.

6. Logique d'efficacité : comment les parties peuvent tirer profit du rapport

7. A partir de la méthodologie retenue, appliquée notamment à la collecte de données et aux analyses subséquentes, les rendus de l'évaluation permettent d'informer les parties sur les différents seuils de performance du projet, ainsi que les conclusions, apprentissages et recommandations qui en résultent. Les parties prenantes peuvent alors s'appuyer sur ces extraits d'évaluation pour prendre les décisions appropriées, à même de favoriser une meilleure mise en œuvre pour un nouveau cycle de programmation, ou d'autres interventions similaires.

Description du Projet

"Fournit la base pour que les utilisateurs du rapport puissent comprendre la logique et évaluer les mérites de la méthodologie d'évaluation, et également comprendre l'applicabilité des résultats de l'évaluation. La description doit fournir suffisamment de détails pour que l'utilisateur du rapport puisse trouver du sens à l'évaluation." ¹ (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

1. Caractéristiques stratégiques du Projet

"Décrire ce qui est évalué, qui cherche à en bénéficier, et le problème ou le sujet qu'elle cherche à aborder." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

8. Le Projet a pour objet de soutenir un dialogue inclusif permanent pour la stabilité politique et sociale du pays. Il en est attendu de contribuer à créer les conditions d'un retour à une vie politique et sociale normale, permettant à tous les acteurs impliqués de surmonter leurs méfiance et préventions mutuelles, de respecter les principes de l'État de Droit, en vue d'établir un climat de sérénité et de concorde nationale propice à des avancées qualitatives en matière de gouvernance et de développement. Le Projet vise deux résultats spécifiques : (i) Des consensus politiques au niveau des leaders sont obtenus sur les questions d'intérêt national ; (ii) La confiance entre les citoyens et les députés est améliorée et les conflits partisans (sur la base de l'appartenance politique) au sein des communautés trouvent des solutions non violentes.

¹ Dans le détail, la Description doit : "Décrire ce qui est évalué, qui cherche à en bénéficier, et le problème ou le sujet qu'elle cherche à aborder ; Expliquer le modèle des résultats attendus ou le cadre des résultats, les stratégies d'exécution et les principales hypothèses définissant la stratégie ; Relier l'intervention aux priorités nationales, aux priorités du PCNUAD (Plan cadre des NU pour l'aide au développement), aux cadres de financement pluriannuels d'entreprise ou aux plans d'objectifs stratégiques, ou autres plans ou objectifs spécifiques au pays ; Identifier la phase dans l'exécution de l'intervention et tout autre changement important (par ex. plans, stratégies, cadres logiques) qui sont survenus au cours du temps, et expliquer les implications de ces changements pour l'évaluation ; Identifier et décrire les principaux partenaires impliqués dans l'exécution et leurs rôles ; Décrire la portée de l'intervention, comme le nombre de composants (par ex. phases d'un projet) et la taille de la population cible pour chaque composant ; Indiquer les ressources totales, y compris les ressources humaines et les budgets ; Décrire le contexte des facteurs sociaux, politiques, économiques et institutionnels, ainsi que le paysage géographique au sein duquel l'intervention opère et expliquer les effets (défis et opportunités) que ces facteurs représentent pour son exécution et ses réalisations ; Désigner les faiblesses de conception (par ex. logique d'intervention) ou d'autres ; Contraintes d'exécution (par ex. limitations des ressources)." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

2. Cadre de Résultats, Hypothèses

"Expliquer le modèle des résultats attendus ou le cadre des résultats, les stratégies d'exécution et les principales hypothèses définissant la stratégie." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

9. Les cadre des résultats et des ressources du projet est comme suit :

Résultat I : Des consensus politiques au niveau des leaders sont obtenus sur les questions d'intérêt national

- Indicateur de résultat I.a : Perception du climat politique par les populations et parties politiques (Désagrégé par sexe et âge); Niveau de référence : N/A ; Cible : amélioration du niveau de perception
- Indicateur de résultat I.b : Taux de crises politiques résolues ; Niveau de référence : NA ; Cible : 50%
- Produit 1.1. : Des personnalités réputées de grande intégrité (PRGI) sont identifiées, motivées et dotées des capacités de faciliter un dialogue politique de haut niveau
 - Indicateurs Produit 1.1. :
 - Existence d'un groupe de personnalités reconnues par les principales parties prenantes dont au moins 30% des femmes ; Niveau de référence : 0 ; Cible : 1.
 - Existence d'un plan de renforcement des capacités des PRGI ; Niveau de référence : 0 ; Cible : 1
 - Pourcentage de mise en œuvre du plan de renforcement des capacités ; Niveau de référence : 0 ; Cible : 90%
-
- Produit 1.2 : Un plan de plaidoyer et de facilitation à l'endroit des leaders politiques de haut niveau est développé et mis en œuvre par le groupe de PRGI
 - Indicateurs Produit 1.2. :
 - Existence du plan d'action de plaidoyer et de facilitation ; Niveau de référence : 0 ; Cible : 1.
 - Niveau de mise en œuvre du plan d'action du groupe de PRGI avec la participation de l'ensemble des parties prenantes ; Niveau de référence : 0 ; Cible : 80%

Résultat II : La confiance entre les citoyens et les députés est améliorée et les conflits partisans (sur la base de l'appartenance politique) au sein des communautés trouvent des solutions non violentes

- Indicateur de résultat I.a : Appréciation des citoyens du rôle joué par les députés dans la résolution des conflits (désagrégé par sexe et âge) ; Niveau de référence : NIA ; Cible : Amélioration
- Indicateur de résultat I.b : Taux de conflits partisans résolus pacifiquement ; Niveau de référence : 0 ; Cible : 50%

Produit 2.1 : Les députés sont dotés de compétences en matière de médiation, de négociation, leadership et de résolution pacifique des conflits

- Indicateurs Produit 2.1. :
 - 2.1.1 Nombre de Députés formés en matière de prévention et gestion de conflits, médiation et négociation ; Niveau de référence : 0 ; Cible : 14
 - 2.1.2. Nombre de Députés formés en droits de l'homme et genre (désagrégé par sexe) ; Niveau de référence : 35 ; Cible : 105
 - 2.1.3 Nombre de Députés de différentes sensibilités politiques prenant des initiatives conjointes concrètes en matière de dialogue et de paix

10. **Théorie du changement** : L'hypothèse sous-jacente du projet est que si un dialogue permanent entre les leaders des différentes sensibilités est instauré et facilité par un groupe consensuel et inclusif de personnes de grande intégrité, qui rencontre l'approbation des différents groupes d'intérêt dans le pays, et si les capacités de collaboration et de concertation conjointes des députés de différentes sensibilités politiques avec les citoyens sur des questions d'intérêt commun y compris les questions de genre et de jeunesse, sont renforcées, alors le climat politique et social sera apaisé parce que les différends seront pris en charge de manière sereine et inclusive, et la confiance des citoyens envers leurs représentants sera améliorée.

3. Bénéficiaires directs et indirects du projet

11. Le pays tout entier est le bénéficiaire final du projet dans la mesure où le dialogue inclusif lui fait économiser des tensions et gagner en stabilité politique et sociale. Les bénéficiaires directs sont les acteurs politiques et sociaux ainsi que les institutions nationales et les organisations de la société civile actives dans la gouvernance dans le pays. De façon plus spécifique, l'Assemblée Nationale est l'ancrage du projet et voit ses membres bénéficier directement des renforcements de capacités initiés dans ce cadre, aux côtés de personnalités cooptées par les parlementaires eux-mêmes au sein du Groupe National de Contact chargé d'animer les actions de dialogue national. Si le projet financé par le PBF a pour agences récipiendaires le PNUD et le HCDH, les autres partenaires de la Guinée peuvent également bénéficier des enseignements tirés de sa mise en œuvre pour mieux informer leurs interventions dans le pays dans ce domaine.

4. Liens du projet avec les priorités nationales

"Relier l'intervention aux **priorités nationales**, aux priorités du PCNUAD (Plan cadre des NU pour l'aide au développement), aux cadres de financement pluriannuels d'entreprise ou aux plans d'objectifs stratégiques, ou autres plans ou objectifs spécifiques au pays." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

12. Le contexte national rend pertinent le développement d'espaces de dialogue inclusifs efficaces. Malgré le rôle crucial de l'Assemblée nationale, les députés ne sont pas suffisamment outillés pour jouer un rôle de médiateur et de facilitateur pour apaiser les tensions. Chaque fois qu'il y a eu des divergences et tensions sérieuses menaçant le pays, les leaders politiques n'ont pas toujours su se mobiliser pour trouver des solutions consensuelles, ce qui oblige souvent la communauté internationale à intervenir pour que la stabilité du pays ne soit pas compromise. Le besoin de dialogue a été également confirmé par l'analyse des conflits de Juillet 2017 et l'une des recommandations des personnes enquêtées dans le rapport de la Commission Provisoire pour la Réconciliation Nationale (CPRN) porte sur la création de cadres d'échanges et de dialogue (plus de 80% des enquêtés).

13. Différentes interventions de consolidation de la paix ont été menées, notamment : le Projet de Transition : *Secrétariat Permanent, Réconciliation et cohésion sociale* ; le Projet *Autonomisation, de réinsertion sociale et de renforcement de la participation citoyenne de 500 jeunes à la sécurité et à la prévention de la violence* ; le Projet *Mise en place d'un cadre de concertation sur la paix, la gouvernance et la citoyenneté en Guinée*. Ces projets ont eu des résultats mais laissent ouverts des défis et des enjeux lourds en matière de consolidation de la paix, car le déficit de dialogue stratégique continue d'être une fragilité importante menaçant la paix et la stabilité du pays. Le Projet d'Appui au Dialogue national et Participation Politique Inclusifs en Guinée s'inscrit dans la suite de ces initiatives. Il va au-delà du dialogue sur les élections pour créer des espaces de dialogue permanent capables d'impliquer des échanges entre les acteurs sociaux et politiques du pays (syndicat, gouvernement, OSC et patronat).

5. Ancrage dans les cadres de programmation du SNU et du PNUD

14. Le projet est ancré dans le domaine prioritaire 1.4 du PBF : *"Apporter un soutien au processus de mise en application des traités de paix et de dialogue politique"*, et dans l'Effet ci-après de l'UNDAF : *"D'ici à 2022, les institutions nationales centrales, décentralisées et déconcentrées, sont ouvertes à tous, assurent et garantissent l'Etat de droit, la démocratie, la sécurité, la paix sociale ainsi qu'une gouvernance institutionnelle efficace conformément aux principes des droits de l'Homme."* En ce qui concerne spécifiquement le cadre de programmation du PNUD, le projet était ancré dans l'Axe prioritaire du CPD, intitulé : *"Gouvernance et consolidation de la paix"*. Le projet contribue à l'Objectif de Développement Durable N°16 : *"Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, donner accès à la justice pour tous et bâtir des institutions efficaces, responsables et inclusives à tous les niveaux"*.

6. Phase du projet en cours et changements éventuels y intervenus

"Identifier la phase dans l'exécution de l'intervention et tout autre **changement important** (par ex. plans, stratégies, cadres logiques) qui sont survenus au cours du temps, et expliquer les implications de ces changements pour l'évaluation." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

15. Le projet a fait l'objet d'une programmation initiale de dix-huit (18) mois allant de Janvier 2018 à Juin 2019. Compte tenu d'un contexte qui n'a pas rendu possible son démarrage à temps ni, par la suite, favorisé la mise en œuvre diligente des activités prévues, le Comité de Pilotage a acté une extension de six (06) mois, qui a finalement décalé la clôture du projet à Décembre 2019. L'expectative et les tensions autour du calendrier des élections locales et les contentieux qui les ont suivies, en particulier, ont été une gêne importante pour la conduite du projet et ont justifié la prolongation de son cycle de vie. Cette extension était sans coût additionnel, et ne s'est pas davantage traduite par des modifications formelles du cadre des résultats et des ressources du projet. Seule une révision budgétaire a été nécessaire pour l'accompagner. Ce contexte de programmation n'a pas de résonance particulière sur l'évaluation du projet, autrement que d'abonder les clés pour comprendre le timing des résultats identifiés.

7. Partenariats au service du projet

"Identifier et décrire les principaux partenaires impliqués dans l'exécution et leurs rôles." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

16. Le projet est un partenariat entre l'Etat de Guinée et le Système des Nations Unies, à travers le PBF comme bailleur de fonds, d'un côté, et le PNUD et le HCDH comme agences bénéficiaires mettant en œuvre le projet, de l'autre. Il est dirigé par un Comité de pilotage composé des Représentants du Ministère de l'Education Nationale et de l'Alphabétisation, du Ministère de l'Unité Nationale et de la Citoyenneté, du Secrétariat Général des Affaires Religieuses, du Ministère de la Jeunesse, du Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile, du Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation, de la Ligue Islamique Nationale, des représentants des 3 agences (UNFPA, OIM et UNESCO), d'un représentant du secrétariat technique du PBF, de la Coordination du Projet. D'autres acteurs participent à l'animation d'un mécanisme de suivi participatif : les bénéficiaires directs, les collectivités bénéficiaires, les services déconcentrés des Ministères concernés, les agences des Nations Unies et le secrétariat du Fonds de consolidation de la Paix.

17. Chaque agence bénéficiaire assure le suivi et l'évaluation des activités qui la concernent, avec ses propres personnels techniques et de monitoring. Le coordonnateur du projet (PNUD) est le responsable de la qualité du suivi-évaluation sur le projet, notamment de la compilation des données collectées, de la qualité des rapports et de la ponctualité de leur

soumission. Il établit le cadre de suivi-évaluation du projet avec les agences et l'appui du Secrétariat du PBF, et se concerta de manière régulière avec ce dernier. Une revue de l'état d'avancement substantif et financier est effectuée mensuellement avec le Secrétariat du PBF.

8. Portée de l'Intervention

"Décrire la portée de l'intervention, comme le nombre de composants (par ex. phases d'un projet) et la taille de la population cible pour chaque composant." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

18. **Portée de l'intervention, composantes et population cible potentielle** : Le projet est structuré autour de deux Résultats stratégiques qui articulent ses composantes : (i) Des consensus politiques au niveau des leaders sont obtenus sur les questions d'intérêt national ; (ii) La confiance entre les citoyens et les députés est améliorée et les conflits partisans (sur la base de l'appartenance politique) au sein des communautés trouvent des solutions non violentes. La cible du projet est la population guinéenne dans son ensemble puisqu'elle tire avantage de la prévalence d'un état de paix politique et sociale et de stabilité dans le pays, ce qui constitue justement la finalité ultime poursuivie par l'intervention.

19. **En termes d'envergure**, le projet cible les quatre (04) régions administratives qui constituent le pays. D'un point de vue démographique, ces cibles représentent l'ensemble de la population nationale, soit 12,4 millions¹ d'habitants. La superficie couverte est également celle du pays : 246 000 km². Sa géographie fait que la Guinée est entourée de pays dont la majorité est en crise ou sort de crise, ce qui donne un surcroît d'acuité à la problématique de pacification qui est le centre d'intérêt du projet. Il faut toutefois préciser qu'en termes d'effets directs, l'envergure géographique et démographique du projet doit être entendue dans un sens relatif, puisque les actions ont plutôt une portée stratégique y compris au niveau d'intervention régional. L'envergure financière correspond à celle d'un budget de Huit Cent Vingt Six Mille Sept Cent Quatre Vingt Neuf Dollars américains (826,789USD).

9. Ressources totales

"Indiquer les ressources totales, y compris les ressources humaines et les budgets." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

20. Le Projet d'Appui au Dialogue national et Participation Politique Inclusifs en Guinée est doté d'un budget prévisionnel d'un montant de Huit Cent Vingt Six Mille Sept Cent Quatre Vingt Neuf Dollars américains (826,789USD). Cette enveloppe est mobilisée par le Fonds pour la Consolidation de la Paix et réparti comme suit entre les deux agences récipiendaires : le PNUD : \$ 679,022 ; le HCDH: \$ 147,767.

10. Facteurs contextuels d'influence sur le projet

"Décrire le contexte des facteurs sociaux, politiques, économiques et institutionnels, ainsi que le paysage géographique au sein duquel l'intervention opère et expliquer les effets (défis et opportunités) que ces facteurs représentent pour son exécution et ses réalisations." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

21. Le projet a été développé dans le contexte caractérisé par l'attente et les reports successifs des dernières élections locales. Cette situation s'est accompagnée d'un surcroît de crispations entre acteurs politiques et sociaux. Organisées finalement début 2018, ces échéances ont été suivies par des contentieux électoraux ayant généré des manifestations d'une grande violence et leurs cortèges de morts d'homme. Ces événements ont eu une résonance négative sur les diligences du projet qui n'a pu démarrer qu'avec beaucoup de retard. En conséquence, le cycle initial de programmation n'ayant pu suffire à réaliser les objectifs assignés au projet, une extension sans coût additionnel a été consentie pour y pourvoir. Le projet a cependant bénéficié, in fine, de l'adhésion de nombre d'acteurs internes de divers

¹ Source : PNUD : <https://www.gn.undp.org/>

bords. Le Groupe National de Contact, principal mécanisme de dialogue institué par le projet, n'a toutefois pas pu accéder au chef de l'Etat et à son premier ministre, même si d'autres membres du gouvernement ont été rencontrés.

11. Faiblesses de conception

"Désigner les faiblesses de conception (par ex. logique d'intervention) ou d'autres." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

22. Le Projet d'Appui au Dialogue national et Participation Politique Inclusifs dispose d'un cadre logique cohérent et clair, articulé sur deux Résultats stratégiques dont les produits sont pertinents, au sens où ils sont clairs et affichent, formellement, un lien logique avec les résultats auxquels ils sont rattachés. Résultats et produits sont déclinés en indicateurs de performance qui permettent d'en suivre l'évolution. Alors que résultats et produits ne le sont pas, lesdits indicateurs, eux, sont que partiellement sensibles au genre. Le projet montre aussi bien une logique d'intervention robuste, exprimée dans une théorie du changement qui identifie des leviers d'intervention et y articule les stratégies appropriées pour aboutir aux résultats escomptés. Il est aussi à noter que les résultats sont au long court et ressortent donc peu adaptés pour un projet à cycle court : pour peser sur les conflits structurels et modifier la perception des élus et leaders par les citoyens, il faut certainement plus qu'un cycle de travail sur 18 mois.

23. L'hypothèse sous-jacente du projet est que si un dialogue permanent entre les leaders des différentes sensibilités politiques est instauré et facilité par un groupe consensuel et inclusif de personnes de grande intégrité, qui rencontre l'approbation des différentes parties prenantes, et si les capacités de collaboration et de concertations conjointes des députés de différentes sensibilités avec les citoyens sur des questions d'intérêt national, y compris les questions de genre et de jeunesse sont renforcées, alors le climat social et politique sera apaisé parce que les différends seront pris en charge de manière sereine et inclusive, et la confiance des citoyens envers leurs représentants améliorée. Il y a comme un certain tropisme politique dans cette logique sous-jacente, alors que l'outil de dialogue mis en place dépasse le seul cadre politique pour embrasser toutes les problématiques de conflit.

12. Contraintes d'exécution

"Par exemple : limitations des ressources." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

24. Les contraintes à l'exécution ont plutôt été d'ordre externe. En effet, le projet a vu le jour dans un contexte défavorable. Les élections communales objet de fixation des acteurs politiques et sociaux ont connu plusieurs reports qui ont entretenu une atmosphère particulièrement tendue dans le pays. Celle-ci s'est également prolongée au-delà des élections qui ont finalement eu lieu début 2018, mais en générant une crise postélectorale marquée par des manifestations violentes ayant causé plusieurs morts. Dans ces conditions, instituer un cadre de dialogue inclusif a longtemps été une gageure, et les diligences du projet ont connu des retards importants, justifiant à la fin la mise en place d'une extension sans coût additionnel de six mois qui a fait passer le cycle de vie du projet de dix huit (18) à vingt quatre (24) mois.

