

SAVOIR SE QUI DONNE DES RÉSULTATS

Évaluation centrale de projet

Programme d'appui à la décentralisation et au
développement communal, Bénin

Numéro de projet : 2016.2199.4

Rapport d'évaluation

Au nom de la GIZ par Claudia Schwegmann (FAKT) et Chabi Kinissi Nansounon (FAKT)

Version publiée : février 2022

Mentions légales

À son titre d'entreprise fédérale, la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH aide le gouvernement fédéral allemand à atteindre ses objectifs dans les domaines de l'action éducative internationale et de la coopération internationale pour le développement durable.

L'unité d'Évaluation de la GIZ est directement rattachée au directoire et est séparée de l'activité opérationnelle de la GIZ ; cette structure organisationnelle renforce son indépendance. Elle a pour mission de produire des résultats et des recommandations fondés sur des données probantes aidant à la prise de décisions, d'apporter une vérification crédible des résultats et d'améliorer la transparence des enseignements.

Pour la présente évaluation, l'unité d'Évaluation a fait appel à des évaluateurs externes indépendants qui ont également rédigé ce rapport. Toutes les opinions et analyses exprimées dans le rapport sont celles des auteurs.

Évaluateurs :

Claudia Schwegmann, Chabi Kinissi Nansounon, Kahlou Saka, Vignon Éric Dossou (FAKT Consult e.V.)

Auteurs du rapport d'évaluation :

Claudia Schwegmann, Chabi Kinissi Nansounon (FAKT Consult e.V.)

Société d'études et de conseil :

FAKT Consult for Management, Training and Technologies
Hackländerstrasse 33
70184 Stuttgart
Tél. : +49 (0) 177 210950
E-mail : fakt@fakt-consult.de
I : www.Fakt-consult.de

FAKT Consult for Management,
Training and Technologies

Coordination et gestion :

Claudia Kornahrens, GIZ, cheffe de section
Benjamin Bräuer, GIZ, gestion d'évaluation
Unité d'Évaluation de la GIZ
Section Évaluations centrales de projets

Responsable :

Albert Engel, directeur
Unité d'Évaluation de la GIZ

Édition :

International Correspondents in Education (ICE)

Publié par :

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges :

Bonn et Eschborn
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Allemagne
Tél. : +49 228 44 60-0
Fax : +49 228 44 60-17 66
E-mail : evaluierung@giz.de
I : www.giz.de/evaluierung
www.youtube.com/user/GIZonlineTV
www.facebook.com/gizprofile
https://twitter.com/giz_gmbh

Conception graphique/présentation :

DITHO Design GmbH, Cologne

Impression et distribution :

GIZ, Bonn

Imprimé sur papier 100 % recyclé, certifié FSC.

Bonn, février 2022

Cette publication est disponible en téléchargement
au format PDF sur le site internet de la GIZ :
www.giz.de/evaluierung.

Sommaire

Liste des figures	4
Liste des photos	4
Liste des tableaux	4
Abréviations	5
Aperçu du projet	7
1 Objectifs et questions de l'évaluation	8
1.1 Objectifs de l'évaluation	8
1.2 Questions de l'évaluation	8
2 Objet de l'évaluation	9
2.1 Définition de l'objet de l'évaluation	9
2.2 Modèle de résultats, hypothèses comprises	10
3 Évaluabilité et processus d'évaluation	13
3.1 Évaluabilité : disponibilité et qualité des données	13
3.2 Processus d'évaluation	14
4 Évaluation du projet au regard des critères du CAD de l'OCDE	17
4.1 Impact et viabilité/durabilité des projets antérieurs	17
4.2 Pertinence	19
4.3 Cohérence	25
4.4 Efficacité	28
4.5 Impact	37
4.6 Efficience	45
4.7 Viabilité/durabilité	48
4.8 Résultats clés et appréciation globale	55
5 Conclusions et recommandations	57
5.1 Principales conclusions et facteurs de réussite/d'échec	57
5.2 Recommandations	59
Références	62
Annexe : Matrice d'évaluation	65

Liste des figures

Figure 1 : Modèle de résultats actuel (mars 2021), adapté lors de l'évaluation.....	12
Figure 2 : Principales étapes du processus d'évaluation	14

Liste des photos

Photo 1 : Atelier de planification (Source : PDDC)	18
Photo 2 : Guichet unique dans une commune partenaire (Source : Kahilou Saka).....	35
Photo 3 : Forum Jeunes Avrankou (Source : PDDC)	43
Photo 4 : Archivage des documents dans une commune partenaire (Source : Kahilou Saka)	52
Photo 5 : Représentants de la société civile au sein du cadre intégrateur de Savalou (Source : PDDC)	55

Liste des tableaux

Tableau 1 : Centres d'intérêt des principales parties prenantes de l'évaluation	8
Tableau 2 : Liste des parties prenantes de l'évaluation et des personnes interrogées	15
Tableau 3 : Méthodologie pour l'évaluation des projets antérieurs.....	19
Tableau 4 : Notation du critère de pertinence du CAD de l'OCDE	19
Tableau 5 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de pertinence du CAD de l'OCDE	23
Tableau 6 : Notation du critère de cohérence du CAD de l'OCDE	25
Tableau 7 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de cohérence du CAD de l'OCDE	27
Tableau 8 : Notation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE	28
Tableau 9 : Indicateurs – évalués et adaptés – des objectifs des différents modules (niveau réalisation/outcome).....	29
Tableau 10 : Hypothèses 1 et 2 de résultats sélectionnées pour le critère d'efficacité	31
Tableau 11 : Hypothèses 3 et 4 de résultats sélectionnées pour le critère d'efficacité	33
Tableau 12 : Méthodologie pour l'évaluation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE.....	36
Tableau 13 : Notation du critère d'impact du CAD de l'OCDE.....	38
Tableau 14 : Hypothèses 4 et 6 de résultats sélectionnées pour le critère d'impact	41
Tableau 15 : Méthodologie pour l'évaluation du critère d'impact du CAD de l'OCDE	44
Tableau 16 : Notation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE	45
Tableau 17 : Méthodologie pour l'évaluation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE.....	48
Tableau 18 : Notation du critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE	48
Tableau 19 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE	54
Tableau 20 : Appréciation globale des critères du CAD de l'OCDE et des dimensions d'évaluation associées	56
Tableau 21 : Échelles d'évaluation	57

Abréviations

ANCB	Association nationale des communes du Bénin
BMZ	Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement
CA	Champ d'action
CAD	Comité d'aide au développement
CeFAL	Centre de formation pour l'administration locale
CIPE	Centres des impôts des petites entreprises
CONAFIL	Commission nationale des finances locales
DGCL	Direction générale des collectivités locales
EUR	Euro
FADeC	Fonds d'appui au développement des communes
FG	Groupe de discussion (Focus Group)
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH
II	Interview Individuel
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau (Établissement de crédit pour la reconstruction)
MDGL	Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance locale
MdSC	Maison de la société civile
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
OCA	Objectif du champ d'action
OCB	Organisation communautaire de base
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable
ONG	Organisation non gouvernementale
OSC	Organisation de la société civile
PDC	Plan de développement communal
PDDC	Programme d'appui à la décentralisation et au développement communal
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PONADEC	Politique nationale de décentralisation et de déconcentration
PTF	Partenaires techniques et financiers
R	Résultat
RCP	Ressources communales propres
ProReFORME	Projet Réforme des finances publiques pour l'atteinte des Objectifs de développement durable (ODD) et le renforcement de la mobilisation des recettes de l'État
SEPAC	Système d'évaluation des performances du personnel de l'administration communale
UE	Union européenne



Aperçu du projet

Bénin : Programme d'appui à la décentralisation et au développement communal

Numéro de projet	2016.2199.4
Code(s) SNPC (Code du système de notification des pays créanciers)	15112 – Décentralisation et soutien aux administrations infranationales (60 %) 15114 – Mobilisation des ressources intérieures (25 %) 15150 – Participation démocratique et société civile (15 %)
Objectif du projet	Les communes appuyées sont en mesure de mieux exercer les compétences qui leur sont transférées pour la fourniture des services communaux.
Durée du projet	1 ^{er} juillet 2017 – 31 mars 2021
Volume du projet	16 818 635 EUR (dont 2 000 000 EUR de cofinancement de l'Union européenne)
Commettant	Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ), Union européenne (EU)
Organisme de tutelle	Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance locale (MDGL), ministère de l'Économie et des Finances (MEF), ministère de l'Intérieur et de la Sécurité publique (MISP)
Organisations de mise en œuvre (dans le pays d'intervention)	35 communes, Maison de la société civile (MdSC), Association nationale des communes du Bénin (ANCB), 8 OSC relais
Autres organisations de développement impliquées	Cofinancé par : Union européenne (EU)
Groupe(s) cible(s)	Les populations et les élus de 35 communes, le personnel des ministères impliqués et les OSC

1 Objectifs et questions de l'évaluation

L'objectif de ce premier chapitre est de présenter l'objet de l'évaluation, les critères d'évaluation standardisés, les centres d'intérêt des parties prenantes et les questions d'évaluation.

1.1 Objectifs de l'évaluation

Les évaluations centrales de projets commandées par le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) remplissent trois fonctions principales : favoriser les décisions fondées sur des données probantes, promouvoir la transparence et la reddition de comptes, et encourager l'apprentissage organisationnel en vue de contribuer à une gestion des connaissances efficace. La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH structure la planification, la mise en œuvre et l'utilisation des évaluations de façon à optimiser la contribution du processus d'évaluation et des conclusions de l'évaluation à ces fonctions essentielles (GIZ 2018b, voir liste des références en fin de document). Dans le cas du Programme d'appui à la décentralisation et au développement communal (PDDC), l'évaluation vise à produire des enseignements pour le Programme d'appui Réforme des finances publiques pour l'atteinte des Objectifs de développement durable (ODD) et le renforcement de la mobilisation des recettes de l'État (ProReFORME) (PN 2019.2050.3), qui a commencé en janvier 2021.

1.2 Questions de l'évaluation

Le projet a été évalué sur la base de critères et de questions d'évaluation standardisés afin que la GIZ puisse le comparer à d'autres projets. Ces éléments se fondent sur les [critères d'évaluation du Comité d'aide au développement \(CAD\) de l'Organisation de coopération et de développement économiques \(OCDE\)](#) (actualisés en 2020) pour la coopération internationale et les [critères d'évaluation de la coopération bilatérale allemande \(en allemand\)](#) : **pertinence, cohérence, efficience, efficacité, impact et viabilité/durabilité**.

Les questions analytiques et dimensions spécifiques de l'évaluation de la GIZ sont tirées de ce cadre. Elles servent de base à toutes les évaluations centrales de projets de la GIZ et figurent dans la **matrice d'évaluation** (annexe). Les contributions à l'Agenda 2030 pour le développement durable et à ses principes ont également été prises en compte, ainsi que certains thèmes à caractère transversal tels que le genre, l'environnement, la sensibilité aux conflits et les droits humains. D'autres aspects relatifs à la qualité de la mise en œuvre ont été intégrés à tous les critères du CAD de l'OCDE.

Tableau 1 : Centres d'intérêt des principales parties prenantes de l'évaluation

Partie prenante de l'évaluation	Centres d'intérêt concernant l'évaluation/questions supplémentaires relatives à l'évaluation	Section correspondante de ce rapport
BMZ	Prise en compte des groupes vulnérables dans la planification du développement local, effet boule de neige du projet sur la décentralisation au Bénin	Thèmes abordés aux sous-chapitres 4.1, 4.4 et 4.5
GIZ	Liens entre domaines d'appui et amélioration des performances des mairies, efficacité et appropriation de la mobilisation des ressources communales propres (RCP) et mise à l'échelle des bonnes pratiques	Thèmes abordés aux sous-chapitres 4.4, 4.5 et 4.7 consacrés à l'efficacité, l'impact et la durabilité
Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance locale	Impact du projet et ancrage dans les structures	Thèmes abordés aux sous-chapitres 4.5 et 4.7

Partie prenante de l'évaluation	Centres d'intérêt concernant l'évaluation/questions supplémentaires relatives à l'évaluation	Section correspondante de ce rapport
Union européenne	Impact et durabilité du projet, principalement au niveau du volet participation citoyenne	Thèmes abordés aux sous-chapitres 4.5 et 4.7

2 Objet de l'évaluation

L'objectif de ce deuxième chapitre est de présenter l'objet de l'évaluation, y compris la théorie du changement et les hypothèses de résultats.

2.1 Définition de l'objet de l'évaluation

L'objet de la présente évaluation est le Programme d'appui à la décentralisation et au développement communal au Bénin (PDDC), ci-après nommé « le projet ». Le contexte général du projet est caractérisé par un développement socio-économique faible. Le Bénin est classé au 168^e rang sur 186 pays selon l'indice de développement humain (2019). Au niveau politique, le pays est considéré comme une démocratie stable avec un risque de conflit relativement faible. Néanmoins, le système politique fait face à de nombreux défis comme la dominance de la branche exécutive du gouvernement, la corruption généralisée, le rôle clé des capacités financières dans le cadre des élections et la fragmentation du système partisan, malgré les réformes en cours dans le domaine. À la suite de l'adoption de sa Constitution en 1990, le Bénin a enclenché un processus de décentralisation, avec l'organisation des premières élections locales en décembre 2002 et en janvier 2003. En 2009, le gouvernement a adopté la Politique nationale de décentralisation et de déconcentration (PONA-DEC), qui définit les rôles des communes, des préfectures et des ministères sectoriels. Pour exercer les compétences qui leur ont été transférées, les communes tirent leurs revenus de trois sources : les revenus locaux propres, les transferts du pouvoir central (par l'intermédiaire du Fonds d'appui au développement des communes ou FADeC) et les transferts externes et emprunts. Malgré ces dispositions, la situation financière de la majorité des communes reste très précaire. Le cadre de la décentralisation prévoit aussi la participation citoyenne au niveau communal. Cependant, la disposition est formulée de manière générale et les droits concrets contenus dans le cadre permettant la participation citoyenne ou l'accès à l'information sont plutôt élémentaires.

C'est dans ce contexte que le PDDC a été mis en œuvre en 2004. Le budget global des projets antérieurs s'est élevé à 56 048 574 EUR, avec un cofinancement de l'Union européenne (UE) à hauteur de 5 950 000 EUR pour la phase III du PDDC. La phase V du PDDC s'est déroulée du 1^{er} juillet 2017 au 31 mars 2021, avec un budget de 16 818 635 EUR (dont 2 000 000 EUR de cofinancement de l'UE). Il sera suivi par le Programme d'appui ProReFORME, qui s'appuiera notamment sur les acquis du champ d'action 2 du PDDC, qui porte sur les ressources communales propres (RCP). Le PDDC avait pour objectif le renforcement du processus de décentralisation et de déconcentration au Bénin aux niveaux communal, départemental et national. Le projet a suivi une approche multiniveaux et multiacteurs, collaborant avec 35 des 77 communes que compte le pays. Ces communes couvrent neuf des douze départements du Bénin. Dans dix communes, la collaboration s'est limitée au thème de la mobilisation des RCP. Le PDDC a aussi soutenu les structures départementales de cinq départements et des acteurs gouvernementaux au niveau national. Les principaux partenaires au niveau national étaient la Commission nationale des finances locales (CONAFIL) et la Direction générale des collectivités locales (DGCL), qui font partie du ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance locale (MDGL). Concernant le transfert des fonds aux communes et l'audit de leur gestion financière, le principal partenaire était le ministère de l'Économie et des Finances (MEF). Les activités liées à la localisation des ODD ont été mises en

œuvre en collaboration avec le ministère du Plan et du Développement (MPD). Pour renforcer la participation de la société civile et la voix des communes au niveau national, le PDDC a soutenu respectivement la Maison de la société civile (MdSC) et l'Association nationale des communes du Bénin (ANCB) (GIZ, 2017 : Cartographie des acteurs ; GIZ, 2017 : Offre PDDC V). À travers la capitalisation des expériences communales et leur mise à l'échelle, ainsi que l'appui aux acteurs nationaux, le projet visait à bénéficier à toutes les communes du pays. Le PDDC est intervenu dans quatre champs d'action (**CA**) : 1) la valorisation des expériences communales pour la mise en œuvre de l'Agenda 2030 ; 2) les finances locales ; 3) l'administration communale et 4) la démocratie locale et la participation citoyenne. Dans ces CA, le projet a mis en place un appui-conseil sur les plans techniques, stratégiques et organisationnels, des mesures de renforcement des capacités, des forums de dialogue ainsi que la fourniture de biens d'équipement. Des subventions locales et des contributions financières ont été accordées pour soutenir les mesures proposées par les organisations de la société civile (OSC) afin d'encourager la participation citoyenne. Mettant l'accent sur la prestation de services de base, le projet a ciblé les populations de neuf départements. Selon les données et les projections de l'Institut national de la statistique et de l'analyse économique, ces départements comptent environ 8 600 000 habitants, soit 75 % de la population béninoise. Le quatrième CA a ciblé les femmes et les groupes sociaux défavorisés en particulier. Le caractère transversal du projet s'est reflété dans les marqueurs thématiques conformes aux définitions du BMZ. Au vu de l'accent mis sur la professionnalisation des communes et l'implication des OSC, le marqueur développement participatif et bonne gouvernance (marqueur PD/GG-2) peut être attribué au projet. Celui-ci a également pris en compte l'aspect genre (marqueur GG-1) à travers plusieurs mesures, dont le recrutement d'un point focal genre (une femme), le renforcement des capacités des femmes élues conseillères communales et le recrutement et la mise à disposition des structures partenaires de jeunes filles stagiaires afin de leur offrir la possibilité d'avoir une première expérience dans le monde du travail. Les communes ont bénéficié de l'appui-conseil du projet pour l'intégration des enjeux écologiques (marqueurs UR-1 et KLA-1) dans leurs plans communaux. Au-delà des marqueurs thématiques, le projet s'est intéressé aux conflits et aux droits humains : le projet a appuyé la résolution de conflits de plus en plus meurtriers entre les éleveurs peuls et les agriculteurs dans les communes des départements de l'Ouémé et de l'Atacora-Donga. L'intégration des droits humains dans le projet s'est aussi traduite par la mise en œuvre du principe « Ne laisser personne de côté », la participation citoyenne et la prise en compte des groupes marginalisés. En effet, le projet a promu les droits humains, notamment ceux des personnes en situation de handicap, et l'égalité des sexes, en mettant en place des processus inclusifs de participation et de planification au niveau communal. Ces processus seront développés ci-après.

