

UNDEF



The United Nations
Democracy Fund

**CLAUSE D'ÉVALUATION A POSTERIORI DES PROJETS DU FONDS DES NATIONS
UNIES POUR LA DÉMOCRATIE
Contrat N°.PD:C0110/10**

RAPPORT D'ÉVALUATION



**UDF- GUI-12-489 : Appui à la Gouvernance Démocratique Locale des Zones minières
de la Haute Guinée-Nord (AGODEL)**

**Date: 6 Septembre 2016
Executive summary in English**

Remerciements

Les évaluateurs souhaitent remercier Bah Mamadou Aliou et Balde Amadou Mouctar, ainsi que tous les membres de l'équipe du CADES qui ont collaboré, agité à l'organisation et à la réalisation des activités de cette mission. Les évaluateurs expriment également leur reconnaissance envers toutes les personnes, intervenants, bénéficiaires directs et indirects qui ont participé aux entretiens et aux groupes focaux organisés dans le cadre de cette évaluation, acceptant de partager leurs expériences et perceptions du projet.

Note

Le contenu du rapport est celui des évaluateurs. Il ne représente en aucun cas les positions du FNUD, Transtec ou des institutions et/ou personnes mentionnées dans le texte.

Auteurs et contributeurs

Ce rapport est rédigé par Luisa María AGUILAR et Telly DIALLO. Landis MacKellar (Responsable de l'équipe d'évaluateurs et du contrôle de qualité) est chef d'équipe, Aurélie FERREIRA assure la qualité des documents et fournit les conseils méthodologiques et éditoriaux. M. Eric TOURRES est directeur du projet à Transtec.



Carte de la Guinée – UN maps

Table des matières

I. Executive Summary.....	1
II. Résumé Exécutif	5
III. Introduction et contexte du projet	9
(i) Objectifs du projet et de l'évaluation	9
(ii) Méthodologie de l'évaluation.....	10
(iii) Contexte du projet.....	10
IV. Stratégie du projet	12
(i) Approche et stratégie du projet	12
(ii) Cadre Logique	14
V. Questions d'évaluation et réponses trouvées	16
(i) Pertinence.....	16
(ii) Efficacité	17
(iii) Efficience	20
(iv) Impact.....	22
(v) Durabilité	23
(vi) Valeur ajoutée	25
V. Conclusions.....	26
VI. Recommandations	28
Annexe 1 : Questions d'évaluation.....	30
Annexe 2 : Documentation analysée.....	31
Annexe 3 : Personnes interviewées.....	32
Annexe 4 : Abréviations.....	35

I. Executive Summary

(i) *The project*

This report presents the results of the evaluation of the project “*Supporting local democratic governance in the mining regions of northern Upper Guinea (AGODEL)*” which was executed by the Centre for Support of social and economic development (*Centre d’Appui pour le Développement Economique et Social – CADES/Guinea*) in partnership with the Urban Municipalities (UM) and the prefectural development services (PDS) in Dabola, Dinguiraye and Kouroussa. The project was carried out between 01 January 2014 and 31 December 2015¹. It received US\$ 225,000 in funding from the United Nations Democracy Fund (UNDEF) in order to carry out the following activities and reach the following objectives.

The project’s overall objective was to contribute to strengthening local democratic governance in mining regions in northern Upper Guinea in order to subsequently encourage their socio-economic development.

The specific objective aimed at enhancing civic participation and transparency in public administration in the three urban municipalities of the intervention: Dabola, Dinguiraye and Kouroussa.

The project strategy of AGODEL aimed at creating transparent spaces for civic participation and consultation, as well as strengthening skills for drafting and implementing local governance tools, particularly Local Development Plans (LDP), an Annual Investment Plan (AIP) and municipal budgets. Particular attention was also paid to the gender approach.

The project focused on three results in particular:

1. Strengthening the civic involvement and participation of CSOs, citizens and other marginalised segments of society.
2. Strengthening the skills of the local authorities themselves as well as those of elected representatives and municipal executives, particularly in the fields of transparency and civic accountability.
3. Enhancing the leadership and management skills in the area of peace and reconciliation processes among marginalised segments of society (women and young people).

The project intervened in three urban municipalities: Dabola, Dinguiraye and Kouroussa, in mining regions in northern Upper Guinea. The direct beneficiary group consisted of municipal executives and councillors, 30 endogenous facilitators, 840 members/participants of the Governance Reflection Circles and 45 women associations.

(ii) *Evaluation questions*

The interviews and field visits made it possible to appreciate the **relevance** of the project. The proposed action is coherent with the decentralised process which was introduced in 1992. It constituted a significant advance for local governance and urban municipalities (UM), which became the main entities of public life. The project took into account the needs and realities of the beneficiary groups. It targeted the main problems which public administrations face: on the one hand, a low knowledge and implementation of the principles of transparency and on the other hand the reluctance of citizens to get involved and to participate in managing public affairs. The action targeted the most vulnerable groups: empowering women and young people. It also adapted to the Ebola health crisis. Significant awareness-raising was carried out among vulnerable members of society (women and young people) so that the population

¹ The project document was signed by UNDEF on 11 December 2013.

was able to fight the virus alongside the state and other development partners actively working on the issue. The methodological approach which was adopted took into account the participants' specificities and adapted to them.

The evaluators were able to appreciate the project's **effectiveness** and the overall achievement of the results and objectives which had initially been defined. The level of achievement is indeed very satisfying. The organisation of the "Reflection Circles" on the topics of civic participation and consultation was one of the project's strong points. Each Circle was led by a facilitator and applied a dynamic, participative methodology focused on 'debate' in order to organise an optimal and effective framework for learning, making it possible to identify and analyse situations and problems in the daily life of the communities. Many indicators were surpassed. However, it remains difficult to assess the project on the issue of gender since there were no indicators on this specific topic. It is however known that female participation was satisfactory. From a qualitative point of view, the effectiveness of the Municipal Fora should be noted, as well as the inter-municipal visits which made it possible to exchange experiences and lessons learnt in the area of good governance among the three urban municipalities. Enhancing the skills of the local administrations themselves (elected officials and municipal executives) made it possible to train participants in drafting tools for participative development planning and transparent management. During the health crisis caused by the spread of the Ebola virus among the population, the people and project were able to adapt to the challenges posed by the epidemic.

On questions relating to the project's **efficiency**, the team which had been chosen was competent and committed. The project displays a satisfactory cost/benefit ratio. It was managed in an efficient way. CADES was heavily involved in the execution of the actions and in the management of material and human resources. They had the necessary expertise that was required for the work to be carried out. Deadlines were respected and no delays were noted. The project's execution was affected by the external factor of the Ebola fever epidemic and involved the rescheduling of R3's activities. The planned budget was executed in its entirety. CADES disbursed extra funds from its own resources to meet some of the project budget lines' needs. In particular CADES topped up the Ebola Action budget by 5,000 US\$ to ensure activities' completion.. These additional contributions made it possible to bear the costs which had been covered by the beneficiaries/participants.

In terms of the **impact** achieved by the project, one of the most remarkable aspects is the capacity-building among the target groups. The partner organisations also had the opportunity to professionalise and strengthen the cohesion and harmonisation between the key actors of local development (citizens and local authorities). The Reflection Circles constituted a valuable link between the citizens and the municipality. They enhanced the public debate among participants on issues of local interest. The evaluation team was able to note the very positive perception that the participants had of the experiences and lessons they had been a part of. The authorities highlighted the impact and support provided by the training sessions organised by the project in terms of promoting good administrative and financial management. The Circles built up a process which is rooted at the base. They touched on different sectors and districts by identifying priorities for the implementation of the LDP. The civil society organisations and their grassroots structures were able to learn a lot from the capacity-building sessions. Today, they are better able to fulfil their role vis-à-vis local authorities, go out into the field to learn about problems and people's opinions, train them and encourage them to become involved in local management in a concrete fashion. The young participants in turn highlighted the usefulness of the Circles and of having received training on issues surrounding local governance.

On the issue of the project's long-term **sustainability**, the beneficiary groups were able to improve their skills in terms of civic practices. The participating grassroots organisations were able to build their skills in local participative planning and their presence in local management

though collective processes of participation (the Reflection Circles). Facilitators interviewed confirmed their continued involvement in the communities' affairs as much as their participation in the Reflection circles. The capacity-building component produced social capital in the region and engaged participants and beneficiaries in absorbing and integrating practices favouring sustainable local governance. Young people and women are now asking for continued benefit through training and support for actions aimed at their socio-economic advancement. In terms of financial sustainability, the contacts established by CADES with international funders allow to anticipate future challenges still to come and ensure that the AGODEL project's achievements are sustained over time.

The UNDEF project provided a real **added value** to the beneficiaries. The Reflection Circles contributed to the creation of transparent spaces which were conducive to a civic debate focused on the promotion of local governance tools such as the Local Development Plans (LDP), the annual investment plan and the municipal budgets. The project was able to raise awareness among the village population of how important it is for them to participate in public and community affairs. Finally, the project made it possible for CADES to strengthen its institutional anchorage in the three Urban Municipalities due to the commitment which it displayed towards the beneficiary population.

(iii) Conclusions

Based on the findings and the responses given to the evaluation questions, the evaluators identified the following conclusions:

- ***This project was the first project to support local governance in this region.*** Through its "bottom-up" approach, the project was able to build spaces for "consultation and information" on the issues of transparency and accountability in the management of local authorities.

- ***The project chose to work simultaneously with rights holders and warrants.*** It contributed to strengthening the capacities of key actors in the field of local development. Regrettably, the mining industry, which is a predominant economic actor in the region did not actively collaborate, hand in hand, with the public actors (municipalities and prefectural services).

- ***The project devised a relevant and innovative strategic approach in a fragile and not very democratic context.*** The applied methodologies (REFLECT and MARP²) to strengthen capacities proved to be useful and relevant. They motivated the citizens, who had previously been reluctant to engage in civic participation.

- ***The project deployed high-quality training contents and tools which allowed the beneficiaries to better grasp what public management of a municipality actually is.*** Through theoretical and practical training focused on civic debate, the actors were confronted with a new vision of their public rights. They now know the essential principles of local governance, democratic participation and the gender approach. These principles still need to be further strengthened. The learning materials were not sufficiently adapted to some of the more illiterate beneficiaries.

- ***The project was able to build a management and monitoring model which will ensure long-term effectiveness.*** The staff which was hired to carry out the project consisted mainly of people coming from the local communities concerned. Due to their knowledge of the area and their close link to the population, the facilitators and the monitoring

² Regenerated Freirean Literacy through Empowering Community Techniques and Method Accelerated by Participative Research

and evaluation supervisors were able to encourage the commitment of actors who were involved and to reach the results which were obtained. The restricted budget limited the implementation of other accompanying modalities close to the beneficiary population.

- ***The Ebola health crisis constituted an important turning point in the implementation of the project.*** The health threats posed by the spread of the virus had to be taken into account. Within the communities, the project was able to persuade the elected officials to get involved in the fight against the virus.

- ***Finally, the project was able to incorporate itself into a long-term vision and to act sustainably within the public life that goes on in the municipalities.*** The foundations laid by the project need to be consolidated. They need to make it possible to respond to challenges still to come. Among the future challenges which were identified, consolidating the achievements at the level of the municipalities and the prefectural services is an important next step to overcome. In terms of the citizens at the grassroots level, it is clear that support and guidance will be essential in order to ensure the continuity of the Circles, which were so valuable in enhancing the public debate.

(iv) Recommendations

Based on the evaluation conclusions, the following recommendations are put forward:

- ***It is important that CADES consolidate the project's achievements in order to ensure true ownership of public issues by the population.*** The actors who were involved agree that it is important to consolidate the capacity-strengthening process and the existence of spaces for civic participation (Reflection Circles). (*Linked to conclusions i, ii and vii*).

- ***Finding local/endogenous human and financial resources which will make it possible to support this process of consolidation.*** With the aim of making the functioning of civic participation spaces more sustainable, relevant resources need to be found, particularly at the local level. (*Linked to conclusions i, ii and vii*).

- ***Consolidating inter-institutional and inter-sectoral collaboration and synergies.*** The project has identified the municipalities and prefectural services as key actors for local development due to their socio-economic and cultural prerogatives. They should form long-lasting relationships with the population when it comes to public issues. (*Linked to conclusion ii*).

- ***Strengthening spaces and initiatives which would be relevant to the gender approach.*** One needs to take advantage of the impetus which the project provided on the gender debate in order to push for new initiatives on the subject, particularly among young people. (*Linked to conclusion vi*).

- ***Capitalising on the project's involvement with the most vulnerable populations.*** It is important to preserve the capital which the project was able to build up with young people and women. (*Linked to conclusion iii, vi and vii*).