Etendue et Objectifs de l'Evaluation

"Le rapport doit fournir une explication claire quant à l'étendue, aux principaux objectifs et principales questions liés à l'évaluation." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

1. Etendue de l'évaluation

"Le rapport doit définir les paramètres de l'évaluation, par exemple, la durée, les segments de la population cible incluse, la zone géographique incluse et quels composants, produits ou effets ont été ou pas évalués." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

25. En termes de portée, l'évaluation couvre les deux Résultats stratégiques du projet qui en constituent aussi bien les deux composantes structurantes : (i) Des consensus politiques au niveau des leaders sont obtenus sur les questions d'intérêt national ; (ii) La confiance entre les citoyens et les députés est améliorée et les conflits partisans (sur la base de l'appartenance politique) au sein des communautés trouvent des solutions non violentes. Sur le plan géographique elle concerne l'ensemble du pays, le projet ayant lui-même une couverture nationale. A côté des axes stratégiques, l'évaluation examine également les dimensions transversales, notamment l'égalité homme-femme et les droits humains. Enfin, l'évaluation s'articule autour des critères pertinents sur la liste du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération pour le Développement Economique (OCDE) : Pertinence, Efficacité, Efficience et Durabilité.

26. En termes de durée, l'évaluation dans sa globalité est programmée sur vingt jours, y compris la phase d'initialisation (rapport initial), la collecte de données sur le terrain en Guinée et la production du rapport d'évaluation. Compte tenu de cette durée contraignante, mais aussi de la prévalence du contexte pandémique Covid 19, la mission de terrain a été circonscrite à la capitale, Conakry.

2. Objectifs de l'évaluation

"Le rapport doit détailler les types de décisions que les utilisateurs de l'évaluation vont prendre, les sujets qu'ils devront prendre en compte pour prendre ces décisions et ce vers quoi l'évaluation devra tendre afin de contribuer à ces décisions." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

27. Cette évaluation a pour objet de satisfaire aux obligations de redevabilité et de transparence dans le cadre de l'intervention. Son objectif général est de fournir aux partenaires du projet (i.e. l'Etat de Guinée, les acteurs sociopolitiques et de la Société civile, les citoyens guinéens, le Secrétariat du PBF, le PNUD, le HCDH et tous autres partenaires actifs dans le secteur de la gouvernance démocratique en Guinée) les informations nécessaires pour apprécier les réalisations du projet, tirer des enseignements appropriés et fournir les recommandations utiles à toute prise de décision dans le domaine du projet. De manière plus spécifique, l'évaluation met à la disposition des décideurs ci-dessus mentionnés les éclairages nécessaires pour comprendre ce qui s'est passé dans le projet et, éventuellement, entreprendre un nouveau cycle de programmation ou envisager une nouvelle intervention similaire ou complémentaire.

28. Selon ses Termes de référence même, les objectifs spécifiques attachés à l'évaluation sont comme suit :

- Fournir une synthèse du processus d'appui au dialogue et participation politiques inclusifs en guinée
- Identifier les résultats obtenus
- Évaluer le cadre de résultats
- Évaluer l'efficacité de la stratégie de mobilisation de ressources
- Apprécier la prise en compte de la dimension genre
- Mettre en évidence les leçons apprises
- Identifier les principales contraintes rencontrées
- Formuler des recommandations concrètes aux autorités nationales et à leurs partenaires nationaux et internationaux pour consolider les acquis du projet

3. Critères d'évaluation

"Le rapport devra définir les critères d'évaluation ou les normes de performance utilisés. Le rapport devra expliquer les principes de sélection des critères spécifiques utilisés dans l'évaluation." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

29. Les critères sur lesquels est basée l'évaluation sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité, complétés par des thématiques transversales comme le genre et les droits humains. L'esprit de ces critères, édictés par le CAD/OCDE et partagés par la communauté des acteurs du développement international, est de permettre une comparabilité des résultats et des leçons apprises des actions de développement, au-delà de la disparité des terrains de mise en œuvre et des sources de financement. Ces critères s'imposent par la valeur ajoutée originale qu'apporte à l'évaluation chacun d'entre eux. C'est ainsi que l'analyse de pertinence permet, en vue d'ajustements appropriés, de voir si les choix fondamentaux du projet à sa formulation reflètent les besoins du pays et sont cohérents avec les cadres de coopération de ses partenaires au développement.

30. L'analyse d'efficacité permet de dire aux parties la mesure dans la quelle les attentes actées dans le cadre des résultats et des ressources du projet sont satisfaites, en éclairant les facteurs de réussite et les pesanteurs contraires, ce qui rend possible in fine une prise de décision informée. L'analyse d'efficience s'attache à montrer si les ressources, au sens général, engagées vers ces résultats sont appropriées. Cette double perspective (efficacité/efficience) permet donc de préciser les leviers à actionner pour améliorer le rendement de nouvelles interventions de même nature que le projet. Compte tenu du recul insuffisant, l'analyse de durabilité sert ici à identifier les facteurs propices ou défavorables à la pérennité des réalisations du projet. Enfin, à côté de ces critères, l'évaluation fait aussi le point sur les acquis du projet en matière d'égalité homme-femme et de prise en compte des droits de l'homme.

4. Questions relatives à l'évaluation

"Les questions relatives à l'évaluation définissent les informations que l'évaluation va générer. Le rapport devra détailler les principales questions relatives à l'évaluation abordées par l'évaluation et expliquer comment les réponses à ces questions abordent les besoins en informations des utilisateurs." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

31. Les questions d'évaluation sont comme suit, articulées sur les critères d'évaluation passés en revue dans la section précédente.

Pertinence:

- Dans quelle mesure le projet était-il conforme aux priorités nationales de développement, aux produits et résultats du programme de pays, au Plan stratégique du PNUD et aux ODD ?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la théorie du changement pour le résultat pertinent du programme de pays?
- Dans quelle mesure les leçons tirées d'autres projets pertinents ont-elles été prises en compte dans la conception du programme?
- Dans quelle mesure les points de vue de ceux qui pourraient influencer sur les résultats et de ceux qui pourraient fournir de l'information ou d'autres ressources pour l'atteinte des résultats énoncés ont-ils été pris en compte au cours des processus de conception du programme?

32. Sous le critère de pertinence, les réponses aux questions ci-dessus permettent d'appréhender comment le projet est en phase avec les enjeux et les caractéristiques de son environnement. En d'autres termes, entièrement ou en partie, le cadre est-il approprié pour contribuer significativement à la résolution des problématiques identifiées en Guinée en matière de gouvernance politique. Donner ces réponses permet aux décideurs de savoir s'ils doivent persévérer ou non dans les mêmes contenus et approches de cette thématique dans le

cadre d'une suite de projet ou d'autres interventions de nature similaire.

Efficacité

- Dans quelle mesure les résultats du projet ont-ils été atteints?
- Quels facteurs ont contribué à la réalisation ou non des produits et résultats escomptés du projet ?
- Dans quelle mesure la stratégie de partenariat et de mobilisation de ressources a-t-elle été appropriée et efficace?
- Quelles stratégies de rechange, le cas échéant, auraient été plus efficaces pour atteindre les objectifs du projet ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à la réalisation des droits humains ?

33. Sous le critère d'efficacité les réponses aux questions ci-dessus permettent aux décideurs de savoir précisément ce que le projet a fait et ce qu'il n'a pas pu faire, ainsi que les raisons qui sont à la base de ce niveau de performances. Connaissant cela, les décideurs savent ce qu'ils doivent faire pour améliorer le rendement d'un nouveau cycle de programmation, ou de nouvelles interventions dans le même domaine que le projet.

Efficiences & Cohérence

- Dans quelle mesure la structure de gestion du projet telle qu'elle est décrite dans le document de projet a-t-elle été cohérente et efficace pour produire les résultats attendus ?
- Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées efficacement ? Les activités à l'appui du projet ont-elles été rentables ?
- Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été fournis en temps opportun ?
- Dans quelle mesure les systèmes de S&E utilisés par le PNUD garantissent-ils une gestion de projet efficace et efficiente ?

34. Sous le critère de l'efficacité, les réponses aux questions posées permettent de savoir dans quelle mesure avec une unité monétaire le projet a su ou non faire au mieux dans la réalisation ou l'approche des résultats assignés. Les différents leviers d'efficacité sont ainsi identifiés et leurs degrés d'opérationnalité portés à la connaissance des décideurs qui peuvent de ce fait y articuler les corrections appropriées dans le cadre d'une suite au projet ou de nouvelles interventions dans le même domaine.

Durabilité

- Existe-t-il des risques financiers qui pourraient compromettre la durabilité des résultats du projet?
- Existe-t-il des risques sociaux ou politiques qui pourraient compromettre la durabilité des produits du projet ?
- Les cadres juridiques, les politiques et les structures et processus de gouvernance dans le cadre desquels le projet fonctionne présentent-ils des risques qui peuvent compromettre la durabilité des avantages du projet?
- Quel est le risque que le niveau d'appropriation par les parties prenantes soit suffisant pour que les avantages du projet ?
- Dans quelle mesure existe-t-il des mécanismes, des procédures et des politiques

permettant aux principales parties prenantes de faire progresser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain ?

- Dans quelle mesure les leçons apprises sont-elles documentées par l'équipe de projet sur une base continue et partagées avec les parties concernées qui pourraient tirer des leçons du projet ?
- Dans quelle mesure les interventions du PNUD, dans le cadre de ce projet, ont-elles des stratégies de sortie bien conçues et bien planifiées ?
- Que pourrait-on faire pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ?

35. Sous le critère de durabilité, les réponses aux questions posées concourent à éclairer tous les résultats du projet sous l'angle de la pérennité. Les décideurs sont informés sur le degré de viabilité des différents acquis du projet. Ils peuvent alors décider de réorienter les investissements de projets futurs similaires vers ceux qui se découvrent comme les plus viables, ou mettre plus d'efforts sur une stratégie de pérennisation.

Égalité entre les sexes & droits humains

- Dans quelle mesure l'égalité homme-femme est-elle prise en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet ? La note de marqueur genre attribuée au projet s'est-elle avérée exacte à travers sa mise en œuvre ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il favorisé l'accès des détenteurs de droits à ce qui leur est dû ?

36. Dans le cadre des thématiques dites transversales en général, du genre et des droits humains, en particulier, les réponses aux questions soulevées sont de nature à permettre aux décideurs d'aller au-delà des réalisations générales du projet pour voir sur quels leviers agir dans le cadre d'interventions futures pour favoriser l'égalité homme-femme et le respect des droits de l'homme.

Approche et Méthodes d'évaluation

"Le rapport d'évaluation devra décrire en détails les approches méthodologiques, méthodes et analyses sélectionnées ; les principes de leur sélection ; et comment, avec les contraintes de temps et d'argent, les approches et méthodes utilisées ont générées des données qui ont aidé à répondre aux questions de l'évaluation et ont atteint les objectifs d'évaluation. La description devra aider les utilisateurs du rapport à juger des mérites des méthodes utilisées dans l'évaluation et de la crédibilité des déductions, conclusions et recommandations. La description de la méthodologie devra inclure des discussions sur chacun des points suivants." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

1. Sources de données

"Les sources d'informations (documents révisés ou parties prenantes), les principes de leur sélection et la manière dont les informations obtenues répondent aux questions relatives à l'évaluation." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

37. Les sources d'information pour l'évaluation sont de deux sortes, primaires (parties prenantes) et secondaires (documents et supports). Les données secondaires, extensivement répertoriées dans les annexes de ce rapport, se résument en deux catégories : (i) la documentation sur le contexte (Stratégies nationales et sectorielles de la Guinée, Stratégies de coopération du Système des Nations Unies) ; et (ii) les documents de programmation et de mise œuvre du projet (Document de projet, rapports annuels d'exécution 2017, 2018 et 2019 et autres comptes rendus de comité de pilotage). Les documents sont identifiés sur la base d'un critère stratégique : leur lien avec le projet et leur intérêt pour le comprendre et savoir ce qui s'y est passé pendant la formulation et la mise en œuvre. La documentation de base est formée par un noyau identifié au départ dans les TDR et des pièces complémentaires que l'évaluateur a découvertes en exploitant le fonds initial et au travers des entretiens avec les acteurs.

38. Les sources primaires sont constituées des parties prenantes au projet que sont les acteurs suivants : (i) PNUD/Bureau Pays en Guinée : Unité Gouvernance, Secrétariat Technique PBF à Conakry ; (ii) HCDH : Représentation à Conakry ; (iii) Partie nationale : membres du Groupe National de Contact, acteurs ministériels, parlementaires, acteurs politiques et sociaux, autres personnes ressources. Comme pour les sources secondaires, les sources primaires, répertoriées extensivement en annexe, se composent d'un groupe de base suggéré au départ par les TDR et le document de projet, ainsi que d'ajouts effectués par l'évaluateur au fur et à mesure de l'exploitation des documents et des entretiens.

39. Les sources, secondaires et primaires, apportent une information clé sur le contexte et ses problématiques, d'une part, sur le projet et les solutions qu'il s'efforce d'apporter à leur endroit, d'autre part. La triangulation de ces différentes sources permet à l'évaluation de ne pas dépendre exclusivement de l'une d'elles et, en particulier, de confronter ce que le projet dit de lui-même (rapports de progrès) avec ce que les parties prenantes en perçoivent et en disent, pour aboutir à des jugements de performance équilibrés et au plus près de la réalité.

2. Echantillon et cadre d'échantillonnage

"Si un échantillon a été utilisé : la taille de l'échantillon et les caractéristiques ; les critères de sélection de l'échantillon (par ex. femmes célibataires, de moins de 45 ans) ; le processus de sélection de l'échantillon (par ex. aléatoire, dirigé) ; le cas échéant, comme les groupes de comparaison et de traitement ont été attribués ; et dans quelle mesure l'échantillon est représentatif de la totalité de la population cible, y compris des discussions sur les limitations de l'échantillon pour généraliser les résultats." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

40. D'accord parties entre le commanditaire et l'évaluateur, compte tenu de l'impossibilité matérielle de visiter les 4 régions naturelles couvertes par le projet, dans un délai d'évaluation de 20 jours ouvrables toutes séquences comprises, et prenant en considération, par ailleurs, le fait que le projet reste tout de même une intervention de nature stratégique, la collecte de données primaires s'est limitée sur Conakry, la capitale. Ici un échantillon inclusif de personnes ressources à rencontrer a été constitué. Il comprend extensivement tous les groupes d'acteurs parties au projet : Groupe National de Contact, entités gouvernementales, Assemblée nationale, acteurs politiques et de la société civile, entités du Système des Nations Unes.

3. Procédures et instruments de collecte de données

"Méthodes ou procédures utilisées pour collecter les données y compris des discussions sur les instruments de collecte de données (par ex. protocoles d'entretien), leur caractère approprié pour la source de données et les données avérées de leur fiabilité et leur validité." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

41. Les sources secondaires ont été mises à disposition par le PNUD. L'évaluateur les a complétées avec des ressources en ligne constituées par lui-même. Les modalités d'accès aux sources ont été modulées pour revêtir un caractère approprié par rapport à la contingence des sources elles-mêmes et pour tenir compte des exigences du contexte COVID19. Les entretiens directs ont été utilisés pour les sources primaires accessibles à l'évaluateur ; des protocoles distants utilisant le courrier électronique et les réseaux Skype et Whatsapp, ont été utilisés pour les sources qui n'étaient pas physiquement présentes et accessibles. La triangulation des sources et des protocoles a favorisé la constitution de données robustes ne dépendant ni d'une seule source ni d'un protocole unique.

4. Normes de performance

"La norme ou la mesure qui sera utilisée pour évaluer les performances relatives aux questions d'évaluation (par ex. indicateurs nationaux ou régionaux, échelles de notation)" (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

42. Les normes invoquées comme références sont, pour les critères d'efficacité, *les indicateurs* portés à cet effet dans le cadre des résultats et des ressources du Projet (Prodoc) et

leurs *cibles respectives*. Pour les autres critères du CAD, le cadre logique n'en traitant pas, et n'en donnant donc pas les moyens de vérification (indicateurs de performance), l'évaluateur a *déterminé les éléments de raison qui les constituent ou les expriment et apprécié leur degré de présence dans les rendus du projet*. Par exemple, *l'alignement du projet sur les priorités nationales*, est un élément clé pour décider de la pertinence. Autre illustration, sur un autre critère, *l'existence ou non de financements relais* est un élément clé pour formuler un pronostic de durabilité sur les acquis du projet.

5. Participation des parties prenantes

"La participation des parties prenantes dans l'évaluation et la manière dont le niveau d'implication a contribué à la crédibilité de l'évaluation et aux résultats." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

43. Les parties prenantes ont préparé et accompagné l'évaluation autour des spécialisations suivantes. Il s'agit du PNUD, à travers le Bureau Pays, du Secrétariat Technique du PBF à Conakry et de la Représentation du HCDH en Guinée, d'une part, et de la partie nationale à travers le Groupe National de Contact, les entités gouvernementale et parlementaire, d'autre part. Le PNUD a procédé au design de l'évaluation à travers l'élaboration des termes de référence, en a financé la réalisation et a été une source de données, ainsi qu'un pôle de révision de son rapport. La communauté des autres acteurs a notamment contribué à abonder les données qui ont nourri l'évaluation, et participé au processus de révision et de stabilisation du rapport. Il est également attendu de tous l'appropriation des résultats et la participation aux suites à apporter aux conclusions de l'évaluation.

6. Considérations éthiques

"Les mesures prises pour protéger les droits et la confidentialité des informations (voir les 'Directives éthiques pour les évaluateurs' de l'UNEG pour avoir plus d'information)." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

44. L'Évaluateur s'est strictement conformé aux prescriptions éthiques et professionnelles du Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation, avec acception totale et respect scrupuleux de son Code de conduite. Plus spécifiquement, pour garantir à la mission le plus haut standard, les attitudes suivantes seront observées :

- Assurer aux sources toute la confidentialité et l'anonymat nécessaires
- Donner un égal respect aux parties prenantes interviewées
- Respecter la liberté de parole des interlocuteurs
- Respecter la diversité des acteurs et la refléter dans un échantillonnage inclusif, avec une attention particulière vers les femmes et les parties vulnérables
- Utiliser les protocoles appropriés pour toucher adéquatement les femmes et les plus défavorisés
- Faire comprendre, d'entrée, à tous les interlocuteurs que l'Évaluateur n'est ni staff du PNUD, ni membre d'aucune autre partie prenante, mais un professionnel externe et indépendant qui recherche du feedback sur le Programme et sa mise en œuvre
- Traiter avec tous dans la transparence, le respect et la sérénité
- S'écarter de toutes pratiques prohibées par le droit et la morale

7. Informations relatives à l'historique sur l'évaluateur

"La composition de l'équipe d'évaluation, l'historique et les compétences des membres de l'équipe, et la pertinence du mélange de compétences techniques, la parité hommes-femmes et la représentation géographique pour l'évaluation."

45. L'évaluation a été conduite par un Consultant International, Cheikh FAYE (M.). Il est titulaire d'un Diplôme d'Études Approfondies en Gestion de Projet, et d'une Maîtrise en Sciences Sociales. Il a dirigé plusieurs dizaines de missions d'évaluation de projets, programmes, stratégies et politiques de développement, pour le Système des Nations Unies,

en Afrique et en Amérique latine. Ancien Secrétaire Général du Ministère de l'Economie, des Finance et du Plan, de la République du Sénégal, avec qualité de Vice-ministre, il est aussi Fondateur-Directeur Général de GAMMA INGENIERIES - Etudes et Conseil.