2.2 Modèle de résultats, hypothèses comprises

La théorie du changement est représentée sous la forme d'un modèle englobant les résultats et les liens de causalité. Le modèle du PDDC V est présenté ci-après. Pour économiser de l'espace, le modèle a été légèrement modifié. Programme conjoint de la GIZ et de la KfW, le PDDC V avait pour objectif de transférer les responsabilités politiques, administratives et fiscales de l'État vers les collectivités décentralisées et de leur donner les capacités de fournir des prestations de qualité répondant aux besoins des populations, notamment les plus défavorisées, tout en respectant les principes de bonne gouvernance. Ce programme ambitionnait de contribuer à la politique nationale de décentralisation. Dans le cadre de ce programme, le projet PDDC V visait à ce que les communes appuyées soient en capacité de mieux exercer les compétences qui leur avaient été transférées en matière de fourniture de services communaux (objectif du module). L'objectif du module était l'amélioration des services communaux, mais le modèle de résultats met en lumière trois prestations communales spécifiques, notamment la passation de marchés publics (Résultat 3.5 ou R3.5), l'adaptation aux changements climatiques (R3.12) et l'état civil (R3.7). Cette amélioration des services communaux dépendait de la réalisation des cinq objectifs des CA du module. L'objectif du **CA 1** (en vert) visait une meilleure information des acteurs nationaux sur les besoins et les perspectives des communes (Objectif du Champ d'Action A ou **OCA-A**). Le **CA 2** (en bleu) cherchait à améliorer les capacités de recouvrement des impôts, des taxes et des

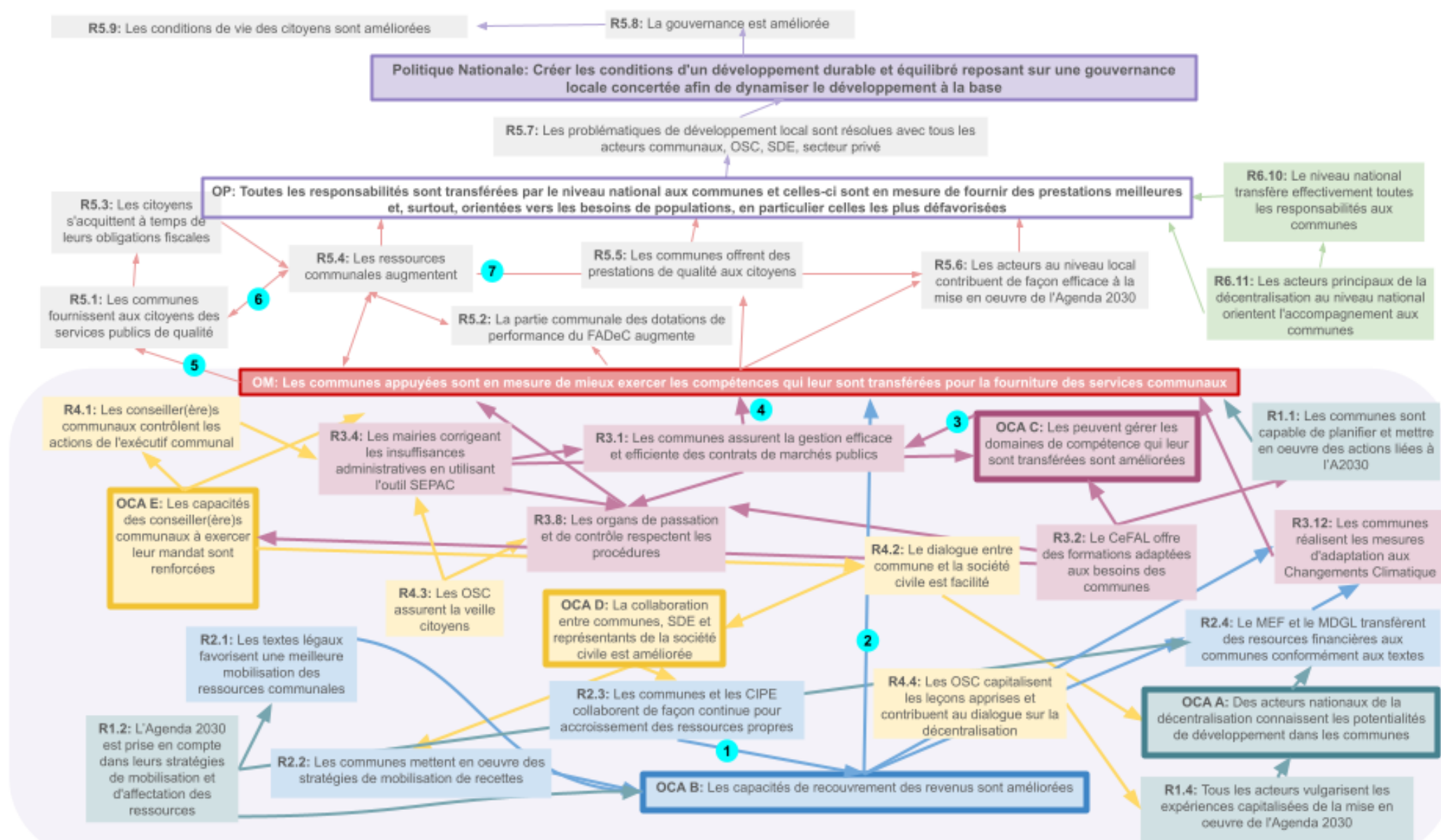
redevances par les communes (**OCA-B**). Le troisième CA (en rouge) avait pour objectif d'améliorer les capacités des communes à gérer les domaines de compétences qui leur avaient été transférés (**OCA-C**). Le **CA 4** (en jaune) visait une meilleure collaboration entre les communes, les services déconcentrés de l'État et les représentants des OSC (**OCA-D**) et une amélioration des capacités des conseillers communaux à exercer leur mandat (représentation des citoyens et contrôle de l'exécutif) (**OCA-E**). Pour chaque composante, plusieurs résultats intermédiaires ont contribué aux OCA et se sont influencés réciproquement. Ces résultats intermédiaires ont surtout concerné le renforcement des capacités des différents acteurs (R3.2, R1.1), le renforcement du suivi et du contrôle (R4.1, R3.4, R4.3), l'amélioration du dialogue à plusieurs niveaux (R4.4, R4.2, R2.3, R1.4, R1.3), l'amélioration des cadres d'orientation et leur application (R3.8, R2.2, R1.2, R2.1, R2.4) et une meilleure fourniture des services par les différents acteurs (R3.1, R3.7, R3.2, R3.12).

Le modèle de résultats du projet prévoit que l'atteinte de l'objectif du module contribuera directement à d'autres résultats également influencés par des facteurs externes. Ces résultats sont : la fourniture de services publics de qualité (R5.1), l'augmentation de la quote-part communale des dotations de performance du FADeC (R5.2), l'augmentation des RCP (R5.4), une prestation de qualité aux citoyens (R5.5) et une contribution efficace des communes à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 au Bénin (R5.6). Il est prévu que le résultat R5.1 contribue à ce que les citoyens s'acquittent à temps de leurs obligations fiscales (R5.3) et que ce résultat contribue à son tour à l'augmentation des RCP (R5.4). Les résultats R5.4, R5.5 et R5.6 sont censés contribuer à l'atteinte de l'objectif du programme de coopération de la KfW et de la GIZ. Deux résultats hors contrôle du PDDC peuvent aussi influencer l'atteinte de cet objectif, à savoir le résultat R6.10 lié au transfert des responsabilités aux communes et le résultat R6.11 sur l'accompagnement des communes par les acteurs de la décentralisation au niveau national. Selon le modèle de résultats du projet, l'atteinte de l'objectif du programme se traduit par une résolution concertée des problématiques de développement local avec tous les acteurs communaux, les OSC, les services déconcentrés de l'État et le secteur privé (R5.7), contribuant à l'atteinte de l'objectif de la PONADEC. La mise en œuvre avec succès de la PONADEC contribue *in fine* à l'amélioration de la gouvernance (R5.8) et des conditions de vie des citoyens (R5.9) ainsi qu'à l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD). Étant donné son caractère intersectoriel, le PDDC contribue à tous les ODD. On estime que le projet contribue particulièrement aux ODD suivants : ODD 5 (égalité entre les sexes), ODD 6 (eau propre et assainissement), ODD 11 (villes et communautés durables), ODD 12.7 (passation des marchés publics), ODD 13 (mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques), ODD 16 (participation citoyenne, état civil, administration efficace et bonne gouvernance) et ODD 17.1 (revenus propres pour financer l'Agenda 2030). L'amélioration des services publics contribue par ailleurs à la réduction de la pauvreté, plus particulièrement la pauvreté multidimensionnelle (ODD 1).

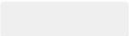
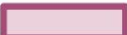
Les limites du système sont indiquées dans le modèle par le fond bleu. Au sein du système, le projet a un certain contrôle sur les résultats. L'atteinte des résultats au-delà de l'objectif de module (R5.1-5.7, R6.11 et R6.12) peut être influencée par le projet, mais il y a d'autres facteurs d'influence importants qui sont hors contrôle du projet. Les facteurs favorables dans le contexte du projet étaient la volonté politique du gouvernement Talon de poursuivre le processus de décentralisation, l'ancrage institutionnel du FADeC, la qualification des agents administratifs ainsi que l'existence d'OSC d'envergure régionale et bien structurées permettant de renforcer ces acteurs dans leur rôle.

Les facteurs externes défavorables étaient la faible amélioration au niveau de la direction générale du CeFAL, le remplacement de la grande majorité des membres des conseils communaux, la pandémie de COVID-19 et les conséquences socio-économiques de cette crise sanitaire, la création d'agences sectorielles dans les domaines de compétences des communes (par exemple l'eau et l'éducation de base) et d'une agence autonome de gestion des fonds des communes. Un autre facteur négatif était la suppression de certains impôts locaux liée à la numérisation des procédures fiscales, ce qui a aggravé la précarité financière des communes (GIZ, 2017, Offre PDDC V ; GIZ, 2017, Modèle de résultats et explications ; GIZ, 2020, Modèle de résultats mis à jour).

Figure 1 : Modèle de résultats actuel (mars 2021), adapté lors de l'évaluation



LEGENDE

	Objectif du programme CT-CF		Objectifs du Champ d'action 4
	Objectif du module		Résultats au-delà de l'objectif du projet: impact
	Objectif du Champ d'action 1		Facteurs externes
	Objectif du Champ d'action 2		Hypothèses de résultats (des flèches en différentes couleurs)
	Objectif du Champ d'action 3		Objectif de la PONADEC

3 Évaluabilité et processus d'évaluation

L'objectif de ce troisième chapitre est de fournir des précisions sur la disponibilité et la qualité des données, ainsi que sur le processus d'évaluation.

3.1 Évaluabilité : disponibilité et qualité des données

La présente partie couvre les aspects suivants :

- la disponibilité des documents essentiels ;
- les données de référence et de suivi, y compris les données des partenaires ;
- les données secondaires.

Disponibilité des documents essentiels

Les documents internes tels que les offres, les rapports de projet, les évaluations précédentes, les contrôles d'avancement de projet et les documents liés au cadre stratégique étaient disponibles.

Données de référence et de suivi, y compris les données des partenaires

Le projet dispose d'un système de suivi-évaluation, dont la conception et la mise en œuvre reposent sur le système de suivi axé sur les résultats. Celui-ci se base sur : (i) l'offre du module 5 ; (ii) le modèle de résultats ; (iii) le tableau de suivi de l'évolution des risques ; (iv) la fiche d'opérationnalisation des indicateurs ; (v) le tableau sur le rôle des acteurs du système de suivi-évaluation ; (vi) le plan d'opération annuel ; (vii) le tableau de suivi semestriel de réalisation des indicateurs intermédiaires ; (viii) le moniteur de résultats renseignant l'état d'avancement du projet ; (ix) le rapport annuel d'avancement du module. Le système décrit également les différents types de réunions de suivi, leur périodicité, les acteurs parties prenantes, les responsables de leurs organisations et le format de chaque type de réunion. Enfin, le système intègre un mécanisme de suivi des interrelations/interfaces entre les acteurs des différents champs d'action du module.

Le système de suivi-évaluation est participatif. Il est associé au système de suivi-évaluation des partenaires, d'où sont issues certaines données permettant de renseigner des indicateurs du module à travers les points focaux suivi-évaluation des CA que sont les conseillers techniques du PDDC. Le rôle de chaque acteur du projet dans l'animation du dispositif de suivi axé sur les résultats est précisé. Tous les indicateurs du système de suivi sont SMART (spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents, limités dans le temps) et chacun d'entre

eux dispose d'une valeur de référence, d'une valeur cible, des valeurs atteintes chaque année, de la source de vérification et de commentaires sur l'état d'avancement de l'indicateur. Les concepts des indicateurs sont bien décrits. La date et la fréquence de la collecte des données pour les renseigner sont définies. Dès le lancement du module 5, en juillet 2017, des informations de référence sur les principaux indicateurs ont été recueillies, soit sur la base des acquis du module 4, soit sur la base des données des ministères et de l'Institut national de la statistique et de l'analyse économique. Pour les indicateurs dont les données de référence n'étaient pas disponibles, des études et des enquêtes de sondage spécifiques ont été commanditées afin de les obtenir. La résilience (exactitude, fiabilité, représentativité) des données provenant des systèmes nationaux a fait l'objet d'une analyse critique lors du renseignement de la fiche d'opérationnalisation de chaque indicateur principal dans les rubriques « risques » et « observations » et des mesures palliatives ont été préconisées pour en assurer la fiabilité ou la disponibilité dans les délais prescrits, conformément au calendrier de collecte périodique des données du système de suivi-évaluation.

Données secondaires

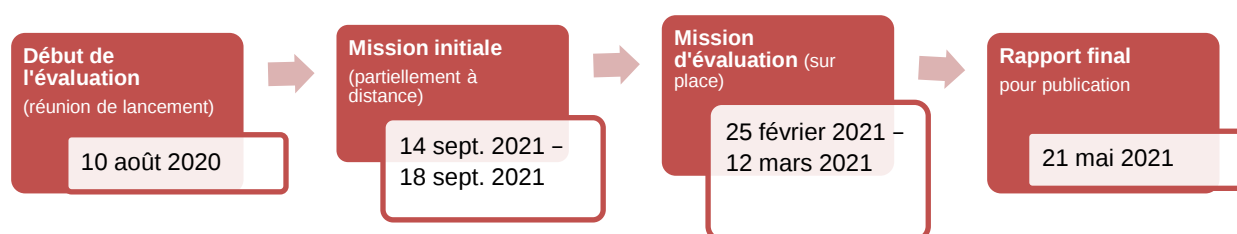
La disponibilité des données secondaires était limitée. L'équipe d'évaluation n'a pas eu accès aux documents des communes tels que les comptes administratifs, les autoévaluations et les rapports de mise en œuvre des plans annuels d'investissement. Les données les plus récentes de l'audit effectué par le ministère de la Décentralisation et la Gouvernance locale (MDGL) sur la qualité de la gestion communale dataient de 2018. Les données les plus récentes de l'Indice de gouvernance locale du MDGL dataient de 2016. Il n'y avait pas de statistiques nationales ou communales sur des questions telles que l'état civil, l'accès à l'électricité ou à l'eau.

3.2 Processus d'évaluation

L'objectif de la présente partie est d'aborder les aspects suivants :

- principales étapes du processus d'évaluation ;
- implication des parties prenantes ;
- sélection des personnes interrogées ;
- processus d'analyse des données ;
- rôles de l'évaluateur local et de l'évaluatrice internationale ;
- évaluation (partiellement) à distance ;

Figure 2 : Principales étapes du processus d'évaluation



Implication des parties prenantes

Lors de la planification de l'évaluation, l'équipe du projet, les représentants de la GIZ et du BMZ ainsi que les acteurs nationaux ont été interrogés pour identifier leurs enjeux prioritaires. L'équipe d'évaluation a impliqué les différentes parties prenantes dans la mise en œuvre de l'évaluation à travers les outils suivants : 22 entretiens en ligne avec 20 personnes, y compris les partenaires clés de deux ministères et deux organismes nationaux, 20 discussions en groupe avec 78 personnes dans les communes de Grand Popo, Dangbo, Abomey et Pehunco et 109 entretiens téléphoniques réalisés par les assistants de recherche dans dix communes. Les

communes concernées par l'évaluation sont Adjarra, Bante, Bassila, Djougou, Kérou, Kétou, Kouandé, Lokossa, Natitingou, Ouidah, Ouinhi, Tchetti et Zagnanado. Dans les communes, l'équipe a impliqué les responsables politiques, les élus et les agents des différents services techniques, les radios locales, les OSC et les organisations communautaires de base (OCB). Des informations relatives aux acteurs des mairies sont présentées ci-dessous. Censées représenter les populations des communes, ces personnes constituent le groupe cible du projet. Concernant les services déconcentrés de l'État, l'équipe a impliqué les agents de l'État détachés auprès des communes ainsi que les responsables départementaux. Les représentants des autres projets de la GIZ ont participé à l'évaluation à travers une enquête réalisée par e-mail et un entretien individuel. Quatre représentants des autres projets ont répondu à deux questions posées par e-mail. Étant donné que la majorité du personnel avait finalisé son projet au moment de l'évaluation, il n'a pas été possible de tenir un atelier pour mener une analyse participative des données. Les entretiens en personne, en ligne et téléphoniques ont été menés sur la base d'un guide de questions. En moyenne, les discussions en groupe ont duré 90 minutes, les entretiens individuels une heure et les entretiens téléphoniques 40 minutes.

Sélection des personnes à interviewer

Le choix des communes visait à assurer une grande diversité : ont été pris en compte l'ancienneté dans le projet, le nombre d'habitants et le niveau de performance par rapport aux indicateurs du projet ainsi que la représentativité géographique. Au niveau des communes, l'équipe a cherché à impliquer tous les représentants des groupes ciblés, à savoir des élus, des OSC, des OCB, des agents de l'administration communale et des radios. Pour ces cinq groupes, l'équipe a demandé au secrétaire général de la commune ou aux responsables des OSC relais de proposer des candidats pour un entretien. Pour les entretiens téléphoniques, environ 10 % des personnes contactées n'ont pas répondu à la demande d'entretien. Pour les discussions en groupe, environ 25 % des personnes ciblées dans quatre communes visitées par le consultant béninois ont refusé de participer aux discussions.

Tableau 2 : Liste des parties prenantes de l'évaluation et des personnes interrogées

Organisation/entreprise/groupe cible	Nombre total de personnes impliquées dans l'évaluation	Nombre de personnes interrogées	Nombre de participants aux groupes de discussion	Nombre de participants aux ateliers	Nombre de participants à l'enquête
Bailleurs de fonds	4 f	4			
BMZ, Union européenne					
GIZ	2 f/8 h	6			4
Équipe de projet de la GIZ, autres projets au Bénin, siège de la GIZ en Allemagne					
Organisations partenaires (groupe cible direct)	22 f/167 h	6	78		109
Ministère de la Décentralisation : Secrétariat permanent de la politique nationale de décentralisation (1), Direction générale de la décentralisation et des collectivités locales (1) ; ministère de l'Économie et des Finances : Secrétariat général de la commission nationale des finances locales (1) ; ministère du Plan et du Développement : Direction générale de la coordination et du suivi des ODD (1)					
Association nationale des communes du Bénin (1) ; Maison de la société civile (1)					
Représentants des directions départementales (33) : Direction départementale des impôts (2), Comité départemental de contrôle de légalité (17), receveur des impôts (7), trésorier communal (7)					
Mairies des 35 communes partenaires (110) : maires et adjoints (23), Cellule passation marché (13), Service Affaires financières (15), Service Planification et Développement local (15), Service technique (passation de marchés) (15), Service Affaires économiques et marchandes (9), Secrétaire général de la commune et responsables d'établissement public de coopération intercommunale (9), élus (11), Cellule de participation citoyenne (2)					

Organisation/entreprise/groupe cible	Nombre total de personnes impliquées dans l'évaluation	Nombre de personnes interrogées	Nombre de participants aux groupes de discussion	Nombre de participants aux ateliers	Nombre de participants à l'enquête
Autres parties prenantes	1 f/1 h	2			
Coopération suisse					
Acteurs de la société civile/bénéficiaires finaux	5 f/39 h	44			
Sept organisations de la société civile aux niveaux régional et local	2 f/17 h		19		
Légende : f = femme ; h = homme					

Processus d'analyse des données

Les documents analysés dans le cadre de cette évaluation sont listés dans l'annexe. Pour chaque aspect de l'évaluation, les documents pertinents ont été pris en compte. Les données collectées lors des entretiens téléphoniques, des groupes de discussion et des entretiens individuels figurent dans les fiches de collecte des données. Les documents et les fiches ont été codés sur la base de la structure de la matrice d'évaluation. Les dimensions d'évaluation et les questions clés de la matrice sont représentées par un code. Pour le codage et l'analyse des données, le logiciel MAXQDA a été utilisé.