- ***Improving and adapting the developed support materials.*** In order to optimise the relevance of the materials in relation to the profiles of the beneficiary groups and to guarantee a better use of these materials, it would be useful to translate the learning materials into the most frequently used languages and to prioritise messages in form of drawings and radio programmes. (*Linked to conclusion iv*).

II. Résumé Exécutif

(i) Le projet

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du projet « *Appui à la Gouvernance Démocratique Locale des zones minières de la Haute Guinée-Nord (AGODEL)* » exécuté par le Centre d'Appui pour le Développement Economique et Social (CADES/Guinée), en partenariat avec Les Communes Urbaines (CU) et les Services Préfectoraux de Développement (SPD) de Dabola, Dinguiraye et Kouroussa. Le projet s'est déroulé du 1^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2015³. Il a bénéficié d'une subvention du Fonds des Nations Unies pour la Démocratie (FNUD) de 225,000USD en vue de réaliser les activités et objectifs suivants.

L'objectif général du projet était de contribuer au renforcement de la gouvernance démocratique locale des zones minières de la Haute Guinée-Nord pour favoriser par la suite, leur développement socio-économique. L'objectif spécifique visait à renforcer la participation citoyenne et la transparence dans la gestion publique des trois Communes Urbaines d'intervention : Dabola, Dinguiraye et Kouroussa.

La stratégie du projet AGODEL visait la création d'espaces transparents de concertation et de participation citoyenne, ainsi que le renforcement des compétences dans l'élaboration et la mise en œuvre des outils de gouvernance locale, notamment les Plans de Développement Locaux (PDL), un Plan Annuel d'Investissement (PAI) et les budgets communaux. Une attention particulière a aussi été accordée à l'approche genre.

Le projet délimitait trois résultats spécifiques:

1. Le renforcement de l'engagement et de la participation citoyenne chez les OSC, citoyens et autres couches marginalisées.
2. Le renforcement des compétences propres aux collectivités locales, chez les élus et les cadres communaux, à travers notamment les notions de transparence et de redevabilité citoyenne.
3. Le renforcement des compétences en leadership et en gestion de processus de paix et de réconciliation chez les couches marginalisées (jeunes et femmes).

Le projet est intervenu dans trois Communes Urbaines: Dabola, Dinguiraye et Kouroussa, dans les zones minières de la Haute Guinée-Nord. Le groupe bénéficiaire direct est constitué de conseillers et cadres communaux, de 30 facilitateurs endogènes, de 840 membres/participants aux Cercles Reflect-gouvernance et réconciliation et de 45 associations féminines.

(ii) Questions traitées

Les entretiens et visites de terrain ont permis d'appréhender **la pertinence** du projet. L'action proposée est en cohérence avec le processus de décentralisation lancé en 1992. Elle représente une avancée considérable; bénéfique pour la gouvernance locale. Les communautés urbaines (CU) sont devenues les entités de base de la vie publique. Le projet a pris en compte les besoins et les réalités des groupes bénéficiaires. Il a ciblé les principaux problèmes auxquels les collectivités locales sont confrontées tels que la faible maîtrise et application des principes de transparence, les faibles compétences en gestion des collectivités locales, et la faible motivation des citoyens à s'impliquer et à participer dans la gestion des affaires publiques. Les groupes les plus vulnérables ont été ciblés par des actions d'autonomisation des femmes et des jeunes. Le projet s'est aussi adapté à la crise sanitaire EBOLA. Une sensibilisation importante auprès des couches vulnérables de la société guinéenne (femmes et jeunes) a été réalisée afin que la population puisse lutter contre le virus

³ Le Document du Projet a été signé par FNUD le 11.12.2013

aux côtés de l'Etat et des autres partenaires de Développement actifs sur la problématique. L'approche méthodologique retenue a pris en compte et s'est adaptée aux particularités des participants.

Les évaluateurs ont pu apprécier l'**efficacité** du projet et l'atteinte globale des objectifs et des résultats initialement définis. Le niveau de réalisation est en effet très satisfaisant. L'organisation des « Cercles Reflects » sur les thèmes de la participation et de la délibération citoyenne a été le point fort du projet. Chaque Cercle a été conduit par un facilitateur, au travers d'une méthodologie participative dynamique centrée sur le « débat » afin d'organiser un cadre d'apprentissage optimal et efficace, permettant l'identification et l'analyse des situations et des problèmes de la vie quotidienne des communautés. De nombreux indicateurs ont été dépassés. Il demeure néanmoins difficile de juger le projet sur la thématique du genre, du fait de l'absence d'indicateurs sur ce thème précis. On sait cependant que la participation des femmes a été satisfaisante. D'un point de vue qualitatif, il est à noter l'efficacité des Fora communaux, ainsi que des visites intercommunales, qui ont permis de partager les expériences et leçons tirées en matière de bonne gouvernance, entre les trois Communes Urbaines. Le renforcement des compétences propres aux collectivités locales (élus et les cadres communaux) a permis de former les participants à l'élaboration d'outils de planification participative de développement et de gestion transparente. Lors de la crise sanitaire occasionnée par la propagation au sein de la population du virus EBOLA, la population et le projet se sont adaptés aux exigences de l'épidémie

Sur les questions d'**efficacité** relative au projet, l'équipe choisie était compétente et engagée. Le projet montre une relation cout/bénéfice satisfaisante. Sa gestion a été conduite de façon efficiente. Le CADES s'est impliqué fortement dans l'exécution des actions et dans la gestion des ressources matérielles et humaines. Ils ont eu l'expertise requise pour le travail demandé. Les délais d'exécution ont été respectés et aucun retard n'a été observé. L'exécution du projet s'est cependant vue affectée par le facteur externe de l'épidémie de fièvre Ebola. Avec pour conséquence un réajustement des activités du R3. Le budget prévu a été entièrement exécuté. Le CADES a par ailleurs contribué sur fonds propres à la réalisation de certaines lignes budgétaires. En particulier, il a libéré 5,000 US\$ à la réalisation de l'Action Ebola. Ces apports supplémentaires ont permis de soutenir les frais de prise en charge des bénéficiaires/participants.

Au niveau de l'**impact** engendré par le projet, un des aspects les plus appréciés est le renforcement des capacités des groupes cibles. Les organisations partenaires ont aussi eu l'occasion de se professionnaliser en renforçant la cohésion et l'harmonisation entre les acteurs clés du développement local (citoyens et autorités locales). Les Cercles Reflect ont été un relai précieux entre les citoyens et la Commune. Ils ont favorisé le débat public entre les participants sur des thèmes d'intérêt locaux. L'équipe d'évaluateurs a pu constater la perception très positive des participants vis-à-vis des expériences et apprentissages vécus. Les autorités ont soulevé l'impact et l'appui des formations organisées par le projet, sur la promotion d'une bonne gestion administrative et financière. Les Cercles ont construit un processus qui prend ses racines à la base. Ils ont touché les différents secteurs et districts en identifiant les priorités pour la mise en place du plan de développement local (PDL). Les organisations de la société civile et leurs structures de base ont appris énormément des séances de renforcement des capacités. Elles peuvent aujourd'hui mieux exercer leur rôle auprès des localités, aller sur le terrain pour connaître les problèmes et l'avis des gens, les former et les motiver à s'engager de manière concrète dans la gestion locale. Les jeunes participants quant à eux, ont souligné l'utilité des Cercles et à être formé sur les questions de gouvernance locale.

Sur la question de **durabilité** du projet sur le long terme, les groupes bénéficiaires ont amélioré leurs compétences dans leurs pratiques citoyennes. Les organisations de base participantes ont renforcé leurs compétences en planification participative locale et leurs

présences dans la gestion locale, à travers des processus de participation collective (Cercles Reflets). Les facilitateurs interviewés ont indiqué que leur implication dans les affaires communautaires était maintenue, tout comme leur participation au Cercle Reflet. Le volet du renforcement des capacités a produit du capital social dans la région, cherchant à permettre aux partenaires et aux bénéficiaires d'assimiler et d'intégrer des pratiques durables favorables à la gouvernance locale. Les jeunes et les femmes demandent aujourd'hui à continuer à bénéficier de formations et d'appui pour des actions ciblant leur promotion socio-économique. Quant à la durabilité financière, les contacts établis par le CADES avec des bailleurs de fonds internationaux, permettront d'anticiper les enjeux futurs et d'asseoir la pérennité des acquis du projet AGODEL dans le temps.

Le projet FNUD a apporté une réelle **valeur ajoutée** aux bénéficiaires. Les Cercles Reflect ont contribué à créer des espaces transparents propices au débat citoyen et axés sur la promotion d'outils de gouvernance locale, tels que les PDL, le plan annuel d'investissement et les budgets communaux. Le projet a réussi à sensibiliser la population villageoise sur l'importance de leur participation aux affaires publiques et communautaires. Pour finir, le projet a permis au CADES de renforcer son ancrage institutionnel dans les trois Communes Urbaines ciblées par le biais de l'engagement qu'il a pris auprès des populations bénéficiaires.

(iii) Conclusions

Sur la base des constatations et réponses aux questions évaluatives, les évaluateurs ont identifié les conclusions suivantes :

- **Ce projet a été la première initiative d'appui à la gouvernance locale dans la région.** Par le biais d'une approche « bottom-up », le projet a su construire des espaces de « concertation et d'information » sur les questions de transparence et redevabilité dans la gestion des collectivités locales.

- **Le projet a choisi de travailler simultanément avec les bénéficiaires de droits et les garants des droits.** Il a contribué au renforcement des capacités et des compétences des acteurs clés du développement local. Il est à regretter que l'industrie minière, en tant qu'acteur économique prépondérant de la région, n'ait pas collaboré de manière active avec les acteurs publics (communes et services préfectoraux).

- **Le projet a conçu une approche stratégique pertinente et innovante dans un contexte fragilisé et peu démocratique.** Les méthodologies appliquées (Reflect⁴ et MARP) pour le renforcement des capacités se sont avérées utiles et pertinentes. Elles ont motivé les citoyens, auparavant peu enclins à la participation citoyenne.

- **Le projet a utilisé des contenus et des outils de formations de qualité qui ont permis aux bénéficiaires de mieux appréhender ce qu'est réellement la gestion publique d'une localité.** Par une formation théorique et pratique, centrée sur le débat citoyen, les acteurs ont été initiés à une vision nouvelle de leurs droits publics. Ils connaissent désormais les principes essentiels de la gouvernance locale, de la participation démocratique et de l'approche genre. Ces derniers nécessitent encore d'être renforcés. Les matériaux pédagogiques ne sont pas suffisamment adaptés à l'analphabétisme de certains bénéficiaires.

- **Le projet a su construire un modèle de gestion et de suivi garant d'une efficacité sur le long terme.** Le personnel engagé pour la réalisation du projet était majoritairement constitué de personnes issues des localités concernées. Les facilitateurs, les superviseurs de suivi et d'évaluation, par leur connaissance du terrain et leur proximité avec

⁴ Regenerated Freirean Literacy through Empowering Community Techniques et Méthode accélérée de Recherche participative

la population, ont permis de favoriser l'engagement des acteurs impliqués et d'atteindre les résultats observés. Le budget restreint a limité la mise en œuvre d'autres modalités d'accompagnement de proximité de la population bénéficiaire.

- **La crise sanitaire EBOLA a constitué un tournant important dans la réalisation du projet.** Les dangers sanitaires engendrés par la propagation du virus ont dû être pris en compte. Au sein des collectivités, le projet a obtenu des élus qu'ils s'impliquent dans la lutte contre le virus.

- **Le projet enfin entend s'insérer dans une vision à long terme et agir durablement sur la vie publique des localités.** Les bases qu'il a implantées, doivent être consolidées. Elles doivent permettre de répondre aux défis à venir. Parmi les futurs défis identifiés, la consolidation des acquis au niveau de la Commune et des Services Préfectoraux est une étape importante à passer. Quant à la base citoyenne, il est clair qu'un appui et un accompagnement est vital afin de donner une continuité aux Cercles qui ont tant amené au débat public.