8. Principales limitations de la méthodologie

"Les principales limitations de la méthodologie devront être identifiées et abordées dans des discussions ouvertes en ce qui concerne leurs implications pour l'évaluation, ainsi que les étapes prises pour mitiger ces limitations." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

46. *Les limites potentielles de la méthodologie* sont celles des évaluations basées sur des outils qualitatifs. Les sources secondaires et primaires ont leurs limites respectives. Les premières, surtout s'agissant des rapports de progrès d'où est tiré l'essentiel des informations statistiques, renvoient à des auteurs qui ne sont pas indépendants, en l'occurrence des staffs internes engagés dans l'exécution du projet, qui peuvent donc développer à leur insu ou volontairement, des biais favorables. Les sources primaires, quant à elles, même choisies avec précaution et inclusivité, restent un échantillon qualitatif non aléatoire. En d'autres termes, on peut toujours interroger la mesure dans laquelle une observation empirique ou l'opinion d'un ou de plusieurs acteurs sont objectifs et ou significatifs de ce qui s'est réellement passé dans l'ensemble du projet.

47. La *stratégie de mitigation de ces défis* tient dans la rigueur d'une triangulation systématique des sources et des données. A cet égard, à *un premier niveau de concordance interne*, les documents sont d'abord examinés dans leur cohérence intrinsèque pour déterminer leur qualité propre et le degré de fiabilité susceptible d'en découler. Puis, sur un même sujet, les différents documents disponibles sont confrontés entre eux pour dégager *un second registre de concordance* et d'éventuelles discordances. Les entretiens sont à leur tour convoqués et leurs indications mises en regard de ce qui ressort des données secondaires, pour déterminer *un troisième niveau de concordance/discordance*. Enfin, les ressources documentaires et les opinions des parties prenantes interviewées sont confrontées aux observations directes sur le terrain, pour faire ressortir *concordances et dissemblances du quatrième niveau*. Les conclusions de l'évaluation ressortent plus ou moins robustes selon qu'elles sont plus ou moins sous-tendues par des concordances de faits et d'opinions des premier, deuxième, troisième et quatrième niveaux ci-dessus.

Analyse des données

"Le rapport devra décrire les procédures utilisées pour analyser les données collectées pour répondre aux questions de l'évaluation. Il devra détailler les différentes étapes et phases de l'analyse qui ont été entreprises, y compris les étapes permettant de confirmer l'exactitude des données et les résultats. Le rapport devra également parler du caractère approprié des analyses vis-à-vis des questions d'évaluation. Les points faibles potentiels dans l'analyse des données et les manques ou limitations des données devront être abordés, y compris leur influence possible sur la manière dont les déductions peuvent être interprétées et les conclusions tirées." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

48. L'existence de données adéquates est une condition préalable à une analyse robuste. Cette évaluation s'appuie sur des données étendues et globalement satisfaisantes. *L'analyse des informations collectées est guidée par les exigences des termes de référence*, à savoir l'établissement des performances du projet autour des critères d'évaluation du CAD/OCDE et des thématiques transversales, notamment le genre et les droits humains, ainsi que, à partir de cette situation factuelle, l'établissement des enseignements et des recommandations qui en résultent. Dans le cadre du *critère de pertinence*, il est établi sur le plan stratégique comment le projet se positionne : est-il le lieu de résolution approprié pour les problématiques prégnantes du pays dans la gouvernance politique et sociale ? Les limitations éventuelles sur sa pertinence actuelle servent de point d'ancrage de propositions d'ajustement.

49. Dans le cadre du *critère d'efficacité*, le niveau de livraison des produits et de réalisation des résultats actés dans le cadre logique du projet, est déterminé, en se référant aux indicateurs prévus à cet effet. En regard de chaque attente et des réalisations correspondantes, les facteurs favorables et d'échec sont passés en revue, pour articuler là aussi, in fine, des apprentissages propices à l'amélioration de l'efficacité dans le cadre d'un nouveau cycle de programmation. *L'analyse d'efficience* complète ce tableau en mettant en exergue la qualité des liaisons entre les rendus stratégiques et les ressources engagées (coût-bénéfice optimisé ?). L'efficience est également considérée sous l'angle des plus-values apportées au projet par la qualité de ses processus de mise en œuvre, à travers globalement les cohérences et performances ou les inerties du modèle organisationnel et de ses différentes fonctions structurelles.

50. Sous le critère de la *durabilité*, les éléments clés considérés comme déterminants de la pérennité des acquis du projet sont la *robustesse technique des produits livrés qui les sous-tendent*, le niveau de leur *appropriation par les bénéficiaires*, mais aussi *l'existence de moyens budgétaires courants* à l'extinction des concours du projet. La qualité technique des rendus d'un projet est un préalable à toute durabilité, en effet, car aucun bénéfice ne saurait durer s'il n'est pas porté par un actif solide. L'appropriation nationale est aussi une dimension fondamentale, car si l'actif de base est solide mais non ou mal reconnu comme le leur par ses bénéficiaires, il n'est pas longtemps entretenu, exploité et rentabilisé après la clôture du projet. Enfin, les ressources dédiées sont aussi un marqueur important d'une volonté de pérennisation, pour éviter justement que tout s'arrête à l'épuisement des concours du projet.

51. Sous l'angle des *dimensions transversales*, notamment l'égalité homme-femme et les droits de l'homme, l'analyse détermine, au premier degré, la représentation des femmes et la prise en compte des droits, dans la génération des bénéfices du projet, en mettant en exergue, dans la mesure du possible, comment ces dimensions sont présentes dans ce qui est fait autour de chaque indicateur de produit et de résultat. Mais au-delà de cette approche extensive de dénombrement, l'analyse s'évertue également à déterminer si les différentes stratégies du projet incluent ou non des dispositions appropriées pour promouvoir l'égalité de genre et le respect des droits humains.

52. *Attribution versus contribution* : L'analyse intègre aussi bien le défi couramment rencontré à ce niveau : comment attribuer à un projet un changement observé dans son environnement de mise en œuvre. A cet égard, les intrants fournis par le projet sont bien tracés pour déterminer dans quelle mesure ils sont la cause exclusive d'un effet ou des contributions parmi d'autres, ce qui est la règle avec un projet de cette nature.

53. *Notation des performances* : Aux fins d'une bonne lisibilité des résultats documentés par l'analyse, celle-ci est articulée, généralement parlant, à une notation des différentes performances. Une échelle graduée comptant jusqu'à 6 niveaux de satisfaction est utilisée à cet effet : 6 *Très satisfaisant* ; 5 *Satisfaisant* ; 4 *Modérément satisfaisant* ; 3 *Modérément Insatisfaisant* ; 2 *Insatisfaisant* ; 1 *Très insatisfaisant*.

54. Sur ses différentes entrées qui viennent d'être passées en revue - pertinence, efficacité, efficience, durabilité, questions transversales -, l'analyse garde à l'idée *ce qui en est escompté in fine pour l'évaluation : déterminer où en est le projet à sa clôture, éclairer les facteurs de performance et les inerties, tirer des enseignements et formuler des recommandations d'ajustement pour mieux guider la conduite de futurs projets similaires*.

55. **Enseignements tirés de l'évaluation** : la revue des situations vécues et des attitudes construites pour y répondre tout au long de l'exécution du projet débouche sur des leçons apprises appelées à servir un nouveau cycle de programmation dans le même domaine d'intervention. Une leçon apprise conceptualise, avec ou sans la réponse du projet, sur une difficulté/contrainte d'exécution remarquable de par ses conséquences réelles ou potentielles sur le projet, et qui montre un risque élevé de se reproduire si elle n'est pas traitée adéquatement. D'un autre côté, une leçon apprise peut aussi porter sur une niche d'opportunités/bonnes pratiques dont l'évaluation montre qu'il est pertinent de la mettre en valeur pour qu'à l'avenir il en soit retiré un meilleur parti.

56. **Recommandations issues de l'évaluation** : les recommandations sont ancrées dans les constats et les leçons apprises générées par l'évaluation. En particulier, chaque recommandation aide à résoudre un problème ou une problématique, identifiés par l'évaluation, ou à tirer un meilleur parti d'une niche d'opportunités dont l'évaluation montre qu'elle n'est pas suffisamment valorisée dans le projet. **Les recommandations sont claires, concises, limitées en nombre et raisonnablement réalisables.** Sont également spécifiés leurs **destinataires et acteurs**, d'une part, les **délais** et les **moyens** de leur mise en œuvre, d'autre part.

Déductions et Conclusions

"Le rapport devra présenter les déductions de l'évaluation basées sur l'analyse et les conclusions tirées des déductions." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

1. Déductions

"Elles doivent être présentées comme des affirmations des faits qui sont basées sur l'analyse des données. Elles doivent être structurées autour des questions et les critères d'évaluation de sorte que les utilisateurs du rapport puissent facilement faire le lien entre ce qui a été demandé et ce qui a été trouvé. Les variances entre les résultats prévus et les résultats réels doivent être expliquées, ainsi que les facteurs affectant l'obtention des résultats attendus. Les hypothèses ou les risques dans l'élaboration du projet ou du programme qui ont affecté ultérieurement l'exécution doivent être développés." (PNUD, Manuel d'évaluation, 2019)

1.1. Pertinence

57. **Dans quelle mesure le projet était-il conforme aux priorités nationales de développement, aux produits et résultats du PNUD et aux ODD ?** Le projet est aligné sur les priorités nationales car la Guinée a connu une longue période de crise et d'instabilité, régulièrement jalonnée de violences politiques et sociales entraînant mort d'hommes. Les élections locales de 2018 ont été précédées d'une crise et prolongées par un contentieux post électoral ayant débouché sur des violences meurtrières. La crise de confiance entre acteurs politiques est rédhibitoire dans le pays et fonde les partenaires à l'aider à construire un espace de dialogue structurel.

58. Selon le rapport de la Commission Provisoire sur la Réconciliation Nationale de juin 2016, les partis politiques sont sources de conflits (92,85% des enquêtés), sont vus comme des facteurs de division ethnique (92,27% des enquêtés). Les partis politiques ne sont pas non plus perçus comme des organisations travaillant pour le développement du pays (81,64%). Aussi, 68,88% des enquêtés déclarent que les partis politiques sont responsables de la rupture de la cohésion sociale dans le pays. Ce contexte national rend pertinente l'initiative du projet de développer un espace de dialogue trans partisan, inclusif et efficace, animé par des personnalités nationales consensuelles et de haute intégrité.

59. Au niveau stratégique, le projet est ancré dans les outils nationaux de planification. Le pays dispose d'une Vision 24 pour une Guinée prospère émergente à l'horizon 2040, ancrée dans l'Agenda 2030 et l'Agenda 2063 de l'Union Africaine. Cette prospective est mise en

œuvre à travers les 4 priorités du Plan National de Développement Economique et Social : (i) Bonne gouvernance et développement durable ; (ii) Transformation économique durable et inclusive ; (iii) Développement inclusif du capital humain ; (iv) ressources naturelles durables. Le projet s'inscrit dans le domaine prioritaire n° 1.

60. Au regard des outils programmation du Système des Nations Unies, le projet est ancré dans la Priorité 1.4 du PBF, "Apporter un soutien au processus de mise en application des traités de paix et de dialogue politique", et contribue au niveau local à l'UNDAF 2018-2020 dans son Effet "*D'ici à 2022, les institutions nationales centrales, décentralisées et déconcentrées, sont ouvertes à tous, assurent et garantissent l'Etat de droit, la démocratie, la sécurité, la paix sociale ainsi qu'une gouvernance institutionnelle efficace conformément aux principes des droits de l'Homme.*" Le projet contribue également au Pilier 1 du Programme Pays du PNUD de la même période, intitulé "*Promouvoir la bonne gouvernance et le développement durable*" Enfin, le projet est aligné sur l'Objectif de Développement Durable n°16, "*Paix, justice et institutions efficaces*", tout en servant es autres de manière transversale, la paix et la stabilité étant des intrants nécessaires pour les secteurs du développement économique et social d'un pays.

61. ***Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la théorie du changement pour le résultat pertinent du programme de pays?*** L'objectif stratégique poursuivi par le CPD/PNUD est d'aider la Guinée à créer les conditions d'une croissance durable inclusive à travers la promotion d'institutions publiques solides, responsables et redevables (CPD 2018-2020). Cette voie du développement passe par la promotion d'une bonne gouvernance pour un développement durable au niveau national, régional et communautaire, couplée à des investissements en faveur de la transformation économique et de la gestion viable des importantes ressources naturelles dont dispose le pays. La gouvernance politique et sociale de qualité que recherche le projet est au cœur de cette problématique. Le dialogue inclusif à développer dans le cadre d'un Groupe National de Contact concourt à la stabilité sociale sans laquelle il n'ya pas de conditions minimales pour redresser l'économie et investir dans le capital humain et le développement durable. Le projet est donc un levier utile aux stratégies et à la théorie du changement du programme pays.

62. ***Dans quelle mesure les leçons tirées d'autres projets pertinents ont-elles été prises en compte dans la conception du projet?*** Différentes interventions de consolidation de la paix ont été menées antérieurement dans le pays, notamment : le Projet de Transition Secrétariat Permanent, Réconciliation et cohésion sociale ; le Projet Autonomisation, de réinsertion sociale et de renforcement de la participation citoyenne de 500 jeunes à la sécurité et à la prévention de la violence ; le Projet Mise en place d'un cadre de concertation sur la paix, la gouvernance et la citoyenneté en Guinée. Ces projets ont eu des résultats mais laissent persistants des défis et des enjeux lourds en matière de consolidation de la paix, car le déficit de dialogue inclusif continue d'être une fragilité importante menaçant la paix et la stabilité du pays. Le Projet d'Appui au Dialogue national et Participation Politique Inclusifs en Guinée s'inscrit dans la suite de ces initiatives. La principale leçon qu'il est tiré est la nécessité d'aller au-delà des cycles électoraux pour créer des espaces de dialogue permanent capables d'impliquer des échanges entre tous les acteurs sociaux et politiques du pays (syndicat, gouvernement, OSC et patronat), de quelque bord qu'ils puissent être.

63. ***Dans quelle mesure les points de vue de ceux qui pourraient influencer sur les résultats et de ceux qui pourraient fournir de l'information ou d'autres ressources pour l'atteinte des résultats énoncés ont-ils été pris en compte au cours des processus de conception du projet?***

Le dialogue entre le SNU et les entités nationales a bien eu lieu. Plusieurs consultations ont été organisées. Toutefois, avec les différences d'interprétation de l'ancrage (Assemblée nationale ou Démembrement de l'Exécutif ?) apparues par la suite, il est clair que toutes les incompréhensions sur le projet n'ont pas pu être vidées. L'Exécutif, à travers le Ministère de l'Unité Nationale et de la Citoyenneté, estime qu'il devait exercer une forme de tutelle technique sur le projet, alors que le concept était d'avoir une entité externe, indépendante. Ces écarts d'interprétation ont aussi pu être aggravés par le remplacement du Ministre de l'Unité Nationale et de la Citoyenneté qui avait accompagné la préparation et le lancement du projet, par un autre qui pouvait ne pas avoir eu la même immersion dans les logiques de projet.

1.2. Efficacité

64. ***Dans quelle mesure les résultats du projet ont-ils été atteints?*** Le projet avait deux résultats stratégiques : (i) "Des consensus politiques au niveau des leaders sont obtenus sur les questions d'intérêt national" ; (ii) "La confiance entre les citoyens et les députés est améliorée et les conflits partisans sur la base de l'appartenance politique au sein des communautés trouvent des solutions non violentes." Ces deux résultats étaient poursuivis à travers des produits spécifiques qui devaient permettre au projet d'y verser des contributions tangibles. Selon le cadre des résultats et des ressources, trois produits devaient être délivrés comme contributions du projet aux deux résultats stratégiques ciblés : (i) Des personnalités réputées de grande intégrité (PRGI) sont identifiées, motivées et dotées des capacités de faciliter un dialogue politique de haut niveau ; (ii) Un plan de plaidoyer et de facilitation à l'endroit des leaders politiques de haut niveau est développé et mis en œuvre par le groupe de PRGI ; (iii) Les députés sont dotés de compétences en matière de médiation, de négociation, leadership et de résolution pacifique des conflits.

65. Les réalisations du projet au regard de ces produits, des résultats et de leurs indicateurs sont comme suit, synthétisés dans les tableaux suivants, également versés aux annexes comme tableaux des déductions du rapport.

1.2.1. Efficacité sur le Résultat 1

66. ***Analyse de niveau Produits*** : Au titre du Produit 1, "*Des personnalités réputées de grande intégrité (PRGI) sont identifiées, motivées et dotées des capacités de faciliter un dialogue politique de haut niveau*", cette réalisation devait être actée à travers trois indicateurs de livraison : (i) "*Des personnalités réputées de grande intégrité (PRGI) sont identifiées, motivées et dotées des capacités de faciliter un dialogue politique de haut niveau*" ; (ii) "*Existence d'un plan de renforcement des capacités du PRGI*" ; (iii) "*Pourcentage de mise en œuvre du plan de renforcement des capacités*".

67. Les personnalités réputées de grande intégrité morale ont effectivement été identifiées et constituées en Groupe National de Contact. Sur le premier indicateur, la cible a donc été statistiquement atteinte à 100%. Du point de vue qualitatif, ce processus a été long et s'est retrouvé confronté à des défis. La modalité initiale de faire proposer 10 personnalités par chacun des 3 Groupes parlementaires de l'Assemblée nationale pour croiser ces listes et retenir in fine 12 noms parmi ceux qui revenaient le plus, s'est révélée infructueuse, une seule personnalité ayant été parrainée par deux Groupes parlementaires différents. Il a donc été fait recours à une modalité complémentaire consistant à demander aux Groupes parlementaires de parrainer chacun 4 personnalités, pour constituer directement les 12 membres du futur Groupe National de Contact.

68. Ce processus montre qu'il y a eu un défi de consensus attaché à la composition du Groupe. Cela ne signifie pas qu'il n'existe pas de personnalités ayant cette caractéristique sur le plan national, mais au moins que les partis politiques qui ont été sollicités pour les identifier et les parrainer ont eu le réflexe de s'enfermer dans leur environnement immédiat en choisissant des profils qui leur sont plus ou moins liés, ou proches de leur sensibilité partisane. Cette difficulté dans la procédure de sélection s'est prolongée dans un défi d'opérationnalité qu'expriment les incohérences voire dissensions que le Groupe a vécues de l'intérieur. Sur ses 12 membres, il n'est resté que 6 au moment de la présente évaluation, l'autre moitié ayant quitté le GNC pour des raisons diverses mais qui trahissent globalement les imperfections de sa constitution. La réalisation statistique de la cible devrait donc être nuancée par les défis qualitatifs qui ont obéré la mise en place, l'existence et l'unité du Groupe National de Contact. Par ailleurs ce point doit être complété par une réalisation connexe qui ne rentre toutefois pas dans l'indicateur : la mise en place à la base, par le projet, de points focaux communautaires pour le GNC.

69. Le second indicateur portant sur le plan de renforcement de capacités a également été atteint. Le projet a organisé avec le Groupe un atelier de planification qui a identifié et projeté dans le temps, non seulement le renforcement des capacités des membres du GNC, mais aussi leur propre déploiement dans des activités de terrain. Sur le plan qualitatif, et au vu des défis de cohérence et cohésion que le Groupe devait connaître et qui lui venaient des modalités de sa constitution exclusivement politique, le plan de renforcement de capacités n'apparaît pas avoir suffisamment fait ressortir et insisté sur les outils de consolidation du Groupe pour en faire une entité unie et cohérente.