Rôles de l'évaluateur national et de l'évaluatrice internationale

L'évaluation du PDDC V a été réalisée par une équipe principale composée de deux personnes : une consultante allemande et un consultant béninois. Le consultant béninois a fait valoir sa riche expérience dans le secteur de la décentralisation ainsi que sa connaissance du projet. La consultante allemande a apporté ses 15 années d'expérience en matière d'évaluation dans les pays africains et ses connaissances relatives à la bonne gouvernance et au rôle de la société civile. En raison de la pandémie de COVID-19, la consultante allemande n'a pas pu se rendre sur place pour l'évaluation. Les entretiens individuels ont été réalisés en équipe et en ligne dans la mesure du possible. Dans les quatre communes sélectionnées, les entretiens ont été menés exclusivement par le consultant béninois. Pour des questions de temps, quelques entretiens en ligne ont été menés par la consultante allemande, qui a également assuré le suivi des travaux des deux assistants de recherche conduisant l'enquête téléphonique, et assumé la responsabilité de la rédaction du chapitre sur l'efficacité et le codage de toutes les données. L'analyse des données a été faite par les quatre membres de l'équipe. Les quatre membres de l'équipe ont apporté chacun leur point de vue. La consultante allemande a remis les produits finaux de cette évaluation.

Évaluation à distance/partiellement à distance (le cas échéant)

L'évaluation a été menée partiellement à distance. Pour assurer une bonne qualité des données, l'équipe a pris plusieurs mesures. Au niveau national, les entretiens individuels ont été menés en ligne en utilisant MS Teams. L'équipe s'est réunie régulièrement à distance pour échanger sur le processus d'évaluation et trianguler les données collectées. Pour accroître la confiance des acteurs au niveau communal, l'équipe a réalisé une vidéo dans laquelle le consultant béninois et la consultante allemande se présentent et partagent des informations clés sur l'évaluation. Cette vidéo a été envoyée aux acteurs communaux avant les entretiens. Étant donné que le consultant béninois devait conduire les discussions de groupe seul, l'équipe a développé un outil, à savoir une grille de questions, pour faciliter la documentation des réponses pendant la phase de terrain : projetée par un rétroprojecteur, cette grille a ensuite été remplie avec le groupe interrogé.

Globalement, l'équipe estime que l'approche adoptée a permis la collecte de données assez fiables. Le fait que l'évaluatrice allemande n'était pas au Bénin a limité la triangulation, puisqu'elle a seulement participé aux entretiens en ligne. Par ailleurs, le manque de temps disponible pour effectuer la collecte des données s'est aussi traduit par un manque de fiabilité des données. Ainsi, faute de temps, il n'a pas été possible d'avoir des discussions approfondies avec les acteurs communaux, d'autres projets de la GIZ, d'autres ONG, des représentants étatiques dans les ministères ou dans les préfectures, des acteurs externes comme des chercheurs sur le thème de la décentralisation ou des parlementaires.

4 Évaluation du projet au regard des critères du CAD de l'OCDE

4.1 Impact et viabilité/durabilité des projets antérieurs

La présente partie vise à analyser et évaluer l'impact et la viabilité/durabilité des projets antérieurs PDDC I à PDDC IV (PN 2000.2222.8, PN 2006.2184.7, PN 2008.2155.3 et PN 2013.2291.6).

Récapitulatif des évaluations des projets antérieurs

Les projets PDDC I à PDDC IV ont eu les impacts suivants : i) l'évolution du cadre légal et de la politique de la décentralisation ; ii) un meilleur cadre opérationnel aux niveaux national et régional (Atacora-Donga, de 2004 à 2010) ; iii) la mise en place du FADeC et du CeFAL et l'amélioration de leur fonctionnement ; iv) le développement institutionnel du paysage national de la décentralisation ; v) une amélioration de la gestion interne des communes ; vi) un meilleur service aux populations ; vii) l'évaluation du gisement fiscal des communes et l'accroissement des RCP ; viii) une meilleure participation citoyenne dans la gouvernance locale. Tous ces impacts ont été produits depuis le lancement du PDDC I et jusqu'au PDDC V.

Analyse et évaluation des projets antérieurs

L'évaluation s'est basée sur les impacts globaux visés par les modules antérieurs et les indicateurs du programme. En 2004, la GIZ et la KfW se sont engagées en faveur de l'institutionnalisation de la décentralisation au Bénin et de la capacitation des communes dans le cadre du Programme d'appui à la décentralisation et au développement communal. Au moment de cette évaluation, plusieurs contributions des PDDC I à PDDC IV à cet objectif continuaient de porter leurs fruits. Au niveau national, les impacts durables des PDDC concernent : i) l'évolution du cadre légal et politique de la décentralisation (depuis le PDDC I), ii) l'amélioration de la gestion interne des communes à travers des mécanismes, outils et directives adoptés par le gouvernement national (depuis le PDDC I), iii) l'amélioration du fonctionnement du FADeC pour ce qui est des mécanismes de transfert et le suivi de l'utilisation des fonds du FADeC dans les communes par le gouvernement central à travers les audits FADeC (depuis le PDDC II) (GIZ, 2004 : Rapport d'avancement ; GIZ, 2006 : Rapport-Programme ; GIZ, 2007 : Rapport d'avancement ; GIZ, 2009 : Rapport-Programme ; GIZ, 2015 : Rapport final ; GIZ, 2017 : Rapport final ; GIZ, 2021 : Fiche globale des données de suivi des PDDC I à V). Ces acquis ont été obtenus lors des projets PDDC antérieurs, mais ils ont surtout été institutionnalisés dans le cadre du projet PDDC V. Un autre impact au niveau national est : iv) le développement institutionnel du paysage de la décentralisation grâce au renforcement des organisations nationales. À ce niveau, les impacts sont la coordination des communes pour le dialogue avec le gouvernement par le biais de l'Association nationale des communes du Bénin (ANCB) (depuis le PDDC I), la coordination de la société civile par le biais de la MdSC (depuis le PDDC II) et l'offre de formations techniques par le CeFAL (depuis le PDDC III). Comme expliqué plus en détail dans le sous-chapitre 4.7, l'engagement durable et de qualité de l'ANCB et du CeFAL dans la décentralisation n'est

pas acquis. Au niveau communal, on recense quatre domaines dans lesquels il y a un impact durable : v) l'amélioration de la gestion interne des communes, et ainsi, vi) un meilleur service aux populations, vii) l'accroissement des RCP et viii) la participation citoyenne dans la gouvernance locale. Ces quatre domaines d'impact ont été ciblés dès le projet PDDC I. Le projet PDDC V s'est appuyé sur les acquis et a œuvré à leur pérennisation (II 140, 299, 965, 988). Au regard de la continuité dans les actions menées, il est impossible de faire une distinction nette entre les acquis des projets PDDC I à IV et ceux du projet PDDC V. Par exemple, dès le lancement de la phase I du PDDC, la GIZ a travaillé sur la question de la qualité de la planification des communes et sur l'amélioration de la qualité des prestations des services communaux. Ce travail s'est poursuivi jusqu'au projet PDDC V, dans la mesure où l'accompagnement des communes portait entre autres sur les critères des audits FADeC qui incluent la qualité de la planification communale. Les acquis i à viii mentionnés ici seront discutés en détail dans les sous-chapitres 4.4 et 4.5.

Méthodologie d'évaluation des projets antérieurs

Photo 1 : Atelier de planification (Source : PDDC)



Tableau 3 : Méthodologie pour l'évaluation des projets antérieurs

Projets antérieurs : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Impact durable des projets antérieurs	L'évaluation s'est basée sur les impacts globaux visés par les modules antérieurs et les indicateurs du programme.	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1 ; aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : • analyse des documents du programme, des projets antérieurs et des évaluations externes • entretiens individuels avec le personnel du projet et les représentants du gouvernement • groupes de discussion avec les représentants des communes	• Les documents étaient disponibles. • Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. • Faute de temps, il y a eu peu de discussions sur les impacts à long terme. • L'utilisation de différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données. • La fiabilité des éléments de preuve est moyenne.
Viabilité/durabilité des projets antérieurs	L'évaluation s'est basée sur les impacts globaux visés par les modules antérieurs, les indicateurs du programme et la viabilité de ces impacts.	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1 ; aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : • analyse des documents du programme, des projets antérieurs et des évaluations externes • entretiens individuels avec le personnel du projet et les représentants du gouvernement • groupes de discussion avec les représentants des communes	• Les documents étaient disponibles, mais les données sur les impacts à long terme ne l'étaient pas. • Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. • Faute de temps, il y a eu peu de discussions sur les impacts à long terme. • L'utilisation de différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données. • La fiabilité des éléments de preuve est moyenne.

4.2 Pertinence

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer la pertinence du Programme d'appui à la décentralisation et au développement communal (PDDC).

Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère de pertinence

Tableau 4 : Notation du critère de pertinence du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
Pertinence	Conformité aux politiques et priorités	30 points sur 30
	Conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes	30 points sur 30
	Pertinence du concept	18 points sur 20
	Adaptabilité – adaptation au changement	20 points sur 20
Note et appréciation globales		Note : 98 points sur 100 Appréciation : Niveau 1 : Très bon résultat

Le projet PDDC V était conforme au cadre politique et légal du Bénin ainsi qu'aux politiques et principes du BMZ. Par son orientation multisectorielle, le projet a contribué à un grand nombre d'ODD. Les différentes parties prenantes impliquées dans l'évaluation ont confirmé que le PDDC répondait à leurs besoins et aux besoins des personnes vulnérables dans les communes ciblées. Le concept du projet était pertinent et mettait en exergue les enseignements tirés des projets antérieurs. Le contexte a évolué depuis le lancement du projet en 2017, **notamment avec la création d'agences étatiques en charge de l'eau et de l'éducation primaire et les élections communales de 2020**. L'équipe d'évaluation estime que le projet a répondu à ces évolutions de manière adéquate. **Dans l'ensemble, la pertinence du projet a reçu l'appréciation « Niveau 1 : Très bon résultat », avec 98 points sur 100.**

Analyse et évaluation de la pertinence

Pertinence – Dimension 1 : conformité aux politiques et priorités

L'évaluation s'est basée sur les stratégies nationales de décentralisation, les stratégies du BMZ ainsi que l'Agenda 2030 (GIZ, 2020 : Rapport d'avancement PDDC V ; GIZ, 2019 : Stratégie Renforcement Capacités ; GIZ, 2017 : Offre PDDC V ; MDGL, 2008 : Politique nationale ; MDGS, 2015 : Plan de décentralisation et de déconcentration ; Présidence de la République, 2016 : Programme d'Action). Les acteurs interrogés se sont accordés sur le fait que le projet était conforme à la politique nationale de décentralisation et aux stratégies associées, ainsi qu'aux stratégies du BMZ (FG 740, 130 et II 555). En outre, l'appui du PDDC aux partenaires s'est fait dans le strict respect des textes législatifs et réglementaires régissant leur sphère d'intervention ou domaine de compétences (FG 101, 115, 120, 150, 405, 700). Cette évaluation est aussi confirmée par la revue des documents stratégiques du projet et par l'ancrage des actions clés de ses CA. Le projet était également compatible avec les ODD. La mobilisation des RCP, l'amélioration de l'administration communale et la promotion de la participation citoyenne représentent une contribution importante aux ODD 16 et 17. À travers la mobilisation des RCP et la prise en compte des besoins des populations, le PDDC a contribué à l'atteinte des ODD 1, 2, 3, 5, 11, 13 et 15. Les fonds propres des communes ont été utilisés pour la construction d'écoles, de centres de santé, de marchés et la mise en place de projets d'adaptation aux changements climatiques par exemple. Au niveau local, les acteurs interrogés ont souligné que les interventions du projet s'appuyaient sur les priorités définies dans les documents de planification des communes. « Les actions d'appui du PDDC en direction de la commune découlent des documents de planification communale et tiennent compte, par conséquent, des besoins/compétences de la commune » (FG 101, 108, 130, 409, 430 ; GIZ, 2019 : Stratégie Renforcement Capacités). Le projet a pris en compte le genre à travers une sensibilisation à ce concept dans ses formations, à l'occasion des processus d'élaboration des plans de développement communal 1 à 3, dans les mesures spécifiques comme la promotion des candidates aux élections communales et la promotion des stages professionnels dans les administrations communales pour les jeunes femmes (GIZ, 2019-09 : Analyse genre PDDC V). Tous les aspects du cadre politique et stratégique du projet ont été pris en compte par le PDDC. En conséquence, la dimension 1 du critère de pertinence – Conformité aux politiques et priorités – obtient **30 points sur 30.**

Pertinence – Dimension 2 : conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes

Les besoins exprimés par les bénéficiaires directs et indirects constituent la base de l'évaluation. Le projet ciblait directement les responsables des ministères partenaires, de la MdSC et de l'ANCB, les OSC locales, les agents et les élus communaux. Les besoins et les capacités des différents acteurs sont décrits dans les documents internes du projet (GIZ, 2017 : Offre PDDC V ; GIZ, 2019 : Stratégie Renforcement Capacités ; GIZ, 2020 : Rapport d'avancement PDDC V). Les partenaires interrogés ont validé la conformité de l'appui du PDDC avec leurs besoins en matière de renforcement des capacités, de coaching et de mise en relation, voire d'équipement (II 555, 614, 387 ; FG 101, 108, 110, 115, 120, 130, 150, 405, 409, 410, 421, 430, 460, 735, 740, 755). Dans le cadre de l'enquête téléphonique réalisée dans dix communes, 93,5 % des répondants ont confirmé que l'appui fourni par le PDDC V a répondu à leurs besoins. Indirectement, le projet a ciblé les popula-

tions et les groupes vulnérables des communes, en visant une amélioration de leur accès aux services communaux de base. Les données relatives aux indicateurs ODD au niveau national montrent des besoins en services de base comme l'eau, l'électricité, l'éducation, la santé, l'état civil, l'aménagement hydroagricole pour la production du riz et le maraîchage, les ouvrages de franchissement pour le désenclavement de certains villages ou quartiers dans les villes, les infrastructures marchandes et le matériel de transformation pour soutenir les activités génératrices de revenus des femmes. Ces données ont été confirmées par les répondants (FG 101, 110, 120, 130, 150, 405, 410, 430, 740, 755). Le projet a été développé en collaboration étroite avec les différents partenaires au niveau national (à l'occasion de rencontres bilatérales et multilatérales). Les cadres de concertation multiacteurs auxquels participe le projet, comme le groupe technique Décentralisation, Déconcentration et Aménagement du territoire et les revues sectorielles sur la décentralisation et la déconcentration, ont permis de prendre en compte les points de vue et préoccupations de ces partenaires pendant la mise en œuvre du projet (II 281, 299, 566, 614, 988). Au niveau national, le PDDC a contribué à l'intégration des représentants des communes et des OSC dans le cadre de concertation entre le ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance locale, les ministères sectoriels et les partenaires techniques et financiers (PTF) appuyant le secteur de la décentralisation ; cela a facilité la prise en compte du point de vue des communes et des OSC sur l'évolution de la politique de décentralisation (II 281, 387, 614, 965). Au niveau local, les activités appuyées par le projet ont été choisies par les représentants des mairies et des OSC. La création de cadres de concertation et de mécanismes de reddition de comptes ainsi que la mise en place de procédures inclusives de planification et de budgétisation au niveau local ont permis la prise en compte des besoins des groupes vulnérables, comme expliqué en détail dans les sous-chapitres 4.4 et 4.5. Dans sa mise en application du principe « Ne laisser personne de côté », le projet a mis l'accent sur les personnes en situation de handicap moteur, les femmes et les jeunes. Ainsi, une unanimité s'est dégagée parmi les partenaires interrogés lors de l'évaluation sur l'adéquation des appuis du projet aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes. L'analyse des partenaires interrogés est confirmée par les rapports du projet (GIZ, 2021 : Fortschrittsbericht PDDC V ; GIZ, 2020 : Fortschrittsbericht PDDC V ; GIZ, 2021 : Schlussbericht). Par conséquent, la dimension 2 du critère de pertinence – Conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes – obtient **30 points sur 30**.

Pertinence – Dimension 3 : pertinence du concept

L'évaluation s'est basée sur le modèle de résultats et la logique proposée par celui-ci. Le concept du PDDC a été élaboré sur la base des expériences réalisées depuis le PDDC I et des enseignements tirés des projets. La théorie du changement, les risques identifiés, le choix des activités et instruments ainsi que la stratégie de renforcement des capacités étaient réalistes et appropriés pour l'atteinte de l'objectif du module. Les liens de causalité établis dans le modèle de résultats sont plausibles. Les limites du système étaient bien définies et les hypothèses et risques identifiés étaient en adéquation avec le contexte national. Un risque majeur soulevé par l'offre et les rapports du projet était la position du gouvernement central sur les différents aspects de la décentralisation. Ce risque reste pertinent. Le cofinancement de l'UE s'est limité au CA 4 et a été très utile pour accélérer la promotion de la participation citoyenne dans les communes (II 531, 549, 936). La coopération avec d'autres acteurs de la coopération internationale, notamment la coopération suisse et l'UE, a été bien intégrée dans le concept, en particulier au niveau du dialogue politique avec le gouvernement, du partage d'expérience et des outils mis en place au niveau des communes (II 252, 609, 988). L'approche de proximité dans les communes a complété le travail au niveau national pour améliorer le cadre légal de la décentralisation. Le coaching et la mise en place des outils de suivi ont permis un ancrage du renforcement des capacités à tous les niveaux. Les quatre CA et les activités menées à différents niveaux se sont complétées et ont permis d'améliorer les résultats. Par exemple, les activités du CA 2 visant à mobiliser les RCP ont complété les efforts visant à améliorer la gestion de ces ressources dans le CA 3 et le suivi de l'utilisation de ces ressources par les citoyens dans le CA 4 (GIZ, 2017 : Offre ; GIZ, 2020 : Rapport d'avancement ; GIZ, 2021 : Schlussbericht). En se fondant sur les efforts fournis pour une meilleure mobilisation des RCP, on estime que le projet a indirectement contribué à des mesures de développement dans les domaines écologique, économique et social dans

ses communes partenaires. Quelques-unes des actions concernaient au moins deux dimensions de développement et ont créé des synergies ; citons en exemple le projet mené dans la commune de Toffo, où une association a reçu un appui pour la collecte des déchets biologiques dans les marchés, leur transformation et la vente du compost (GIZ, 2020 : Fiche technique – Suivi Plan annuel d'investissement).