(iv) Recommandations

A partir des conclusions de l'évaluation, les recommandations suivantes sont proposées :

- **Consolider les acquis du projet en vue de permettre une véritable appropriation des questions publiques de la part de la population.** Les acteurs impliqués sont d'accord sur l'importance de consolider les processus de renforcement des capacités et l'existence des espaces de participation citoyenne (Cercles Reflects). *(En relation avec les conclusions i, ii et vii)*

- **Rechercher les ressources humaines et financières locales/endogènes qui peuvent appuyer ce processus de consolidation.** Dans le but de rendre durable le fonctionnement des espaces de participation citoyenne, il faudrait chercher des ressources pertinentes, surtout au niveau local. *(En relation avec les conclusions i, ii et vii)*

- **Consolider la collaboration et les synergies interinstitutionnelles et intersectorielles.** Le projet a identifié comme acteurs clés du développement local, les Communes et Services Préfectoraux pour leurs prérogatives socio-économique et culturelle. Elles doivent tisser des relations pérennes avec la population sur les questions publiques. *(En relation avec la Conclusion ii).*

- **Renforcer les espaces et initiatives pertinentes sur l'approche genre.** Il faut profiter de l'impulsion d'un débat sur le genre, occasionné par le projet pour impulser de nouvelles initiatives sur le sujet, notamment auprès des jeunes. *(En relation avec la Conclusion vi).*

- **Capitaliser l'engagement du projet avec les populations plus vulnérables.** Il faut préserver le capital formé par le projet auprès des jeunes et des femmes. Les jeunes et les femmes doivent participer aux espaces citoyen de prises de décision *(En relation avec la conclusion iii, vi et vii).*

- **Amélioration et adaptation des matériaux de support élaborés.** Afin d'optimiser la pertinence des matériaux par rapport au profil des groupes bénéficiaires et de garantir une meilleure utilisation de ces matériaux, il serait utile de traduire les supports pédagogiques dans les langues les plus fréquemment utilisées et de prioriser les messages illustrés et les émissions radio. *(En relation avec la conclusion iv).*

III. Introduction et contexte du projet

(i) Objectifs du projet et de l'évaluation

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du projet « *Appui à la Gouvernance Démocratique Locale des Zones minières de la Haute Guinée-Nord (AGODEL)* » exécuté par le Centre d'Appui pour le Développement Economique et Social (CADES/Guinée), en partenariat avec Les Communes Urbaines (CU) et les Services Préfectoraux de Développement (SPD) de Dabola, Dinguiraye et Kouroussa, situés dans la région de la Haute-Guinée. La mise en œuvre du projet s'étend du 1^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2015⁵. Le montant de la subvention accordée par le Fonds des Nations Unies pour la Démocratie (FNUD) s'élève à US\$ 225,000, dont un montant de US\$ 22,500 a été retenu pour le suivi et l'évaluation du projet.

L'objectif général du projet était de contribuer au renforcement de la gouvernance démocratique locale des zones d'actions pour favoriser par la suite, leur développement socio-économique.

L'objectif spécifique visait à renforcer la participation citoyenne et la transparence dans la gestion publique des trois Communes Urbaines d'intervention : Dabola, Dinguiraye et Kouroussa.

Le projet s'est orienté à promouvoir l'amélioration de la gouvernance démocratique locale.

Il visait trois résultats spécifiques ciblés sur:

1. Le renforcement de l'engagement et de la participation citoyenne chez les OSC, citoyens et autres couches marginalisées.
2. Le renforcement des compétences propres aux collectivités locales, chez les élus et les cadres communaux, à travers notamment les notions de transparence et de redevabilité citoyenne.
3. Le renforcement des compétences en leadership et en gestion de processus de paix et de réconciliation chez les couches marginalisées (jeunes et femmes).

L'action prévoyait la création d'espaces transparents de concertation et de participation citoyenne, le renforcement des compétences dans l'élaboration et la mise en œuvre d'outils de gouvernance locale (notamment au niveau des Plans de Développement Locaux (PDL), du Plan Annuel d'Investissement (PAI) et des divers budgets communaux) et la priorisation et la mise en application d'une approche genre.

Le projet est intervenu dans les zones minières de la Haute Guinée-Nord, dans trois Communes Urbaines: Dabola, Dinguiraye et Kouroussa. Le groupe bénéficiaire direct est constitué de conseillers et cadres communaux, de facilitateurs endogènes, de membres/participants aux Cercles Reflect-gouvernance et réconciliation et d'associations féminines.

La mission d'évaluation s'inscrit dans le cadre des évaluations a posteriori des projets financés par le Fonds des Nations Unies pour la Démocratie (FNUD) et a pour objectif « d'entreprendre en profondeur l'analyse des projets financés par le FNUD en vue d'acquérir une meilleure connaissance des éléments constituant un projet réussi. En contrepartie, cela aidera le FNUD à élaborer ses stratégies futures. Les évaluations permettent également d'aider les parties prenantes à déterminer si leurs projets ont été mis en œuvre en accord avec le document du projet et si les résultats attendus ont été atteints ».

⁵ Le Document du Projet a été signé par FNUD le 11.12.2013

(ii) Méthodologie de l'évaluation

L'équipe d'évaluation était composée d'une experte internationale, chef de mission, et d'un expert national guinéen, engagés selon le contrat cadre signé entre le FNUD et Transtec. La méthodologie d'évaluation est présentée dans le Manuel Opérationnel régissant ce contrat. Elle est accompagnée des précisions spécifiques de la Note de Démarrage. Selon les dispositions établies, les documents relatifs au projet ont été transmis aux évaluateurs en mars 2016 (voir Annexe 2). Sur la base de la lecture et de l'analyse des documents, l'équipe d'évaluateurs a préparé la Note de Démarrage (UDF-GUI-12-489) précisant la démarche méthodologique ainsi que les techniques et instruments d'analyse utilisés durant la mission d'évaluation. Celle-ci s'est déroulée à Guinée, à Guinée Conakry et dans la région de la Haute Guinée-Nord du 22 au 27 mai 2016. Les évaluateurs ont eu l'occasion de rencontrer divers intervenants, des membres des équipes responsables de la coordination et des bénéficiaires du projet (Voir liste complète dans l'annexe 3).

Parmi eux, on compte notamment:

- Le Secrétaire Général et le Coordinateur Général du CADES
- L'équipe du projet : le superviseur technique du projet, les comptables, les superviseurs locaux et le responsable du suivi-évaluation (niveau local et siège)
- Des élus (maire et conseillers communaux) et des cadres communaux
- Des Services Préfectoraux de développement et des membres du personnel administratif et financier
- Des membres des Cercles, des représentants des associations de femmes, des groupements de jeunes et des facilitateurs
- Des représentants d'Organisations de la Société Civile ayant participé au projet

(iii) Contexte du projet

La République de Guinée a obtenu son indépendance en 1958, et a vécu sous un régime de type socialiste jusqu'en 1984, puis sous un régime militaire qui a cédé la place à un système de pluralisme politique suite à l'engagement du pays vers l'économie libérale.

La libéralisation des initiatives économiques et sociales a favorisé l'amorce d'un processus de décentralisation en 1986, qui a conduit à l'adoption d'un Code des Collectivités (Loi L/2006/Loi/AN, portant Code des Collectivités promulguée en 2006) en vue de permettre un développement local harmonieux impliquant l'ensemble des acteurs sous la direction des conseils communaux.

Selon les dispositions du Code des collectivités, il ressort, entre autres, que : « ...les Communes urbaines et rurales sont dotées de la personnalité morale, d'autorités propres et de ressources. ... Elles s'administrent librement par des conseils élus qui règlent en leur nom, par les décisions issues de leurs délibérations, les affaires de la compétence de la collectivité locale. Elles concourent à l'aménagement du territoire, au développement économique, social, sanitaire, culturel et scientifique, ainsi qu'à la protection de l'environnement et à l'amélioration du cadre de vie » (Article 2). « ...les Communes constituent le cadre institutionnel de la participation des citoyens à la vie démocratique locale et garantissent l'expression de la diversité... » (Article 3).

« Les collectivités locales ont pour missions (i) d'encadrer la vie collective de manière à favoriser et à garantir l'exercice par leurs citoyens des droits et devoirs que leur confère la loi ; (ii) de promouvoir et de renforcer l'harmonie de leurs rapports et la jouissance durable et tranquille de leur territoire et de ses ressources ; (iii) de gérer les biens collectifs au nom de leurs citoyens et à leur bénéfice équitable ; (iv) de promouvoir et favoriser le développement économique, social et culturel de leur communauté; (v) de fournir à leurs citoyens des services en vue de satisfaire leurs besoins et leurs demandes, dans la mesure de leurs

capacités et de leurs moyens ». (Article 4). Ces dispositions ci-dessus, mettent en exergue la responsabilité multidimensionnelle des communes rurales.

Nonobstant, entre autres, son important potentiel minier et agricole, les dispositions pertinentes du Code des Collectivités, la mise en œuvre de diverses réformes, la Guinée n'a pas réellement connu de développement économique et social à la hauteur des ambitions annoncées. Au cours de la décennie écoulée, le pays a connu une dégradation du climat sociopolitique marquée par (i) des grèves massives et lourdes de conséquences en 2006 et 2007, (ii) l'arrivée au pouvoir d'une junte militaire en 2008, après le décès du Président Lansana CONTE, marquée par de nombreuses violations des droits humains, notamment le massacre de plus de 150 personnes et les viols en série perpétrés à l'égard des femmes au stade de Conakry, lors de la manifestation de partis politiques du 28 septembre 2009. Ces faits graves ont amené la Cour Pénale Internationale à saisir l'affaire et à engager les instances judiciaires guinéennes dans la pacification de la situation, en commençant par (i) résorber les tensions sociales exacerbées par les confrontations politiques liées aux élections présidentielles de 2010 et ayant elles-mêmes provoqué plusieurs tueries au travers du pays notamment en raison du(ii) déficit de dialogue politique autour du contentieux électoral issu des résultats des présidentielles de 2010 et 2015 ; mais aussi (iii) du retard dans la réforme de la justice guinéenne dont l'inefficacité a entraîné une quasi rupture avec les justiciables en raison de décisions judiciaires souvent injustes ou inappliquées pour cause de corruption, (iv) de l'insuffisance de transparence dans la gestion des affaires publiques à tous les niveaux (central et local) ; (v) de l'accroissement de la pauvreté dans le pays d'une manière générale; (vi) de l'amplification des tensions dans les zones minières etc.

Pour mieux garantir la paix sociale et permettre aux populations locales de jouir au maximum des retombées de ressources fiscales minières (taxes versées directement aux collectivités par les sociétés en phase de recherche, contribution au développement local payée par toute société minière en phase d'exploitation, quote part d'autres taxes minières à reverser par le niveau central) et non minières mobilisables dans un cadre de développement local soutenu et transparent, il est apparu nécessaire de renforcer les capacités des divers groupes d'acteurs locaux (élus aux conseils communaux, responsables des services de l'administration décentralisée, organisations des femmes et des jeunes, autres acteurs de la société civile locaux, leaders d'opinions) en matière de gouvernance démocratique et de gestion. C'est dans cette optique que le projet AGODEL «Appui à la Gouvernance Démocratique locale des Zones minières de la Haute Guinée Nord » a été initié par l'ONG CADES qui avait déjà réalisé des activités similaires ou ayant un lien dans d'autres zones minières en Basse Guinée. Ce projet financé par le FNUD a été exécuté, sur une période de 2 ans (2014-2015), dans un contexte qui fut particulièrement marqué par l'apparition et la persistance de l'épidémie du virus Ebola durant toute l'année 2014.

IV. Stratégie du projet

(i) Approche et stratégie du projet

Les politiques de décentralisation de 1992 ont profondément modifié le paysage public. Les collectivités territoriales sont devenues responsables de la gestion de leurs territoires (patrimoine, ressources) par le biais de nouveaux budgets et programmes. Ces nouvelles dispositions devaient permettre un rapprochement entre les autorités administratives et la population dans la gestion des affaires publiques locales.

En effet, on constatait un profond désintérêt de la population à l'égard de l'espace public, ce qui se traduisait par une faible participation citoyenne au développement socio-économique des localités. D'autre part, il fallait aussi faire face à la faible maîtrise et application par les élus et cadres communaux, des principes de transparence et des compétences en gestion des collectivités locales.

Face à ce constat, la stratégie du projet AGODEL visait l'amélioration de la gouvernance démocratique locale et l'autonomie des groupes cibles. Le CADES a capitalisé l'expérience de deux projets d'appui à la gouvernance participative locale, précédemment réalisés dans cinq collectivités minières du littoral (Basse Guinée) du pays, tout en prenant soin d'y intégrer une forte dimension genre.

L'axe principal du projet ciblait le renforcement des compétences des acteurs clés du développement local. On distinguait ici principalement les élus (Conseil communal), les cadres communaux, les femmes leaders et les organisations de la Société Civile (OSC).

Afin d'arriver à ses fins, le projet ciblait la création d'espaces transparents de concertation et de participation citoyenne sur la gouvernance, sur la réconciliation et sur la culture de paix, tout en priorisant une approche méthodologique inclusive et participative.



Conseil Communal avec la participation de la population locale, la société civile et les autorités.

Le projet a aussi priorisé le renforcement des capacités des acteurs cibles dans la gestion et l'animation des débats communautaires citoyens. Deux approches méthodologiques ont été utilisées :

- REFLECT (Regenerated Freirean Literacy through Empowering Community Techniques) est une méthode pédagogique de Paulo Freire axée sur la conscientisation. Elle met en avant une méthode participative « bottom-up », ciblant l'implication d'une base locale dans l'analyse du contexte.
- ASBEG, (méthode d'Alphabétisation Suivi-Budgétaire, Economie et Gouvernance) est une méthode de communication axée sur l'alphabétisation et la sensibilisation aux problématiques citoyennes et aux dispositions légales et réglementaires en matière de Gouvernance (code des collectivités locales), d'Economie Locale (principales taxes et

impôts localement mobilisables) et de Suivi Budgétaire (exécution des recettes et dépenses communales).