70. La mise en œuvre du plan de renforcement de capacités, objet du troisième et dernier indicateur du Produit 1, a été entreprise dans une grande mesure, même si les retards que le projet a connus du fait du contexte politique de l'époque ne permettent pas de conclure que tout ce qui devait être fait en termes de développement de capacités l'a été. Le plan de renforcement a donc été opérationnalisé à travers deux sessions de formation effectuées par un opérateur international. Cette formation directe a été complétée par deux voyages d'études qui ont permis aux membres du GNC d'aller observer les expériences en la matière de deux pays de la sous-région Ouest africaine, le Ghana et le Nigéria.

71. Au total, en rapport avec le Produit 1.1, "*Des personnalités réputées de grande intégrité (PRGI) sont identifiées, motivées et dotées des capacités de faciliter un dialogue politique de haut niveau*", le projet ressort avoir globalement délivré ce qui en était attendu, c'est-à-dire identifier les personnes ressources, les constituer en Groupe National de Contact et renforcer leurs compétences sur la base d'un plan de développement de capacités conçu à cet effet. Toutefois, au-delà de cette performance d'ensemble, la qualité et l'opérationnalité du Groupe mis en place ne sont pas sans soulever des questions légitimes au regard du taux de survie du Groupe : des 12 membres initiaux, il ne reste plus que la moitié aujourd'hui.

72. Au titre du Produit 1.2., "*Un plan de plaidoyer et de facilitation à l'endroit des leaders politiques de haut niveau est développé et mis en œuvre par le groupe de PRGI*", étaient poursuivis l'élaboration (indicateur 1.2.1) et la mise en œuvre (indicateur 1.2.2) d'un plan d'activités pour le Groupe National de Contact. L'élaboration du plan d'opérationnalisation, dénommé Plan d'action de plaidoyer et de facilitation, a été prise en charge dans le cadre de l'atelier de planification, ce qui signifie une réalisation entière de l'indicateur correspondant. la mise en œuvre du plan lui-même a été actée à travers plusieurs types d'activités,

notamment : des consultations stratégiques avec des institutions et organismes publics et de la société civile : l'Assemblée nationale, le Médiateur de la République, la CENI, la HAC, le MATD, le Ministère Justice, le Ministère de l'Unité Nationale, les partis politiques, IFES, FNDC ; des consultations locales au niveau des régions et des préfectures qui ont permis d'amener à ces niveaux des députés de bords politiques différents et les faire nouer un dialogue de paix avec les populations locales (1.453 personnes (dont environ 285 femmes) ont pris part à ces assises locales) ; une communication institutionnelle portée par la production de 14 émissions audiovisuelles, des conférences de presse autour des thématiques de dialogue et de paix, et la diffusion de communiqués-décisions sur des questions d'intérêt national relatives à la paix dans l'espace politique.

Résultat 1								
"Des consensus politiques au niveau des leaders sont obtenus sur les questions d'intérêt national"								
Programmation		Exécution						
Produits	Indicateurs	Réalizations	Rating					
			6	5	4	3	2	1
Produit 1.1. Des personnalités réputées de grande intégrité (PRGI) sont identifiées, motivées et dotées des capacités de faciliter un dialogue politique de haut niveau	Indicateur 1.1.1. Existence d'un groupe de personnalités reconnues par les principales parties prenantes dont au moins 30% des femmes Niveau de référence : 0 Cible : 1	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 12 PRGI identifiées, mobilisées et mises en place dans le cadre d'un Groupe National de Contact ◆ 100% de la cible 						
	Indicateur de produit 1.1.2 Existence d'un plan de renforcement des capacités du PRGI Niveau de référence : 0 Cible : 1	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Activités de renforcement de capacités identifiées et programmées ◆ 100% Cible 						
	Indicateur de produit 1.1.3. Pourcentage de mise en œuvre du plan de renforcement des capacités Niveau de référence : 0 Cible : 90%	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Proxy : taux d'exécution budgétaire du projet : 59% ◆ 66% de la Cible 						
Produit 1.2. Un plan de plaidoyer et de facilitation à l'endroit des leaders politiques de haut niveau est développé et mis en œuvre par le groupe de PRGI	Indicateur de produit 1.2.1 : Existence du plan d'action de plaidoyer et de facilitation Niveau de référence : 0 ; Cible : 1	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Activités de plaider et de facilitation identifiées dans le cadre de l'atelier de planification du GNC ◆ 100% de la cible 						
	Indicateur de produit 1.2.2 : Niveau de mise en œuvre du plan d'action du groupe de PRGI avec la participation de l'ensemble des parties prenantes Niveau de référence : 0 ; Cible : 80%	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 39 consultations institutionnelles à Conakry : institutions étatiques, partis politiques, société civile. ◆ 19 foras en région avec 1453 citoyens dont 285 femmes ◆ 14 émissions audiovisuelles ◆ Conférences de presse ◆ Communiqués de presse ◆ 100% de la Cible 						

Nota : 6 Très satisfaisant (HS) : pas de lacunes ; 5 Satisfaisant (S) : lacunes mineures ; 4 Modérément satisfaisant (MS) ; 3 Modérément Insatisfaisant (MU) : des lacunes importantes ; 2 insatisfaisant (U) : problèmes majeurs ; 1 Très insatisfaisant (HU) : de graves problèmes.

73. **Analyse de niveau Résultat :** Quel effet la livraison des produits 1-3 a-t-elle eu sur leur résultat de rattachement, le Résultat 1, "Des consensus politiques au niveau des leaders sont obtenus sur les questions d'intérêt national" ? Techniquement cet effet était attendu à travers 2 indicateurs : (i) l'amélioration de la perception du climat politique par les populations et les partis politiques ; (ii) le taux de crises politiques résolues. Le premier indicateur est indécidable pour la raison que l'enquête de perceptions de clôture du projet n'a pas encore eu lieu, rendant donc impossible de lire

une éventuelle progression dans la perception du climat politique par les populations elles-mêmes et les partis politiques.

74. En ce qui concerne le second indicateur de résultat, le taux de crises politiques résolues, le Groupe National de Contact, à travers ses consultations stratégiques et ses foras communautaires, ainsi que ses analyses institutionnelles, avait identifié 20 problématiques d'intérêt national, qui constituaient les préoccupations majeures vers des sorties de crise, parmi lesquelles il considérait les suivantes comme particulièrement prégnantes : la nouvelle constitution, le projet de référendum, l'ethnisation des partis politiques, l'audit du fichier électoral, le nombre pléthorique des partis politiques, les crises récurrentes dans les zones minières.

75. Bien que le Groupe se soit bien investi sur certaines de ces questions en rencontrant des parties prenantes (certaines seulement parce qu'il n'a pas pu rencontrer l'acteur clé qu'est le chef de l'Etat !), ces questions n'ont pas connu d'évolution favorable portée par une dynamique de dialogue et d'apaisement. Elles ont au contraire évolué en suivant leur dynamique naturelle plutôt porteuse de tension. Il en est ainsi, par exemple, du référendum dont le Groupe préconisait l'ajournement : il s'est finalement tenu, a été boycotté par une partie de la classe politique, et a donné naissance à une constitution sur la base de laquelle est programmé un cycle électoral non consensuel, également boycotté par une partie de l'opposition. Au total, il n'y a pas de point de crise que l'action du Groupe National de Contact a directement contribué à résoudre. Mais ce résultat n'était-il pas bien ambitieux, au regard du fait qu'un cadre comme le GNC aurait sans doute besoin de beaucoup plus de temps qu'une année voire moins pour espérer avoir vraiment la main sur ces crises de nature structurelle et profonde en Guinée ?

Résultat 1								
"Des consensus politiques au niveau des leaders sont obtenus sur les questions d'intérêt national"								
Programmation		Exécution						
Résultat	Indicateurs	Réalizations	Rating					
			6	5	4	3	2	1
Des consensus politiques au niveau des leaders sont obtenus sur les questions d'intérêt national	Indicateur de résultat I perception du climat politique par les populations et parties politiques (Désagrégé par sexe et âge) Niveau de référence : N/A Cible : amélioration du niveau de perception	♦ Enquête terminale de satisfaction non encore réalisée						
	Indicateur de résultat I b Taux de crises politiques résolues Niveau de référence : NA Cible : 50%	♦ Crises identifiées par le GNC restées non résolues : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Question de la nouvelle constitution ▪ Référendum ▪ Ethnisation des partis politiques ▪ Audit du fichier électoral ▪ Pléthore de partis politiques ▪ Crises récurrentes dans les zones minières. 						

1.2.2. Efficacité sur le Résultat 2

76. **Analyse de niveau Produits** : Le document de projet articule un Produit, "Les députés sont dotés de compétences en matière de médiation, de négociation, leadership et de résolution pacifique des conflits", comme cadre de contribution au Résultat stratégique n°2 du projet, "La confiance entre les citoyens et les députés est améliorée et les conflits partisans

sur la base de l'appartenance politique au sein des communautés trouvent des solutions non violentes.". La livraison dudit produit devait être constatée à travers deux indicateurs de performance : (i) Nombre de Députés formés en matière de prévention et gestion de conflits, Médiation et négociation; (ii) Nombre de députés formés en Droits de l'homme et Genre (désagrégé par sexe); (iii) Nombre de députés de différentes sensibilités politiques prenant des initiatives conjointes concrètes en matière de paix.

77. Au regard de l'indicateur 1 portant sur le nombre de députés formés dans le domaine des conflits, le projet a enrôlé dans les formations un total 25 parlementaires en provenance des trois sensibilités politiques représentées à l'Assemblée nationale lors de la précédente législature. Dans l'absolu, cette réalisation représente 22% de la cible qui était établie 114 députés. S'agissant des formations en Genre et Droits de l'homme, elles ont vu la participation de 50 députés des trois sensibilités parlementaires, soit un taux d'approche de la cible de 48%. Au total, le relatif reflux de performance sur ces formations s'explique en partie par l'indisponibilité des parlementaires. Il faut aussi et surtout inclure dans l'analyse, pour bien expliquer le phénomène, le fait que les formations ont finalement été ouvertes aux cadres de la fonction publique parlementaire, dont 36 les ont reçus.

78. Si cette réalisation additionnelle ne légitime pas une modification statistique de la performance du projet sur l'indicateur concerné, elle reste intéressante dans la mesure où elle procède de l'intelligence du contexte que le projet a eue et des adaptations qu'il en a tirées. En effet, les députés n'étant pas forcément réélus d'une législature à une autre, les processus de renforcement de capacités qui sont articulés exclusivement sur eux sont fragilisés par cette donne politique, ce qui justifie la sûreté d'y insérer des fonctionnaires parlementaires de haut niveau pour qu'ils soient en capacité de reprendre et dupliquer ces formations pour les nouveaux députés. De fait, dans la nouvelle législature qui vient de se mettre en place les députés qui ont été formés par le projet ne sont pas revus. Il était donc pertinent pour le projet de former moins de députés et de compenser cette baisse d'enrôlement au sein des élus par l'incorporation de fonctionnaires parlementaires qui ont une présence structurelle à l'Assemblée nationale.

79. Au regard de l'indicateur 3 portant sur l'engagement des parlementaires de sensibilités différentes dans des initiatives de dialogue et de paix, il n'a pas été rencontré, ni dans les données secondaires du projet, ni dans les données primaires générées par les entretiens avec les parties, de statistique précise sur le nombre de députés effectivement engagés dans des initiatives concrètes de dialogue et de paix. Toutefois, par extrapolation, il est raisonnable de considérer que l'ensemble des 75 parlementaires touchés par les formations sont, à des degrés divers, des vecteurs de paix mieux armés.

Résultat 2								
"La confiance entre les citoyens et les députés est améliorée et les conflits partisans sur la base de l'appartenance politique au sein des communautés trouvent des solutions non violentes."								
Programmation		Exécution						
Produits	Indicateurs	Réalizations	Rating					
			6	5	4	3	2	1
Produit 2.1 : Les députés sont dotés de compétences en matière de médiation, de négociation, leadership et de résolution pacifique des conflits	Indicateur de produit 2.1.1 Nombre de Députés formés en matière de prévention et gestion de conflits, médiation et négociation	◆ 25 Députés formés : dont 4 femmes						
	Niveau de référence : 0 ; Cible : 114	◆ 22% de la Cible						
	Indicateur de produit 2.1.2 : Nombre de députés formés en droits de l'homme et genre (désagrégé par sexe)	◆ 50 Députés formés : dont 3 femmes ● +36 Fonctionnaires de l'AN dont 12 Femmes						

	Niveau de référence : 35 ; Cible : 105	◆ 48% de la Cible						
	Indicateur de produit 2.1.3 : Nombre de députés de différentes sensibilités politiques prenant des initiatives conjointes concrètes en matière de paix	◆ Non documenté						

Nota : 6 Très satisfaisant (HS) : pas de lacunes ; 5 Satisfaisant (S) : lacunes mineures ; 4 Modérément satisfaisant (MS) ; 3 Modérément Insatisfaisant (MU) : des lacunes importantes ; 2 insatisfaisant (U) : problèmes majeurs ; 1 Très insatisfaisant (HU) : de graves problèmes.

80. **Analyse de niveau Résultat :** Quel effet la livraison du produit 1 qui vient d'être passée en revue, a-t-il eu sur son résultat de rattachement, le Résultat 1, " *La confiance entre les citoyens et les députés est améliorée et les conflits partisans sur la base de l'appartenance politique au sein des communautés trouvent des solutions non violentes* " ? Cette résonance devait être captée à travers 2 indicateurs : (i) *Appréciation des citoyens du rôle joué par les députés dans la résolution des conflits (désagrégé par sexe et âge)* ; (ii) *Taux de conflits partisans résolus pacifiquement*. Le premier indicateur est indéfinissable pour la même raison évoquée précédemment et relative à l'absence d'une enquête de perception de seconde génération, qui est le seul baromètre permettant de mesurer la confiance des citoyens en la fonction parlementaire. Toutefois, l'on peut anticiper que le fait que la nouvelle législature, avec une représentation plus resserrée que la précédente, parce que boycottée par une partie de la classe politique, n'est pas de nature à améliorer la perception citoyenne de la fonction parlementaire.

81. Sur le second indicateur portant sur le "taux de résolution de conflits partisans", aucune donnée statistique en provenance des ressources documentaires ou des entretiens primaires ne permet de le renseigner et de rendre décidable la performance du projet à cet égard. Mais puisqu'aucun des conflits politiques connus, dans lesquels rentrent les conflits partisans, n'est ressorti résolu dans la période, encore moins sous l'action directe du projet, il est empiriquement constant qu'il n'y a pas d'effet de projet en termes de taux de résolution de conflits partisans. Là aussi, les attentes ont sans doute été disproportionnées par rapport à ce qu'il était raisonnable d'escompter d'un Groupe National de Contact en place depuis à peine un an et demi. De tels effets s'obtiennent véritablement dans la durée.

Résultat 2								
Programmation		Exécution						
Résultat	Indicateurs	Réalizations	Rating					
			6	5	4	3	2	1
La confiance entre les citoyens et les députés est améliorée et les conflits partisans sur la base de l'appartenance politique au sein des communautés trouvent des solutions non violentes	Indicateur de résultat 2.1. Appréciation des citoyens du rôle joué par les députés dans la résolution des conflits (désagrégé par sexe et âge) Niveau de référence : N/A ; Cible : Amélioration	◆						
	Indicateur de Résultat 2.2. Taux de conflits partisans résolus pacifiquement Niveau de référence : 0 ; Cible :50%	◆						

1.2.3. Synthèse sur l'efficacité globale du projet

82. Il est observé une efficacité généralement élevée sur les produits que le projet devait délivrer. Le Groupe National de Contact a été mis en place, complété par des points focaux sur l'ensemble du territoire national et doté de ses outils de travail, même si les moyens de

fonctionnement eux ont été plutôt limités. Ce cadre a également pu dérouler son plan d'activités dans une grande mesure, qu'il s'agisse des processus de renforcement de ses capacités internes et des capacités des autres acteurs de dialogue, ou des consultations et autres dynamiques de pacification menées tant au niveau national que régional et local. Pour autant, ces intrants n'ont pas permis d'influencer significativement et notablement les indicateurs d'effet que le projet s'est donné dans son cadre des résultats et des ressources, **annexé** au document de projet.

83. Même si l'absence d'une enquête de perception de seconde génération, prévue mais non encore réalisée, ne fournit pas une base statistique de mesure des effets, il est empiriquement constant que les blocages politiques que le GNC lui-même a pu diagnostiquer au départ n'ont pas connu d'autre évolution que leur dynamique naturelle conflictogène qui, dans l'espace politique par exemple, a d'ailleurs donné au pays, coup sur coup, un référendum et des législatives non consensuels, boycottés par des franges significatives de la classe politique. **Le scrutin présidentiel, imminent au moment de cette évaluation, n'est pas davantage consensuel.**

84. ***Quels facteurs ont contribué à la réalisation ou non des produits et résultats escomptés du projet ?*** Contribuent à expliquer les résultats limités malgré des produits en majorité livrés, trois facteurs, à tout le moins. Le premier est que sans doute les attentes de résultat ont été disproportionnées sur une matière difficile, le dialogue politique et la gestion de conflits, où les gains sont forcément au long cours, alors que le cadre de travail que constitue le GCN a à peine une année et demie d'existence. Etait-il raisonnable d'escompter une évolution significative de l'environnement conflictuel dans le pays sous l'impulsion d'une structure aussi jeune ? Il y a là une leçon à tirer relativement à la fixation des objectifs dans des projets de cette nature.

85. Le deuxième facteur d'explication se trouve dans le profil même du cadre de travail mis en place. Le GNC se voulait trans partisan mais était généré selon des critères partisans, puisque les membres en étaient parrainés par des formations politiques. Ce profil a rendu délicats, voire fragiles, les cohérences et le vivre ensemble au sein du Groupe, en même temps qu'il l'exposait à être regardé de l'extérieur, par certains, comme insuffisamment au dessus des sensibilités partisans. C'est ainsi, par exemple, que les relations avec la mouvance de gouvernement ont été limitées sinon contrariées (source : membres du GNC). Enfin la non représentation d'autres franges de leadership comme les autorités coutumières, les clergés et la société civile, a aussi été un facteur d'incomplétude de l'instrument de dialogue, comme l'ont clairement indiqué la plupart des membres du Groupe rencontrés.

86. Enfin, le contexte et ses épisodes de dégradation voire de rupture de confiance entre acteurs politiques a été un ralentisseur pour le projet. Le blocage dans la gestion du calendrier des élections locales retardées jusqu'en février 2018 et le contentieux post électoral qui les a suivies, ont fait peser de fortes inerties sur le démarrage effectif du projet. Finalisé fin 2017, celui-ci n'a pu démarrer timidement qu'une année plus tard. Cela s'est reflété dans les réalisations et les résultats et s'exprime dans le taux d'absorption des ressources qui, malgré une extension sans coût additionnel de six mois, se situe à 59%.