Toutefois, certains acteurs ont formulé des griefs contre le PDDC V, concernant notamment les changements intervenus dans sa stratégie d'appui en matière d'autoévaluation de la gouvernance locale : le projet d'autoévaluation aurait « brusquement » cessé d'appuyer au niveau de l'ANCB pour être confiée au Secrétariat permanent/CONAFIL sous la forme de l'Indice de Gouvernance Locale (II 965), et l'appui aux préfectures (fin de l'appui aux préfectures alors qu'elles en avaient besoin en tant qu'organismes de tutelle face aux agents communaux « hyper bien formés » sur les textes et les procédures relatifs à la décentralisation). Même si le projet a développé des arguments pour défendre ses choix stratégiques, il n'en demeure pas moins qu'ils n'ont pas été suffisamment bien expliqués pour être compris par les acteurs sur le terrain, en particulier les acteurs les plus concernés par ces changements dans la stratégie opérationnelle. L'équipe d'évaluation a estimé que le concept du projet était très pertinent. Il était en adéquation avec les expériences faites depuis le PDDC I, avec les besoins recensés dans le contexte et la perception des priorités des acteurs clés. Ainsi, la dimension 3 du critère de pertinence – Pertinence du concept – obtient **20 points sur 20**.

Pertinence – Dimension 4 : adaptabilité – adaptation au changement

Plusieurs changements majeurs se sont produits au cours de la mise en œuvre du projet, parmi lesquels on peut citer les élections communales de mai 2020, la volonté politique affirmée du gouvernement en matière de redevabilité, la création d'agences étatiques dans les domaines de compétences des communes, la faible capacité de portage et de leadership du MDGL et la pandémie de COVID-19 (GIZ, 2021 : Schlussbericht ; GIZ, 2021 : Gemeinsame Berichterstattung ; MDGL, 2019 : Revue 2019 du secteur). Afin de s'adapter à ces évolutions, le projet a dû modifier sa stratégie d'intervention. Les élections communales de mai 2020 ont abouti à un renouvellement des conseils communaux de l'ordre de 80 % en moyenne sur l'ensemble des communes partenaires du projet. Afin que cette nouvelle donne n'entrave pas la mise en œuvre des appuis au niveau communal, le projet a immédiatement lancé l'action « retraite des conseils communaux » à l'attention de ces nouveaux conseils communaux : cette action a consisté à encadrer et former les nouveaux élus sur les lois relatives à la décentralisation, sur leurs rôles et leurs responsabilités pour le fonctionnement performant des conseils communaux et des commissions permanentes. Au cours des entretiens de terrain, les élus communaux et les secrétaires généraux ont souligné le rôle fondamental joué par ces « retraites » dans la maîtrise par les élus communaux de leur rôle et le bon fonctionnement des conseils communaux et leurs organes (FG 101, 110, 130, 409, 430). L'équipe du projet a tiré profit de la volonté politique affirmée du gouvernement en matière de redevabilité pour faire avancer cette thématique et celle de la participation citoyenne dans les communes, et pour vaincre les réticences exprimées initialement par certains maires sur cette question, grâce à une forte implication du MDGL (II 252, 281, 531, 566, 609, 988). Les entretiens de terrains réalisés ont révélé la bonne appropriation des thématiques de la redevabilité et de la participation citoyenne, non seulement par les communes et les OSC elles-mêmes, mais aussi par la DGCL (FG 101, 108, 110, 120, 130, 409, 410, 430, 706, 740, 755 ; II 281, 387, 531, 566, 648).

La création d'agences étatiques dans les domaines de compétences des communes (par exemple l'eau et l'éducation de base) s'est traduite par une remise en cause des capacités des communes à gérer efficacement les domaines de compétences qui leur ont été transférés, à mettre en place une recentralisation à long terme et à vider la décentralisation de son contenu. Face à cette tendance lourde du gouvernement béninois, le projet s'est fait non seulement le porte-flambeau de cette question dans le cadre du dialogue politique avec l'ensemble des autres PTF, mais a aussi porté la question à l'attention de l'ambassade d'Allemagne à Cotonou, qui en a fait un sujet de préoccupation majeure lors des négociations intergouvernementales bénino-allemandes (Procès-Verbal des consultations intergouvernementales préalables à la vingtième session des négociations intergouvernementales bénino-allemandes, Cotonou, les 29 et 31 mai 2019). Sur le terrain, le projet a

révisé sa stratégie d'accompagnement des structures partenaires. Ainsi, dans le secteur de l'eau, le projet a décidé d'œuvrer à la structuration des Associations de consommateurs d'eau potable (ACEP) en faïtières communales puis départementales afin d'asseoir leur légitimité et d'améliorer leur capacité à mobiliser leur base pour s'allier aux maires face à l'agence gouvernementale (II 531). Au cours des négociations intergouvernementales de 2019, « la partie allemande a mentionné l'importance d'améliorer les capacités du leadership du MDGL » (Procès-Verbal des consultations intergouvernementales préalables à la vingtième session des négociations intergouvernementales bénino-allemandes, Cotonou, les 29 et 31 mai 2019). Lors de la mise en œuvre du module 5 du PDDC, la capacité de portage de la décentralisation et de la déconcentration par le MDGL et en particulier la Direction générale des collectivités locales (DGCL) était faible ; la situation s'étant même aggravée en raison d'un affaiblissement institutionnel lié à la suppression de certaines directions techniques du ministère et à la diminution drastique du budget annuel du ministère. La faible capacité de portage de la DGCL, principale structure interlocutrice du projet au sein du MDGL, et l'incertitude planant sur l'existence de cette direction à long terme au sein du ministère ont conduit le projet à faire adopter la stratégie de portage des bonnes pratiques et des guides par les directions centrales techniques d'autres ministères et d'autres structures plus pérennes (Direction générale des impôts, Direction générale du trésor et de la comptabilité publique, Direction générale de la coordination et du suivi des Objectifs de développement durable, Direction générale de l'état civil, ANCB, MdSC et OSC relais). Grâce à cette stratégie de diversification de l'ancrage institutionnel des bonnes pratiques, la pérennisation des acquis du projet ne repose plus seulement sur une seule structure ou un ministère, mais plutôt sur une constellation de structures porteuses. En outre, le projet s'est efforcé de faire inscrire des bonnes pratiques et des guides dans la PONADEC dans le cadre du processus de sa révision/actualisation. Enfin, face à la pandémie de COVID-19, le projet a trouvé des mécanismes pour poursuivre des activités sur le terrain tout en adoptant les gestes barrières mis en place par le gouvernement béninois et les mesures de sécurité prises par la GIZ pour la gestion de la pandémie. Au vu des performances du projet face aux différents changements intervenus, la dimension 4 du critère de pertinence – Adaptabilité/adaptation au changement – obtient **20 points sur 20**.

Méthodologie d'évaluation de la pertinence

Tableau 5 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de pertinence du CAD de l'OCDE

Pertinence : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Conformité aux politiques et priorités	Les documents suivants représentent le cadre stratégique du projet et la base d'évaluation : • Plan national de développement 2018-2025 et Programme d'action du gouvernement 2016-2021 • Document de synthèse PONADEC et Document-cadre PONADEC • Plan de décentralisation et de déconcentration (MEMP), Annexes avec le plan d'actions prioritaires 2009/2018 PONADEC • Programme de croissance et de développement durable (PC2D) • BMZ Africa Policy (BMZ, 2016) • Good Financial Governance in German Development Cooperation (BMZ, 2014)	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1 ; aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : • analyse des documents-cadres et des documents du projet • entretiens individuels avec le personnel du projet, les représentants du gouvernement et des PTF • Groupes de discussion avec les représentants des communes	• Les documents étaient disponibles. • Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. • Faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du gouvernement. • L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données. • La fiabilité des éléments de preuve est bonne.

Conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes	Les groupes cibles directs étaient les représentants des ministères, des 35 communes et des institutions nationales (ANCB, MdSC). Leurs besoins principaux étaient le renforcement des capacités, la création ou l'amélioration des processus et la mise en relation pour faciliter le dialogue. Le groupe cible indirect était les populations des communes. Leur besoin était l'amélioration des services sociaux de base.	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1 ; aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : • analyse des documents du projet et des rapports externes sur le niveau socio-économique du pays • entretiens individuels avec le personnel du projet • Groupes de réflexion avec les représentants des communes • Enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG	• Les documents étaient disponibles. • Le taux de réponse a été bon. • Le groupe cible indirect a été représenté par un nombre réduit d'ONG et d'OCB. • Il n'est pas certain que l'échantillon de 14 communes est représentatif de la situation dans toutes les communes. • L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données. • La fiabilité des éléments de preuve est moyenne.
Pertinence du concept*	Pour cette dimension, l'évaluation s'est basée sur le modèle de résultats et sur le degré de cohérence et d'adéquation des différents aspects du modèle avec les facteurs externes.	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1 ; aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : • analyse des documents du projet et des rapports externes sur le niveau socio-économique du pays • entretiens individuels avec le personnel du projet et les représentants du gouvernement • Groupes de discussion avec les représentants des communes	• Les documents étaient disponibles. • Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. • Faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du gouvernement et du personnel. • Très peu de communes ont été visitées et une partie des personnes ciblées a refusé de participer aux discussions. • Faute de temps, il n'a pu y avoir de discussions approfondies dans les communes. • L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données. • La fiabilité des éléments de preuve est moyenne.
Adaptabilité – adaptation au changement	Pour cette dimension, l'évaluation s'est basée sur le modèle de résultats et sur le degré de cohérence/d'adéquation des différents aspects du modèle avec les facteurs externes. Le 23 septembre 2020, une prolongation du projet a été proposée (sans conséquence financière).	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1 ; aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : • analyse des documents du projet • entretiens individuels avec le personnel du projet et les représentants du gouvernement	• Les documents étaient disponibles. • Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. • Faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du personnel. • L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données. • La fiabilité des éléments de preuve est bonne.
* Le concept du projet englobe l'objectif du projet et la théorie du changement (modèle de résultats de la GIZ, illustration graphique et hypothèses de résultats sous forme narrative) avec les extrants, les activités, les instruments et les hypothèses de résultats, ainsi que la stratégie de mise en œuvre (approche méthodologique, stratégie de renforcement des capacités, hypothèses de résultats, etc.).			

4.3 Cohérence

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer la cohérence du projet en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère de cohérence

Tableau 6 : Notation du critère de cohérence du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
Cohérence	Cohérence interne	40 points sur 50
	Cohérence externe	50 points sur 50
Note et appréciation globales		Note : 90 points sur 100 Appréciation : Niveau 2 : Bon résultat

Globalement, le projet PDDC V a offert de nombreuses possibilités de collaboration et de concertation avec d'autres acteurs. Quelques collaborations ont été engagées avec d'autres projets de la GIZ, la KfW et d'autres PTF, notamment l'UE, la coopération suisse et, dans une moindre mesure, avec le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), la coopération belge et la coopération néerlandaise. Les données collectées suggèrent que la coopération entre les projets de la GIZ a été plutôt ponctuelle. Il ne semble pas y avoir de mécanisme permettant aux projets de la GIZ de planifier des synergies de manière systématique. La coopération entre les PTF a été organisée dans un cadre de concertation bien établi. Le projet s'est basé sur les structures de l'État béninois aux niveaux national et communal. **Dans l'ensemble, la cohérence du projet a reçu l'appréciation « Niveau 2 : Bon résultat », avec 90 points sur 100.**

Analyse et évaluation de la cohérence

Cohérence – Dimension 1 : cohérence interne

L'évaluation s'est basée sur un aperçu général des acteurs de la coopération allemande et sur les normes nationales et internationales auxquelles souscrit la coopération allemande pour le développement (droits humains, etc.). Au Bénin, la coopération allemande a mis en œuvre plusieurs projets dans différents secteurs d'intervention à l'échelle communale. Au sein de la GIZ, le PDDC a coopéré avec plusieurs projets (GIZ, 2017 : Offre PDDC V ; GIZ, 2020 : Rapport d'avancement, II 140, 281, 364, 445, 531, 580, 604, 648, 872, 988). Le projet ProSEHA (PN 2016.2198.6) et le PDDC avaient un indicateur commun portant sur l'établissement des méthodes de gestion des points d'eau dans quatre communes. Pour renseigner cet indicateur, les deux projets ont commandité trois enquêtes auprès des acteurs communaux. Un défi rencontré lors de cette collaboration a été l'adaptation des projets de la GIZ à la création d'une agence nationale de l'eau. Le PDDC, le programme Eau, Hygiène et Assainissement et le projet d'appui au renforcement des capacités dans le secteur de l'éducation au Bénin (PN 2016.2204.2) ont aussi partagé les coûts engendrés par l'intervention d'un ambassadeur digital dans les trois projets. Le projet ProPFR (Promotion d'une politique foncière responsable), qui travaille sur la thématique du foncier dans 230 villages au Bénin, a bénéficié d'une collaboration avec le PDDC, à savoir la mise en relation avec le ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance locale, la facilitation du suivi et l'accompagnement des activités de cartographie dans 64 villages. Au niveau national, le projet a collaboré étroitement avec le projet ACMERP (PN16.2201.8) dans le cadre du dialogue politique, l'appui à la Direction générale de la coordination et du suivi des Objectifs de développement durable pour la localisation des ODD et l'appui pour le FADeC. Par ailleurs, le PDDC V a travaillé en synergie avec d'autres projets de la coopération allemande, à savoir les projets Protection et réhabilitation des sols pour améliorer la sécurité alimentaire

(PN 2014.0156.1), Centres d'innovation verte dans le secteur agricole et alimentaire (PN 2014.0967.1), Promotion de l'agriculture (PN 2016.2200.0), Adaptation de l'agriculture au changement climatique (PN 2013.9763.7), Dynamisation du développement du Bénin (PN 2014.2275.7), ce qui leur a permis d'accroître leur efficacité (dans leurs domaines prioritaires respectifs en ce qui concerne l'adaptation aux changements climatiques) grâce à la participation active des communes (par exemple, champs d'échantillons communaux pour les variétés adaptées et les nouvelles méthodes de culture, et commercialisation de fourneaux de cuisson efficaces, appelés « foyers améliorés »). Les communes ont trouvé des partenaires supplémentaires pour la planification et la mise en œuvre des mesures d'adaptation aux changements climatiques dans le cadre de leurs plans d'investissement (indicateur de résultat 3.3). Grâce à un travail de synergie avec le projet Sécurité alimentaire et amélioration de la résilience (PN 2014.0968.9), les OSC de cinq communes utilisent des instruments et des procédures éprouvés pour le suivi des plans annuels d'investissement des communes dans le domaine de la sécurité alimentaire ; deux de ces cinq communes n'étaient pas des partenaires du PDDC V (GIZ, 2020 : Rapport d'avancement, II 281, 364, 445, 531, 580, 604, 648, 872).

La KfW finance le FADeC et appuie le ministère des Finances dans l'évaluation de ce fonds et la création de mécanismes de coopération entre le ministère et les communes. Les activités de la KfW et du PDDC V composent le programme de coopération pour la Décentralisation. Dans ce cadre, le projet a développé une collaboration très étroite et complémentaire avec la KfW pour appuyer le secrétariat permanent de la CONAFIL et améliorer l'efficacité du processus d'allocation du mécanisme national de transfert financier aux communes qu'est le FADeC. À cet effet, le PDDC V s'est principalement concentré sur les fonds réservés des ministères sectoriels (FADeC affectés) et des promoteurs immobiliers municipaux dans le but d'améliorer la capacité d'absorption des communes (Rapport d'avancement du PDDC V, N° 2, juin 2018 - juin 2019, II 354).

Malgré les exemples cités ici, certains collègues de la GIZ ont déploré le manque de coopération entre les projets (par exemple l'absence de planification systématique des coopérations entre les projets, II 604, 872) et le manque d'échange d'informations de la coopération allemande en général. Selon le représentant d'une ONG allemande, l'une des communes partenaires du projet PDDC dispose d'un programme de promotion de la veille citoyenne au niveau local, financé par le BMZ à travers cette ONG. Les différents acteurs impliqués ont affirmé ne pas être informés du travail effectué par les uns et les autres. Il semble que les processus existants au sein de la coopération allemande ne permettent pas d'identifier le potentiel de coopération entre la GIZ d'un côté et les ONG de l'autre. Au vu des informations reçues de la GIZ et du manque d'échange d'informations au sein de la coopération allemande en général, l'équipe d'évaluation a estimé que la cohérence interne était assez bonne. Comme indiqué dans le chapitre précédent, le projet a pris en compte les principes de la coopération allemande tels que le respect des droits humains et les principes de l'Agenda 2030. Au vu de ces exemples de coopération, la dimension 1 du critère de cohérence – Cohérence interne – obtient **40 points sur 50**.

Cohérence – Dimension 2 : cohérence externe

L'évaluation s'est basée sur un aperçu général des acteurs de la coopération internationale au Bénin et les activités du gouvernement dans le domaine de la décentralisation. L'évaluation a porté sur la mesure dans laquelle les possibilités de coopération et de synergie ont été exploitées. Le PDDC a aussi œuvré à la création de relations de synergie et de complémentarité avec les autres coopérations bilatérales ou multilatérales intervenant sur le terrain. Ainsi, en collaboration avec l'Union européenne et la coopération suisse, le PDDC V a soutenu la gestion du processus de révision de la PONADEC et des lois sur la décentralisation décidée par le gouvernement (GIZ, 2017 : Offre ; GIZ, 2020 : Rapport d'avancement ; GIZ, 2021 : Schlussbericht). Cette synergie s'est manifestée à travers le financement conjoint d'un groupe de 11 experts (dont 4 financés par le PDDC V) pour la révision de la PONADEC et l'expertise juridique pour la révision des lois sur la décentralisation. En collaboration avec les Pays-Bas, le projet a travaillé à la mise en œuvre du programme PartiCiP (Participation citoyenne aux politiques publiques au Bénin). Cette collaboration a permis d'étendre l'utilisation de l'application numérique Communes 229 (plateforme numérique d'information communale) aux 25 communes

partenaires du PDDC V. Les chargés de communication des administrations communales utilisent cette application et l'alimentent en informations relatives à la vie de leur commune. La collaboration avec la coopération néerlandaise s'est aussi traduite par la mise en œuvre conjointe du Programme d'appui à la gestion du foncier rural au niveau local par l'intermédiaire de l'Association des municipalités des Pays-Bas dans la commune d'Ouidah. Ce programme conjoint visait une meilleure utilisation du potentiel fiscal de la taxe sur les mutations foncières et immobilières et a entraîné une augmentation significative des recettes propres. L'initiative Cité.bj, qui offre une application numérique pour la transparence des communes et le dialogue avec les citoyens, a aussi mobilisé le projet, l'Agence française de développement, l'UE et la coopération suisse pour son lancement dans trois communes tests. Les quatre acteurs ont également apporté un soutien conjoint à la MdSC pour organiser les OSC en pools thématiques alignés sur les ODD. Enfin, grâce à un contrat de cofinancement signé entre la GIZ et l'ONG belge PROTOS, il a été possible de soutenir des groupes d'utilisateurs d'eau dans six communes des départements de l'Atacora et de la Donga et de reproduire l'expérience dans d'autres communes (Rapport d'avancement du PDDC V, N° 2, juin 2018-juin 2019). Par rapport aux autres acteurs de la coopération internationale, la cohérence entre les activités menées semble très bonne. Au niveau des acteurs béninois, la majorité des acteurs de terrain interrogés reconnaît que « le PDDC a fait un effort de s'appuyer, dans sa mise en œuvre, sur les structures existantes : les directions centrales des ministères, les structures sous tutelle des ministères, les préfectures et autres services déconcentrés, les communes, les OSC nationales, départementales et communales et locales. » (FG 101, 108, 110, 115, 120, 130, 405, 409, 410, 421, 430, 460, 706, 735, 740, 755). Un acteur étatique clé a déploré le manque de transparence et le manque de concertation du projet. Cette information n'a pas pu être validée par d'autres acteurs. Au-delà de cette critique ponctuelle, les données externes indiquent que la cohérence externe était bonne. La dimension 2 du critère de cohérence – Cohérence externe – obtient **50 points sur 50**.