Ces méthodes ont favorisé la participation des bénéficiaires dans l'élaboration et la mise en œuvre des outils de gouvernance locale (mise en place de plans de développement locaux (PDL), ainsi que d'un plan annuel d'investissement et de budgets communaux).

Le choix de ses localités est dicté par le fait que le projet a été mis en œuvre à titre expérimental, et du fait que les communes rurales abritant les sites miniers de la région sont situées dans des zones éloignées, d'accès difficile, qui ne pourront être pris en compte qu'à un stade ultérieur.

« Dans les temps qui courent aujourd'hui, il y a peu d'ONG qui pensent à la communauté. Nous sommes très satisfaits de ce que le projet a fait, surtout pour les femmes, qui portent sur elles une grande partie des responsabilités »

Le Préfet de Dabola

Le public cible se constitue de conseillers, de cadres communaux, de 30 facilitateurs endogènes, de 840 membres/participants aux Cercles Reflect-gouvernance et réconciliation et de 45 associations féminines. La réalisation du projet est encadrée par le CADES. Le centre est composé au niveau de son siège national d'un secrétaire général, d'un coordinateur général, d'un responsable du suivi et évaluation et d'un assistant comptable.

Au niveau du bureau régional de Dabola, l'équipe du CADES affiliée au projet, se compose d'un superviseur de projets pour chacune des communes concernées, d'un responsable suivi et évaluation et d'un facilitateur endogène choisi et formé au niveau des communes à l'animation des cercles. De plus, le projet a eu la capacité de s'adapter aux besoins provoqués par l'épidémie de fièvre hémorragique à virus EBOLA, qui a touché fortement ses zones d'interventions. Une révision substantielle notamment du résultat 3 a été effectuée, avec l'accord du FNUD, en décembre 2014.



Un élément est cependant discutable. Bien que la stratégie du projet est cohérente avec les objectifs poursuivis. Il est à soulever la faible participation aux différentes activités inhérentes au projet, des acteurs du secteur minier, secteur prédominant dans la région et des services techniques de la préfecture, dédié à ce secteur. Cette faible implication des services préfectoraux, notamment la direction préfectorale des mines, dans les activités réalisées au niveau des communes urbaines s'expliquerait par la priorisation des acteurs publics dans l'approche stratégique et la mise en œuvre du projet. L'effectif des services minier au niveau des communes urbaines ciblées par le projet demeure quant à lui, très faible. La participation de ces acteurs s'est limitée à leurs présences à quelques formations ponctuelles.

(ii) Cadre Logique

Le tableau qui suit, présente la logique de l'intervention du projet : ses activités, ses résultats prévisionnels, son objectif et l'objectif de développement recherché :

Activités principales

Résultats attendus

Objectif du Projet

Atelier de formation initiale des facilitateurs sur la méthode Reflect
Atelier de recyclage des facilitateurs
Mise en place des 21 Cercles Reflect-Gouvernance
1857 sessions animées par les facilitateurs (88 séances par Cercle)
927 Séances d'alphabétisation (44 par Cercle), sur les 2 ans
9 fora communaux (renforcement de la gouvernance locale/mesures de prévention du Virus Ebola

Réalisation de huit (8) thématiques de formation des élus, cadres communaux et leaders des OSC (soit 24 ateliers ; dont 8 par CU)
Elaboration (par les élus et cadres communaux), des outils de planification participative de développement et de gestion transparente : 3 DSEL, 3 PDL, 3 PAI, 3 Budgets communaux et 3 microprojets communautaires ; un par Commune Urbaine (CU)
Adoption des 3 PDL, 3PAI et 3 Budgets communaux élaborés et validés par les sessions communales
3 sessions (un par CU) de formation du personnel administratif et financier, sur

1. Renforcement de l'engagement et de la participation citoyenne chez les OSC, citoyens et autres couches marginalisées

- 30 facilitateurs endogènes participent activement dans la conduite des espaces de concertation/délibération citoyenne et appliquent la méthodologie et outils Reflect
- 21 Cercles Reflect installés et opérationnels
- 171 sur 305 élus et leaders des OSC alphabétisés et capables d'exercer leur fonction publique
- 9 Plans de renforcement de la gouvernance démocratique locale, élaborés et mises en œuvre
- Les citoyennes participent aux actions communautaires d'intérêt public

2. Renforcement des compétences propres aux collectivités locales, chez les élus et les cadres communaux, à travers notamment les notions de transparence et de redevabilité citoyenne

- Des élus, cadres communaux et leaders des OSC (90) formés à la gouvernance démocratique et la gestion des affaires publiques locales (PDL, PAI et Budget communal)
- 3 sessions budgétaires ouvertes aux publics des 3 budgets communaux participatifs adoptés par les CU
- 9 membres du Personnel Administratif et Financier des 3 CU formés sur la gestion informatisée des

Renforcer la participation citoyenne et la transparence dans la gestion publique des trois Communes Urbaines d'intervention : Dabola, Dinguiraye et Kouroussa.

Contribution à l'amélioration de la gouvernance démocratique locale des zones minières de la Haute Guinée-Nord pour favoriser le développement socio-économique

la gestion informatisée des actes administratifs et opérations financières
Équipement d'un ordinateur fixe, une imprimante et un groupe électrogène par CU
Équipement d'un ordinateur portable aux 3 SPD
Suivi de proximité par les superviseurs et facilitateurs endogènes aux trois CU
Suivi-appui par le coordinateur du projet, des SPD et DPA des 3 CU

Achat et installation des 10 fontaines de lavage de mains dans les lieux publics, par CU
150 séances de démonstration publique sur l'utilisation des fontaines installées
Achat et distribution de 300 kits chlorés à 300 ménages (100 par CU)
300 séances de sur l'utilisation des kits (100 séances par CU)
1320 visites de suivi-appui de proximité hebdomadaire pour l'utilisation des fontaines et des kits, dans les trois CU

actes administratifs et opérations financières

- *Des superviseurs et facilitateurs endogènes capables d'assurer un suivi de proximité dans les trois CU*

**3. Résultat initial :
Renforcement des compétences en leadership et en gestion de processus de paix et de réconciliation chez les couches marginalisées (jeunes et femmes).**

Résultat reformulé (décembre 2014) :

Compétences de vie saine et d'attitudes responsables de lutte contre la fièvre hémorragique à virus Ebola accrues chez les couches vulnérables (femmes et jeunes

- *Les populations locales sont sensibilisées aux mesures de prévention du virus Ébola (175 acteurs locaux formés ; 17500 familles sensibilisées*
- *30 fontaines installées dans des lieux publics ;*
- *300 kits chlorés distribués sont utilisés par les populations des 3 CU*

V Questions d'évaluation et réponses trouvées

(i) Pertinence

Le projet AGODEL s'est inscrit dans une réelle volonté de pertinence vis-à-vis des enjeux et des défis que représente le terrain dans lequel il s'est effectué.

Il s'est inscrit dans le cadre d'une politique de décentralisation. Mise en place en 1992, elle représente une avancée considérable bénéfique pour la gouvernance locale. Les communautés urbaines (CU) sont devenues les entités de base de la vie publique. Le citoyen se voyait donner la possibilité de participer à la planification et à la définition des politiques publiques de sa commune. Les initiatives locales devaient avoir un accès plus privilégié à l'espace politique et par conséquent agir en faveur d'un développement socio-économique issu de la base. Cependant, les collectivités accusent un net retard dans le jeu de la gouvernance local, ne jouant que trop rarement le jeu de la transparence. Quant à la population, se sentant abusée, elle se détourne de son rôle citoyen. Le projet d'appui à la gouvernance locale de la zone est une réelle nécessité. Il répond aux importantes carences démocratiques observées sur le terrain.

Le projet a pris en compte les besoins et les réalités des groupes bénéficiaires. L'étude de base avait été réalisée préalablement en Octobre 2012, par le Bureau Régional du CADES dans la CU de Dabola (zone du projet). Suite à l'appel à propositions du FNUD, elle a été actualisée (2013), ce qui a permis d'adapter les objectifs aux besoins des groupes cibles. Le projet a ciblé les principaux problèmes auxquels les collectivités locales sont confrontées: d'une part, la faible maîtrise et l'application des principes de transparence, les faibles compétences en gestion des collectivités locales, et la faible motivation des citoyens de s'impliquer et de participer dans la gestion des affaires publiques.

Les plus vulnérables ont été ciblés par les actions. L'autonomisation des femmes et l'emploi des jeunes sont une priorité « des grands dossiers » de la présidence de la République de Guinée. De plus, le secteur des affaires sociales de la promotion et de la protection des couches vulnérables, constitue une priorité dans le programme du prochain quinquennat du gouvernement. Concernant la thématique du genre, le projet a privilégié une méthode qui a permis de débattre de la question de l'équité homme/femme dans la vie quotidienne. Les femmes avec l'accord de leurs maris ont pu participer aux différentes activités du projet. La priorité accordée à la prise en compte de l'approche genre était donc pertinente. Cependant, les activités de sensibilisation auraient pu d'avantage être approfondies et ciblées vers les jeunes jeunes (filles et garçons), qui sont plus sensibles aux nouveaux paradigmes du genre.



Remise au Maire de Dabola, des Kits d'hygiène pour la prévention de fièvre hémorragique du virus EBOLA

Le projet s'est aussi adapté à la crise sanitaire EBOLA. Lors de l'épidémie de la fièvre hémorragique, le projet a eu la capacité de réorienter les activités du Résultat 3, afin de répondre à l'urgence de la situation sanitaire du pays. Une sensibilisation importante auprès des couches vulnérables de la société Guinéenne (femmes et jeunes) a été réalisée afin que la population puisse lutter contre le virus aux côtés de l'Etat et des autres partenaires de Développement actifs sur la problématique. Dans la

ligné de la thématique du genre, des femmes, des jeunes et des communicateurs traditionnels ont été mobilisés et formés comme animateurs des Cercles Reflect, Paix et Réconciliation. Il s'agissait d'introduire dans les débats citoyens, les thématiques en lien avec les quinze messages clés de l'OMS sur le virus Ebola. Ceci devait permettre aux femmes leaders et aux communicateurs traditionnels d'engager leurs organisations sociales, dans la sensibilisation des citoyens et leurs familles, en vue d'un changement de comportement permettant de couper la chaîne de contamination dans la zone couverte par le projet et dans les localités environnantes. Il est important sur ce point de souligner la gestion des risques et l'adaptabilité dont a fait preuve le projet, en s'adaptant à l'épidémie EBOLA (intrediction de se réunir, de se saluer donner la main...).

La stratégie institutionnelle du CADES a été respectée. Le projet est en adéquation avec les objectifs du CADES d'appui à la gouvernance et d'appui aux organisations de base. Le choix d'intervenir dans les zones minières de la haute Guinée-Nord afin de mieux répondre aux besoins spécifiques des trois Communes Urbaines s'argumente par le souci de valoriser les acquis de l'ONG dans d'autres zones minières du pays d'une part, de contribuer à l'application du Code des Collectivités dans la région et permettre aux communautés de mieux jouir des retombées fiscales pouvant soutenir un développement local harmonieux profitable aux diverses communautés grâce aux apports du secteur d'autre part.

Lors des visites terrain, les élus et cadres communaux reconnaissent et valorisent positivement le renforcement de leurs capacités dans l'élaboration et la mise en œuvre/utilisation des outils de gouvernance locale. Les facilitateurs endogènes ont acquis des compétences en animation de débats citoyens communautaires. Les femmes ont rencontré et manifesté un grand intérêt envers l'éducation, et la santé notamment. Elles souhaitent valoriser l'importance de la scolarisation et être informées sur les questions de gouvernance locale.

L'approche méthodologique retenue est pertinente pour les actions de renforcement des capacités (Cercles Reflect, gestion des espaces de concertation, techniques de communication, outils de planification participative). Les aspects pédagogiques ainsi qu'un suivi de proximité ont été soigneusement pris en compte et adaptés aux particularités des participants. Le choix des approches méthodologiques (Reflect et MARP) s'est avéré pertinent avec la promotion de la participation citoyenne et l'exercice de la gouvernance démocratique au niveau locale. Ces méthodes ont été approuvées par les facilitateurs et les bénéficiaires interrogés. Les contenus des manuels et matériaux de support édités sont cohérents et pertinent avec les objectifs du projet et s'adressent bien à la population choisie. Néanmoins, étant donné l'important taux d'analphabétisme chez les bénéficiaires et la méconnaissance assez généralisée du français, des supports plus illustrés, seraient souhaitables.