87. ***Dans quelle mesure la stratégie de partenariat et de mobilisation de ressources a-t-elle été appropriée et efficace ?*** La stratégie de partenariat du projet a été enclenchée dès la phase de conception, amenant un réel consensus autour de la nécessité de bâtir un cadre de dialogue inclusif qui transcende l'espace politique étroit pour englober la sociologie du vivre ensemble national. Les principales parties prenantes au partenariat sont le Système des

Nations Unies, à travers le PBF, en tant que bailleur de fonds, le PNUD et le HCDH, en tant qu'agences récipiendaires, d'un côté, la partie nationale institutionnelle, à travers le Ministère de l'Unité Nationale et de la Citoyenneté, et l'Assemblée nationale, de l'autre. Dans la phase de mise en œuvre du projet, ce partenariat a permis d'asseoir l'ancrage du projet au sein du Parlement guinéen et d'en faire bénéficier des élus et des fonctionnaires parlementaires, notamment s'agissant du développement de capacités en prévention et gestion de crise, d'une part, en prise en compte du genre et des droits de l'homme, d'autre part.

88. Il a toutefois été noté un certain délitement dans le lien entre le projet et le Ministère de l'Unité Nationale et de la Citoyenneté. Cette baisse de régime dans la relation est en partie liée au fait que le ministre qui était en poste lors de la conceptualisation du projet ne l'était plus lors de la phase de mise en œuvre, et que la nouvelle autorité aurait pu n'avoir pas été suffisamment mise à niveau. Le Groupe lui-même fait cas de ses réticences à se laisser mettre sous tutelle hiérarchique du Ministère pour expliquer le lien distendu avec celui-ci. En tout état de cause, cette situation est dommageable au projet, dont la pérennisation du cadre de dialogue mis en place dépend assurément de son appropriation et de son opérationnalisation dans la durée par les institutions nationales. Ses membres en visite d'expérience au Ghana et au Nigéria ont pu se rendre compte que c'est ainsi que fonctionnait ledit cadre dans ces deux pays.

89. La mobilisation de ressources est ressortie compliquée dans ce contexte. Les partenaires institutionnels devaient prendre en charge l'installation du cadre de dialogue institué par le projet. Un siège et un secrétariat fonctionnel devaient être octroyés par la partie nationale au Groupe de Contact. Cela n'a pas pu être fait, ce qui a, jusqu'à un certain point, gêné la pleine opérationnalité de cette entité, les réunions se tenant dans des lieux ad hoc, un membre ou un autre tenant le secrétariat d'une séance de travail à l'autre, etc. Il est ressorti des entretiens que le G5, cadre de concertation de 5 ambassadeurs occidentaux à Conakry, a eu à montrer de l'intérêt pour le Groupe National de Contact.

90. ***Quelles stratégies de rechange, le cas échéant, auraient été plus efficaces pour atteindre les objectifs du projet ?*** Les stratégies alternatives envisageables ont trait aux modalités de sélection des membres du Groupe National de Contact. Si le concept de personnalité réputée de grande intégrité est globalement adéquat à la finalité du projet qui est de créer des référents en matière de dialogue national inclusif, en revanche un problème venait de ce que le choix des personnalités ayant été laissé à la classe politique, il n'y a pas eu derrière un contrôle technique des exigences de profil. Autrement dit, le projet n'a pas cherché à s'assurer que les mandants jouaient effectivement le jeu, et ne choisissaient pas systématiquement des sujets ancrés dans leur sensibilité politique. Si cela devait être refait ainsi, il devrait y avoir un protocole additionnel de vérification de l'impartialité politique des personnes proposées par les partis politiques avant leur admission définitive dans le Groupe.

91. L'on pourrait aussi bien introduire des sous-critères pour élargir l'espace de recrutement, ce qui serait une consolidation de l'ouverture du Groupe et de sa vitalité sociologique. Ces sous-critères permettraient de rendre le groupe plus inclusif du point de vue des ancrages territoriaux et des leaderships non étatiques. Il serait recherché à ce niveau une bonne représentation des territoires et une juste ouverture aux autorités religieuses et traditionnelles ainsi qu'à la société civile.

92. ***Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à la réalisation des droits humains ?*** Du point de vue de ses finalités, le projet sert fondamentalement la problématique du genre et des droits de l'homme, qui sont au cœur

des situations de crise. Pourtant, ces dimensions transversales ressortent comme un maillon faible dans le document de projet, dont le narratif est assez silencieux sur les enjeux de genre et de droits de l'homme dans le contexte de tensions socio politiques récurrentes en Guinée. Dans le cadre logique, aucun des deux résultats et de leurs produits dédiés, n'est formulé d'une manière sensible au genre et aux droits de l'homme. Sur douze indicateurs de résultats et de produits, cinq, soit moins de la moitié, le sont. Les données statistiques en provenance de la littérature du projet ne sont que partiellement désagrégées selon le genre. Les processus de renforcement de capacités ont inclus les questions de genre et de droits de l'homme. Des modules pour les parlementaires et les fonctionnaires parlementaires, mais aussi pour les membres du Groupe National de Contact, ont effectivement porté sur ces deux thématiques.

1.3. Efficience

93. *Dans quelle mesure la structure de gestion du projet telle qu'elle est décrite dans le document de projet a-t-elle été efficace pour produire les résultats attendus ?* Les organes de pilotage du projet ont couramment fonctionné. Qu'il s'agisse du Comité Technique ou du Comité de Pilotage, ils se sont régulièrement réunis, à l'exception d'une partie de l'année 2018 où les soubresauts dans l'environnement liés aux élections locales avaient apporté beaucoup d'inertie au démarrage du projet. Ces instances ont pu s'appuyer sur un Conseiller Technique Principal de projet qui a joué son rôle tant dans la gestion administrative du projet que dans l'assistance au Groupe National de Contact. Ce dernier, en revanche, a rencontré des problèmes logistiques : il n'a ni siège, ni moyens pour assurer un secrétariat minimal, nécessaires pourtant à sa mémoire institutionnelle et à son efficacité.

94. A 59% des ressources consommé sur deux ans et malgré une prolongation sans coût additionnel de 6 mois, le taux de décaissement reste modeste et pourrait faire penser à une faiblesse dans les capacités de mise en œuvre d'un budget pourtant limité, établi à 826,789USD. Cette situation s'explique aussi, par ailleurs, par les inerties en provenance du milieu. Le contexte politique très tendu, incertain, crispé puis violent dans l'amont et l'aval des élections municipales de 2018 a pratiquement empêché le déploiement d'un cadre de dialogue inclusif pendant toute cette période et donc gelé les décaissements sur les activités du projet.

95. *Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées efficacement ? Les activités à l'appui du projet ont-elles été rentables ?* Il a été observé un souci de rationalisation de l'utilisation des ressources du projet. Elles ont été dédiées dans une grande mesure aux résultats stratégiques. Les coûts d'intermédiation sont demeurés contenus à 7% du budget total du projet (sources : **Rapports** financiers du projet, 2018-2019). Il s'agit de la rubrique "Coûts indirects" dans le tableau d'exécution financière joint en annexe. Cela signifie que pour une unité monétaire considérée, l'effort a été fait par les agences récipiendaires d'en consommer seulement 7% pour pouvoir laisser arriver 93% sur le terrain où sont produits les résultats stratégiques. Dans les coûts directs encourus, le poste traditionnellement élevé relatif à la contractualisation du Conseiller Technique Principal de projet a aussi été maintenu raisonnable par recours à une ressource nationale moins onéreuse mais de haut niveau et de bonne qualité. L'essentiel des ressources a donc pu être dédié à financer les activités opérationnelles du projet, à savoir le développement des capacités, y compris les voyages d'études, d'abord, et les consultations nationales à Conakry et à l'intérieur du pays, ensuite.

96. En termes de rendus, ces ressources engagées dans l'opérationnel ont été payées d'un bon niveau de livraison des produits qui étaient attendus du projet. Quelque 111 parlementaires et fonctionnaires parlementaires, ajoutés à 12 membres du Groupe National de

Contact, ont été mis à niveau sur la gestion des conflits, le genre et les droits de l'homme. Des dynamiques de consultation avec les autorités nationales étatiques et de la société civile, et avec plus 1400 citoyens à la base ont été entretenues dans le cadre d'une stratégie d'ancrage d'une culture de dialogue pour la paix. Pour autant, ces produits inscrits dans le cadre logique du projet ne se sont pas traduits par les effets qui étaient attendus en termes de conflits résolus et de confiance des citoyens dans leurs institutions et ceux qui les animent, les politiques au premier rang. Sous ce rapport, le retour sur investissement sur les résultats stratégiques est resté mitigé. Mais il s'agit là moins d'une limite à l'efficacité du projet, que d'une contrainte structurelle dans un domaine où les effets de tout investissement sont forcément au long cours, guère de nature à être obtenus dans l'intervalle de temps étriqué que recouvrait la durée de vie du projet.

97. ***Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été fournis en temps opportun ?*** Pour l'année initiale, 2018 le projet a souffert des incertitudes de son environnement et n'a pas pu démarrer véritablement après la signature de son document de projet. Dans cette période, les fonds n'ont donc pas été décaissés comme planifié, puisque les activités qui étaient à financer n'étaient pas en train de s'exécuter dans un contexte de tensions politiques aigües, où il était difficile d'engager les parties dans un cadre de dialogue inclusif. Même l'enquête de perceptions qui devait aider à faire l'état des lieux des indicateurs de résultats a connu un décalage important, pour ne se tenir qu'en 2019. Ce retard initial, que l'extension sans coût additionnel a tenté de rattraper, est à la base du relativement modeste taux d'absorption du projet qui est in fine de 59%. Dans la période où le projet s'est exécuté, le Groupe National de Contact a également fait cas de quelques lenteurs budgétaires légères qui faisaient parfois décaler certaines activités dans le temps.

98. ***Dans quelle mesure les systèmes de suivi-évaluation utilisés garantissent-ils une gestion de projet efficace et efficiente ?*** Le suivi-évaluation sur le projet était assuré par un Conseiller Technique Principal sous la supervision des chargés de programme des agences récipiendaires et du Secrétariat technique du PBF à Conakry. Des rapports semestriels et annuels étaient régulièrement générés, dans un format et avec des contenus conformes aux prescriptions établies pour les projets du PBF. Ces extraits de la fonction M&E sur le projet remontaient aux parties prenantes par le truchement des organes de gouvernance du projet, le Comité technique à un niveau intermédiaire, et le Comité de pilotage au niveau stratégique et politique. Les révisions budgétaires pertinentes, ainsi qu'une extension sans coût additionnel, ont été adoptées dans ces cadres en s'aidant des données générées par le Suivi-évaluation.

1.4. Durabilité

99. ***Existe-t-il des risques financiers qui pourraient compromettre la durabilité des résultats du projet?*** Le Groupe National de Contact a besoin de moyens stables pour fonctionner dans la durée et produire des résultats significatifs. Le Système des Nations l'a impulsé et a initialisé le renforcement de ses capacités, à travers des formations appropriées et des visites d'expériences dans des pays de la sous-région où le même cadre de dialogue est pratiqué depuis longtemps. Cette dynamique suscitée par les partenaires a vocation à être appropriée par la partie nationale qui doit la doter de ressources régulières de fonctionnement, sans entraver le moins du monde son indépendance qui est gage de crédibilité et d'efficacité. Au moment de cette évaluation, la partie nationale, notamment le Ministère de l'Unité Nationale et de la Citoyenneté, n'étant toujours pas engagée dans ce sens, un risque financier important pèse sur la durabilité des acquis du projet.

100. ***Existe-t-il des risques sociaux ou politiques qui pourraient compromettre la durabilité des produits du projet ?*** Le contexte politique et social du pays continue de montrer une grande volatilité. Alors que son démarrage a longtemps été contrarié par les inerties entraînées par le blocage du calendrier des dernières élections municipales, le projet s'est achevé dans un contexte caractérisé par un référendum et des législatives conflictogènes, boycottés par des franges significatives de la classe politique. Au moment de cette évaluation, le pays s'apprête à tenir un scrutin présidentiel tout aussi controversé et boycotté par une partie de l'opposition politique. Les risques politiques et sociaux sont par conséquent une donnée majeure dans l'environnement et de nature à affecter les produits du projet.

101. ***Les cadres juridiques, les politiques et les structures et processus de gouvernance dans le cadre desquels le projet fonctionne présentent-ils des risques qui peuvent compromettre la durabilité des avantages du projet?*** Le changement de titulaire au niveau du Ministère de l'Unité Nationale et de la Citoyenne entre la phase de conceptualisation et la mise en œuvre du projet, a pu avoir une résonance sur celui-ci, ledit Ministère n'ayant plus joué le rôle pivot qui en était attendu à l'origine pour le projet. Au niveau de l'Assemblée nationale où le projet est finalement ancré, les députés enrôlés dans ses processus de renforcement de capacités ne sont pas revenus au parlement dans le cadre de la nouvelle législature issue des dernières législatives couplées au référendum. Le projet et ses avantages montrent, par conséquent, une sensibilité réelle à leur environnement institutionnel, dont les soubresauts résonnent sur la durabilité de ses acquis. S'agissant de l'interface avec le Ministère, le Groupe National de Contact se coupe d'une source potentielle pour disposer de moyens courants de fonctionnement. Au parlement, les capacités investies dans 75 députés sont comme perdues ou fragilisées si ceux-ci disparaissent de l'espace parlementaire.

102. ***Quel est le risque que le niveau d'appropriation par les parties prenantes soit suffisant pour les avantages du projet ?*** Il existe au niveau de l'Etat un débat ouvert sur l'ancrage du projet, débat qui surdétermine son appropriation nationale. Si le projet a été théoriquement basé à l'Assemblée nationale, il n'y a pas disposé du véritable siège qui était pourtant utile à son fonctionnement. Il n'en recevait pas davantage **de ressources financières**. Le Ministère de l'Unité Nationale et de la Citoyenneté, à travers son point focal, a fait connaître à l'évaluation que les questions de dialogue étant dans les attributions du Premier Ministre, l'ancrage du projet devait être relevé à ce niveau pour permettre sa pleine appropriation par le gouvernement et l'octroi subséquent de moyens de fonctionnement courant au Groupe National de Contact, sans entrave aucune à son indépendance.

103. ***Dans quelle mesure existe-t-il des mécanismes, des procédures et des politiques permettant aux principales parties prenantes de faire progresser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain ?*** Le Plan National de Développement Economique et Social (PNDES) 2016-2020, première phase de mise en œuvre de la Vision Guinée 2040, est aligné sur les agendas 2030 des Objectifs de Développement Durable (ODD) et 2063 de l'Union Africaine. Il vise, entre autres, à traiter les problématiques d'inégalité de genre à tous les niveaux. En particulier, le Pilier 3 du PNDES a pour objectif « le développement du capital humain » visant à valoriser ce capital et à renforcer la lutte contre l'exclusion et les inégalités sociales. Il met en exergue l'intensification des investissements en faveur de l'éducation/formation, l'emploi productif et l'entrepreneuriat en faveur de l'autonomisation des femmes.

104. Le profil genre des indicateurs de bien-être de la Guinée reste toutefois assez défavorable : taux d'alphabétisation des adultes 14,1% pour les femmes, contre 45,7% pour les hommes ; moins de 30% de femmes dans la fonction publique en 2018 ; entre 11% et 18%

de femmes ministres sur les deux derniers gouvernements. Bien qu'illégale depuis 2000, l'excision est encore ancrée dans les pratiques culturelles et traditionnelles, avec une présence significative dans toutes les régions. La violence à l'égard des femmes reste globalement répandue. Le taux de prévalence des mariages précoces est très élevé, 3 filles sur 5 en moyenne étant mariées avant l'âge de 18 ans, 40% d'entre elles ayant déjà eu un enfant à 18 ans dont 11% avant 15 ans. Le 2 mai 2019, le pays a adopté une loi sur la parité homme-femme sur « toute liste de candidats à des élections nationales et locales, ainsi qu'à des fonctions électives dans des institutions publiques » : pour être recevable, la liste en question doit être composée à tour de rôle de candidats des deux sexes.

105. S'il est appliqué, cet arsenal devrait permettre un rattrapage des effectifs en faveur des femmes dans des institutions comme l'Assemblée, où sur 75 parlementaires directement impactés par le projet à travers des formations en gestion des conflits et en genre et droits humains, seulement 7 sont des femmes, soit un taux d'incidence genre de 9%. Tel est l'environnement dans lequel sont gérés les acquis du projet dans le domaine qui, au-delà des femmes impactés par les renforcements de capacités, concernent aussi une grande présence des femmes dans le Groupe National de Contact. Elles étaient 5 femmes sur les 12 membres du Groupe. Aujourd'hui, sur les 6 membres qui restent actifs, trois sont des femmes.

106. *Dans quelle mesure les leçons apprises sont-elles documentées par l'équipe de projet sur une base continue et partagées avec les parties concernées qui pourraient tirer des leçons du projet ?* L'exécution du projet fait l'objet de rapports de progrès détaillés aux formats des rapports sur les concours du PBF, et à la diligence du Conseiller Technique Principal, mais revus par les agences récipiendaires et le Secrétariat du Fonds à Conakry. Ces rapports contiennent des enseignements sur le vécu du projet et sont partagés avec les parties, notamment à l'occasion des comités techniques et de pilotage qui assurent la gouvernance du projet.

107. *Dans quelle mesure les interventions du PNUD, dans le cadre de ce projet, ont-elles des stratégies de sortie bien conçues et bien planifiées ?* Les stratégies de sortie de projet reposaient essentiellement sur l'appropriation nationale et l'ancrage du cadre de dialogue national dans l'agencement des outils institutionnels pérennes du pays. Toutefois, avec la distanciation finalement intervenue entre le projet et l'Etat à travers le Ministère de l'Unité Nationale de la Citoyenneté, cette approche apparaît relativement déstabilisée. Le projet a fonctionné exclusivement avec les subsides fournis par le Système des Nations Unies alors que la partie nationale devait à l'origine mieux se l'approprier et lui apporter des moyens pour ouvrir une permanence et disposer d'un Secrétariat.

108. *Que pourrait-on faire pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ?* La stratégie de sortie reste toujours à rechercher auprès de la partie nationale. Des moyens de fonctionnement courant doivent être institutionnalisés pour le Groupe National de Contact dans le Budget de l'Etat ou d'institutions compétentes ou du voisinage comme la Primature, l'Assemblée nationale ou le Médiateur. Cette budgétisation ne pouvant être décidée que par le Gouvernement, la communication dans cette direction devrait être renouvelée.

1.5. Droits de l'homme et inclusion des défavorisés

109. *Dans quelle mesure les activités du projet ont-elles tenu compte des droits de l'homme et bénéficié aux pauvres, aux autochtones et aux handicapés physiques, aux femmes et aux autres groupes défavorisés et marginalisés ?* Dans une perspective stratégique, le projet a une dimension droits humains, parce que le dialogue national inclusif

qu'il cherche à promouvoir est un itinéraire vers la paix, la sécurité intérieure et le développement qui, eux, sont des droits. Au niveau opérationnel, le recrutement des personnes réputées de haute intégrité morale n'a pas fait place à des critères d'inclusion autre que le genre. Il n'était pas demandé une représentation de groupes défavorisés autres que les femmes. Sur le terrain, les consultations de paix n'étaient pas spécialement construites sur des approches d'inclusion pouvant cibler spécifiquement des groupes défavorisés, même les femmes n'étant pas visées en tant que telles dans ces cadres là. Toutefois, d'un point de vue global, il est entendu que si des réalisations sont obtenues en matière de paix et de concorde nationale, elles profitent aussi bien aux vulnérables au prorata de leur présence dans l'environnement concerné, même si les crises vaincues avaient tendance à les concerner dans des proportions plus importantes.