Méthodologie d'évaluation de la cohérence

Tableau 7 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de cohérence du CAD de l'OCDE

Cohérence : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Cohérence interne	L'évaluation s'est basée sur un aperçu général des acteurs de la coopération allemande et sur les normes nationales et internationales auxquelles souscrit la coopération allemande pour le développement (droits humains, etc.).	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1 ; aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : • analyse des documents du projet • entretiens individuels avec le personnel du projet et les représentants du gouvernement • groupes de discussion avec les représentants des communes.	• Les documents étaient disponibles. • Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées, mais faute de temps, seuls une enquête par e-mail et un entretien avec les autres projets ont été réalisés. • L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données. • La fiabilité des éléments de preuve est moyenne.

Cohérence : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Cohérence externe	L'évaluation s'est basée sur un aperçu général des acteurs de la coopération internationale au Bénin et sur les activités du gouvernement dans le domaine de la décentralisation. L'évaluation portait sur la question suivante : dans quelle mesure les options de coopération et de synergies ont-elles été exploitées ?	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1 ; aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : - analyse des documents du projet - entretiens individuels avec le personnel du projet et les représentants des PTF	- Les documents étaient disponibles. - Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées, mais faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés. - L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données. - La fiabilité des éléments de preuve est moyenne.

4.4 Efficacité

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer l'efficacité du projet en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère d'efficacité

Tableau 8 : Notation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
Efficacité	Atteinte des objectifs (prévus)	20 points sur 30
	Contribution à l'atteinte des objectifs	25 points sur 30
	Qualité de la mise en œuvre	18 points sur 20
	Résultats imprévus	20 points sur 20
Note et appréciation globales		Note : 83 points sur 100 Appréciation : Niveau 2 : Bon résultat

Trois indicateurs du module PDDC V ont été partiellement atteints et deux autres indicateurs ont été atteints. L'atteinte partielle s'explique en partie par le contexte du projet. Au-delà des indicateurs, les acteurs interrogés lors de l'évaluation ont indiqué que de nombreux résultats concrets avaient été obtenus au niveau des communes et au niveau national. Les hypothèses retenues pour réaliser une analyse approfondie étaient la coopération entre les mairies et les Centres des impôts des petites entreprises ou CIPE (H1), la mobilisation des RCP (H2) et ainsi l'amélioration des services communaux (OM). Ces hypothèses ont été au moins partiellement confirmées. Les hypothèses 3 et 4 se réfèrent à une amélioration générale de la gestion communale (H3), qui s'est aussi traduite par une amélioration du service de passation de marchés publics (H4). Ces deux hypothèses ont été confirmées. Selon les différents acteurs, le PDDC a contribué significativement à ces résultats à travers ses activités dans les quatre CA. L'équipe d'évaluation n'a pas pu identifier d'explications alternatives aux résultats observés. L'équipe du projet a mis en œuvre le projet selon le modèle Capacity Works. Selon plusieurs personnes interrogées, la coopération entre les différents CA aurait pu être meilleure. Les partenaires du PDDC ont fait le constat que la qualité de mise en œuvre a été très bonne. L'équipe d'évaluation n'a pas identifié de résultats imprévus majeurs. **Dans l'ensemble, l'efficacité du projet a reçu l'appréciation « Niveau 2 : Bon résultat », avec 83 points sur 100.**

Analyse et évaluation de l'efficacité

Efficacité – Dimension 1 : atteinte des objectifs (prévus)

L'évaluation s'est basée sur les indicateurs choisis par le projet. Selon l'équipe d'évaluation, les indicateurs 4 et 5 de l'objectif du projet ont été pleinement atteints à l'issue du projet. Les indicateurs 1, 2 et 3 ont été partiellement atteints. Le tableau ci-dessous présente l'aperçu général de l'atteinte des indicateurs.

Tableau 9 : Indicateurs – évalués et adaptés – des objectifs des différents modules (niveau réalisation/outcome)

Indicateur de l'objectif du projet tel qu'exposé dans la proposition initiale/la dernière proposition d'amendement	Évaluation vis-à-vis des critères SMART*	Valeur de base - Valeur atteinte Valeur cible
1. Dans 20 des 25 communes, le score dans le cadre des audits FADeC a augmenté pour le chapitre B (Maîtrise d'ouvrage communal) de 10 % en moyenne.	L'indicateur est SMART, mais le gouvernement a modifié cet indicateur.	Valeur de base (01.07.2017) : 24,59 Valeur cible (31.03.2021) : 27,34 Valeur actuelle (31.12.2020) : 25,46 Taux de réalisation : 35 % (des communes partenaires) Source : Rapports des audits annuels du FADeC
2. Dans 30 des 35 communes, les ressources communales propres (RCP) provenant des impôts communaux, taxes et redevances ont respectivement augmenté de 10 % (pour 25 communes par rapport à la valeur de référence de 2016, pour 10 communes par rapport à la valeur de référence de 2018). Pour 25 communes, les RCP ont augmenté en 2019 de 19,12 % par rapport à leur niveau en 2016.	L'indicateur est SMART	Valeur de base (2017) : 0 commune Valeur cible : 30 communes Valeur actuelle (2019) : 14 communes Une baisse significative est attendue pour 2020 en raison de la pandémie. Taux de réalisation 47 % Source : Analyse des comptes administratifs ou de gestion des communes conseillées (bilan annuel) et bordereaux de développement
3. Dans 20 des 25 communes, deux organisations régionales de la société civile confirment que le conseil communal exerce mieux ses tâches de représentation des citoyens et de contrôle du pouvoir exécutif avec une amélioration de 1,5 point selon les critères définis (sur une échelle de 1 à 5, 5 étant la meilleure note).	L'indicateur est SMART	Valeur de base : 3,25 Valeur atteinte : 3,96 (2019) Valeur cible : 4,75 Taux de réalisation : 50 % (score 2019, 10 des 20 communes) Source : Rapport d'enquête annuelle standardisée sensible au genre
4. Trois actions pour la réduction de la discrimination des groupes spécifiques (femmes, jeunes, personnes en situation de handicap) sont réalisées annuellement dans chacune des 20 communes sur la base des plans communaux d'investissement ou d'action.	L'indicateur est SMART	Valeur de base : 0 Valeur atteinte : 85 Valeur cible : 60 ; 3 actions par commune par an dans 20 communes Taux de réalisation : 105 % Source : Rapport officiel de mise en œuvre des plans d'investissement annuel des communes partenaires du projet
5. Le gouvernement du Bénin présente sur une des plateformes internationales multiacteurs dans le domaine de la bonne gouvernance des enseignements sur le financement de la mise en œuvre de l'Agenda 2030 (ODD) au niveau des communes ou sur l'amélioration de la gouvernance au niveau subnational.	L'indicateur est SMART	Valeur de base : 0 Valeur atteinte : 5 cas de partage d'enseignements Valeur cible : 1 Taux de réalisation : 500 %
* SMART : spécifique, mesurable, réalisable, pertinent, limité dans le temps		

Selon les informations fournies par le personnel du projet, la raison principale pour laquelle la valeur cible du premier indicateur n'a pas été atteinte est la modification de la méthode d'évaluation du FADeC. Le mode de calcul a changé, car jusqu'en 2017, n'étaient pris en compte dans les critères d'évaluation de la performance des communes que le fonctionnement des organes de passation des marchés et le respect des procédures.

Un autre volet sur l'exécution des marchés (respect des délais, effectivité des réceptions de chantiers, etc.) avec les critères associés a ensuite été introduit. Au cours de l'année 2017, un nouveau Code des marchés publics a été adopté, introduisant de nouveaux critères et de nouveaux modes de calcul. *In fine*, les critères (et leur mode de calcul) qui ont servi à l'évaluation des communes n'avaient plus grand-chose à voir avec ceux qui avaient servi de base à la fixation de la valeur de référence (II 281). L'équipe d'évaluation a triangulé les données pour cet indicateur, en s'appuyant sur les témoignages des acteurs communaux présentés dans la section suivante. Sur la base des explications données ci-dessus et des témoignages des acteurs communaux, l'équipe d'évaluation a estimé que le projet avait été efficace par rapport à cet indicateur.

L'indicateur 2 a connu une très bonne évolution les deux premières années avec un taux d'augmentation des RCP de 23,52 % en 2017 et de 21,24 % en 2018. Toutefois, une tendance baissière accentuée a été constatée à partir de 2019 (12,6 %). Selon les personnes interrogées, deux principales raisons expliqueraient cette situation. La première serait la modification introduite par la loi des finances 2019 sur les modalités de recouvrement des impôts par les services des impôts : auparavant, l'État allouait des fonds dédiés aux activités de recouvrement à réaliser, mais aujourd'hui, il verse les fonds une fois ces activités terminées. Ce changement aurait démotivé les agents des impôts (FG 700). La seconde raison serait la baisse substantielle par l'État des frais prélevés sur les conventions de vente relatives au foncier. « Avant la loi de finances 2019, les droits d'acquéreur étaient payés à 7 % du montant total de la transaction, mais à partir de 2019, l'État les a ramenés à seulement 1 %. » (FG 421). Les données finales pour 2020 n'étaient pas encore disponibles au moment de l'évaluation. Cependant, les données préliminaires indiquent une baisse significative des revenus en 2020, la pandémie de COVID-19 ayant aggravé la situation (GIZ, 2021 : Rapport final PDDC V ; GIZ, 2021 : Base Indicateurs 2004-2021). Les données qualitatives collectées lors de l'évaluation par rapport à cet indicateur sont discutées en détail ci-dessous. Elles indiquent que le projet a été assez efficace par rapport à cet indicateur.

Le troisième indicateur n'a été atteint que partiellement. Cet indicateur comprend quatre critères qui ont été renseignés pour la dernière fois en 2019 : la défense des intérêts des groupes spécifiques, les requêtes écrites pour contrôler l'exécutif, la consultation des populations et les interpellations du maire. Pour les deux premiers critères, l'appréciation des élus par la population s'est améliorée dans les 25 communes. Pour les quatre critères, la note globale avait progressé entre 2017 et 2019. Les données plus récentes ne sont pas disponibles. Les informations collectées lors de l'évaluation confirment que l'indicateur n'a pas été atteint.

Le quatrième indicateur a été atteint avec 37 actions au profit des jeunes, 22 actions au profit des femmes, 21 actions au profit des personnes en situation de handicap et cinq actions au profit des personnes âgées et des personnes défavorisées. Sur les 25 communes, deux n'ont pas réalisé d'action. Une commune a réalisé une action et une autre commune deux actions. Toutes les autres communes ont réalisé entre trois et neuf actions. L'envergure des actions mises en œuvre varie beaucoup. Certaines sont d'envergure très limitée comme la dotation en matériel, d'autres sont beaucoup plus importantes comme l'organisation de forums ou le recensement des personnes en situation de handicap (GIZ, 2020 : Base Indicateurs 2004-2021). Le cinquième indicateur a été atteint. Avec deux indicateurs atteints et trois indicateurs partiellement atteints et au vu de la bonne évaluation des indicateurs 1 et 2 par les acteurs communaux, la dimension 1 du critère d'efficacité – Atteinte des objectifs (prévus) – obtient **20 points sur 30**.

Efficacité – Dimension 2 : contribution à l'atteinte des objectifs

L'évaluation s'est basée sur le modèle de résultats du projet, plus précisément sur deux axes logiques de ce modèle, et sur quatre hypothèses. Pour les abréviations utilisées ici, veuillez consulter le modèle de résultats du sous-chapitre 2.2. Les deux axes dans le CA 2 et le CA 3 ont été choisis lors de la phase initiale de cette évaluation, parce qu'ils concernaient les activités prévues par le projet Réforme des finances publiques pour l'atteinte des Objectifs de développement durable (ODD) et le renforcement de la mobilisation des recettes de l'État (ProReFORME) de la GIZ sur la bonne gouvernance financière qui a commencé le 1^{er} janvier 2021.

L'équipe du PDDC V a estimé qu'une analyse approfondie de ces hypothèses serait utile pour le ProRe-FORME.

Tableau 10 : Hypothèses 1 et 2 de résultats sélectionnées pour le critère d'efficacité

Hypothèses 1 et 2 (activité – extrant – réalisation/outcome)	La mise en place des conventions de partenariat entre les mairies et les CIPE (R2.3) améliore leur collaboration et permet l'application des mesures visant à accroître la collecte des impôts (OCA B). Les communes introduisent également d'autres outils pour renforcer le recouvrement des taxes et redevances. Toutes ces mesures (OCA B) augmentent les revenus des communes, ce qui leur permet de mieux financer les services communaux (OM).
Postulat central	• Les responsables communaux ont la volonté politique de mettre en œuvre les partenariats • Les communes ont les ressources financières pour mettre en œuvre les mesures convenues • Les ressources supplémentaires des communes sont utilisées pour améliorer les services communaux • Le changement de personnel n'entraîne pas une perte de compétence
Risques/résultats imprévus	Le manque de ressources financières entrave la mise en œuvre des outils permettant une meilleure mobilisation des ressources.
Explication alternative	Les communes mettent en œuvre les améliorations nécessaires pour le recouvrement des impôts, taxes et redevances sans appui externe.
Confirmées/partiellement confirmées/non confirmées	La première hypothèse est partiellement confirmée. Le manque de ressources pour financer les outils proposés est un risque réel. La deuxième hypothèse est confirmée.

Le premier axe concerne le recouvrement des impôts. Selon la théorie de changement, l'amélioration de la collaboration entre les mairies et les CIPE favorise un accroissement du taux de recouvrement des impôts (R2.3) et renforce ainsi la capacité des communes à accroître leurs RCP (OCA B). Cela permet aux communes de mieux exercer les compétences qui leur ont été transférées (OM). L'équipe d'évaluation estime que ces deux hypothèses se sont vérifiées partiellement. Les indicateurs d'extrants n'ont pas été atteints. En 2019, les représentants des mairies et des CIPE ont confirmé que seules neuf des 25 communes avaient mis en œuvre au moins 70 % des actions annuelles convenues dans la convention de partenariat contre onze communes en 2018. D'après la fiche technique « La convention de partenariat Mairie-CIPE (GIZ 2019) », « Au total, 19 communes partenaires du PDDC ont pu adopter et signer au titre de 2018 la convention de partenariat. Plusieurs autres communes "hors PDDC" se sont approprié cet outil pour limiter les conflits récurrents entre mairies et CIPE ». Un membre de l'équipe PDDC a expliqué que, dans certains cas, les CIPE et les mairies collaboraient sans convention de partenariat (II 140). Il n'y avait pas de données pour se prononcer sur ce genre de coopération informelle. L'appréciation de cette première hypothèse exprimée lors de l'évaluation par les acteurs concernés varie. Un représentant d'un CIPE a expliqué qu'« Il n'y a pas eu de collaboration ou d'appui direct du PDDC au CIPE. Depuis que je suis là, depuis 2017, aucun conseiller technique du PDDC n'a mis pied ici au CIPE » La même personne a aussi souligné que la commune concernée n'honorait pas les engagements pris dans le cadre de la convention (FG 700). Le manque de respect des engagements pris dans les conventions a été confirmé par une partie des représentants des CIPE interrogés. Un représentant d'un CIPE s'est plaint que la commune ne versait pas les fonds convenus pour organiser les sorties de recouvrement forcé ou pour imprimer les avis d'imposition. Un facteur important selon les répondants était la volonté politique des responsables de la mairie. La présence et le suivi du PDDC ont promu cette volonté politique et la plupart des responsables des CIPE et un responsable de la Direction départementale des impôts ont exprimé leur crainte de voir cette volonté politique disparaître après la fin du projet (FG 115, 460, 700). « Les mairies traînent souvent les pieds pour libérer les fonds de recouvrement forcé. La politique pèse sur les choix administratifs : souvent, lors des débats au conseil communal, il y a des conseillers communaux qui s'opposent à ces décaissements en faveur du CIPE, dont ils ne comprennent pas le bien-fondé. » (FG 115). Cette défaillance est en partie liée au manque

de RCP pour mettre en œuvre des mesures susceptibles d'augmenter le recouvrement des RCP. On se retrouve alors dans un cercle vicieux dans lequel le manque de RCP entrave la capacité des CIPE à collecter les impôts (II 140, 266, 390, 347, 578 ; FG 115, 421, 700 ; GIZ, 2019 : Fiche Technique - La convention de partenariat Mairie-CIPE ; GIZ, 2021 : Fortschrittsbericht PDDC V.)

Comme souligné ci-dessus, jusqu'en 2018, l'État préfinançait le travail de recouvrement des impôts par les CIPE. Au terme de la nouvelle loi de finances de 2019, l'État n'accorde plus de préfinancement aux CIPE : il les paie a posteriori sur la base des services fournis. Selon plusieurs acteurs, cela a eu un impact négatif sur le recouvrement des impôts. La nouvelle loi a aussi introduit un changement dans l'imposition des taxes foncières par les communes, entraînant une diminution des RCP à partir de 2019. Dans plusieurs communes, le représentant du CIPE était plutôt content du partenariat avec la mairie, et notamment de la mise à disposition des agents collecteurs par l'administration (II 361, 319, 578). D'autres acteurs communaux ont ajouté que le PDDC a facilité la mise en œuvre de ce partenariat à travers des formations et un coaching proposés au personnel, la mise à jour de la base de données des contribuables, la sensibilisation de la population, la mise à disposition d'un logiciel et de matériel informatique (II 211, 328, 333, 344). Selon les responsables des CIPE, les appuis du PDDC se sont aussi traduits par une meilleure qualité de travail. « Par le passé, la Direction générale des impôts nous renvoyait souvent le travail fait à cause des erreurs de comptabilisation ; ce n'est plus le cas aujourd'hui. Les ordinateurs nous ont permis de quitter le travail manuel. » (FG 115 ; II 211, 263, 808).