(ii) Efficacité

Malgré le contexte sanitaire, économique et social relativement tendu du pays, les évaluateurs ont pu apprécier la réalisation satisfaisante des activités prévues par le projet et l'atteinte globale des objectifs et des résultats initialement définis. Le projet visait à contribuer au renforcement de la gouvernance démocratique locale des collectivités minières de la Haute Guinée Nord. Ce dernier n'a pas abordé les conséquences de la présence minière sur le développement de la région. Il a concentré son action sur les thèmes de participation citoyenne et de transparence dans les communes bénéficiaires.

Le CADES, dans la mise en œuvre des activités, a accordé une attention particulière à la phase de préparation du projet. L'ONG a d'abord formé un personnel endogène responsable par la suite des actions de formation, d'accompagnement au niveau des Cercles Reflect, de supervision et d'accompagnement sur le terrain. Au total, 30 facilitateurs endogènes ont été formés à la gouvernance locale. Ce qui a permis la mise en place progressive de 21 Cercles Reflect, 7 par Communauté Urbaine. Le projet a réussi à réaliser 1857 sessions animées par les facilitateurs (88 séances par Cercle). Il a aussi développé environ 927 Séances d'alphabétisation (44 par Cercle), sur une période de deux ans.

« Grace au projet on a pu toucher tous les domaines de la gouvernance : recettes communales, taxes, formation en élaboration du PDL, PAI et budget communaux. On a réussi à faire un processus à la base, car on est allé à tous les districts, et on a travaillé tous les secteurs »
Ancienne Maire de Dinguiraye

L'organisation des « Cercles Reflects » sur les thèmes de la participation et de la délibération citoyenne a été le point fort du projet. Chaque Cercle a été conduit par un facilitateur, au travers d'une méthodologie participative dynamique centrée sur le « débat » afin d'organiser un cadre d'apprentissage optimal et efficace, permettant l'identification et l'analyse des situations et des problèmes de la vie quotidienne des communautés. L'ancienne Maire de Dinguiraye, a témoigné que cette approche méthodologique a aidé les participants à comprendre l'importance de se réunir pour identifier leurs problèmes, les analyser et chercher ensuite ensemble les chemins pour le résoudre.

Lors de la crise sanitaire occasionnée par la propagation au sein de la population du virus EBOLA, la population et le projet se sont adaptés aux exigences de l'épidémie. 175 acteurs locaux ont été formés sur le virus et 17500 familles ont été sensibilisées aux questions de santé. Environ 1320 visites de suivi de proximité ont été réalisées pour garantir l'utilisation des fontaines installées dans des lieux publics et des kits distribués.

D'un point de vue qualitatif, il est à noter aussi l'efficacité des Fora communaux, ainsi que des visites intercommunales, qui ont permis de partager les expériences et leçons tirées en matière de bonne gouvernance, entre les trois Communes Urbaines. Les groupes cibles (femmes, jeunes, membres des OSC et autorités locales) ayant participé à ces activités déclarent avoir appris des choses.



Chef de quartier de Heremakono /CU Dabola

Le renforcement des compétences propres aux collectivités locales (élus et les cadres communaux) s'est traduit par la réalisation de 8 ateliers de formations dans chaque commune urbaine (24 au total), qui ont permis de former les participants à l'élaboration d'outils de planification participative de développement et de gestion transparente. 3 Diagnostic Socio-Economique Local (DSEL), 3 Plan de Développement Local (PDL), 3 Plan Annuel d'Investissement (PAI) et 3 Budgets communaux ont été alors mis en place selon ces nouveaux principes.

Les bénéficiaires rencontrés nous ont raconté l'expérience d'avoir participé à la réalisation de 3 microprojets communautaires : la confection des poubelles publiques à Dinguiraye et à Kouroussa, à l'assainissement urbain et l'entretien routier à Dabola (achat et chargement de

bloc de pierre, remplissage et compactage des trous sur la route nationale dans 2 quartiers de la CU).

Les femmes ont mentionné les difficultés qu'elles rencontraient quant à la commercialisation et la transformation des produits agricoles. À cet effet, elles expriment leur besoin d'acquérir plus d'autonomie. Les jeunes aussi ont exprimé leur souhait de développer des projets au niveau de leurs communautés.

Finalement, il est à noter que la synergie établie entre le CADES et les partenaires impliqués dans le projet (les Communes Urbaines (CU) et les Services Préfectoraux de Développement (SPD) ont contribué à construire un climat de bonne gouvernance locale et à renforcer la citoyenneté des habitants des trois CU.

Résultat 1: Engagement et participation citoyenne accrue chez les OSC, citoyens et autres couches marginalisées		
Ciblé (C)	Réalisé (R)	Commentaires
C.1.1 : 20 sur 30 facilitateurs endogènes actifs dans les Cercles mis en place.	R : 30 sur 30 facilitateurs endogènes formés au niveau des cercles sont actifs	Progrès réalisé de 150%
C.1.2 : Au moins 15 sur 21 cercles Reflect ouverts sont fonctionnels	R : 21 sur 21 cercles Reflect ouverts sont fonctionnels	Progrès de 140%
C.1.3 : Au moins 100 sur 270 d'élus et leaders des OSC alphabétisés.	R : 171 sur 305 élus et leaders des OSC alphabétisés.	Progrès de 171% Rapport de performance en termes de capacitation en progression de 37% à 56%
C.1.4 : Au moins 9 plans d'action sur 12 sont mis en œuvre avec succès (75%).	R : 9 sur 9 plans d'actions ont été mis en œuvre avec succès	Progrès de réalisation de 75% ; Performance par rapport à la cible de 100%
Résultat 2 : Compétences de transparence et de redevabilité citoyennes et d'exercice de compétences propres aux collectivités locales accrues chez les élus et cadres communaux des 3 CU.		
C.2.1 : 90 sur 180 élus, cadres communaux et Leaders des OSC formés aux PDL, PAI et Budget Communal	R : 90 élus, cadres communaux et Leaders des OSC, formés au PDL, PAI et Budget communal	Un progrès de 100%
C.2.2 : Au moins 2 PDL sur 3 prévus sont élaborés de façon participative. Au moins 3 PAI ; 3 Budgets communaux sur 6 prévus sont élaborés par les élus et cadres communaux des 3 CU	R : 3 PDL sur 2 ciblés sont élaborés de façon participative. 3 PAI et Budgets Communaux sur 3 prévus sont élaborés par les élus et cadres communaux des 3 CU,	Réalisation de 150%. Progrès de 100%.
C.2.3 : 2 PDL élaborés sont approuvés 3 PAI et Budgets communaux élaborés sont adoptés	R : 3 sur 3 PDL élaborés sont approuvés 3 PAI sur 3 et 3 Budgets communaux sur 3 élaborés sont adoptés	Progrès de 150% Progrès réalisé de 100%
C.2.4 : 6 sur 9 membres du personnel des 3 CU formés maîtrisent les outils de gestion administratives et opérations financières	R : 6 sur 6 membres du personnel des 3 CU formés maîtrisent les outils de gestion administratives et opérations financières de la CU	Progrès de 100%
Résultat 3 : Compétences de vie saine et d'attitudes responsables de lutte contre Ebola accrues chez les couches vulnérables (femmes et jeunes)		
C.3.1 : 180 acteurs locaux sur 270 formés ont réalisé chacun une action de communication pour le changement de comportement face à Ebola	R : 175 sur 180 acteurs locaux formés ont réalisé chacun une action de communication pour le changement face à Ebola	Progrès de 97 %
C.3.2 : 19 140 sur 31 900 familles touchées par les causeries éducatives,	R : 17 500 sur 19 140 familles touchées	Taux de réalisation de 91 %
C.3.3 : 30 fontaines installées dans des lieux publics, utilisées par la population 300 kits chlorés distribués sont utilisés par les populations	R : 30 sur 30 fontaines installées dans des lieux publics 300 sur 300 kits chlorés distribués sont utilisés par les populations	Progrès de 100% Progrès de 100%.

Le tableau (ci-dessus) permet d'apprécier l'efficacité du projet, notamment l'ensemble des résultats engendrés par la réalisation des activités. Le niveau de réalisation est très satisfaisant. De nombreux indicateurs ont été dépassés.

Il demeure néanmoins difficile de juger le projet sur la thématique du genre, du fait de l'absence d'indicateurs sur ce thème précis. Bien qu'il n'existe pas de chiffres détaillés, on sait que la participation des femmes a été satisfaisante. Les hommes acceptent leur participation aux cercles de décision. Elles sont capables d'intervenir et de débattre. Les maris ne s'opposent pas à leur engagement dans les Cercles, les associations ou les groupements.

Lors de certains focus groups de jeunes, il est arrivé que les filles soient plus nombreuses que les garçons. Cependant, il n'y a pas de chiffres objectifs qui permettent aux évaluateurs de faire une analyse quantitative des résultats atteints par rapport à cette approche.

(iii) Efficience

Le projet montre une relation cout/bénéfice satisfaisante. Sa gestion a été conduite de façon efficiente. Le CADES s'est fortement impliqué dans l'exécution des actions et dans la gestion des ressources matérielles et humaines.

L'équipe choisie est compétente et engagée. Ils détiennent l'expertise requise pour le travail demandé. Les superviseurs du projet sont responsables de l'accompagnement des Cercles. Suite à un appel d'offre, trois candidats ont été retenus pour chaque Commune Urbaine (CU). Après entretien avec le CADES, un superviseur a été retenu pour chaque commune et chacun d'entre eux a reçu une formation de 10 jours avant de commencer à exercer ses fonctions.

Les facilitateurs endogènes, responsables de l'animation des Cercles, ont été choisis par la Commune. Ils sont localement intégrés, comprennent la langue locale et sont en mesure de communiquer avec les populations et les autorités locales. Pour la plupart, ce sont des anciens étudiants universitaires en recherche active d'un emploi. En outre, un responsable des visites de suivi terrain, qui a travaillé en étroite collaboration avec le superviseur et les facilitateurs, a été choisi pour chaque CU. L'équipe se réunissait une fois par mois pour préparer les thèmes et analyser l'avancement des activités. Les bénéficiaires ayant participé au focus group, ont manifesté leur satisfaction à l'égard du travail du CADES et de l'accompagnement que ce dernier leur a réservé.

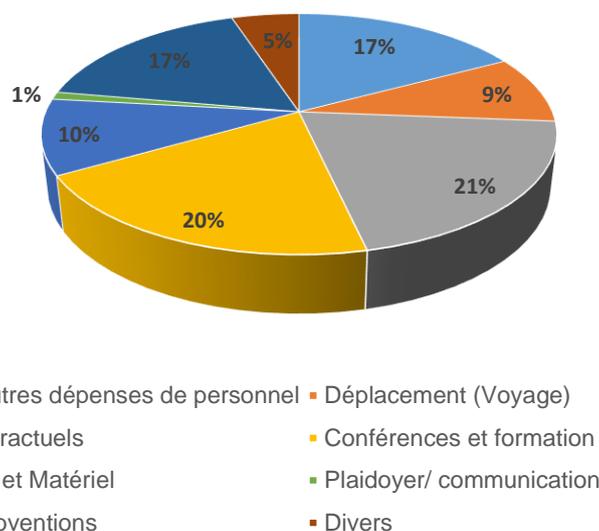
« Le projet nous a outillé avec des outils très concrets. La Commune a reçu un ordinateur et un groupe électrogène. Nous avons reçu même une USB avec tous les documents et les outils de gestion. Quand on va sur le terrain, je dis que « je pars avec 'le bureau' : notre clé USB » Ceci m'a permis « de me promener » avec tous les données de la Commune »

Secrétaire Général de la Commune de Dabola.

Les délais d'exécution du projet ont été respectés. Aucun retard n'a été observé. L'exécution du projet s'est vue affectée par un facteur externe suite à l'épidémie de fièvre Ebola. Les activités du R3 ont dû être réadaptées (voir point iv efficacité). Malgré ces difficultés, le CADES a trouvé des solutions appropriées pour accomplir l'objectif et atteindre les résultats escomptés par le projet. Le rapport a été fait à temps, les informations y figurant sont claires et détaillées.

Le budget prévu (202,500 US\$) a été entièrement exécuté. De manière comparative, les proportions entre le budget prévu et les dépenses effectivement réalisées sont quasiment les mêmes et restent dans des proportions raisonnables.