1.6. Égalité entre les sexes

110. *Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme ?* L'égalité homme-femme n'est pas présente dans le narratif et la contextualisation dans le document de projet. Elle est moyennement reflétée dans la matrice des résultats et des ressources : des 5 résultats et produits mentionnés aucun n'est libellé d'une manière sensible au genre. Sur les 12 indicateurs de performance retenus pour les résultats et les produits, 5 sont formulés dans un lexique sensible au genre. Dans la mise en œuvre, un quota de 30% à minima était prévu dans la composition du cadre de dialogue inclusif. Cette exigence a été atteinte, avec 5 femmes présentes dans le groupe initial composé de 12 membres, et 3 des 6 qui sont encore en place au moment de l'évaluation sont des femmes, y compris la vice-présidente. Dans les activités de renforcement de capacités, en revanche, la représentation des femmes est demeurée faible, sans doute tributaire de leur représentation dans les bassins cibles : 7 députés sur les 75 ayant reçu une formation du projet étaient des femmes ; sur 36 fonctionnaires parlementaires formés, 4 étaient des femmes.

111. *Les données des marqueurs de genre attribuées à ce projet sont-elles représentatives de la réalité ?* Le projet s'est vu attribuer un marqueur genre de niveau 2. Dans la réalité, le projet était stratégiquement centré sur le développement d'un cadre de dialogue national inclusif et de haut niveau. Dans la mise en place de ce cadre, il a été noté des exigences de genre qui vont dans le sens du marqueur, puisqu'un quota de 30% de représentation des femmes dans le Groupe national de Contact était arrêté, qui a finalement été dépassé. Le renforcement des capacités des parlementaires et des fonctionnaires parlementaires, en revanche, a enrôlé proportionnellement beaucoup moins de femmes, mais était tributaire de la représentation encore faible des femmes dans les deux bassins de recrutement respectifs. Là non plus, le marqueur genre n'est pas vraiment démenti. En revanche, dans les stratégies de consultation et autres foras communautaires de promotion de la culture de paix et de dialogue, il n'a pas été observé d'approche particulière pour inclure la sensibilité des femmes dans ces dynamiques, attitude en deçà du marqueur genre du projet.

112. *Dans quelle mesure le projet a-t-il favorisé, ou a le potentiel de favoriser, des changements positifs en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets non intentionnels ?* Le projet a renforcé les capacités de 111 parlementaires et fonctionnaires parlementaires dans la prise en compte du genre dans les politiques et stratégies de développement. Ce faisant, il s'est mis en situation de favoriser positivement l'évolution des rapports hommes-femmes dans une institution aussi stratégique que l'Assemblée nationale. En instituant un cadre de dialogue de haut niveau composé presque pour moitié de femmes, il donne également un signal important à la société guinéenne dans

l'esprit de la Résolution 1325 du Conseil de Sécurité des Nations Unies qui recherche une pleine participation des femmes dans les dynamiques de construction de la paix.

2. Conclusions

"Elles doivent être complètes et équilibrées, et mettre en lumière les atouts, les points faibles et les réalisations de l'intervention. Elles doivent être bien étayées par les faits avérés et associées de manière logique aux déductions de l'évaluation. Elles doivent répondre aux principales questions de l'évaluation et fournir des aperçus sur l'identification des et/ou les solutions aux problèmes ou sujets importants pertinents à la prise de décision des utilisateurs présumés." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

2.1. Pertinence

113. ***Conclusion #1*** : ***Le projet est pertinent de par son ancrage dans les priorités nationales de la Guinée et de ses partenaires au développement, le PNUD notamment.*** Le projet est ancré dans la première des 4 priorités stratégiques du Plan National de Développement Economique et Social qui est le cadre de mise en œuvre de la Vision 24 pour une Guinée prospère émergente à l'horizon 2040 : (i) Bonne gouvernance et développement durable; (ii) Transformation économique durable et inclusive; (iii) Développement inclusif du capital humain ; (iv) Ressources naturelles durables. Au niveau opérationnel, les tensions politiques et sociales récurrentes et souvent liées au cycle électoral justifient la mise en place d'un cadre de dialogue national inclusif.

114. Au regard des outils programmation du Système des Nations Unies, le projet est ancré dans la Priorité 1.4 du PBF, "Apporter un soutien au processus de mise en application des traités de paix et de dialogue politique", et contribue au niveau local : (i) à l'UNDAF 2018-2020 à travers l'Effet intitulé "*D'ici à 2022, les institutions nationales centrales, décentralisées et déconcentrées, sont ouvertes à tous, assurent et garantissent l'Etat de droit, la démocratie, la sécurité, la paix sociale ainsi qu' une gouvernance institutionnelle efficace conformément aux principes des droits de l' Homme.*" ; (ii) au Programme Pays du PNUD de la même période à travers son Pilier 1 : "*Promouvoir la bonne gouvernance et le développement durable*". Enfin, le projet est aligné sur l'Objectif de Développement Durable n°16, "*Paix, justice et institutions efficaces*", tout en servant es autres de manière transversale, la paix et la stabilité étant des intrants incontournables pour les autres secteurs du développement économique et social d'un pays.

115. ***Conclusion #2*** : ***Le cadre des résultats et des ressources, bien que globalement techniquement robuste, ne fait cependant pas une place suffisante aux thématiques transversales, le genre et les droits humains notamment, alors que le marqueur genre du projet est 2.*** La relation homme-femme et les droits de l'homme qui sont pourtant des enjeux majeurs au cœur des tensions politiques et sociales, ne sont pas abordées dans le narratif du projet et sa mise en contexte dans le document de projet. Aucun des libellés de résultat et de produit n'est sensible au genre et aux droits de l'homme, et sur 12 indicateurs de performance articulés aux deux résultats et à leurs produits, seulement 5 sont sensibles au genre.

116. ***Conclusion #3*** : ***Le projet capitalisait certes sur de précédentes expériences, ce qui pouvait être un atout pour sa prompte opérationnalisation, n'eussent été une conjoncture tendue et des débats d'ancrage institutionnel handicapants.*** Le projet a bénéficié des apprentissages des interventions suivantes : le Projet "*Secrétariat Permanent, Réconciliation et cohésion sociale* » ; le Projet "*Autonomisation, de réinsertion sociale et de renforcement de la participation citoyenne de 500 jeunes à la sécurité et à la prévention de la violence*" ; le Projet de "*Mise en place d'un cadre de concertation sur la paix, la gouvernance et la citoyenneté en Guinée*". Les tensions fortes et meurtrières autour des élections locales de 2018, longtemps retardées et prolongées par un contentieux politique lourd, ont décalé le

démarrage effectif du projet, tandis que son ancrage hors du cadre gouvernemental, à l'Assemblée nationale en l'occurrence, continue de ne pas être suffisamment compris et de gêner son appropriation par l'exécutif national.

2.2. Efficacité

117. ***Conclusion #4 : Le projet a contribué à mettre en place en Guinée un cadre et une dynamique de dialogue inclusif utiles dans un environnement habitué aux crispations politiques et sociales qui se prolongent dans des éruptions de violence meurtrière.*** Douze personnalités réputées de grande intégrité animent ce cadre après avoir été capacitées à travers des visites d'expériences similaires au Ghana et au Nigéria, et des formations en matière de dialogue, de prévention et de gestion des conflits, ainsi que sur les questions transversales du genre et des droits de l'homme. Cent onze (111) parlementaires et fonctionnaires parlementaires ont reçu les mêmes formations pour être aussi des vecteurs de dialogue. Les dynamiques de dialogue ont été actées dans des consultations à la fois stratégiques avec les institutions et des personnalités nationales, et communautaires à travers des fora qui réunissaient des contingents de populations importants et des députés de bords différents.

118. ***Conclusion #5 : Le rendu du projet au regard des résultats qui lui étaient assignés, notamment la résolution effective de conflits et l'amélioration de la perception des élus et des leaders politiques par les populations, reste malgré tout mitigé, non pas pour des raisons intrinsèques au projet, mais parce que de tels résultats sont forcément au long cours et ne peuvent être garantis en l'espace d'une année et demie, la durée de vie du projet.*** Bien que l'enquête de perception de seconde génération qui devait permettre de renseigner les indicateurs de résultat du projet ne soit pas encore réalisée, empiriquement il est constant que le GNC n'a pas pu dénouer les conflits et blocages qu'il avait identifiés : la nouvelle constitution, le référendum, l'ethnisation des partis politiques, l'audit du fichier électoral, le nombre pléthorique des partis politiques, les crises récurrentes dans les zones minières.

119. Malgré l'investissement du GNC sur certaines d'entre elles, ces questions ont continué d'évoluer en suivant leur dynamique naturelle porteuse de tension. Il est en ainsi, par exemple, du référendum dont le Groupe préconisait l'ajournement : il s'est finalement tenu mais boycotté par une partie de la classe politique, et a donné naissance à une constitution sur la base de laquelle est programmé un cycle électoral non consensuel, également boycotté par une partie de l'opposition. Au total, il n'y a pas eu de crise politique ou sociale que l'action du GNC a directement contribué à résoudre, comme demandé dans le cadre de résultats. Mais sans doute un outil comme le GNC avait-il besoin de beaucoup plus de temps qu'une année et demie pour espérer avoir vraiment la main sur ces crises de nature structurelle et profonde en Guinée.

120. ***Conclusion #6 : Les modalités de constitution du Groupe National de Contact et son ancrage institutionnel ont pu le gêner en ne favorisant pas ses cohérences internes ni son entière acceptabilité dans l'environnement.*** Les sensibilités politiques qui ont parrainé les 12 membres du GNC l'ont fait en mobilisant des personnalités qui leur étaient proches, et cela n'a pas aidé les concernés à sceller l'unité interne du Groupe : les consensus et les ententes étaient des gageures entre membres parce que les sensibilités politiques affleuraient ou étaient suspectées de le faire. A l'externe, certains acteurs nationaux clés ont également pu nourrir des préventions politiques contre des membres du Groupe et s'en prévaloir pour se distancer d'eux. C'est ainsi que le GNC a eu peu d'accès à la mouvance de gouvernement et aucun au président de la République et à son premier ministre, situation significative par ailleurs d'une

faible appropriation du projet par l'exécutif qui voulait l'ancrer à son niveau, sous l'argument que le dialogue national est l'une des attributions du premier ministre.

121. ***Conclusion #7*** : Avec un marqueur genre de niveau 2, le projet a eu des contributions mitigées en matière d'égalité homme-femme et de droits humains. Certes au regard de ses finalités, le projet touche aux problématiques du genre et des droits de l'homme, qui sont des enjeux importants dans les situations de crise qu'il cherche à prévenir ou dénouer. Pourtant, ces dimensions transversales ressortent comme un maillon faible dans le document de projet, dont le narratif ne les évoque pratiquement pas alors qu'elles paient tribut aux tensions socio politiques récurrentes en Guinée. Au plan opérationnel, le GNC enregistre une représentation importante des femmes : 5 sur 12 membres dans le Groupe initial et 3 sur 6 dans ce qui reste du Groupe au moment de l'évaluation. Les processus de renforcement de capacités incluent les questions de genre et de droits de l'homme auxquelles des modules spécifiques sont consacrés, au bénéfice de 111 parlementaires et fonctionnaires parlementaires, en plus des 12 membres du GNC initial.

2.3. Efficience

122. ***Conclusion #8*** : Le projet a mis ses moyens au service de ses résultats attendus dans un souci de rationalisation des emplois, en veillant notamment qu'un maximum de ressources arrive aux emplois opérationnels. Avec 7% de coûts d'intermédiation, 93% de chaque unité monétaire engagée est donc allé aux bénéficiaires. La rationalisation des coûts s'est aussi traduite par la mobilisation d'un CTP national moins onéreux mais d'un haut profil. Les organes de pilotage et le suivi-évaluation ont pu maintenir une guidance et un fonctionnement adéquats pour le projet, le Groupe de Contact lui-même étant, cependant, relativement entravé dans ses activités courantes par le manque d'un siège et d'un véritablement secrétariat.

123. ***Conclusion #9*** : Le faible taux d'exécution budgétaire reste une contrariété dans l'efficience du projet, plus de 40% des ressources disponibles n'ayant pas pu être utilisées alors que les besoins étaient là. Sur une programmation budgétaire de 826,789 dollar américain, seulement 59% a pu être décaissé à la clôture du projet fin 2019, malgré une extension sans coût additionnel de 6 mois. Mais plutôt qu'à des inerties internes au projet, cette situation s'explique surtout par le contexte politique très tendu, incertain, crispé puis violent dans l'amont et l'aval des élections municipales de 2018, qui a pratiquement empêché le déploiement d'un cadre de dialogue inclusif et la conduite des activités subséquentes pendant toute cette période.

2.4. Durabilité

124. ***Conclusion #10*** : Il existe assurément dans l'environnement des mécanismes, des procédures et des politiques qui permettraient aux principales parties prenantes de faire progresser les résultats obtenus par le projet, y compris en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain. La première des 4 priorités stratégiques du Plan National de Développement Economique et Social (PNDES 2016-2020), qui est le cadre de mise en œuvre de la Vision 24 pour une Guinée prospère émergente à l'horizon 2040, porte sur la "Bonne gouvernance et développement durable". Sur le plan institutionnel, le pays a créé un Ministère chargé de l'Unité Nationale et de la Citoyenneté. Le premier Ministre dispose également d'attributions robustes en matière de dialogue national et de promotion de la paix.

125. ***Conclusion #11 : Des risques importants, financiers et politiques notamment, pèsent cependant sur la pérennité des acquis du projet.*** Si le Groupe National de Contact a été impulsé par les partenaires au sein du Système des Nations Unies, la partie nationale devrait prendre le relais pour lui assurer un fonctionnement courant. Or cette question du financement n'avance pas du fait d'une faible appropriation du cadre de dialogue par l'Exécutif qui voudrait d'abord le voir ancré en son sein. Les tensions politiques encore fortes dans le pays, en s'exacerbant davantage à la faveur du scrutin présidentiel en vue, boycotté par une partie de la classe politique, pourraient entraver l'opérationnalité du Groupe de contact en empêchant toute forme de dialogue inclusif.

Enseignements tirés

"Si besoin, le rapport doit inclure une discussion sur les enseignements tirés de l'évaluation, soit les nouvelles connaissances acquises à partir de la circonstance particulière (intervention, contexte, réalisation, même au sujet des méthodes d'évaluation) qui sont applicables à un contexte similaire. Les enseignements doivent être concis et basés sur des déductions spécifiques présentées dans le rapport." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

126. ***Le projet a opportunément investi un espace stratégique dans le processus de stabilisation de l'environnement politique et social en Guinée.*** Tirant les leçons des expériences précédentes en matière de dialogue et de résolution de conflits dans le pays, le Projet a innové en aidant à instituer un cadre interne à vocation inclusive allant au-delà des questions politiques, pour envelopper les sources de conflits en général. Cet outil, s'il est bien approprié par la partie nationale, institutionnalisé et opérationnalisé, devrait constituer un acquis endogène majeur, et une alternative crédible à la tradition des médiations organisées de l'extérieur sous l'égide de la communauté internationale.

127. ***Bien que le cadre de dialogue en place à travers le GNC soit à priori ouvert sur toutes les problématiques d'intérêt national, la modalité de sa composition est ressortie comme une gêne à son efficacité.*** Les sensibilités politiques auxquelles il a été demandé de choisir les personnalités réputées de grande intégrité ont cédé au tropisme naturel de les prendre dans leur bassin militant ou de sympathie. Cette origine nourrit des préventions mutuelles entre membres du GNC et fait de l'unité du Groupe une vraie gageure, comme cela est attesté par certaines sorties du Groupe. De l'extérieur aussi, des acteurs importants les regardent comme des personnes politiquement colorées et développent des préventions à leur égard. Enfin, cette composition coupe le Groupe de représentants de franges importantes de la communauté nationale : les organisations de socioprofessionnelles, les associations féminines et autres entités de la société civile, les clergés, les sensibilités territoriales et traditionnelles, tous acteurs significatifs présents dans l'environnement et incontournables pour stabiliser un véritable cadre de dialogue.

128. ***Les arbitrages sur l'ancrage institutionnel du projet n'ayant pas été suffisamment informés par les exigences de la pérennisation du cadre de dialogue, il en a résulté une impasse qui est une réelle menace pour le GNC.*** Si les partenaires au sein du Système des Nations Unies ont pu impulser le cadre de dialogue, il est de la responsabilité de l'Etat de l'institutionnaliser et de le pérenniser tout en lui conservant une dignité compatible avec son indépendance de pensée et de mouvement, ce qui passe par l'octroi d'un espace et de moyens de travail courants. Il est ressorti des entretiens que pour prendre les diligences appropriées dans ce sens, l'exécutif demande un rattachement du cadre à l'un de ses démembrés, la Primature en particulier, les questions de dialogue faisant partie des attributions du Premier Ministre. Le GNC ne sera opérationnel que lorsque cette problématique institutionnelle sera vidée.

129. *Les résultats en matière de dialogue et de consolidation de la paix étant par nature au long court, de surcroît dans le contexte volatile de la Guinée, les impacts sur lesquels le projet est engagé de par son cadre logique étaient peu compatibles avec sa durée de vie.* Les rendus du projet en termes de taux de résolution de conflits et d'amélioration de la perception des élus et acteurs politiques sont restés mitigés, alors que les produits qui devaient être livrés l'ont été pour l'essentiel. Cela veut dire que ces effets attendus étaient trop exigeants pour un projet de 18-24 mois, qui plus est pratiquement entravé sur la première année par les tensions et blocages politico-sociaux dans l'amont et l'aval des élections locales de 2018.

Recommandations

"Le rapport doit fournir des recommandations pratiques et réalisables à l'attention des utilisateurs présumés du rapport au sujet des mesures à mettre en place ou des décisions à prendre. Les recommandations doivent être spécifiquement soutenues par les faits avérés et reliées aux déductions et aux conclusions autour des principales questions abordées par l'évaluation. Elles doivent aborder la durabilité de l'initiative et commenter le caractère approprié de la stratégie de sortie du projet, le cas échéant." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

Recommandation #1 : Pérenniser le cadre de dialogue inclusif en octroyant en octroyant des moyens de fonctionnement au Groupe National de Contact qui devra poursuivre la dynamique de renforcement de capacités des acteurs et améliorer son assise communautaire.

130. Cette recommandation s'adresse à l'Etat de Guinée, que le PNUD et le HCDH devront approcher, sensibiliser dans ce sens, et accompagner sur une période en maintenant un certain appui au GNC. Le constat qui la justifie est que le Système des Nations Unies ayant impulsé cet outil de dialogue, c'est à la partie nationale qu'il revient de prendre le relais en mettant à disposition les moyens matériels nécessaires à un fonctionnement adéquat. Elle est mise en œuvre comme suit : (i) Instituer un lien technique du GNC avec la Primature qui est l'ancrage national des stratégies de dialogue ; (ii) Créer au sein du budget de la Primature une chapitres couvrant le fonctionnement courant du GNC.

Recommandation #2 : Recomposer le GNC en renouvelant les modalités de sélection de ses membres.

131. Cette recommandation s'adresse au SNU et au Gouvernement. Le constat qui la justifie est que l'équipe actuelle parrainée par des partis politiques est handicapée par des soupçons de sensibilité partisane nourris entre les membres eux-mêmes, mais aussi par certains acteurs dans l'environnement, et que ce climat ne favorise pas l'unité du Groupe et la confiance que les citoyens et les acteurs de dialogue doivent avoir en lui. Elle est mise en œuvre comme suit : (i) Edicter des critères plus inclusifs permettant de prendre en compte dans le recrutement les groupes socioprofessionnels, les associations féminines, les clergés et chefferies traditionnelles, la représentation régionale, notamment ; (ii) Lancer un nouveau recrutement en veillant au respect de ces nouveaux critères.

Recommandation #3 : Sortir du tropisme politique du Groupe National de Contact en ouvrant le dialogue aux questions non politiques qui ont bien été identifiés par l'équipe actuelle.