L'augmentation de 10 % des RCP par rapport à l'année 2016 était un des indicateurs du projet. Jusqu'en 2019, cet indicateur était sur la bonne voie, avec une augmentation moyenne annuelle de 19,12 % de 2017 à 2019 pour les 25 communes. En 2020, cet indicateur a enregistré une forte baisse à la suite des réformes introduites dans la loi des finances 2019 et de la pandémie de COVID 19. Malgré cela, la tendance jusqu'en 2019 et les points de vue partagés par beaucoup de répondants ont confirmé cette amélioration (entre autres II 211, 263, 266, 319, 322, 344, 361, 366, 385, 511, 517, 521, 535, 578, 590, 808, 812, 890). Des représentants des communes ont cité les appuis du PDDC pour les évaluations du gisement fiscal, l'organisation des journées fiscales, la meilleure organisation de la collecte des impôts, l'introduction des cellules de veille citoyenne, la coopération avec les radios pour l'information des citoyens comme exemples des mesures ayant contribué à un meilleur recouvrement des impôts. Par ailleurs, les entretiens dans les communes ont confirmé que les appuis du PDDC ont aussi aidé les communes à renforcer la collecte des taxes et redevances, par exemple à travers l'introduction du guichet unique et de l'outil Gestion des infrastructures marchandes (II 211, 322, 366, 385, 511, 517, 521, 535, 590, 808, 812 ; GIZ, 2019 : Fiche Technique - Approche d'appui à l'amélioration de la gestion des infrastructures des marchés). Nombre de répondants au sein des communes ont expliqué que l'augmentation des RCP – en lien avec les autres mesures comme la veille citoyenne et la meilleure gestion administrative et financière des communes – a permis la réalisation d'infrastructures supplémentaires et la mise en place de meilleurs services communaux pour les populations (II 231, 247, 296, 301, 304, 347, 333, 367, 808). Sur la base des données collectées, l'équipe d'évaluation a estimé que la première hypothèse relative à la coopération entre les mairies et les CIPE se vérifiait partiellement et que la deuxième hypothèse liée à l'augmentation de revenus se vérifiait. L'amélioration du recouvrement des impôts, taxes et redevances s'est traduite par une amélioration des services communaux. Les explications alternatives à ces améliorations dans les communes partenaires pourraient être les conditions-cadres comme les directives du gouvernement ou le climat économique. Or les données disponibles suggèrent que les conditions-cadres et les directives du gouvernement ont été un facteur négatif et que les communes partenaires du PDDC sont plus efficaces dans le recouvrement des impôts que les autres communes du pays (GIZ, 2021 : Fortschrittsbericht PDDC V). L'équipe d'évaluation n'a pas pu identifier d'explications alternatives aux résultats obtenus. C'est la raison pour laquelle l'équipe d'évaluation a estimé que le PDDC avait joué un grand rôle dans les améliorations observées.

Tableau 11 : Hypothèses 3 et 4 de résultats sélectionnées pour le critère d'efficacité

Hypothèses 3 et 4 (activité – extrant – réalisation/outcome)	L'amélioration de la gestion administrative et financière des communes – à travers les formations, le coaching et les guides (OCA C) – contribue à une gestion efficace et efficiente des contrats de marchés publics par le service technique (R3.1). Cela contribue à de meilleurs services communaux pour les populations en général (OM).
Postulat central	Les responsables communaux ont la volonté politique d'améliorer la passation des marchés publics
Risques/résultats imprévus	Le changement de personnel se traduit par une perte de compétence.
Explication alternative	Les communes mettent en œuvre les améliorations nécessaires pour la passation des marchés publics sans un appui externe.
Vérification des hypothèses	Les deux hypothèses sont confirmées. Ce sont principalement les personnes en situation de handicap qui bénéficient de la participation citoyenne dans la passation des marchés.

Le deuxième axe dans le modèle de résultats concerne l'amélioration des capacités administratives générales des communes (OCA C), qui contribue à une gestion efficace et efficiente des marchés publics, permettant ainsi aux communes de mieux exercer leurs compétences et de fournir des services communaux de qualité (OM). Selon les représentants des divers acteurs interrogés dans les communes, des améliorations importantes ont été observées en ce qui concerne la gestion administrative et financière des communes partenaires. Globalement, les répondants au sein des communes ont considéré que les mairies connaissaient et appliquaient mieux les textes légaux de la décentralisation (FG 101, 110, 130, 405, 430, 735). Les exemples concrets sont l'amélioration de la documentation et de l'archivage, la digitalisation des processus, l'introduction du guichet unique, la création de nouveaux services (Service du développement local et de la planification, Service accueil et orientation des usagers, etc.), le suivi des directives nationales en matière de planification annuelle et de budgétisation, le suivi des investissements, l'amélioration du dialogue entre les autorités locales et les OSC sur les politiques publiques locales (mémoire d'entente, journées communales de dialogue sur le plan annuel d'investissement, etc.) et une prise en compte des préoccupations des populations à travers différents mécanismes de participation citoyenne (FG 410, 706, 755, 130). Ces améliorations ont été confirmées par les membres des comités départementaux de contrôle de légalité interrogés : « La différence entre les communes partenaires du PDDC et les autres communes réside dans la qualité des documents produits, les délais de production des documents, la présence des outils. À travers les actes soumis au contrôle de légalité et les échanges entre la préfecture, il ressort que : (i) les documents des communes PDDC sont toujours mieux rédigés et facilement approuvés ; (ii) les budgets primitifs qui font l'objet de rejet sont souvent ceux des communes non partenaires du PDDC ; (iii) certains outils et documents de gestion sont disponibles et mis en œuvre seulement au niveau des communes PDDC (plan de contingence, système d'évaluation du personnel, plan de communication, etc.) ; (iv) les communes partenaires du PDDC sont les mieux notées aux audits FA-DeC » (FG 455, 780).

Les changements cités concernant la passation des marchés publics font partie des améliorations administratives. Ces changements incluent l'élaboration de documents d'appel d'offres conforme au cadre légal, la prise en compte des besoins des populations dans les appels d'offres, l'enregistrement des contrats, la publication des contrats au Journal officiel, l'archivage et la reliure des documents en suivant l'ordre chronologique des différentes étapes de la procédure de passation des marchés publics, le respect des délais ainsi que la présence de la société civile au moment de l'ouverture des plis. Les agents techniques se sont dits plus à même de réaliser un meilleur montage des dossiers d'appel d'offres, d'évaluer avec plus d'efficacité les dossiers de soumission, de rédiger avec plus de professionnalisme les procès-verbaux d'attribution des marchés, de publier les résultats du dépouillement des dossiers et d'effectuer un meilleur suivi des chantiers (II 225, 231, 271, 294, 306, 341, 344, 361, 374, 377, 393, 504, 527, 561, 812, 818, 870 ; FG 740 ; GIZ, 2020 : Fiche technique - Respect des procédures de passation des marchés publics). Selon les représentants des mairies et de la société civile, les entrepreneurs réalisent les travaux dans les meilleurs délais et en respectant les clauses du

contrat (II 561). Les personnes interrogées lors de l'évaluation ont indiqué que les améliorations au sein de l'administration et du service de passation des marchés contribuaient à la fourniture de meilleurs services communaux à la population. Les infrastructures construites sont désormais d'une meilleure qualité et plus durables, ce qui a des répercussions positives sur le budget communal. Les travaux se font plus souvent dans les délais et répondent mieux aux attentes des citoyens. L'implication des représentants de la société civile dans le processus de passation de marchés se traduit également par la prise en compte des besoins spécifiques des personnes en situation de handicap, par exemple. La transparence du processus améliore le niveau de confiance de la population, réduit la corruption et les pertes financières (II 231, 319, 344, 386, 535, 886 ; FG 410, 706).

Les répondants ont attribué les changements au sein de l'administration communale et au sein des services de passation des marchés aux différents appuis fournis par le PDDC : les formations, les guides techniques, le coaching, les logiciels et, dans certains cas, le matériel informatique. L'équipe d'évaluation n'a pas identifié d'autres explications convaincantes. L'explication selon laquelle les responsables communaux eux-mêmes seraient à l'origine de ces changements a été réfutée par les personnes concernées. Les autres PTF et l'État n'ont pas fourni un appui déterminant aux communes impliquées dans cette évaluation. Aucun autre changement dans le contexte général ne pourrait expliquer ces améliorations. Sur la base des données et explications présentées ci-dessus, la dimension 2 du critère d'efficacité – Contribution à l'atteinte des objectifs – obtient **25 points sur 30**.

Efficacité – Dimension 3 : qualité de la mise en œuvre

L'évaluation est basée sur les standards définis par Capacity Works. La stratégie du PDDC, les objectifs à atteindre et les indicateurs utilisés ont été définis avec les partenaires au début du projet. Tous les partenaires clés ont participé au comité d'orientation stratégique du projet. Cette importante structure de pilotage a permis d'assurer l'accord stratégique et la coopération de tous les partenaires clés de mise en œuvre du projet. Le comité d'orientation stratégique s'est réuni une fois par an pour suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre du projet, approuver le plan annuel d'opération du projet, proposer les adaptations rendues nécessaires par l'évolution du contexte national et donner des orientations sur les choix stratégiques à opérer. Au sein du projet, des processus de communication et de prise de décision ont été établis. Les réunions bimensuelles ou mensuelles de CA ont permis aux membres de chaque équipe de renseigner sur le niveau d'avancement des activités, de planifier les activités du mois suivant et de partager des informations d'ordre général ou spécifique. Les rencontres mensuelles du Comité de coordination sont organisées pour la coordination des activités, la prise de décision et pour la consolidation de la synergie d'actions. Les participants de ces rencontres sont le chargé de projet, les coordinateurs de CA, le responsable administratif et financier, le chef de mission du Bureau d'études allemand ainsi que l'Unité d'appui au pilotage et l'assistant du chargé de projet. Selon les répondants, malgré ces mécanismes, la communication entre les champs d'action n'a pas toujours été optimale, limitant les possibilités de synergies entre les champs d'action (II 140, 281, 531). C'est ainsi que certains acteurs interrogés ont « déploré les fréquents conflits d'agenda au sein des composantes du PDDC par rapport à l'organisation des ateliers/formations impliquant le personnel de l'ONG relais » (FG 120). Le projet dispose d'un système de suivi-évaluation, dont la conception et la mise en œuvre reposent sur un système de suivi axé sur les résultats. Le système a intégré un mécanisme d'identification des risques, de mise en œuvre de stratégies de gestion desdits risques en accompagnant, par exemple, des structures nationales dans leurs actions de plaidoyer ou en développant des alliances stratégiques avec d'autres PTF partageant la même vision que le projet. Les risques ont fait l'objet d'un suivi spécifique, avec l'adaptation des stratégies de leur gestion en fonction de l'évolution du contexte et la détection de nouveaux risques initialement non prévus, ainsi que la formulation de leur stratégie de contingence (voir document du projet « Risques et stratégies » et des différents rapports « Suivi des risques et recommandations »).

Enfin, le système de suivi-évaluation du projet était participatif, impliquant les structures partenaires (ministères, communes, OSC, etc.) de la conception au renseignement du système. Il était en relation avec le sys-

tème de suivi-évaluation des partenaires, qui a fourni certaines des données utilisées pour renseigner les indicateurs du module à travers les points focaux suivi-évaluation des CA, à savoir les conseillers techniques du PDDC. Pour ce faire, la fiche d'opérationnalisation des indicateurs du projet disposait d'une rubrique intitulée « responsable pour la collecte des données partenaires », indiquant la structure partenaire auprès de laquelle collecter les données pour renseigner l'indicateur. Par exemple, pour renseigner l'indicateur 1 de l'objectif du projet, c'est le responsable du suivi-évaluation de la Commission nationale des finances locales (CONAFIL) qui était chargé de collecter les données sur la performance des communes partenaires et de les mettre à la disposition du projet ; pour l'indicateur 2, c'est la Direction générale du trésor et de la comptabilité publique qui se chargeait du travail de collecte.

Au-delà des standards définis par Capacity Works, les partenaires du PDDC interrogés lors de cette évaluation ont confirmé la très bonne qualité de la mise en œuvre. Les partenaires ont souligné la disponibilité du personnel du PDDC, son professionnalisme, le pragmatisme et la qualité des formations reçues (FG 101, 108, 115, 150, 460, 735 et II 555). D'autres ont mentionné que certains consultants-formateurs avaient une approche très théorique (FG 101). Avec la réalisation de près d'une cinquantaine de guides, fiches techniques sur les bonnes pratiques et boîte à outils, le PDDC V s'est résolument positionné comme « le projet de capitalisation et d'institutionnalisation des bonnes pratiques générées par les modules antérieurs du PDDC » (II 531). Les fiches techniques ont été distribuées aux communes, ONG, PTF et ministères partenaires en version papier et électronique. Une partie des fiches est disponible sur les sites de la MdSC et de l'ANCB.

À l'exception des quelques critiques mentionnées ci-dessus, le projet a suivi le modèle Capacity Works et employé des processus de mise en œuvre qualitatifs. Les partenaires clés ont confirmé la bonne qualité de la mise en œuvre. Ainsi, la dimension 3 du critère d'efficacité – Qualité de la mise en œuvre – obtient **18 points sur 20**.

Photo 2 : Guichet unique dans une commune partenaire (Source : Kahilou Saka)



Efficacité – Dimension 4 : résultats imprévus

L'évaluation s'est basée sur le modèle de résultats et sur les descriptions dans les rapports des résultats imprévus. L'analyse a porté sur l'efficacité de la gestion des résultats imprévus. Ces résultats imprévus étaient principalement le fruit d'un effet d'entraînement de certains outils et certaines bonnes pratiques sur les autres PTF et le gouvernement. Cela a été le cas du partenariat entre les mairies et les CIPE, repris à son compte par le Programme d'appui au développement territorial de l'UE, qui a fait de son extension aux 65 autres communes du Bénin via les Directions départementales des impôts et les CIPE sous l'égide de la Direction générale des impôts une condition de son appui budgétaire au ministère de l'Économie et des Finances. Cela a constitué un tremplin inespéré pour la mise à échelle de cette bonne pratique, à l'instar de la volonté exprimée par le gouvernement de participer aux différents forums internationaux de haut niveau pour présenter les expériences de mise en œuvre des ODD avec l'implication étroite des communes (II 140, 281, 299, 387, 531, 965). Cet engagement gouvernemental a suscité l'engouement des acteurs nationaux et communaux autour de l'Agenda 2030 et lui a donné une grande visibilité, y compris médiatique. Le PNUD s'est aussi approprié cette démarche et compte continuer sa mise en œuvre dans les autres communes du Bénin (II 281, 531).

Enfin, on peut également citer l'assainissement de l'environnement des OSC, favorisé par la tenue des États généraux des OSC en 2018. La professionnalisation et la structuration des OSC en pools thématiques autour des cibles des ODD ont été un résultat majeur inespéré du CA 1 du projet et un appui pour le CA 4 dans la mise en œuvre de sa stratégie d'OSC relais. Globalement, le système de suivi-évaluation du projet (décrit dans la dimension précédente) a permis l'identification et l'exploitation des résultats imprévus. Aucun résultat imprévu négatif n'a été identifié. La dimension 4 du critère d'efficacité – Résultats imprévus – obtient **20 points sur 20**.

Méthodologie d'évaluation de l'efficacité

Tableau 12 : Méthodologie pour l'évaluation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE

Efficacité : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Atteinte des objectifs (pré-vus)	L'évaluation est basée sur les indicateurs du module et sur les indicateurs du programme. Les indicateurs répondent aux critères SMART.	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1 ; aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : • analyse des documents du projet comme les rapports et les données de suivi • entretiens individuels avec le personnel du projet et les cadres ministériels	• Les documents du projet étaient disponibles, mais les documents des communes ne l'étaient pas. • Quelques indicateurs n'ont pas pu être renseignés en 2020. • Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. • Faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du gouvernement. • L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données. • La fiabilité des éléments de preuve est bonne.

Efficacité : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Contribution à l'atteinte des objectifs	L'évaluation est basée sur l'hypothèse H1 du modèle de résultats, à savoir l'amélioration des capacités des mairies à gérer les domaines de compétences qui leur ont été transférés (OCA C) favorise la gestion efficace et efficiente des contrats de marchés publics par les maires et les agents communaux (R.3.1), l'hypothèse H2, à savoir la collaboration continue entre les acteurs communaux et les CIPE (R2.3) favorise l'amélioration des capacités de recouvrement des impôts, des taxes et des redevances (OCA B). Les deux résultats contribuent à l'atteinte de l'objectif du module (OM).	Concept d'évaluation : Le concept utilisé est l'analyse de contribution. Méthodes empiriques : - analyse des documents du projet tels que les rapports, les données de suivi et les fiches techniques - entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, les partenaires nationaux et départementaux - groupes de discussion avec les représentants des communes - enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG	- Les documents étaient disponibles. - Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. - Faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du gouvernement et les acteurs communaux. - L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données. - La fiabilité des éléments de preuve est moyenne.
Qualité de la mise en œuvre	L'évaluation s'est basée sur les standards définis par Capacity Works (modèle de résultats, carte d'acteurs, suivi axé sur les résultats, etc.)	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1 ; aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : - analyse des documents du projet - entretiens individuels avec le personnel du projet et les partenaires nationaux - groupes de discussion avec les représentants des communes	- Les documents étaient disponibles. - Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. - Faute de temps, il y a eu peu d'échanges sur la qualité de la mise en œuvre. Ainsi, la triangulation a été limitée. - La fiabilité des éléments de preuve est très faible.
Résultats imprévus	L'évaluation s'est basée sur le modèle de résultats. Les résultats observés qui ne figurent pas dans le modèle/la théorie du changement sont considérés comme imprévus. Les conclusions des missions d'examen menées en début de projets sur le genre et l'environnement constituent aussi un point de référence pour cette dimension.	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1 ; aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : - analyse des documents de missions d'examen et des rapports de projet - entretiens individuels avec les parties prenantes internes, au niveau national et en Allemagne - groupes de discussion avec les représentants des communes - enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG	- Les documents étaient disponibles. - Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. - Faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du gouvernement. De brefs entretiens ont eu lieu avec les acteurs communaux sur cette question. - L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données. - La fiabilité des éléments de preuve est moyenne
* SMART : spécifique, mesurable, réalisable, pertinent, limité dans le temps			

4.5 Impact

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer l'impact du projet en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère d'impact

Tableau 13 : Notation du critère d'impact du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
Impact	Résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	20 points sur 30
	Contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	35 points sur 40
	Contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur	30 points sur 30
Note et appréciation globales		Note : 85 points sur 100 Appréciation : Niveau 2 : Bon résultat

Il y a très peu de données quantitatives à jour pour évaluer les progrès au niveau des résultats de développement depuis 2017. Les statistiques disponibles sur les indicateurs socio-économiques et les indicateurs des ODD ne montrent qu'un progrès très limité. Les données qualitatives suggèrent qu'il y a eu une évolution positive principalement au niveau des communes. Au niveau national, des impacts positifs ont été notés en ce qui concerne l'ancrage de la décentralisation au Bénin et la localisation des ODD malgré le contexte politique mitigé. Les hypothèses retenues pour l'analyse de contribution au niveau d'impact étaient l'augmentation des RCP (R5.4) et la capacité accrue des communes (OM). Ces deux résultats étaient censés permettre aux communes de fournir aux citoyens des services publics de qualité (R5.1) et ainsi contribuer de façon efficace à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 au Bénin (R5.6). Ces hypothèses ont été confirmées. L'équipe d'évaluation n'a pas pu identifier des explications alternatives aux résultats observés. L'évaluation n'a pas non plus relevé de résultats de développement imprévus. Certains objectifs n'ont pas été atteints et le contexte a évolué, mais aucun résultat imprévu dans le sens strict du terme n'a été constaté. **Dans l'ensemble, l'impact du projet a reçu l'appréciation « Niveau 2 : Bon résultat », avec 85 points sur 100.**

Analyse et évaluation de l'impact

Impact – Dimension 1 : résultats de développement (prévus) de niveau supérieur

L'évaluation s'est basée sur les objectifs globaux visés par le projet, y compris l'objectif du programme, les marqueurs du BMZ attribués, les objectifs de la politique nationale de décentralisation du gouvernement du Bénin et les objectifs de l'Agenda 2030 prioritaires pour le gouvernement partenaire et pour la décentralisation. Le projet PDDC V fait partie du programme de la coopération allemande qui cible le transfert des responsabilités politiques, administratives et fiscales aux communes et la capacité de celles-ci à fournir des services sociaux à la population, en particulier aux groupes défavorisés. Ce programme s'inscrit dans la politique nationale de décentralisation, dont l'objectif principal est la création des conditions nécessaires pour un développement territorial durable et équilibré fondé sur le potentiel des communes et qui dynamise le développement à la base. Selon l'offre, l'accent mis par le PDDC V sur la fourniture des services publics aux populations visait un impact intersectoriel, contribuant de ce fait directement à la réalisation de plusieurs cibles des ODD, en particulier les ODD 6 (eau), 11 (villes et municipalités), 13 (climat) et 15 (biodiversité). À travers la promotion de la bonne gouvernance et la participation citoyenne dans les communes, le PDDC V était censé contribuer à l'ODD 6 (paix et justice). La mobilisation des recettes communales propres a été considérée comme une contribution importante à l'ODD 17.1 (renforcement des revenus propres). L'amélioration des services publics visait à contribuer à la réduction de la pauvreté, en particulier la pauvreté multidimensionnelle (ODD 1). L'ODD 5 (égalité des sexes) faisait aussi partie des objectifs de développement du PDDC. Cet objectif a été poursuivi

comme thème transversal de toutes les mesures et tous les domaines de promotion indépendants, ciblant par exemple les femmes candidates aux élections communales et municipales et les femmes élues conseillères communales.