Budget du projet (% par rubrique)



Au moment de la budgétisation du projet, CADES a revu et augmenté de 33,465.00 US\$ les postes de dépenses « Conférences et Formation », « Salaires » et « service contractuels ». Lors de la réévaluation du résultat 3 du projet (Action Ebola), ces lignes ont à nouveau été revues à la hausse (+ 5,000 US\$, répartis comme suit : 1,000 US\$ en services contractuels, 2350 US\$ en conférences et formations et 1650 US\$ en plaidoyer) afin de couvrir les frais de consultance, de prise en charge des bénéficiaires/participants et d'appuyer les causeries et actions de sensibilisation. Ces réajustements d'un montant total de 38,465US\$, réalisés à hauteur de 39,162 US\$, ont tous été financés sur fonds propres. Ce montant inclut également une révision du poste plaidoyer et communication, passé de 325 US\$ à 1975 US\$ dans le but de soutenir les frais de communication des agents et facilitateurs de terrain.

Désignation	Prévu et Réalisé FNUD (à l'identique)	Contribution CADES sur fonds propres (incluant la révision de 5,000US\$ pour l'Action Ebola)	Coût réel final réalisé
Salaire et autre dépenses de personnel	34,800	15,890	50,690
Déplacement (Voyage)	18,450	0	18,450
Service contractuels	41,000	3,375	44,375
Conférences et formation	41,150	15,200 17,550	58,700
Equipement et Matériel	20,930	0	20,930
Plaidoyer/Communication	1,500	325 1,975	3,475
Bourses,subventions	33,750	0	33,750
Divers	10,920	372	11,292
Total	202,500	39,162	2416,662

Tenant compte du contexte, de la durée limitée de deux ans du projet et du budget limité qui lui a été alloué, ce dernier a obtenu des résultats probants témoins de son efficience. Toutefois, il est à signaler que le budget limité a été un facteur limitatif dans la mise en œuvre d'autres mesures d'accompagnement complémentaires bénéfiques à la réalisation de l'objectif générale. Parmi ces actions complémentaires souhaitées, on notera: a) la promotion d'un mécanisme de budget participatif communal, b) l'impression et diffusion à grande échelle (auprès des partenaires au développement), des PDL élaborés (gage de l'inscription dans ce document de référence du développement local, des actions de tous les intervenants dans la

localité), c) la mise en œuvre de mécanismes de plaidoyer et de lobbying auprès des autorités politiques pour l'intégration des bonnes pratiques de renforcement de la gouvernance locale capitalisée dans les textes de loi qui régissent le fonctionnement des collectivités locales.

(iv) Impact

Le projet a obtenu divers niveaux d'impact, au niveau des organisations de base, des citoyens, et des acteurs gouvernementaux de la région de la Haute Guinée-Nord.

Un des aspects les plus appréciés est le renforcement des capacités des groupes cibles. Les organisations partenaires ont aussi eu l'occasion de se professionnaliser en renforçant la cohésion et l'harmonisation entre les acteurs clés du développement local (citoyens et autorités locales).

Les Cercles Reflect ont été un relai précieux entre les citoyens et la Commune. Ils ont favorisé le débat public entre les participants sur des thèmes d'intérêt locaux, leur permettant d'identifier et d'analyser les problématiques et besoins qui touchent les quartiers communautaires. Ces espaces de participation leurs ont appris à identifier et à partager l'information, à connaître leurs droits, ainsi qu'à prendre conscience de leur responsabilité de s'organiser et de participer à la gouvernance locale.

Les entretiens et focus groups ont permis de recueillir des témoignages concrets provenant des divers groupes bénéficiaires. L'équipe d'évaluateurs a pu constater la perception très positive des participants vis-à-vis des expériences et apprentissages vécus. Les élus et cadres communaux ont vraiment saisi ce projet comme une opportunité de renforcer leurs connaissances et leurs capacités d'exercer une bonne gouvernance dans la gestion des affaires publiques. Avant, il y avait en effet très peu d'initiatives porteuses orientées vers les groupes les plus vulnérables.

Les autorités ont soulevé l'impact et l'appui des formations organisées par le projet sur la promotion d'une bonne gestion administrative et financière. Concernant le renforcement institutionnel des Communes et des Services Préfectoraux, ces derniers ont été équipés d'un ordinateur et d'un groupe électrogène. La formation Excel dispensée a facilité l'élaboration de leur budget, du fait de l'automatisation des calculs. Toutes les informations sont maintenant informatisées et regroupées au lieu de rester sur papiers volants et de se perdre facilement.

« Avant l'arrivée du projet la population ne payait pas les taxes car elle n'y voyait aucun intérêt. Les gens ont compris qu'ils devaient payer, si non la Commune n'aurait pas des recettes. Actuellement les citoyens payent »

Monsieur le Receveur

Les Cercles ont construit un processus qui prend ses racines à la base. Ils ont touché les différents secteurs et districts en identifiant les priorités pour la mise en place du PDL. La Commune n'avait pas de PDL. L'action proposée a motivé la population à payer les taxes, réalisant l'importance de développer des actions communautaires sur la base de ressources publiques. En même temps, le projet a contribué à identifier des taxes minières, forestières et autres qui sont susceptibles de venir gonfler les recettes de la Commune. Lors de la crise Ebola, les Cercles ont su assumer un rôle sensibilisateur préventif auprès de la population. Les autorités de la Commune ont dit que « les gens venaient librement s'informer ».



Séance de formation lors

Les organisations de la société civile et leurs structures de base ont appris énormément des séances de renforcement des capacités. Elles peuvent aujourd'hui mieux exercer leur rôle auprès des localités, aller sur le terrain pour connaître les problèmes et l'avis des gens, les former et les motiver à s'engager de manière concrète dans la gestion locale. « On doit apprendre aux gens à payer » ont dit les responsables des organisations de la société civile. Plusieurs organisations locales de base, associations, groupements de femmes et de jeunes participent maintenant à la prise de décisions au niveau communautaire. Les femmes ont réaffirmé leur estime de soi. Elles ont renforcé leurs capacités à communiquer en public. Elles sont conscientes aujourd'hui de l'intérêt de prioriser la scolarisation de leurs enfants, d'éviter l'abandon scolaire et conçoivent les conséquences d'un mariage précoce.

Même si l'alphabétisation n'est pas une composante explicite du projet, plusieurs participants ont manifesté leur désir d'apprendre à lire, à compter, à écrire suite aux différentes formations qu'ils ont suivies afin de mieux améliorer leur vie au quotidien (utiliser le GSM, lire les panneaux, collecter des informations sur papier...)

Les jeunes participants ont souligné l'utilité des Cercles et d'être formés sur les questions de gouvernance locale. Ils sont intéressés aux questions de vie communes et manifestent une réelle volonté de participation dans le débat public. Exemple significatif de l'impact du projet, le Cercle du quartier de Babilea, a proposé une solution sur un problème de lotissement. Grâce aux débats citoyens, le cercle en est venu à s'intéresser à d'autres problématiques locales qui paraissent plus importantes et nécessaires à la communauté comme l'amélioration des routes ou l'installation d'un forage.

Le projet a eu aussi des effets indirects plus individuels et ciblés sur de petits groupes. Le Secrétaire Général du CADES fait actuellement un Master en Développement local à la Sorbonne, Paris. Il a été admis grâce au modèle du projet qu'il a présenté dans le dossier d'admission. Après avoir eu vent du projet sur internet, les Congolais du Diocèse Mbujimayi (RDC) sont venus lors d'une mission de trois semaines pour échanger et découvrir le travail réalisé sur le terrain.

(v) Durabilité

Le projet a réussi à développer/travailler certaines composantes importantes qui conditionnent sa durabilité, notamment au niveau institutionnel et technique. Les groupes bénéficiaires ont amélioré leurs compétences dans leurs pratiques citoyennes et les organisations de base participantes ont renforcé leurs compétences en planification participative locale et leurs présences dans la gestion locale, à travers des processus collectifs de participation (Cercles Reflets).

« On a semé un grain chez les femmes, mais, maintenant il faut que cela s'approfondisse. Il faudrait que les femmes connaissent ça d'avantage »

Diop, Facilitatrice Dinguiraye

Le CADES a une longue trajectoire dans le pays (2007) et dispose d'une forte expertise dans le renforcement de la gouvernance locale au sein des collectivités et organisations de base. Ainsi, l'ONG est un acteur reconnu et solide, disposant d'un ancrage social influent et respecté dans le pays et dans la région d'intervention. Leur Bureau Régional basé à Dabola est aussi un référent important au niveau local qui favorise la continuité des relations avec les acteurs mobilisés par le projet dans les trois Communes Urbaines. Le CADES a fait preuve d'une bonne réflexion sur les effets durables du projet sur les groupes-cibles. Il a travaillé de manière équilibrée ses différentes composantes et a fait preuve d'un réel souci de contribuer à la consolidation des acquis obtenus.

A travers le volet du renforcement des capacités, le projet a produit du capital social dans la région, cherchant à permettre aux partenaires et aux bénéficiaires d'assimiler et d'intégrer des pratiques durables favorables à la gouvernance locale.

Dans le cadre du renforcement des capacités des Services Préfectoraux de Développement (SPD) des Conseils Communaux (CC) et des leaders des organisations de la société civile (OSC) sur la gouvernance locale, les bénéficiaires maîtrisent aujourd'hui la circulation de l'information et l'utilisation d'outils sur la gestion des affaires publiques locales. Ces formations axées sur les pratiques quotidiennes de bonne gouvernance constituent un facteur de durabilité important, car de nombreux bénéficiaires sont capables d'appliquer aujourd'hui de façon autonome les principes de transparence et de redevabilité citoyenne enseignés dans le cadre du projet.

Le fait d'avoir identifié et formé des animateurs endogènes en tant que facilitateur communautaire et animateur de Cercles Reflect de concertation et de délibération citoyenne est un plus pour la durabilité du projet. Les animateurs ont la compétence requise (théorique et pratique) en matière de gouvernance démocratique locale. Les facilitateurs interviewés postérieurement à la réalisation du projet ont rapporté qu'ils étaient encore engagés dans leurs communautés et continuaient à se réunir avec les Cercles.

Les jeunes des localités ont participé aux Cercles de concertation interculturelle et intergénérationnelle, autour des questions de paix et réconciliation. Les femmes ayant participé, se disent renforcées au niveau de l'estime de soi, de l'analyse collective des problèmes et de l'identification de solutions. Elles ont aussi valorisé leurs droits de participer aux instances locales de prise de décisions. Elles demandent aujourd'hui à continuer de bénéficier de formations et d'appui pour des actions ciblant leur promotion socio-économique.

Concernant la production des matériaux d'appui à la formation, plusieurs publications, études, recherches, rapports d'ateliers, programmes de formation, agenda politiques ont été présentés auprès des autorités locales. Elles ont été élaborées dans le cadre du projet, et constituent un facteur de durabilité important. En effet, les acteurs disposent maintenant d'outils concrets, mettant en valeur les pratiques bénéfiques à une meilleure gouvernance locale (Cercles Reflet). Les participants ont reçu une clé USB avec une documentation qu'ils utilisent aujourd'hui lorsqu'ils organisent des activités participatives au niveau des communautés locales.



Participation des femmes aux Conseil Communaux

La durabilité des acquis d'un projet de développement est un enjeu de taille une fois ce dernier terminé. Il serait dommage que le processus entamé s'estompe. La mobilisation citoyenne ne doit pas s'atténuer. Il est à signaler qu'il reste à réfléchir sur le besoin de pérenniser des espaces de participation citoyenne. Il faudrait voir dans le Code des Collectivités quelle est la modalité la plus pertinente afin de formaliser et de consolider l'institutionnalisation de ces nouveaux espaces. Pour le moment, ce type d'initiatives dépend entièrement de la volonté

des autorités en vigueur. C'est un projet ambitieux fort en symbole et en promesses. Il est important aujourd'hui de l'envisager.

Concernant la durabilité financière, Le financement de la promotion de la gouvernance locale par les PDL a été soulevé lors des focus groupes organisés durant le projet. Un pourcentage des recettes fiscales devrait être alloué à cet objectif ainsi que des recettes provenant des taxes des industries minières.

Quant au CADES, ce dernier entretient une collaboration stable avec différents bailleurs, notamment l'Union Européenne et la Banque Mondiale, qui participent au financement de leurs projets. L'ONG cherche ainsi à assurer une continuité aux initiatives de renforcement des groupes cibles entreprises sur la zone d'intervention. A l'heure actuelle, l'Union Européenne finance un projet d'appui à la gouvernance sur la zone.

(vi) Valeur ajoutée

Le projet AGODEL représente une réelle valeur ajoutée pour la population bénéficiaire ainsi que pour l'ONG nationale (CADES) en charge de l'implémenter. C'est une réelle opportunité pour dynamiser la gouvernance locale de manière collective et responsable.

Les Cercles Reflect ont été fortement valorisés tout au long du projet. Ils ont contribué à créer des espaces transparents propices au débat citoyen et axés sur la promotion d'outils de gouvernance locale, tels que les plans de développement locaux (PDL), le plan annuel d'investissement et les budgets communaux.