132. Cette recommandation s'adresse au Groupe National de Contact. Le constat qui la justifie est que bien d'autres sources de conflits et de tensions ayant été identifiées par le GNC lui-même, la fixation sur la seule problématique politique confine le Groupe dans un tropisme politique de nature à ralentir l'adhésion au cadre de tous ceux qui sont intéressés par les autres thématiques. Elle est mise en œuvre comme suit : (i) Regrouper les problématiques en

domaines thématiques cohérents ; (ii) Créer au sein du GNC des sous-groupes pour gérer ces domaines thématiques.

Recommandation #4 : Pour d'autres interventions similaires, s'assurer que les résultats assignés au projet sont compatibles avec son cycle de vie, et éviter de charger le cadre logique de cibles non susceptibles d'être atteintes en si peu de temps.

133. Cette recommandation s'adresse au PNUD, ainsi qu'à ses partenaires au sein du SNU et de la partie nationale, dans le cadre de la formulation de nouveaux projets de mêmes contraintes. Le constat qui la justifie est que bien qu'il ait été performant en termes de livraison de produits, le projet n'a pas pu peser sur ses indicateurs de résultat qui demandent beaucoup plus de temps pour être influencés. Elle est mise en œuvre comme suit : (i) Faire une analyse croisée de la durée du projet et des contraintes du contexte ; (ii) Identifier des indicateurs de résultat adaptés et réalistes pour le cycle de vie et l'environnement de mise en œuvre du projet..

Annexes

"Les annexes suggérées doivent inclure les éléments suivants afin de fournir à l'utilisateur du rapport un historique complémentaire et des détails d'ordre méthodologique qui renforcent la crédibilité du rapport." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

1. Termes de référence pour l'évaluation

Evaluation Finale du Projet « PBF/IRF-232 Appui Au Dialogue Et Participation Politique Inclusifs En Guinée »

Location :	Conakry, GUINEA
Application Deadline :	16-Mar-20 (Midnight New York, USA)
Additional Category :	Management
Type of Contract :	Individual Contract
Post Level :	International Consultant
Languages Required :	French
Starting Date	: 20-Mar-2020
(date when the selected candidate is expected to start)	
Duration of Initial Contract :	20 Jours

Background

L'ancrage du projet notamment, l'Assemblée nationale, les commissions parlementaires et les groupes parlementaires sont autant de cadre d'espaces existants dans lesquels le dialogue entre les entités ou partis politiques et société civile peut se dérouler. Les fonctions de représentation et de législateurs donnent aux députés les moyens d'intervenir tant dans la prévention des conflits que dans leur gestion. Étant en contact avec les populations qu'ils représentent, les députés sont en mesure de percevoir les signes précurseurs des conflits et d'inspirer des initiatives de médiation et de dialogue en vue d'étouffer tout germe y afférent. De même, en cas de conflit, et en tant que témoins des difficultés qui affectent ces populations, les députés sont également en mesure de contribuer à l'instauration d'un dialogue constructif devant mettre fin aux violences et extirper tout vecteur d'instabilité socio-politique.

Malgré le rôle crucial de cet espace de dialogue qu'est l'Assemblée nationale dans la prévention et la gestion des conflits, les députés ne sont pas suffisamment outillés pour jouer ce rôle de médiateur et de facilitateur pour apaiser les tensions. A l'occasion des divergences et tensions sérieuses menaçant la paix et la quiétude sociales, les leaders politiques n'ont pas toujours su se mobiliser pour trouver des solutions consensuelles, ce qui oblige les organisations de la communauté internationale à intervenir pour que la stabilité du pays ne soit pas compromise.

Il ressort de cette analyse que si des espaces de dialogue ne sont pas développés, la paix et la stabilité seraient menacées. Par conséquent, promouvoir un dialogue permanent et inclusif favorisant une expression et un débat libres et sereins de tous les acteurs devient une nécessité. Ce besoin de dialogue a été également confirmé par l'analyse des conflits de Juillet 2017 et l'une des recommandations formulées par les personnes enquêtées dans le rapport de la CPRN porte sur la création de cadres d'échanges et de dialogues inclusifs et durables (plus de 80% des enquêtés). C'est ainsi que la CPRN avait recommandé que les acteurs politiques privilégient le dialogue comme mode de règlement des conflits (recommandation 6).

C'est dans cette optique que le Projet «?Appui au Dialogue et Participation Politiques Inclusifs?» est né. L'idée centrale est de promouvoir un dialogue porté par des médiateurs/facilitateurs internes, choisis par l'Assemblée nationale sur une base consensuelle pour leur intégrité et leur probité morale.

Il est attendu que l'intervention de ces personnalités, initialement appelées «Personnalités Réputées de Grande Intégrité (PRGI) et devenues Groupe National de contact pour la Paix et

le Dialogue», le projet contribue à anticiper et dissiper les tensions politiques, notamment durant les échéances électorales, considérées souvent comme des périodes marquées par des conflits violents.

Démarré en juin 2017, le projet est mis en œuvre conjointement par le PNUD et HCDH pour un budget total de \$ 826,789 réparti entre les deux agences comme suit :

PNUD : \$ 679,022

HCDH : \$ 147,767

Le projet a été lancé officiellement au mois de janvier 2018 mais le démarrage effectif des activités, tel que prévu par le document de projet n'a commencé qu'après la désignation des membres du Groupe National de Contact (anciennement PRGI) et leur installation, le 09 février 2019.

Il faut également noter que le lancement du projet est intervenu dans un climat social et politique très tendu, marqué par des contestations post-électorales et la grève des enseignants qui n'étaient point propices à la réalisation des activités. Cela explique le fait que jusqu'en mai 2019, date initialement prévue pour la fin du projet, un nombre important d'activités n'étaient pas encore réalisées. Tenant compte de cette réalité, les agences récipiendaires et les partenaires de mise en œuvre (Assemblée nationale et Ministère de l'Unité nationale et de la citoyenneté) ont demandé et obtenu du PBSO, une extension, sans coûts additionnels, pour la période de juin à décembre 2019.

Duties and Responsibilities

Cette évaluation concerne toutes les institutions et organisations clefs qui interviennent dans le cadre de la consolidation de la paix et la bonne gouvernance en Guinée, notamment l'Assemblée Nationale, le Médiateur de la république, le Groupe National de Contact, les partis politiques et les religieux etc.

Il s'agit d'une évaluation finale indépendante et participative dont les principales tâches sont :

- Fournir une synthèse du processus d'appui au dialogue et participation politiques inclusifs en guinée;
- Identifier les résultats obtenus ;
- Évaluer le cadre de résultats;
- Évaluer l'efficacité de la stratégie de mobilisation de ressources;
- Apprécier la prise en compte de la dimension genre;
- Mettre en évidence les leçons apprises;
- Identifier les principales contraintes rencontrées;
- Formuler des recommandations concrètes aux autorités nationales et à leurs partenaires nationaux et internationaux pour consolider les acquis du projet.

Competencies

- Très bonne capacité d'analyse, de synthèse et de rédaction;
- Bonne connaissance des approches de gestion axée sur les résultats;
- Bonne connaissance des questions du genre et égalité des sexes;
- Parfaite maîtrise du Français;
- Une bonne connaissance du SNU et une expérience de l'Afrique subsaharienne sera un atout.

Required Skills and Experience

Etude?

- Un diplôme de 3e cycle en sciences sociales, économiques, ou juridiques, relations internationales ou tout autre domaine équivalent ;

Expériences

- Au moins 15 ans d'expérience professionnelle dans le domaine de formulation, mise en œuvre et évaluation des projets de développement/consolidation de la paix ;

Langue

- Français.

Dossier de Soumission

L'appel à candidature est ouvert à tout consultant international ayant une expérience avérée dans le domaine d'appui au dialogue et participation politiques inclusifs et évaluation des programmes.

Les dossiers de candidatures doivent être composés comme suit:

- **Offre technique?**
- La lettre de soumission;
- Brève présentation du consultant;
- La note de compréhension de la mission;
- La note méthodologique détaillée ;
- Le chronogramme détaillé de la mission;
- Les CV et ou formulaire P11 des Nations Unies;
- Les références techniques pour les missions similaires.
- **Offre financière** détaillée et complète pour la durée de la mission (suivant le canevas ci-dessous). L'offre financière devra inclure toutes les charges nécessaires à la réalisation de la mission. Les frais d'organisation des ateliers de restitution seront pris en charge par le PNUD.

RUBRIQUE	PU/J	NOMBRE DE JOURS	TOTAL
HONORAIRE			

Expert international

Billet d'avion (aller-retour)

DSA/Perdiems (S'il y a lieu)

Assurances

Communication

Rapportage

Déplacements (en voiture)

Autres frais (à préciser)

TOTAL

Dossier de Candidature

Les dossiers de candidature doivent être envoyés par e-mail à : ic.offres.gn@undp.org avec en objet «?Offre pour l'évaluation finale du projet d'appui au dialogue et participation politiques inclusifs en guinée » et adressés à : **Monsieur Le Représentant Resident Adjoint au programme et opérations du PNUD Guinée Conakry**

Les offres doivent parvenir au bureau PNUD au plus tard le **16/03/2020 à 00 Heure Précise**. Toute offre reçue hors délai ou envoyée en dehors de l'adresse électronique : ic.offres.gn@undp.org ne sera pas prise en considération.

Les consultants intéressés peuvent également consulter la version intégrale de l'invitation à soumissionner pour les spécifications à travers le lien : https://procurement-notices.undp.org/view_notice.cfm?notice_id=63925

Critère d'évaluation

N°	Critères	Nombre maximum de points
1	Référence du Consultant	50
1-1	Expérience générale du Consultant 15 ans ou plus	10

1-2	Expérience au moins 15 ans dans le domaine d'appui au dialogue et participation politiques inclusifs	20
1-3	Expérience en matière d'évaluation des projets et programme	15
1-4	Connaissance du SNU et de l'Afrique subsaharienne	5
2 – Compréhension des TDR		15
2-1	Compréhension globale de la prestation demandée	10
2-2	Analyse critique des TDR	5
3 – Méthodologie proposée		35
3-1	Pertinence de la méthodologie proposée	30
3-2	Evaluation des outils de traitement et d'analyse des données	5
TOTAL		100

- **Evaluation technique**

La note minimale pour la qualification technique est de 70 points sur 100.

La méthode combinée (70% pour l'offre technique et 30% pour l'offre financière) sera retenue pour la sélection finale.

- **Evaluation Financière**

La formule utilisée pour déterminer les scores financiers est la suivante :

$S_f = 100 \times F_m / F$, où S_f est le score financier, F_m est la proposition la moins disant et F le prix de la proposition considérée

- **Evaluation finale**

La notation finale sera la moyenne pondérée de la note technique et de la note financière avec les coefficients de pondération suivants : score technique (70%) et score financier (30%);

Les pondérations attribuées aux propositions techniques et financières sont : $T = 0,70$ et $F = 0,30$.

UNDP is committed to achieving workforce diversity in terms of gender, nationality and culture. Individuals from minority groups, indigenous groups and persons with disabilities are equally encouraged to apply. All applications will be treated with the strictest confidence.

UNDP does not tolerate sexual exploitation and abuse, any kind of harassment, including sexual harassment, and discrimination. All selected candidates will, therefore, undergo rigorous reference and background checks.

If you are experiencing difficulties with online job applications, please contact erecruit.helpdesk@undp.org.

2.

Documentation supplémentaire relative à la méthodologie

Comme la matrice d'évaluation et les instruments de collecte des données (questionnaires, Guides d'entretien, protocoles d'observation, etc.) si besoin" (PNUD, Manuel d'Evaluation, 2019).

2.1. Matrice d'évaluation

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
1.	Cadre de revue à mi-parcours des performances du " Projet d'Appui Au Dialogue Et Participation Politique Inclusifs En Guinée (PBF/IRF-232)"						
1.1.	Pertinence	Le Projet a-t-il un bon niveau d'ancrage dans le double contexte de développement de la Guinée et des stratégies de coopération du SNU?	Le Projet contribue-t-il à résoudre une ou plusieurs problématiques de gouvernance en Guinée ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports et documents de diagnostic de développement du pays ▪ Personnes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche documentaire ▪ Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectifs et stratégies du Projet effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et des Agences du SNU et d'autres partenaires ▪ Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Projet et les différents référentiels en matière de politiques de développement, dans le pays
			Le Projet est-il en phase avec les priorités et stratégies de développement du pays ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports et documents de diagnostic de développement du pays ▪ Personnes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche documentaire ▪ Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectifs et stratégies du Projet effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et des Agences du SNU et d'autres partenaires ▪ Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Projet et les différents référentiels en matière de politiques de développement, dans le pays
			Le Projet est-il en phase avec les cadres de programmation du SNU, notamment du PBF et des Agences récipiendaires ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports et documents de diagnostic de développement du pays ▪ Personnes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche documentaire ▪ Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectifs et stratégies du Projet effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et des Agences du SNU et d'autres partenaires ▪ Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Projet et les différents référentiels en matière de politiques de développement, dans le pays
			Le Projet est-il en phase avec les préoccupations des bénéficiaires institutionnels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports et documents de diagnostic de développement du pays ▪ Personnes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche documentaire ▪ Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectifs et stratégies du Projet effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et des Agences du SNU et d'autres partenaires ▪ Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Projet et les différents référentiels en matière de politiques de développement, dans le pays
1.2.	Efficacité/Effets/ Impacts	Quels ont été les niveaux quantitatifs et qualitatifs de réalisation des objectifs du	Le Projet a-t-il pu mettre en place les produits qu'il devait délivrer ? Ces produits ont-ils engendré les résultats/effets qui	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produits constatés, par la mission, ou des sources autorisées, ou consignés dans des documents autorisés (généralement des rapports validés) ▪ Changements dus aux produits constatés dans l'environnement, par la mission ou des sources autorisées, ou encore consignés dans des documents autorisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir l'existence et l'opérationnalité de ce cadre de production de ces produits, ainsi que leur contribution aux effets attendus.

Rapport Final Evaluation finale Projet PBF-IRF 232-Guinée

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
		Projet (produits/effets/ Impacts) tels qu'ils ressortent de son cadre de résultats ?	en étaient attendus ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 		(généralement des rapports validés)	
			Le Projet a-t-il pu mettre en place un cadre institutionnel fonctionnel pour sa gestion et sa mise en œuvre ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre institutionnel de mise en œuvre effectivement en place et fonctionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir l'existence et le niveau de fonctionnalité et d'utilité du cadre institutionnel créé
			Le Projet met-il en œuvre les principes de programmation conjointe ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principes effectivement appliqués 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir le niveau de mise en œuvre des principes et leur valeur ajoutée

Rapport Final Evaluation finale Projet PBF-IRF 232-Guinée

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 			
		Le Projet est-il efficace en matière de partenariats ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveau d'engagement des différents types de partenaires (les PTF et institutionnels nationaux) dans le Projet : <ul style="list-style-type: none"> ◆ Cofinancements ◆ Participation aux organes de pilotage ◆ Accompagnement du suivi-évaluation, etc. ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir la plus-value des partenaires dans le fonctionnement et les résultats du Projet 	
		Le Projet dispose-t-il d'une stratégie de communication et l'a-t-il dûment déroulée (avec quelle efficacité ?) ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un document de stratégie de communication dédié au Projet est élaboré, validé et mis en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser la qualité de la communication sur Le Projet et sa plus-value en termes d'image, d'insertion dans l'environnement national et de coopération, ainsi que du point de vue des résultats stratégiques 	
		Le Projet dispose-t-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un document de Suivi-évaluation est 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir 	

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			il d'une stratégie de suivi-évaluation opérationnelle ?	ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 	formulation/programmation, Rapports d'étape ou d'achèvement du Projet <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnes ressources parties prenantes au Projet ▪ Personnes et institutions bénéficiaires dans le cadre du Projet 	annexé au Projet ou existe séparément mais est dûment validé et mis en œuvre. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de missions et de rapports de suivi et d'évaluation réalisés ▪ Faits documentés et décisions induites par des observations et analyses faites dans le cadre du suivi-évaluation 	le degré d'opérationnalité du suivi-évaluation et sa plus-value dans l'efficacité du Projet
		Le Projet contribue-t-il à la promotion des thématiques transversales, notamment l'égalité homme-femme, et des valeurs du SNU?	Le Projet promeut-il l'égalité homme-femme ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'outils et de stratégies de promotion du genre au niveau du Projet ▪ Nombre femmes dans les recrutements liés au Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir ce qui a été dans le cadre du Projet en matière de genre
			Le Projet intègre-t-il systématiquement une approche droits humains ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'outils et de stratégies de promotion des droits humains au niveau du Projet ▪ Nombre de personnes formées/sensibilisé aux droits humains dans le cadre du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du Projet en matière de droits humains

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			Le Projet intègre-t-il systématiquement une approche d'inclusion ?	<ul style="list-style-type: none"> ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents 	d'ouvrages réalisés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'outils et de stratégies d'inclusion/prise en compte des préoccupations des plus vulnérables, au niveau du Projet ▪ Nombre de bénéficiaires (personnes et institutions) aidés à développer leurs capacités dans le cadre du Projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du Projet en matière d'inclusion sociale et de diversité
			Le Projet intègre-t-il systématiquement une stratégie de renforcement de l'appropriation nationale ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'outils et de stratégies de développement de l'appropriation nationale et locale ▪ Nombre de bénéficiaires (personnes et institutions) aidés à renforcer leur appropriation dans le cadre du Projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du Projet en matière d'appropriation nationale et locale
		Quels facteurs ont affecté la réalisation des objectifs du Projet (niveau produits, et niveau effets) ?	Quels facteurs ont favorisé la livraison des produits du Projet, ainsi que leurs contributions aux effets et résultats attendus ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre et nature des facteurs ayant facilité la mise en œuvre du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir les facteurs propices à la mise en œuvre et à l'efficacité du Projet
			Quels facteurs ont contrarié à la livraison des produits du Projet, ainsi qu'à leurs contributions aux effets et résultats attendus ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre et nature des entraves à la mise en œuvre du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir les facteurs défavorables à la mise en œuvre et à l'efficacité du Projet

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
				<p>observateurs pertinents présents dans l'environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 			
1.3.	Efficienne	<p>Quelles ont été les conditions économiques (moyens humains, matériels et financiers) d'acquisition et de livraison de ses produits et de réalisations des effets subséquents, dans le Projet ?</p>	<p>Le Projet, à travers ses différentes composantes, a-t-il livré ses produits et générés ses effets sur la base des meilleurs rapports coûts-avantages ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet Personnes ressources parties prenantes Personnes et institutions bénéficiaires Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> Niveau des Coûts comparés à la qualité des produits et des acquisitions dans le cadre du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> Croisement/comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré, d'autre part Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition
			<p>Les procédures d'acquisition dans le cadre du Projet ont-elles été transparentes, sincères et rationnelles ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet Personnes ressources parties prenantes Personnes et institutions bénéficiaires Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement Observations sur sites d'exécution et ouvrages 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> Niveaux des coûts d'acquisition et de livraison des produits comparés à des standards (s'il y'en a) Qualité des procédures d'acquisition et de livraison, en comparaison avec les standards du SNU en la matière (s'il y en a) 	<ul style="list-style-type: none"> Croisement/comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré, d'autre part Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
				réalisés			
1.4.	Durabilité	A quelle durabilité les acquis du Projet (produits et effets sur ses différentes dimensions, y compris sur les thématiques transversales) peuvent-ils prétendre ?	Dans quelle mesure et de quelle façon les capacités nationales ont-elles été renforcées au sein du gouvernement et de la société civile pour assurer la durabilité des acquis du Projet ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existences de réalisations et de comportements de la partie nationale dus au soutien reçu du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en exergue des résultats des activités de développement de capacités : ce que la partie nationale sait mieux faire qu'avant la mise en œuvre du Projet
			Quelles sont les complémentarités, la collaboration et les synergies favorisées par la mise en œuvre du Projet et qui ont contribué à une plus grande durabilité de ses résultats ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de phénomènes de levier à l'actif du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en exergue des complémentarités et autres effets de levier induits par le Projet
			Quelles sont les acquis clés du Projet qui pourraient lui	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de zones d'autonomie en matière de développement, du fait du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en exergue des lieux de compétences où l'accompagnement du Projet permet désormais à la partie nationale de les investir seule.