L'accompagnement des communes par le projet en matière de passation des marchés publics a aussi contribué à l'ODD 12.7 (Passation des marchés publics). Outre les cibles ODD, le PDDC a aussi inclus le principe de l'Agenda 2030 « Ne laisser personne de côté », particulièrement pris en compte au niveau de la planification communale. Les résultats de développement au niveau supérieur concernent deux aspects – l'ancrage de la politique de décentralisation au sein des structures et institutions d'un côté et l'amélioration des conditions socio-économiques de la population de l'autre. Au niveau institutionnel, l'impact global que l'on peut observer est l'ancrage de la décentralisation au Bénin. Cet ancrage se voit au niveau du développement progressif du cadre légal de la décentralisation. Par exemple, le processus en cours de révision du cadre juridique de la décentralisation débouchera, selon l'aide-mémoire de la revue sectorielle 2019, sur l'actualisation complète des textes juridiques, qui seront regroupés en un projet de Code des collectivités territoriales en 2021, et sa soumission au vote de l'Assemblée nationale (MDGL, 2020 : Revue 2019 du secteur de la décentralisation et de la déconcentration). Selon la même source, le MDGL prévoit, toujours en 2021, l'élaboration d'une nouvelle politique de fiscalité locale qui prendra en compte la plupart des bonnes pratiques du PDDC dans le domaine (guide d'évaluation du gisement fiscal des communes, convention de partenariat Mairie-CIPE, guichet unique, logiciel unique de gestion comptable des communes, etc.). Au-delà du cadre légal, on constate aussi le développement des directives et des outils créés, qui servent à pérenniser la décentralisation et à professionnaliser la gestion financière et administrative des communes. Un exemple phare de ces outils est l'audit FADeC, qui est mené annuellement par le ministère de l'Économie et des Finances et qui lie la performance administrative aux paiements des fonds nationaux. À titre d'exemple, on peut également citer l'édition de la lettre de cadrage budgétaire par le MDGL, qui donne des directives claires sur le respect des principes et ratios budgétaires, dont dépendra l'approbation des budgets communaux par l'autorité préfectorale, la prise en compte de l'accès des citoyens aux informations et documents officiels, la participation citoyenne dans les communes, le statut du corps préfectoral, la reddition de comptes et l'implication des OSC dans la gestion locale dans le cadre de la révision de la PONADEC et du cadre juridique sur la décentralisation (MDGL, 2020 : Revue 2019 du secteur de la décentralisation et de la déconcentration).

L'implication par le gouvernement de l'ANCB et de la société civile dans ses concertations constitue un exemple d'ancrage institutionnel au niveau national. À ce titre, au cours de l'année 2019, les OSC et l'ANCB ont activement participé à toutes les étapes du processus de révision de la PONADEC. En ce qui concerne le processus de révision du cadre juridique, les OSC ont formulé des propositions envoyées au ministère ou présentées lors d'une session du CIP/PONADEC (ANCB). Elles participent également aux sessions de la revue sectorielle Décentralisation/Déconcentration et aux rencontres du groupe technique Décentralisation, Déconcentration et Aménagement du territoire (MDGL, 2019 : Revue 2019 du secteur de la décentralisation et de la déconcentration). Certains développements ont affaibli la décentralisation au Bénin, notamment la création d'agences pour la fourniture de services de base (eau, éducation, gestion de l'état civil), le manque de volonté politique concernant le transfert des compétences et des ressources des ministères sectoriels aux communes, la faiblesse des structures déconcentrées au niveau départemental (en particulier certains services des préfectures) et le faible suivi des communes par le MDGL (MDGL, 2020 : Revue 2019 du secteur de la décentralisation et de la déconcentration ; AMBERO/VNG, 2020 : Rapport global). Globalement, on note des impacts visibles au niveau des institutions, mais aussi des faiblesses importantes dans l'évolution de la décentralisation. La création des agences est particulièrement problématique, car elles assument une partie des responsabilités des communes et ainsi affaiblissent le processus de décentralisation au Bénin.

Pour évaluer les résultats de développement au niveau des bénéficiaires, et plus particulièrement des groupes défavorisés, les données statistiques sont essentielles. Or, au niveau national, il y a peu de statistiques pertinentes et actualisées. La pauvreté au Bénin, mesurée par le ratio de la population pauvre disposant de moins de 1,90 \$ par jour, a légèrement reculé, passant de 49,46 % en 2017 à 45,76 % en 2020 (SDSN, 2020 : SDG

Index). En 2020, l'Indice de Développement Humain du Bénin s'établissait à 0,545. Entre 2017 et 2020, le Bénin a connu une amélioration légère, passant du 166^e rang en 2017 au 158^e rang en 2020. Les données les plus récentes sur l'approvisionnement en eau datent de 2015. Selon ces données fournies par le ministère de l'Eau et des Mines, seulement 45,8 % de la population rurale avait accès à l'eau potable en 2015. Le taux d'accès à l'électricité était de 43,1 % en 2017 et les données plus récentes ne sont pas disponibles (SDSN, 2020 : SDG Index). Selon un rapport de la Banque africaine de développement, le Bénin avait un taux d'électrification rurale de 8,11 % en 2018 (BAfD, 2018 : Data Portal). L'indice d'inégalité de genre du Programme des Nations Unies pour le Développement a baissé depuis 2016, avec un indice de 0,859 en 2016 et de 0,855 en 2019. Les données sur l'état civil ne sont disponibles que pour l'année 2015 : 84,8 % des enfants de moins de 5 ans étaient déclarés à l'état civil (ministère du Plan et du Développement, 2017 : Contribution nationale volontaire à la mise en œuvre des ODD au Forum politique de haut niveau). La participation des femmes au sein des conseils communaux était de 4,7 % en 2018 (Programme des Nations Unies pour le Développement 2018 – Indice de Développement Humain). Le taux de représentativité des femmes était de 4,13 % à l'issue des élections communales et municipales de mai 2020 (Social Watch Bénin 2020 : Résultats communaux). Sur la base des chiffres présentés ici, l'équipe d'évaluation n'est pas en mesure de se prononcer sur le développement socio-économique du Bénin et l'atteinte des objectifs globaux du projet. Les indicateurs du rapport final du programme de décentralisation de la coopération allemande sont mitigés. En 2017, seulement 43 % des communes ont confirmé que les responsabilités communales leur avaient été transférées conformément à la loi, alors que le programme tablait sur un taux de 80 %. Un autre indicateur portant sur les budgets d'investissement des communes visait une augmentation de 30 % des investissements par rapport à 2010 : cet indicateur a été atteint, avec une augmentation de 540 % entre 2010 et 2019. Entre 2018 et 2019, une légère augmentation des revenus globaux des communes a été enregistrée, puisqu'ils sont passés de 81,4 milliards de francs CFA à 86,2 milliards, et ce, malgré une diminution de 3 % des revenus propres (GIZ/KfW, 2020 : Gemeinsame Berichterstattung – Reportage conjointe). Si le taux du financement du FADeC par le gouvernement béninois était de 45 % en 2019, ce qui est plutôt positif, il convient de souligner que le transfert des fonds gouvernementaux aux communes était à un niveau très bas (3,67 %), alors que les directives du Conseil des collectivités territoriales de l'Union monétaire ouest-africaine prévoient un transfert de 15 à 20 % du budget général des États membres (MDGL, 2020 : Revue 2019 du secteur de la décentralisation et de la déconcentration). Un des objectifs du programme KfW/GIZ était de promouvoir le transfert des responsabilités et des ressources des ministères sectoriels vers les communes. L'objectif était que 90 % des investissements communaux dans les secteurs eau, éducation et santé soient transférés de l'État central aux communes à travers le FADeC. C'est cet objectif qui n'a pas été atteint. Le taux de transfert était de 20,7 % en 2016 et les données plus récentes de l'ANCB ont confirmé que l'indicateur n'a pas été atteint (GIZ/KfW 2020 : Reportage Conjointe). Concernant la fourniture des services, l'objectif du programme n'a pas été atteint, même s'il y a eu des améliorations dans la fourniture des services dans les secteurs santé, eau et réhabilitation des routes. Dans le secteur éducation, le taux d'enfants qui terminent l'école primaire a reculé (GIZ/KfW 2020 : Gemeinsame Berichterstattung). Les données statistiques présentées ci-dessus suggèrent que les progrès réalisés dans la fourniture de services ont, en général, été très limités pour les 77 communes que compte le pays.

Au vu des nombreuses lacunes en matière de statistiques, il est impossible de se prononcer sur les résultats de développement liés aux services de base pour la population en général et pour les populations des communes partenaires en particulier. Selon les données disponibles, de très faibles progrès ont été enregistrés en ce qui concerne les services de base dans le pays. Faute de données statistiques, il n'a pas été possible de réaliser une analyse quantitative de l'évolution des objectifs globaux dans les communes. Néanmoins, les données collectées lors de cette évaluation ont montré que les représentants des communes et des groupes cibles ont vu quelques progrès globaux, y compris pour les bénéficiaires et les groupes vulnérables. Les répondants au sein des communes ont indiqué que les guichets uniques, les panneaux d'affichage sur les prestations communales et leur coût, les émissions de radio sur lesdites prestations et les journées portes ouvertes dans les services communaux avaient facilité l'accès des populations aux différents services communaux (FG 101, 108, 110, 115, 120, 130, 150, 409, 410, 430, 706, 740, 755), et contribué à la réduction de la corruption. Nombre de répondants ont indiqué que les RCP avaient augmenté (FG 101, 110, 115, 421, 430, 700, 740).

Concernant les services techniques, les répondants ont indiqué que les communes étaient désormais en mesure de financer la construction et l'entretien d'infrastructures essentielles de bonne qualité comme des écoles, des centres de soins de santé et des routes. Ces infrastructures sont essentielles à la fourniture des services de base. Nombre de répondants ont aussi fait part de leur impression que la sphère politique dans leur commune était devenue plus participative, permettant ainsi aux populations de s'engager dans la prise de décisions au niveau local et plus particulièrement dans le domaine de la planification annuelle (FG 108, 110, 120, 130, 410, 430, 706, 740, 755). Cet engagement s'est traduit, au moins en partie, par la prise en compte des besoins des groupes vulnérables. Nombre de répondants ont mentionné la prise en considération des femmes, des jeunes et des personnes en situation de handicap dans la planification et les budgets communaux. Selon les données quantitatives issues de l'enquête téléphonique, sur une échelle de 1 (le projet n'a pas du tout amélioré l'accès des groupes vulnérables aux services communaux de base) à 5 (le projet a grandement amélioré l'accès des groupes vulnérables aux services communaux de base), 10,38 % des participants ont répondu 5, 33,96 % ont répondu 4 et 39,62 % ont répondu 3. Il semble que la prise en compte des besoins des personnes en situation de handicap moteur s'est améliorée de manière significative, contribuant à l'application du principe « Ne laisser personne de côté » de l'Agenda 2030. La prise en compte des autres groupes vulnérables comme les femmes, les jeunes et les plus démunis et du concept de genre n'est pas aussi visible dans les données. Le taux de femmes conseillères reste très faible et le pays compte seulement trois femmes maires. Plusieurs répondants ont remarqué que si les femmes étaient présentes dans les cadres de concertation, elles ne participaient que très peu aux discussions (II 225). L'impact sur l'adaptation climatique n'est pas concluant. Les répondants dans le cadre de l'évaluation ont mentionné quelques exemples de projets relatifs à l'adaptation aux changements climatiques, mais les données disponibles ne suggèrent pas que ces exemples ont un impact plus général. Globalement, les données disponibles montrent que des répondants ont noté un impact notable dans leurs communes respectives en ce qui concerne les objectifs de développement de niveau supérieur. Les expériences du consultant béninois ont confirmé cette analyse. La dimension 1 du critère d'impact – Résultats de développement (prévus) de niveau supérieur – obtient **20 points sur 30**.

Impact – Dimension 2 : contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur

L'évaluation s'est basée sur les trois hypothèses de résultats du modèle de résultats du PDDC. Ces hypothèses ont été retenues conjointement avec l'équipe du projet, parce qu'elles permettent d'axer l'évaluation sur un aspect clé du projet, à savoir la fourniture de services aux citoyens. De plus, elles mettent l'accent sur les finances locales, un thème prioritaire du projet lancé en 2021 (ProREFORME). Dans la logique de ces hypothèses, l'atteinte de l'objectif du module et l'augmentation des RCP (R5.4) se traduisent par la fourniture de services publics de qualité (R5.1) par les communes. L'augmentation des ressources (R5.4) participe aussi à la mise en œuvre par les communes de l'Agenda 2030 au Bénin.

Tableau 14 : Hypothèses 4 et 6 de résultats sélectionnées pour le critère d'impact

Hypothèses 4-6 (réalisation /outcome – impact)	L'augmentation des RCP (R5.4) et la capacité accrue des communes (OM) leur permettent de fournir des services publics de qualité aux citoyens (R5.1) et contribuent ainsi de façon efficace à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 au Bénin (R5.6).
Postulat central	La fourniture des services sociaux dépend, entre autres, des capacités et des ressources.
Risques	• Les responsabilités communales sont transférées à des agences nationales. • L'encadrement et le suivi des communes par le MDGL ne sont pas assurés. • Les RCP sont insuffisantes pour assurer la fourniture de services de qualité.
Explication alternative	L'équipe d'évaluation n'a pas identifié d'explications alternatives expliquant les résultats observés.
Vérification des hypothèses	Les hypothèses sont partiellement confirmées. Les risques énoncés sont réels et limitent l'impact.

Plusieurs facteurs ont influencé l'atteinte des trois résultats sélectionnés. Le PDDC pourrait être un de ces facteurs. La disponibilité des ressources au sein des communes en est un autre ; ces ressources sont liées à la situation économique du pays et de la commune concernée. La capacité de la commune à recruter du personnel motivé et compétent pour une administration efficace et le contrôle effectif de l'administration communale par le conseil communal sont deux autres facteurs. Ce chapitre du rapport décrit la mesure dans laquelle le PDDC aurait également contribué à ces résultats visés. Les deux critères utilisés pour analyser cette possibilité sont la perception des personnes clés concernant la contribution du PDDC et l'existence d'explications alternatives aux résultats observés.

Les données disponibles pour cette dimension sont principalement les rapports du projet, les entretiens avec le personnel et les différentes parties prenantes dans les communes. D'après les répondants, les activités du projet ont directement contribué aux impacts décrits ci-dessus. Le renforcement des capacités en matière de recouvrement des taxes et des redevances et l'introduction d'outils comme le gisement fiscal, les conventions de partenariat Mairie-CIPE ont contribué de manière significative à une augmentation des RCP (FG 101, 110, 115, 421, 430, 460, 700, 740). Cette analyse des répondants a été corroborée par les données sur la mobilisation des ressources dans le moniteur de la GIZ (GIZ, 2020 : Base Indicateurs 2004-2021). Tous les répondants communaux ont confirmé que les formations, le coaching, la facilitation du dialogue et l'introduction d'outils divers ont participé à une meilleure gestion des communes et à une amélioration des services communaux (FG 101, 110, 130, 409, 430, 455, 740, 780).

D'après les déclarations des personnes ayant répondu à l'enquête téléphonique, l'appui du PDDC, par exemple l'introduction du guichet unique, a amélioré les processus administratifs et l'accessibilité des citoyens aux services communaux. Sur une échelle de 1 (le projet n'a pas du tout amélioré l'accès de la population aux services communaux de base) à 5 (le projet a grandement amélioré l'accès de la population aux services communaux de base), 33,03 % ont répondu 5 ; 46,79 % ont répondu 4 et 20,18 % ont répondu 3. Les améliorations enregistrées dans les domaines de la passation des marchés, la maîtrise d'ouvrage et l'entretien des infrastructures ont favorisé une amélioration de la qualité des infrastructures comme les écoles et les marchés. Le coaching et l'accroissement des ressources ont conduit à des investissements supplémentaires dans les infrastructures comme les écoles, les centres de santé, les hangars des marchés, les forages et les routes. L'implication des groupes vulnérables dans les processus de planification et de budgétisation promus par le PDDC s'est traduite par la prise en compte de certains besoins spécifiques comme l'installation de rampes d'accès aux bâtiments, de toilettes et de l'électricité dans les marchés, et la promotion d'activités génératrices de revenus pour les personnes en situation de handicap, les femmes et les jeunes. L'appui-conseil du projet à la communication et à la transparence a conduit les communes à adopter des mesures d'information, engendrant une augmentation de la demande de certains services communaux (comme les actes de naissance) des citoyens (FG 101, 110, 130, 409, 430, 455, 740, 780). Ces impacts cités par les répondants ont un lien direct avec la contribution des communes à l'atteinte des ODD. Si la construction d'infrastructures ne garantit pas la fourniture des services demandés (santé, éducation, eau, électricité), elle est une condition sine qua non à l'existence de ces services. Par ailleurs, les représentants des mairies et de la société civile se sont accordés sur le fait que les cadres de concertation et de participation citoyenne introduits par le PDDC ont encouragé les mairies et les élus à être plus à l'écoute des demandes des citoyens en général et des groupes vulnérables en particulier et à leur fournir les services demandés. Étant donné que la plupart des personnes interrogées étaient des agents des mairies et des élus, on peut supposer que l'appréciation très positive de l'impact n'est pas neutre. Par ailleurs, les chiffres relatifs à la mobilisation des RCP et les entretiens réalisés avec le personnel du PDDC ont suggéré que l'impact n'avait été que partiel (II 531, 140, 281), comme en témoigne la non-atteinte de deux des indicateurs du projet, à savoir la passation des marchés et l'exercice des tâches de représentation des citoyens et de contrôle du pouvoir exécutif par les conseillers communaux.