Le projet a réussi à sensibiliser la population villageoise sur l'importance de leur participation aux affaires publiques et communautaires. Les habitants des trois localités concernés se sont vus donner la possibilité de se faire entendre dans la gestion des affaires publiques et de faire peser leurs opinions citoyenne dans le débat public local.

Le projet a permis au CADES de renforcer son ancrage institutionnel dans les trois Communes Urbaines par le biais de l'engagement qu'il a pris auprès des populations bénéficiaires. Il a consolidé également la présence de son antenne régionale et son expertise dans la formation d'équipes d'animation endogènes, sur le terrain.



Séance de restitution des travaux de

V. Conclusions

i. Ce projet d'appui à la Gouvernance locale dans la région est une des initiatives qui a suscité un grand intérêt de la part des divers groupes cibles. Par le biais d'une approche « bottom up », le projet a su construire des espaces de « concertation et d'information » sur les questions de transparence et redevabilité dans la gestion des collectivités locales. Mobilisant les acteurs gouvernementaux, les organisations de base de la société civile, les associations, regroupements de femmes et les jeunes les plus vulnérables, il a contribué à mettre sur pied une dynamique de participation citoyenne en faveur du développement local. Il apporte une plus-value essentielle en intervenant auprès des populations précarisées et exclues. *Ces conclusions sont en relation avec les appréciations de la pertinence et de la valeur ajoutée.*

ii. Le projet a choisi de travailler simultanément avec les bénéficiaires de droits et les garants des droits. Il a contribué au renforcement des capacités et des compétences des acteurs clés du développement local. Il impliquait les élus, les cadres communaux, les organisations de la Société Civile de base (OSC) et les citoyens. Tous ces acteurs ont réussi à harmoniser leur compréhension et à créer un cadre de concertation et de dialogue, où chacun peut s'exprimer. Ce qui a favorisé l'atteinte des résultats et l'accomplissement des objectifs escomptés. La mise en place d'espace de débat citoyen est indéniablement un point positif dans un contexte sociopolitique caractérisé par la rareté d'espaces de participation citoyen dans le domaine public. Les Cercles Reflects sont un succès important pour la vie publique locale, bien que leur consolidation dans le temps reste encore un défi à relever sur le long terme. Il est néanmoins dommageable de constater aucune présence d'acteurs/partenaires du secteur minier, au combien prédominant dans la région de Haute Guinée. *Ces conclusions sont en relation avec les appréciations de la pertinence, l'efficacité et l'impact.*

iii. Le projet a conçu une approche stratégique pertinente et innovante dans un contexte fragilisé par des tensions sociopolitiques exacerbées et des revendications croissantes dans les zones minières. Les méthodologies appliquées (Reflect et MARP) pour le renforcement des capacités se sont avérées utiles et pertinentes. Elles ont motivé les citoyens, auparavant peu enclins à la participation citoyenne. Les Cercles Reflect ont été des relais entre la Commune et les citoyens. Les étapes ont été progressivement planifiées, travaillées et harmonisées de manière à placer la gouvernance locale au centre du projet. Cette approche a été fortement appréciée par les bénéficiaires. Elle les a mobilisés à analyser leurs problèmes, à identifier des priorités, et à rechercher des solutions de manière collective. La population a donc participé aussi à l'élaboration du Plan de Développement local en collaboration et avec l'engagement des autorités communales. Les Cercles ont été aussi l'occasion de débats qui ont aidé les femmes et les hommes à mieux comprendre les relations d'équité et de genre dans la pratique et les situations de la vie quotidienne. Cette approche a été fortement appréciée par les bénéficiaires (hommes et femmes). *Ces conclusions sont en relation avec les appréciations de la pertinence, l'efficacité et l'impact.*

iv. Le projet a utilisé des contenus et des outils de formations de qualité qui ont permis aux bénéficiaires de mieux appréhender ce qu'est réellement la gestion publique d'une localité. Par une formation théorique et pratique, centrée sur le débat citoyen, les acteurs ont été initiés à une vision nouvelle de leurs droits publics. Ils

connaissent désormais les principes essentiels de la gouvernance locale, de la participation démocratique et de l'approche genre. Ils sont aussi formés sur les outils méthodologiques mis à disposition pour construire les PDL, le PAI et le budget participatif. Toutes les formations se sont déroulées dans la langue nationale. La population dit encore consulter/utiliser les matériaux pédagogiques reçus pendant les formations. Ces supports peuvent néanmoins encore être améliorés (intégration de dessins pour les gens qui ne savent pas lire/ ou qui ne parle pas français). *Ces conclusions sont en relation avec les appréciations de l'efficience, l'efficacité et la durabilité.*

v. Le projet a su construire un modèle de gestion et de suivi garant d'une efficacité sur le long terme. Le personnel engagé pour la réalisation du projet était majoritairement constitué de personnes issues des localités concernées. Les facilitateurs, les superviseurs de suivi et d'évaluation, par leur connaissance du terrain et leur proximité avec la population, ont permis de favoriser l'engagement des acteurs impliqués et d'atteindre les résultats obtenus. Néanmoins, le CADES regrette quelque peu d'avoir été limité par un budget restreint pour développer d'avantage d'autre modalité d'accompagnement de la population vers une gouvernance locale démocratique et transparente. *Ces conclusions sont en relation avec les appréciations de l'efficience, l'efficacité et l'impact.*

vi. Le projet s'est adapté à la crise sanitaire EBOLA. Les dangers sanitaires engendrés par la propagation du virus ont dû être pris en compte. Au sein des collectivités, le projet a obtenu des élus qu'ils s'impliquent dans la lutte contre le virus. Le CADES s'est inséré en conséquence au niveau de chaque commune en collaboration avec la population (les femmes notamment) pour diffuser des pratiques sanitaires viables pour stopper ou ralentir la propagation du virus. *Ces conclusions sont en relation avec les appréciations de l'efficience, l'efficacité et l'impact.*

vii. Le projet entend s'insérer dans une vision à long terme et agir durablement sur la vie publique des localités. Les bases qu'il a implantées, doivent être consolidées. Elles doivent permettre de répondre aux défis à venir. Parmi les futurs défis identifiés, la consolidation des acquis au niveau de la Commune et des Services Préfectoraux est une étape importante à passer. Quant à la base citoyenne, il est clair qu'un appui et un accompagnement est vital afin de donner une continuité aux Cercles qui ont tant amené au débat public. La durabilité d'une bonne gouvernance locale passe aussi par sa pérennité aussi bien humaine que financière. Il

reste à identifier les différentes ressources humaines et financières utiles à la réalisation de ce dessein. *Ces conclusions sont en relation avec les appréciations de la durabilité et l'impact.*



Analyse des acquis par les Cercles et par l'équipe du projet AGODEL

VI. Recommandations

Ces recommandations dérivent des conclusions de l'évaluation. Elles visent à optimiser les effets et à appuyer la continuité et la consolidation des actions menées. Les évaluateurs adressent également une recommandation spécifique au FNUD.

i. Il est important que le CADES consolide les acquis du projet en vue de permettre une véritable appropriation des questions publiques de la part de la population. Tous les acteurs impliqués sont d'accord sur l'importance de consolider les processus de renforcement des capacités et l'existence des espaces de participation citoyenne (Cercles Reflects). Il faut favoriser l'implication des citoyens et des élus locaux dans l'exercice de leurs rôles et responsabilités avec pour horizon de prioriser le développement local. Il est important de continuer à appuyer les initiatives provenant des OSC de base et de conforter leur rôle d'intermédiaire entre la population et les autorités locales dans le cadre des politiques de décentralisation. Il est important de capitaliser la plus-value apportée auprès des populations les plus vulnérables. D'autres aspects essentiels de la bonne gouvernance comme l'appui à l'exercice des droits socio-économiques et culturels pourraient être abordés dans un futur proche. Le code des collectivités définit les rôles de la population dans la gouvernance locale. La révision de ce code par le CADES et le Directeur National de la Décentralisation assurerait la formalisation et la continuité des initiatives propices au développement d'une gouvernance local saine et en faveur d'un développement local serein et efficace. *(En relation avec les conclusions i, ii et vii)*

ii. Rechercher les ressources humaines et financières locales/endogènes qui peuvent appuyer ce processus de consolidation. Dans le but de rendre durable le fonctionnement des espaces de participation citoyen, il faudrait chercher des ressources pertinentes, surtout au niveau local. Définir un pourcentage du budget des PDL et un pourcentage des recettes communal serait une solution pertinente pour continuer à appuyer la gouvernance locale. Des AGR installées au niveau local seraient les plus aptes à répondre à ce défi. L'animation des cercles par les facilitateurs locaux a été mise en place par un système de cotisations qui servait à les payer. Cette modalité a fonctionné dans certains Cercles. Elle devrait être d'avantage mise en valeur de manière à bien faire prendre conscience à la population de l'importance de participer de manière citoyenne avec leurs cotisations. *(En relation avec les conclusions i, ii et vii)*

iii. Consolider la collaboration et les synergies inter-institutionnelles et intersectorielles. Le projet a identifié comme acteurs clés du développement local, les communes et Services Préfectoraux pour leurs prérogatives socio-économiques et culturelles. Afin de décupler les potentiels aptes au développement local, il faut constituer des synergies d'action avec les autres acteurs au développement. Il convient alors d'identifier les acteurs proposant un potentiel de développement intéressant et construire une collaboration active avec eux. Les acteurs miniers sont une piste à privilégier. Ils peuvent apporter des fonds et une expertise importante en tant qu'acteur économique prédominant des localités concernées. *(En relation avec la Conclusion ii).*

iv. Renforcer les espaces et initiatives pertinentes sur l'approche genre. Il faut profiter de l'impulsion d'un débat sur le genre, occasionné par le projet pour impulser de nouvelles initiatives sur le sujet. Les femmes doivent continuer à promouvoir la

construction de relations égalitaires de genre ainsi que la déconstruction des stéréotypes et schémas culturels discriminatoires. *(En relation avec la Conclusion vi).*

v. Capitaliser l'engagement du projet avec les populations plus vulnérables. Il faut préserver le capital formé par le projet auprès des jeunes et des femmes. Les jeunes doivent participer aux espaces citoyens de prises de décision (élaboration de PDL, mise en œuvre des PAI). Le CADES a un projet en cours sur la réinsertion des jeunes en collaboration avec l'Union Européenne. Quant aux femmes, il faut prendre en compte leur demande spécifique d'être formés pour pouvoir participer aux initiatives socioéconomiques (AGR) et d'exercer leurs droits socio-économiques et culturels. Il s'agirait de favoriser leur implication dans la conception et la priorisation des actions de développement local. Le rôle des jeunes et des femmes a été fondamental lors de la campagne de prévention EBOLA. Cette expérience réussie a grandement contribué à leur autonomisation. *(En relation avec la conclusion iii, vi et vii).*

vi. Amélioration adaptation des matériaux de support élaborés. Afin d'optimiser la pertinence des matériaux par rapport au profil des groupes bénéficiaires (Il y avait des leaders qui n'était pas alphabétisés, même au sein des Communes) et de garantir une meilleure utilisation de ces matériaux, il serait utile de traduire les supports pédagogiques dans les langues les plus fréquemment utilisées et de prioriser les messages illustrés et les émissions radio. Le CADES envisage de reproduire les contenus pédagogiques en format cahier simplifié et accessible avec plus d'illustrations notamment. *(En relation avec la conclusion iv).*