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			survivre ?		d'ouvrages réalisés		
2.	Au-delà des performances du Projet d'Appui Au Dialogue Et Participation Politique Inclusifs En Guinée (PBF/IRF-232) : Capitalisation & Recommandations						
2.1.	Capitalisation/ Leçons apprises	Quels enseignements pourraient être tirés des bonnes et des mauvaises pratiques dans le cadre de la formulation et de la mise en œuvre du Projet ?	<p>Y-a-t-il dans le Projet, des méthodes et actions ayant un intérêt pédagogique marqué pour la mise en œuvre du prochain de programmation ?</p> <p>Y-a-il eu dans Le Projet des méthodes et actions à éviter pour une bonne mise en œuvre du prochain cycle de programmation ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réussites majeures du Projet ▪ Situations d'échec manifeste dans le cadre du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse et conceptualisation/modélisation des réussites majeures observées dans le cadre du Projet, et détermination des modalités de leur transférabilité ▪ Analyse des échecs observés dans le cadre du Projet, et conceptualisation des voies et moyens de les éviter dans l'avenir

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 			
2.2.	Recommandations	A partir des constatations clés sur la formulation et l'exécution du Projet, quels ajustements et réorientations sont envisageables, et réalisables en direction d'un nouveau cycle de programmation ?	Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur la formulation et le cadre des résultats du Projet (effets, produits, ressources dédiées, indicateurs de suivi) ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recommandations sur la formulation et le cadre des résultats (effets, produits, ressources dédiées et indicateurs de suivi) 	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du Projet pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)
			Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire en relation avec le cadre et l'architecture institutionnelle de pilotage du Projet ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recommandations sur l'architecture du Projet et la structure de ses composantes 	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du Projet pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission 			
			<p>Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur les arrangements institutionnels et le cadre de mise en œuvre ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recommandations sur les arrangements institutionnels et le cadre de mise en œuvre du Projet 	<p>Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du Projet pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)</p>
			<p>Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur les contenus stratégiques opérationnels de mise en œuvre du</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recommandations sur les stratégies de mise en œuvre du Projet 	<p>Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du Projet pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)</p>

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			Projet ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission 			
			Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur tous autres aspects ressortis de l'évaluation comme étant importants à prendre en compte pour un nouveau cycle de programmation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recommandations sur tous autres aspects ressortis de l'évaluation comme ayant de l'importance en direction de tout nouveau cycle de programmation 	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du Projet pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)

2.2. Guide d'entretien

N°	Thématiques principales		Analyse	Illustrations des opinions	
				Preuve tangible	Référence à un document reconnu
1.	Profil /Statut interviewé ?		- Acteur/bénéficiaire/observateur/autre ?		
2.	Perception des réalisations (niveau produits/outputs) ?	Résultat 1	- Produits délivrés par le projet ?		
		Résultat 2	- Produits non délivrés ?		
3.	Perception des résultats : (niveau effet/outcomes) ?	Résultat 1	- Résultats obtenus ?		
		Résultat 2	- Résultats non obtenus ? - Effets induits non prévus (positifs ou négatifs) ? - Autres interventions ayant pu concourir aux mêmes effets ?		
4.	Perception des stratégies utilisées ?		- Modalités de mise en œuvre ? - Coopération avec les institutions nationales ? - Coopération avec d'autres acteurs nationaux (société civile) ? - Procédures de décision ? - Procédures de décaissement ? - Appropriation des bénéficiaires ? - Inclusivité femmes et groupes vulnérables ? - Qualité du suivi-évaluation : (qualité de l'information collectée et niveau de partage et de mobilisation pour améliorer l'action) - Qualité de la communication du Projet ?		
5.	Opinion globale sur le projet ?		- Pertinence ? - Efficacité ? - Efficience ? - Impact ? - Durabilité ?		
6.	Forces et faiblesses du projet ?		- Dans la formulation/préparation du projet ? - Dans l'exécution (physique/budgétaire, le cadre institutionnel, etc.) ? - Dans le suivi-évaluation ?		
7.	Opinion sur ce qui se serait passé sans l'intervention du Projet ?		- Que se serait-il passé sans cette intervention du PNUD ?		
8.	Recommandations		- Ajustements ou changements dans la formulation - Ajustements ou changements dans l'exécution - Ajustements ou changements dans le suivi-évaluation - Autres types d'ajustements		

2.3. Outil d'analyse des données budgétaires

Ressources : Programmation vs Exécution					
N°	Composantes	Années	Programmé	Exécuté	Taux d'Exécution
1.	Résultat 1 " Des consensus politiques au niveau des leaders sont obtenus sur les questions d'intérêt national"	2017			
		2018			
		2019			
2.	Résultat 2 " Piloter la mise en place d'un cadre stratégique et opérationnel pour le DEL"	2017			
		2018			
		2019			
4.	Opérations financières communes aux 3 Composantes	2017			
		2018			
		2019			
5.	Projet Dialogue National	2017			
		2018			
		2019			

3. Listes des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités

Groupe National de Contact

- Hadja Saran Daraba-Kaba, Vice présidente GNC
- Hadja Zéinab Traoré, GNC, Membre GNC
- Mr Abdoul Goudoussy BALDE, GNC, Membre
- Mr Sekou Camara, GNC, Membre
- Mr Daouda Toure, GNC, membre
- Mme Fazi Nathalie Sakou, GNC, membre
- Mme makale Traore, ex Membre GNC

PBSO/Conakry

- Ibrahima Barry, Secrétariat PBF

PNUD/Conakry

- Abdoul Latif Haidara, Chargé de Programme Gouvernance, PNUD/Conakry
- Justin MOREL Junior, Conseiller Technique Principale du Projet

HCDH

- Alvine Gisèle Teufack Temfeck, HCDM, Chargée de programme
- Thierno Diallo, Chargé de programme

Assemblée Nationale

- Edouard Sanyon, Président délégué du Comité de Pilotage du Projet

Ministère Unité Nationale et Citoyenneté

- Abdoulaye Yattara, Point focal Projet

4. Liste des documents consultés

- Document de Projet (PRODOC) Dialogue IRF 232, PBSO, 2017
- Décision de création du GNC, Assemblée nationale, Août 2019
- Présentation Projet Dialogue Copil final, 2020
- PBF- IRF- 232-Rapport Financier- Annuel-2019
- PBF_IRF_232_rapport-annuel-financier-2018-dialogue (1)
- PBF-IRF-232-Rapport-Semestriel-2018-dialogue
- PBF-IRF-232-Rapport-Semestriel-2018-dialogue (2) (1)
- PBF-IRF-232_rapport_annuel_2018_dialogue_participation_politique_inclusifs (1) (1)
- PBF-IRF-232-Rapport narratif-annuel-2019 (1)
- Training Insider Mediators, 6-8 November 2019, Cligendael, Conakry , Guinea
- Rapport d'audience GNC avec le Médiateur, 30/05/2018
- Rapport projet dialogue politique inclusif Juin 2018
- Evaluation Report Advanced Training for GNC Guinea
- Programme Pays 2018_2022, PNUD, Guinée
- UNDAF/SNU 2018_2022, PNUD, Guinée
- Guide d'évaluation PNUD, Janvier 2019
- Termes de référence de la mission
-

5. Modèle des résultats ou cadre des résultats du projet

Résultat 1	
"Des consensus politiques au niveau des leaders sont obtenus sur les questions d'intérêt national"	
Résultat	Indicateurs
Des consensus politiques au niveau des leaders sont obtenus sur les questions d'intérêt national	Indicateur de résultat I perception du climat politique par les populations et parties politiques (Désagrégé par sexe et âge) Niveau de référence : N/A Cible : amélioration du niveau de perception
	Indicateur de résultat I b Taux de crises politiques résolues Niveau de référence : NA Cible : 50%
Produits	Indicateurs
Produit 1.1. Des personnalités réputées de grande intégrité (PRGI) sont identifiées, motivées et dotées des capacités de faciliter un dialogue politique de haut niveau	Indicateur 1.1.1. Existence d'un groupe de personnalités reconnues par les principales parties prenantes dont au moins 30% des femmes Niveau de référence : 0 Cible : 1
	Indicateur de produit 1.1.2 Existence d'un plan de renforcement des capacités du PRGI Niveau de référence : 0 Cible : 1
	Indicateur de produit 1.1.3. Pourcentage de mise en œuvre du plan de renforcement des capacités Niveau de référence : 0 Cible : 90%
Produit 1.2. Un plan de plaidoyer et de facilitation à l'endroit des leaders politiques de haut niveau est développé et mis en œuvre par le groupe de PRGI	Indicateur de produit 1.2.1 : Existence du plan d'action de plaidoyer et de facilitation Niveau de référence : 0 ; Cible : 1
	Indicateur de produit 1.2.2 : Niveau de mise en œuvre du plan d'action du groupe de PRGI avec la participation de l'ensemble des parties prenantes Niveau de référence : 0 ; Cible : 80%
Résultat 2	
"La confiance entre les citoyens et les députés est améliorée et les conflits partisans sur la base de l'appartenance politique au sein des communautés trouvent des solutions non violentes."	
La confiance entre les citoyens et les députés est améliorée et les conflits partisans sur la base de l'appartenance politique au sein des communautés trouvent des solutions non violentes	Indicateur de résultat 2.1. Appréciation des citoyens du rôle joué par les députés dans la résolution des conflits (désagrégé par sexe et âge) Niveau de référence : N/A ; Cible : Amélioration
	Indicateur de Résultat 2.2. Taux de conflits partisans résolus pacifiquement Niveau de référence : 0 ; Cible : 50%
Produits	Indicateurs
Produit 2.1 : Les députés sont dotés de compétences en matière de médiation, de négociation, leadership et de résolution pacifique des conflits	Indicateur de produit 2.1.1 Nombre de Députés formés en matière de prévention et gestion de conflits, médiation et négociation Niveau de référence : 0 ; Cible : 14
	Indicateur de produit 2.1.2 : Nombre de députés formés en droits de l'homme et genre (désagrégé par sexe) Niveau de référence : 35 ; Cible : 105
	Indicateur de produit 2.1.3 : Nombre de députés de différentes sensibilités politiques prenant des initiatives conjointes concrètes en matière de paix

6. Tableaux de résumé des déductions

"Comme les tableaux présentant les progrès vers les produits, les cibles et les objectifs relatifs aux indicateurs établis" (PNUD, Manuel d'Evaluation, 2019)

Résultat 1							
"Des consensus politiques au niveau des leaders sont obtenus sur les questions d'intérêt national"							
Niveau Résultat							
Programmation		Exécution					
Résultat	Indicateurs	Réalizations	Rating				
			6	5	4	3	2
Des consensus politiques au niveau des leaders sont obtenus sur les questions d'intérêt national	Indicateur de résultat I perception du climat politique par les populations et parties politiques (Désagrégé par sexe et âge) Niveau de référence : N/A Cible : amélioration du niveau de perception	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Enquête terminale de satisfaction non encore réalisée 					
	Indicateur de résultat I b Taux de crises politiques résolues Niveau de référence : NA Cible : 50%	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Crises identifiées par le GNC restées non résolues : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Question de la nouvelle constitution ▪ Référendum ▪ Ethnicisation des partis politiques ▪ Audit du fichier électoral ▪ Pléthore de partis politiques ▪ Crises récurrentes dans les zones minières. 					
Niveau Produits							
Programmation		Exécution					
Produits	Indicateurs	Réalizations	Rating				
			6	5	4	3	2
Produit 1.1. Des personnalités réputées de grande intégrité (PRGI) sont identifiées, motivées et dotées des capacités de faciliter un dialogue politique de haut niveau	Indicateur 1.1.1. Existence d'un groupe de personnalités reconnues par les principales parties prenantes dont au moins 30% des femmes Niveau de référence : 0 Cible : 1	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 12 PRGI identifiées, mobilisées et mises en place dans le cadre d'un Groupe National de Contact ◆ 100% de la cible 					
	Indicateur de produit 1.1.2 Existence d'un plan de renforcement des capacités du PRGI Niveau de référence : 0 Cible : 1	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Activités de renforcement de capacités identifiées et programmées ◆ 100% Cible 					
	Indicateur de produit 1.1.3. Pourcentage de mise en œuvre du plan de renforcement des capacités Niveau de référence : 0 Cible : 90%	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Proxy : taux d'exécution budgétaire du projet : 59% ◆ 66% de la Cible 					
Produit 1.2. Un plan de plaidoyer et de facilitation à l'endroit des leaders politiques de haut niveau est développé et mis en œuvre par le groupe de PRGI	Indicateur de produit 1.2.1 : Existence du plan d'action de plaidoyer et de facilitation Niveau de référence : 0 ; Cible : 1	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Activités de plaidoyer et de facilitation identifiées dans le cadre de l'atelier de planification du GNC ◆ 100% de la cible 					
	Indicateur de produit 1.2.2 : Niveau de mise en œuvre du plan d'action du groupe de PRGI avec la participation de l'ensemble des parties prenantes Niveau de référence : 0 ; Cible : 80%	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 39 consultations institutionnelles à Conakry : institutions étatiques, partis politiques, société civile. ◆ 19 foras en région avec 1453 citoyens dont 285 femmes ◆ 14 émissions audiovisuelles ◆ Conférences de presse ◆ Communiqués de presse ◆ 100% de la Cible 					
Résultat 2							

"La confiance entre les citoyens et les députés est améliorée et les conflits partisans sur la base de l'appartenance politique au sein des communautés trouvent des solutions non violentes."								
Programmation		Exécution						
Résultat	Indicateurs	Réalizations	Rating					
			6	5	4	3	2	1
La confiance entre les citoyens et les députés est améliorée et les conflits partisans sur la base de l'appartenance politique au sein des communautés trouvent des solutions non violentes	Indicateur de résultat 2.1. Appréciation des citoyens du rôle joué par les députés dans la résolution des conflits (désagrégé par sexe et âge) Niveau de référence : N/A ; Cible : Amélioration	♦ Etude de perception de seconde génération qui devait renseigner ces indicateurs n'est pas encore réalisée						
	Indicateur de Résultat 2.2. Taux de conflits partisans résolus pacifiquement Niveau de référence : 0 ; Cible :50%	♦ 7 problématique de conflit identifiées par le GNC non résolues						
Résultat 2								
"La confiance entre les citoyens et les députés est améliorée et les conflits partisans sur la base de l'appartenance politique au sein des communautés trouvent des solutions non violentes."								
Niveau Produits								
Produits	Indicateurs	Réalizations	Rating					
			6	5	4	3	2	1
Produit 2.1 : Les députés sont dotés de compétences en matière de médiation, de négociation, leadership et de résolution pacifique des conflits	Indicateur de produit 2.1.1 Nombre de Députés formés en matière de prévention et gestion de conflits, médiation et négociation Niveau de référence : 0 ; Cible : I 14	♦ 25 Députés formés : dont 4 femmes ♦ 22% de la Cible						
	Indicateur de produit 2.1.2 : Nombre de députés formés en droits de l'homme et genre (désagrégé par sexe) Niveau de référence : 35 ; Cible : 105	♦ 50 Députés formés : dont 3 femmes • +36 Fonctionnaires de l'AN dont 12 Femmes ♦ 48% de la Cible						
	Indicateur de produit 2.1.3 : Nombre de députés de différentes sensibilités politiques prenant des initiatives conjointes concrètes en matière de paix	♦ Non documenté						

Nota : 6 Très satisfaisant (HS) : pas de lacunes ; 5 Satisfaisant (S) : lacunes mineures ; 4 Modérément satisfaisant (MS) ; 3 Modérément Insatisfaisant (MU): des lacunes importantes ; 2 insatisfaisant (U): problèmes majeurs ; 1 Très insatisfaisant (HU): de graves problèmes.

7. Tableau d'exécution budgétaire de clôture du projet - 31 Décembre 2020

TABLEAU DE LA SITUATION FINANCIERE AU 31 OCTOBRE 2019 PROJET DIALOGUE POLITIQUE									
CATEGORIES	Agence Recipiendiaire PNUD				Agence Recipiendiaire HCDH				% de Realisation par budget global
	Budget	Décaissement PNUD	Solde du Budget PNUD	%tage de Réalisation PNUD	BUDGET	Décaissement HCDH	Solde du Budget HCDH	% de Realisation tanche HCDH	
1. Personnel et autres employés	-	-	-	0%	-	-	-	-	0%
2. Fournitures, produits de base, matériels	19 000,00	6 337,85	12 662,15	33%	17 600,00		17 600,00	0%	17%
3. Équipement, véhicules et mobilier (compte tenu de la dépréciation)	24 000,00	17 901,13	6 098,87	75%	-		-	0%	75%
4. Services contractuels	474 100,00	189 664,00	284 436,00	40%	41 250,00	27 503,15	13 746,85	67%	42%
5. Frais de déplacement	84 500,00	115 552,27	- 31 052,27	137%	47 250,00	74 782,72	- 27 532,72	158%	144%
6. Transferts et subventions aux homologues		-	-	0%	-	-	-	0%	0%
7. Frais généraux de fonctionnement et autres coûts directs	33 000,00	26 577,00	6 423,00	81%	32 000,00	196,78	31 803,22	1%	41%
Sous-total	634 600,00	356 032,25	278 567,75	56%	138 100,00	102 482,65	35 617,35	74%	59%
8. Coûts indirects*	44 422,00	24 922,26	19 499,74	56%	9 667,00	7 173,79	2 493,21	74%	59%
TOTAL	679 022,00	380 954,51	298 067,49	56%	147 767,00	109 656,44	38 110,56	74%	59%

Exécut° PNUD	56%
Exécut° HCDH	74%

8. Biographie succincte de l'évaluateur

Cheikh FAYE (M.), Consultant International, Chef de mission, est titulaire d'un Diplôme d'Etudes Approfondies en Gestion de Projet, et d'une Maîtrise en Sciences Sociales. Ancien Secrétaire Général du Ministère de l'Economie, des Finance et du Plan, du Sénégal, avec qualité et rang de Vice-ministre disposant d'une signature ministérielle ; Fondateur et Directeur Général de *GAMMA INGENIERIES*, Etudes et Conseil ; Plusieurs dizaines de missions d'évaluation de projets, programmes et politiques de développement en Afrique, dans l'Océan et dans les Caraïbes, pour le Système des Nations Unies, les autres partenaires au développement et les Etats.

9. Code de conduite signé par l'Évaluateur

10. Formulaire d'acceptation du Code de Conduite de l'UNEG

Engagement à respecter le Code de conduite des évaluateurs du système des Nations Unies

Nom du consultant: Cheikh FAYE, Chef de mission _____

Nom de l'organisation de consultation (le cas échéant): _____

Je confirme avoir reçu et compris le Code de conduite des évaluateurs des Nations Unies et je m'engage à le respecter.

Signé à Conakry, Guinée

le 30 Septembre 2019

Signature :

A handwritten signature in blue ink, reading "Cheikh Faye", written over a horizontal line.