Suivi des travaux des groupes lors de la formation à KOUROUSSA

Annexe 1 : Questions d'évaluation

Critère CAD*	Question d'évaluation	Sous-questions
Pertinence	Dans quelle mesure le projet, tel qu'il a été conçu et réalisé, correspondait-il au contexte et aux besoins des bénéficiaires et aux besoins aux niveaux local et national ?	<ul style="list-style-type: none"> Les objectifs du projet étaient-ils cohérents avec les besoins et les priorités du développement démocratique dans le contexte du projet ? Aurait-il fallu préférer une autre stratégie que celle mise en pratique, qui aurait mieux répondu à ces besoins, ces priorités et ce contexte ? Si oui, pourquoi ? Le projet a-t-il correctement identifié les risques ? Le projet a-t-il mis en œuvre des stratégies appropriées pour répondre à ces risques ? Le projet était-il excessivement prudent face aux éventuels risques ?
Effectivité	Dans quelle mesure le projet, tel que mis en œuvre, a-t-il pu réaliser ses objectifs et résultats ?	<ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints ? Dans quelle mesure le projet a-t-il été réalisé comme prévu dans le document de projet ? S'il a été modifié, pourquoi l'a-t-il été ? Les activités du projet étaient-elles appropriées pour progresser vers les objectifs du projet ? Quelles ont été les réalisations du projet ? Dans le cas où il n'aurait pas obtenu les résultats prévus dans le document de projet, quelles étaient les causes des problèmes ?
Efficiences	Dans quelle mesure y avait-il un lien raisonnable entre les ressources utilisées et les impacts obtenus ?	<ul style="list-style-type: none"> La relation entre les ressources du projet et les résultats obtenus était-elle raisonnable ? Les arrangements institutionnels de la gestion du projet ont-ils contribué à son efficacité et à la transparence dans l'usage des ressources ? Le budget était-il conçu et réalisé de manière à faciliter la réalisation de ses objectifs ?
Impact	Dans quelle mesure le projet a-t-il mis en place des processus susceptibles de soutenir la contribution de la société civile à la démocratisation ou à la promotion de la démocratie ?	<ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure la réalisation des objectifs et/ou des résultats du projet a-t-elle eu un impact sur le problème spécifique que le projet se proposait de résoudre ? Le projet a-t-il eu des effets tangibles, positifs ou négatifs, sur les bénéficiaires ciblés par le projet ? Dans quelle mesure le projet a-t-il mené à des changements, positifs ou négatifs, prévus ou non, dans le domaine de la démocratisation ? Le projet a-t-il des chances d'avoir un effet catalytique sur des changements futurs ? Comment ? Pourquoi ? Exemples ?
Pérennité	Dans quelle mesure le projet, tel qu'il a été conçu et réalisé, a-t-il suscité un mouvement susceptible de se prolonger dans la direction d'un développement démocratique ?	<ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure le projet a-t-il mis en place des processus susceptibles de prolonger l'impact du projet après la fin de son financement ? Le cas échéant, les parties prenantes acceptent-elles et souhaitent-elles continuer les activités par elles-mêmes ?
Valeur ajoutée du FNUD	Dans quelle mesure le FNUD a-t-il pu se servir de son statut particulier pour obtenir des résultats que d'autres bailleurs n'auraient pas pu obtenir ?	<ul style="list-style-type: none"> Le projet a-t-il obtenu des résultats liés à son financement par le FNUD, qui n'auraient pas pu être obtenus de la même manière par d'autres bailleurs ou d'autres partenaires (gouvernement, ONG, etc.) ? La conception et la mise en œuvre du projet ont-elles fait bon usage des avantages comparatifs du FNUD, en particulier son mandat ciblé sur la démocratisation ?

Annexe 2 : Documentation analysée

Documents de programmation et de gestion du projet :

- PO Note UNDEF
- Document de Formulation du projet⁶
- ProDoc Amendements Ebola
- Rapports narratifs intermédiaires et finaux
- Rapport financier final
- Milestone verification Mission Report, Abdoul Latif Haidara, 29/07/2014
- Milestone verification Mission Report, Abdoul Latif Haidara, 03/04/2015
- M3, Emploi du temps, formation sur les procédures et mécanismes de passation de marchés publics communaux à Dabola, Kouroussa et Dinguiraye du 16 Mars au 1er Avril 2015
- M3, Liste de présence à la formation
- Site web du CADES/Guinée : <http://www.cades-guinée.org>

Matériaux de support et documents élaborés dans le cadre du projet :

- Manuel du participant à la formation sur le processus d'élaboration de PDL
- Manuel du participant à la formation sur le processus d'élaboration du Budget Participatif Communal
- Manuel du participant à la formation des acteurs locaux sur les techniques de communication pour le changement de comportement face à Ebola
- Plans de Développement Locaux des CU de Dinguiraye, de Dabola et de Kouroussa
- Manuels de participants sur la Mobilisation des ressources financières locales
- Manuel de participants sur les techniques de passation des marchés communales
- Manuel de participants sur leurs rôles et responsabilités des acteurs communautaires
- Manuel de participants sur leurs rôles et responsabilités des APEAE

Autres Documents :

- Etudes sur la Décentralisation au Burkina Faso et en Guinée. Forum Régional sur la Décentralisation. *Marseille, 22 juin 2007*
- « La Décentralisation en Guinée : Une expérience réussie » A. Conde, L'Harmattan
- Rapport de la politique du gouvernement Guinéen sur le genre : Ministère d'Etat des Affaires Sociales, de la Promotion Féminine et de l'Enfance

⁶ Document du projet, signé le 11/12/2013

Annexe 3 : Personnes interviewées

Samedi 21 Mai 2016	
Arrivée de l'experte internationale à Conakry	
Dimanche 22 Mai 2016	
Briefing avec l'équipe de travail du CADES, à Conakry	
Collecte de la documentation complémentaire	
Nom et Prénom	Fonction
Mamadou Aliou BAH	Secrétaire Exécutif du CADES
Amadou Mouctar BALDE	Coordonnateur National du CADES
BARRY Boubacar 3	Responsable de Suivi et Evaluation
SQUARE Assiatou	Assistant comptable
Telly DIALLO	Expert national
Luisa Maria AGUILAR	Experte internationale
Lundi 23 Mai 2016	
Départ vers la Commune de Dinguiraye (nuit à Mamou, étape intermédiaire)	
Réunion de l'équipe d'experts	
Telli DIALLO	Expert national
Luisa Maria AGUILAR	Experte internationale
Déplacement vers la Commune de Dinguiraye	
Rencontre (à mi-chemin) de l'équipe de coordination de la Commune Urbaine de Dabola	
FOFANA Karfala	Superviseur
BALDE Abdoulaye	Chargé du suivi évaluation
Visite de courtoisie aux autorités de la Commune de Dinguiraye	
BAH Amadou Tidiane	Président de la Délégation spéciale de Dinguiraye
THIAM Mamadou	Conseiller Communal
Réunion avec le Superviseur et les facilitateurs du projet, Commune Urbaine de Dinguiraye	
BAH Zainoul Abdine	Superviseur de zone
DIOP Oumou	Facilitatrice du projet
DIALLO N'Famory	Facilitateur du projet
TRAORE Hassimiou	Facilitateur du projet
BAH Mamadou Bobo	Facilitateur Suppléant
BAH Amadou Tidiane	Président de la Délégation spéciale de Dinguiraye
Boubaca Biro BAARY	COC
Aliou DIAKITE	Leader Religieux
Hady BAH	DSEE joint /CU 2
Alimou BAH	DSEE /CU 1
Tidiane DIALLO	DSEE joint /CU 1
Babady CAMARA	Directeur des études (Bowal)
Amadou LY	DPA
Sékou WANN	OSC/CP/Société civile
THIAM Mamadou	Conseiller Communal
Mamadou FOFANA	Conseiller Communal
Hadiza Aissata SOW	Conseillère Communale
Kalil DOUMBOUYA	Secrétaire Général /CU
Hadja Kouro SOW	Vice Présidente Conseil Communal (ancienne Maire)
Nom et Prénom	Fonction
Abdoulaye Bademba BARRY	Receveur Communal
Souleymane Ben DIALLO	Conseiller Communal
Hadja Djénabou DIALLO	Officier Délégué Etat Civil
Mamadou CONDE	Chargée d'élevage

<i>Focus Group avec les Femmes</i>	
Hadja Madina LY	Chargée de la promotion féminine
Hadja Madina BAH	Cercle Femme
Oumou DAMBA	Société Civile
Fatoumata SAM	Cercle Jeune
Nagnouma Keita	Cercle Femme
Hadja Diariou BARRY	Membre de groupement
Maladho TRAORE	Cercle Helayabhè
Fadima BARRY	Association féminine
Hdja Djénabou DIALLO	Etat civil
Lahè SOW	Cercle Femme
Maimouna TOURE	Cercle Helayabhè
Adama Ngalou CAMARA	Cercle Helayabhè
Hadjiratou SOW	Cercle Jeune
<i>Focus Group avec les Jeunes</i>	
DIAKITE Alhassane	Cercle Jeune
DIALLO Mamamdou Saliou	Société civile
DIAKITE Mamoudou	Cercle Jeune
CISSE Yaya	Cercle Jeune
CAMARA Alhassane	Cercle Jeune
DIAMA Fabou	Cercle Jeune
DIALLO N'famory	Cercle Jeune
GADJIGO Amadou	Cercle Jeune
Retour vers la Commune Urbaine de Dabola	
Mercredi 25 Mai 2016	
Réunion avec l'équipe de coordination du projet, Commune Urbaine de Dabola	
FOFANA Karfala	Superviseur
BALDE Abdoulaye	Chargé du suivi évaluation
<i>Visite de courtoisie aux autorités de la Préfecture et de la Commune de Dabola</i>	
Ibrahima SY SAVANE	Préfet
Lansana CAMARA	Chargé de l'Administration
Lamine Morodu DAIKITE	Secrétaire Général de la Commune
Aboubacar Sidiky KOULIBALY	Président de la Délégation Sépéciale de Dabola
<i>Focus Group avec les Femmes</i>	
KEITA Naye	Présidente de Cercle
CISSOKA Hadja Fatoumata	Participante au cercle
NABE Tady	Participante au cercle
KEITA Nanténin	Participante au cercle
CAMARA Hadja Oumou	Participante au cercle
KANTE Kadé	Participante au cercle
BANGOURA Fatoumata	Participante au cercle
Aissatou THIAM	Participante au cercle
Fanta SANKON	Présidente de Cercle
DIALLO Mariama	Participante au cercle
KEITA Siré	Participante au cercle
Hadja Fanta SANKON	Participante au cercle
CONDE Djélignouma	Participante au cercle
CONDE Laila	Participante au cercle
Nom et Prénom	Fonction
KANTE Adama	Participante au cercle
BARRY Aminata	Participante au cercle
DIALLO Kadiatou	Participante au cercle
DIALLO Binta	Participante au cercle
FOFANA Fatoumata	Participante au cercle
KEITA Yama	Participante au cercle
CONDE Kankou	Participante au cercle

BARRY Kadiatou	Participante au cercle
BALDE Djiba	Participante au cercle
THIAM Adama	Participante au cercle
Focus Group avec les Elus	
Lamine Morodu DAIKITE	Secrétaire Général, Commune
SANGARE Aguibou	Chargé de l'état civil
CAMARA Yalla	COC
CAMARA Mamadouba	AGP
Ibrahima FOFANA	Ex-Maire
KEITA Souleymane	DPA
KEITA Issa	Conseiller
KOULIBALY Faboukary	Conseiller
SIDIBE Kaba	Conseiller
SYLLA Souleymane	Conseiller
Focus Group avec les Jeunes	
TOURE Abdourahmane	Animateur du cercle
TRAORE Fatoumata	Participante au cercle
OULARE Ansoumane	Participant au cercle
DOUBOUYA Seny	Participant au cercle
CAMARA N'Bemba	Participant au cercle
TRAORE Thiékoura	Participant au cercle
GUISSE Souraghata	Participant au cercle
DOUMBOUYA Sékou	Participant au cercle
Focus Group avec les Facilitateurs	
Saliou CAMARA	
DIAGNE Boubacar	
DIALLO Abdoul Karim	
MARA Karfala	
DOUBOUYA Mandjan	
Réunion de clôture avec l'équipe de coordination du projet, Commune Urbaine de Dabola	
FOFANA Karfala	Superviseur
BALDE Abdoulaye	Chargé du suivi évaluation
Jeudi 26 Mai 2016	
<i>Déplacement vers Conakry (nuit à Mamou, étape intermédiaire)</i>	
Réunion de l'équipe d'experts, préparation du débriefing avec le CADES	
Telly DIALLO	Expert national
Luisa Maria AGUILAR	Experte internationale
Vendredi 27 Mai 2016	
<i>Débriefing au CADES</i>	
Mamadou Aliou BAH	Secrétaire Exécutif du CADES
Amadou Mouctar BALDE	Coordonnateur National du CADES
BARRY Boubacar 3	Responsable de Suivi et Evaluation
SQUARE Assiatou	Assistant comptable
BAH Houray	Secrétaire Comptable
Telly DIALLO	Expert national
Luisa Maria AGUILAR	Experte internationale

Annexe 4 : Abréviations

AGODEL	Appui à la Gouvernance Démocratique locale des zones minières de la Haute Guinée-Nord
APEAE	Associations des Parents d'Elèves et Amis de l'Ecole
ASBEG	Alphabétisation Suivi-Budgétaire, Economie et Gouvernance
CAD	Centre d'Aide au Développement
CADES	Centre d'Appui pour le Développement Economique et Social
CCL	Code des Collectivités Locales
CU	Communes Urbaines
DP	Document du projet
DSEL	Diagnostic Socio-Economique Local
IDH	Indice de Développement Humain
MARP	Méthode Accélérée de Recherche Participative
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non-gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PAI	Plan Annuel d'Investissement
PDL	Plan de Développement Local
PIB	Produit Intérieur Brut
PND	Plan National de Développement
REFLECT	Regenerated Freirean Literacy through Empowering Community Techniques
RGPH	Recensement General de la Population et de l'Habitat
SEIP	système de suivi-évaluation participatif de l'impact de projets
SPD	Services Préfectoraux de Développement
UNDEF/FNUD	United Nations Fund for Democracy/Fonds des Nations Unies pour la Dé