Les appuis-conseils apportés par le PDDC aux différentes structures nationales ont permis une mise à l'échelle d'une partie de ces impacts. Les exemples les plus pertinents sont la localisation des ODD, le cadre intégra-

teur, l'élaboration de la nouvelle loi sur la fonction publique, le guide d'évaluation du gisement fiscal, la convention de partenariat Mairie-CIPE, le suivi participatif du plan d'investissement annuel par les OSC, le guide du budget participatif et le logiciel de gestion budgétaire communale (MDGL, 2020 : Revue 2019 du secteur de la décentralisation et de la déconcentration). Les exemples seront discutés en détail au sous-chapitre 4.7. Au niveau national, l'impact a également été partiel. La non-atteinte de certains indicateurs du projet et le retard enregistré dans les processus de révision de la PONADEC, du cadre juridique et de la loi sur la fonction publique territoriale ainsi que le manque d'indépendance du CeFAL en sont des exemples.

Les facteurs susceptibles d'avoir influencé les impacts décrits sont la politique du gouvernement, les efforts entrepris par les communes, les appuis des autres PTF et les mesures du PDDC. Or tous les acteurs se sont accordés sur le fait que le PDDC a joué un rôle très important. Selon les représentants des communes, des ministères et des PTF, les impacts globaux n'ont d'autre explication que les interventions du PDDC. L'équipe d'évaluation a adhéré à cette position. La dimension 2 du critère d'impact – Contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur – obtient **35 points sur 40**.

Photo 3 : Forum Jeunes Avrankou (Source : PDDC)



Impact – Dimension 3 : contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur

Les mécanismes de suivi-évaluation décrits ci-dessus et la présence permanente du personnel du PDDC dans les communes constituent un bon moyen d'identifier des résultats imprévus. Or le personnel et les autres parties prenantes n'ont pas identifié de résultats de développement de niveau supérieur imprévus. Certains objectifs ont été partiellement atteints et le projet a su faire face aux évolutions du contexte convenablement (voir dimension 4 du critère efficacité : résultats imprévus), mais aucun résultat imprévu de niveau supérieur au sens strict du terme n'a été enregistré. La dimension 3 du critère d'impact – Contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur – obtient **30 points sur 30**.

Méthodologie d'évaluation de l'impact

Tableau 15 : Méthodologie pour l'évaluation du critère d'impact du CAD de l'OCDE

Impact : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	L'évaluation s'est basée sur les objectifs globaux visés par le projet, y compris les objectifs du programme, les marqueurs du BMZ attribués, les objectifs de la politique nationale de décentralisation du gouvernement du Bénin et les objectifs de l'Agenda 2030 choisis dans l'offre du projet.	Concept d'évaluation : L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1 ; aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : - analyse des documents du projet, en particulier l'offre, les analyses préliminaires et les rapports ; analyse des données statistiques disponibles - entretiens individuels avec le personnel du projet et les cadres ministériels	- Les documents étaient disponibles. Très peu de statistiques socio-économiques étaient disponibles. Il n'y avait pas de statistiques ou de documents externes sur les communes partenaires. - Les parties prenantes pertinentes ont été impliquées, mais faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du gouvernement. - L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données. - La fiabilité des éléments de preuve est faible.
Contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	L'évaluation s'est basée sur les hypothèses suivantes : H3, l'atteinte de l'OM se traduit par la fourniture de services publics de qualité aux citoyens par les communes (R5.1), H4, l'augmentation des RCP (R5.4) permet aux communes de fournir aux citoyens des services publics de qualité (R5.1) ; H5, l'augmentation des RCP (R5.4) se traduit par une contribution efficace des acteurs locaux à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 au Bénin (R5.6).	Concept d'évaluation : Le concept utilisé est l'analyse de contribution. Méthodes empiriques : - analyse des rapports de projet, fiches techniques et données de suivi - entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ les partenaires nationaux et départementaux - groupes de discussion avec les représentants des communes - enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG	- Les documents du projet étaient disponibles. Il n'y avait pas de documents externes, par exemple des rapports des communes. - Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. - Faute de temps, il y a eu peu d'échanges sur la contribution au niveau d'impact. Ainsi, la triangulation a été limitée. - La fiabilité des éléments de preuve est faible.
Contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur	L'évaluation s'est basée sur le modèle de résultats et l'offre, y compris les analyses préliminaires sur le genre et les implications écologiques du projet.	Concept d'évaluation : Il n'y a pas de concept spécifique pour l'évaluation de cette dimension. L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation. Méthodes empiriques : - entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ les partenaires nationaux et départementaux - groupes de discussion avec les représentants des communes - enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG	- Les parties prenantes concernées ont été impliquées - L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données. - La fiabilité des éléments de preuve est bonne.

4.6 Efficience

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer l'efficience du projet en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère d'efficience

Tableau 16 : Notation du critère d'efficience du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
Efficience	Efficience de la production (ressources/extrants)	50 points sur 70
	Efficience de l'affectation (ressources/réalisation ou outcome)	23 points sur 30
Note et appréciation globales		Note : 73 points sur 100 Appréciation : Niveau 3 : Résultat satisfaisant

Les données disponibles ne permettent qu'une appréciation globale de l'efficience du PDDC V. L'équipe d'évaluation n'avait pas les données des autres projets pour faire une comparaison des coûts spécifiques et des lignes budgétaires. Au vu du manque de données disponibles, l'équipe d'évaluation a opté pour une analyse qualitative des entretiens afin de répondre aux questions de la matrice d'évaluation. La deuxième approche est l'analyse de l'outil d'efficience, qui permet une description des dépenses. Il n'a pas été possible de faire une évaluation globale de l'efficience du projet. L'équipe d'évaluation estime que le projet a produit des résultats très concrets pour la décentralisation au Bénin, mais il est impossible de quantifier la valeur de ces résultats et de les comparer avec les dépenses engagées.

Les dépenses du projet sont très proches du budget proposé dans l'offre et, de manière générale, la planification financière a été respectée. La distribution des dépenses aux cinq CA est vraisemblable. Les frais généraux, qui représentent 30 % des dépenses, semblent assez élevés. Une partie importante du budget a été consacrée au personnel international. Ce choix ne semble pas pertinent – surtout si l'on prend en compte l'aspect durabilité. Concernant les activités, les sommes allouées à la formation et au coaching des radios communautaires étaient très élevées et non efficaces. La disponibilité limitée de certaines données suggère qu'une allocation différente des ressources aurait permis l'atteinte des résultats à un coût légèrement moins élevé. En utilisant les mêmes ressources, on aurait pu obtenir des résultats un peu plus intéressants. **Dans l'ensemble, l'efficience du projet a reçu l'appréciation « Niveau 3 : Résultat satisfaisant », avec 73 points sur 100.**

Analyse et évaluation de l'efficience

Efficience – Dimension 1 : efficience de la production

L'évaluation s'est basée sur la comparaison entre les coûts du projet et les extrants obtenus. Toutes les données mentionnées dans ce sous-chapitre proviennent des rapports financiers du projet. La valeur du contrat était de 16 818 634,82 EUR. Les coûts réels au 22 janvier 2021 étaient de 16 722 719,50 EUR, dont 16 346 448,24 EUR déjà dépensés et un reliquat de 376 271,26 EUR. À cette date, le projet avait utilisé 97 % de la somme prévue. Les rapports de finance n'ont pas inclus la différence entre les coûts prévus par an et les coûts réels par an. Pour tout le module, l'écart entre l'utilisation des ressources et la planification était très faible. Le BMZ a financé 87,77 % du projet et l'Union européenne 12,23 %. Les prestations de la contrepartie béninoise ont été évaluées par le projet à 550 000 EUR, soit presque 3 % du montant total (GIZ, 2017 : Offre Appui à la décentralisation et au développement communal au Bénin, PN : 2016.2199.4). La distribution des dépenses se présente comme suit : 30,5 % pour la coordination, 14,3 % pour le CA 1, 6,7 % pour le CA 2, 18,4 % pour le CA 3 et 30,1 % pour le CA 4. Si on considère seulement les activités, la distribution se présente

comme suit : 20,6 % pour le CA 1, 9,7 % pour CA 2, 26 % pour le CA 3 et 43 % pour le CA 4. Les frais généraux représentent 30,5 % du coût total. Cette ligne budgétaire est assez élevée, même si on considère qu'elle comprend aussi les frais de coordination.

De manière générale, l'équipe d'évaluation estime que, dans les quatre CA, des résultats importants ont été atteints au niveau des extrants qui justifient les sommes investies. Étant donné que les quatre CA se renforcent mutuellement, la distribution plus ou moins équitable semble vraisemblable. Une approche générale du projet a été l'ancrage des différentes innovations dans le système étatique. Cette approche semble très efficiente. De même, il semble que l'approche multisectorielle et multiniveaux a créé des synergies importantes et a été très efficiente. Une certaine défaillance dans cette dimension existe pourtant au niveau des instruments personnels.

Les dépenses de personnel ont représenté 65 % des dépenses totales, suivies par la ligne budgétaire 6 « Autres dépenses ». Les formations et les financements locaux n'ont représenté que 3,65 % et 6 % du budget respectivement. Étant donné que les dépenses de personnel ont représenté la partie la plus importante du budget, il apparaît pertinent de faire une analyse des alternatives pour cette partie du budget. Vingt-trois pour cent des dépenses totales et 36 % des dépenses de personnel ont été utilisées pour les ressources humaines externes. Le CA 3 a été sous-traité à un bureau de consultants international qui, à son tour, a sous-traité une partie du travail. Les frais administratifs supplémentaires en Allemagne et au Bénin pour chaque sous-traitance étaient assez élevés.

Étant donné que la GIZ a été obligée d'allouer une partie du contrat aux bureaux de consultation allemands, le projet a choisi d'allouer une composante entière à un bureau de consultation. Ce choix est plus efficient que de travailler avec plusieurs bureaux de consultation. Or c'est l'obligation elle-même qui n'est pas pertinente. Un deuxième aspect lié à l'efficacité de la ligne budgétaire « personnel » concerne l'utilisation de personnel national. Soixante-quatorze pour cent du budget affecté aux ressources humaines a été consacré au personnel national, 9,2 % aux assistants techniques et aux volontaires et enfin 17 % au personnel expatrié. En ce qui concerne les différents extrants, cette distribution a varié. Le personnel national représentait 93 % des effectifs de l'extrant B, seulement 64 % des effectifs de l'extrant A et 63 % des effectifs de l'extrant D. Étant donné que le PDDC est en place depuis 2004, le projet aurait pu davantage faire appel au personnel national afin de promouvoir l'expertise nationale et d'accroître l'efficacité et la durabilité. Le projet aurait pu minimiser les coûts en utilisant moins de personnel externe et moins de personnel international, à l'instar des autres PTF (comme la coopération suisse) qui appliquent une politique plus stricte de priorisation du personnel national. Les coûts des assistants techniques sont plus ou moins comparables à ceux des cadres nationaux, surtout si on prend en compte les coûts engendrés par le recrutement et la préparation en Allemagne. Selon quelques représentants du PDDC, une des raisons pour lesquelles il a été fait appel aux assistants techniques est qu'ils avaient plus de liberté et/ou d'autorité face aux maires. Cependant, il faut toujours du temps aux assistants techniques pour se familiariser avec la culture, la langue et la façon de travailler ; de plus, l'expertise acquise dans le cadre de l'intervention dans une commune est perdue dès lors que l'assistant technique quitte son poste. Selon l'équipe d'évaluation, le fait de s'appuyer fortement sur des assistants techniques n'est pas efficient à long terme.

Concernant les activités, l'emploi des ressources a semblé efficient de manière générale. La collaboration avec l'Agence française de développement médias, qui a notamment fourni des formations aux radios communautaires fait exception à ce constat. Dans le CA 4, le PDDC a collaboré avec cet acteur pour professionnaliser les radios communautaires et les impliquer davantage dans les activités et les processus de reddition de comptes des maires. Dans le cadre de cette collaboration, 64 personnes ont été formées et accompagnées pendant quelques mois, y compris des journalistes, des chargés de communication des mairies, des OSC relais, des responsables de radios et des représentants des cellules de participation citoyenne dans les communes. Selon le site web de l'Agence française de développement médias, le coût global de cette activité s'est élevé à

640 000 EUR, soit 10 000 EUR par personne. La GIZ a versé une contribution de 423 180 EUR. Certaines personnes ont bénéficié d'une formation de 42 jours, d'autres d'une formation plus courte (CFI développement médias, 2021 : Dialogues citoyens Bénin). Les formations ont été suivies d'activités de coaching. D'après les bénéficiaires de cette activité, l'activité en tant que telle a été efficace. En revanche, son coût était très élevé et injustifiable. Il convient de noter que l'Agence française de développement médias a décidé d'offrir une formation à distance après le début de la pandémie de COVID 19. Ce choix s'est révélé positif et le rapport final confirme le bon déroulement de la formation. On peut néanmoins se demander pour quelle raison l'agence n'a pas proposé des éléments de formation à distance avant la crise sanitaire. Il aurait dû être possible de former les radios communautaires pour moins de 10 000 EUR par personne et d'utiliser les ressources économisées pour former d'autres radios des 35 communes partenaires par exemple. Étant donné l'efficacité générale de nombre d'activités, mais de l'efficacité réduite des instruments personnels et de la formation aux radios, la dimension 1 du critère d'efficacité – Efficacité de la production – obtient **50 points sur 70**.

Efficacité – Dimension 2 : efficacité de l'affectation

L'évaluation s'est basée sur les coûts du projet et les extrants obtenus. Les éléments cités ci-dessus sur l'efficacité de la production concernent aussi l'efficacité de l'affectation. Faire appel à davantage d'agents nationaux aurait favorisé le développement à long terme de l'expertise sur la décentralisation au Bénin. Le projet a employé 6 experts internationaux (AMA – Ausländische Mitarbeiter), 7,33 assistants techniques, 30 employés nationaux ainsi que 19 consultants. Les experts internationaux en particulier ont représenté un coût important. L'équipe d'évaluation n'a pas eu accès aux informations relatives aux salaires, cependant les données financières suggèrent que les dépenses consacrées aux assistants techniques et aux experts nationaux étaient similaires, mais la durabilité de l'emploi des premiers est limitée puisqu'ils quittent le pays après leur contrat. Par ailleurs, la qualification des assistants techniques est souvent limitée – surtout par rapport à leur connaissance du contexte. Des experts nationaux auraient pu continuer à fournir des services de consultation au-delà du PDDC. Concernant la formation des représentants des radios communautaires, une approche alternative de formation aurait permis d'inclure d'autres radios communautaires, d'impliquer les 35 communes partenaires ainsi que d'autres acteurs comme les communes appuyées par la coopération suisse ou des communes appuyées par d'autres projets de la coopération allemande.

À l'exception de ces deux aspects, l'équipe d'évaluation n'a pas identifié de limites à l'efficacité de l'affectation. De manière générale, le projet s'est appuyé sur l'expérience des projets antérieurs et ses processus de gestion pour maximiser les résultats. La coopération avec l'Union européenne (UE) a permis de financer 1,53 poste d'experts internationaux et 5 postes d'assistants techniques et a offert un appui renforcé aux communes. De même, la répartition des coûts d'accompagnement de certains processus tels que la révision de la PONADEC et du cadre juridique de la décentralisation entre le projet, l'UE et la coopération suisse sont des exemples d'efficacité qui méritent d'être soulignés. Les efforts entrepris au niveau national en matière d'institutionnalisation des outils et des approches en coopération avec les trois ministères partenaires ont contribué significativement à l'efficacité de l'affectation. Ces efforts d'institutionnalisation seront décrits en détail dans le chapitre suivant. La dimension 2 du critère d'efficacité – Efficacité de l'affectation – obtient **23 points sur 30**.

Méthodologie d'évaluation de l'efficacité

Tableau 17 : Méthodologie pour l'évaluation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE

Efficiences : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Efficiences de la production (Ressources/extrants)	L'évaluation s'est basée sur les coûts du projet et les extrants obtenus.	Concept d'évaluation : Pour cette dimension, l'équipe a utilisé l'approche « Follow the money » (Suivre l'argent) et l'outil d'efficacité développé par la GIZ. L'outil se base sur l'attribution des dépenses du projet aux extrants dans les différents CA et sur une évaluation de la pertinence de la relation entre intrants et extrants. Méthodes empiriques : - analyse des rapports, des documents de finance, des contrats de sous-traitance et d'autres documents - entretiens individuels avec le personnel du projet	- les données sur les coûts du projet étaient disponibles, mais il n'y avait pas de données de référence. - en raison du manque de données de référence, de l'implication d'un seul groupe d'acteurs et de l'analyse des données par une seule personne, il n'a pas été possible de réaliser une triangulation. - la fiabilité des éléments de preuve est faible.
Efficiences de l'affectation (ressources/réalisation ou outcome)	L'évaluation s'est basée sur les coûts du projet et les résultats de développement au niveau supérieur.	Concept d'évaluation : Pour cette dimension, l'équipe a utilisé l'approche « Follow the money » et l'outil d'efficacité décrit ci-dessus. Méthodes empiriques : - analyse des rapports, des documents de finance, des contrats de sous-traitance et d'autres documents - entretiens individuels avec le personnel du projet	- les données sur les coûts du projet étaient disponibles, mais il n'y avait pas de données de référence. - en raison du manque de données de référence, de l'implication d'un seul groupe d'acteurs et de l'analyse des données par une seule personne, il n'a pas été possible de réaliser une triangulation. - la fiabilité des éléments de preuve est faible.

4.7 Viabilité/durabilité

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer la viabilité/durabilité du projet en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère de viabilité/durabilité

Tableau 18 : Notation du critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
Viabilité/durabilité	Capacités des bénéficiaires et des parties prenantes	18 points sur 25
	Contribution au développement de capacités durables	20 points sur 25
	Durabilité des résultats	35 points sur 50
Note et appréciation globales		Note : 73 points sur 100 Appréciation : Niveau 3 : Résultat satisfaisant

La durabilité des résultats dépend de nombreux facteurs externes tels que le poids politique du MDGL, la possibilité et la volonté politique du gouvernement central de transférer des fonds aux communes et la disponibilité d'un personnel qualifié. Ces facteurs hors contrôle du PDDC peuvent évoluer dans le temps. Pour ces raisons, l'évaluation de la durabilité des effets à mi-terme est limitée.

Au niveau national, les capacités des acteurs étatiques étaient moyennes. Certaines des directions ministérielles ont été en mesure de jouer leur rôle. Plusieurs personnes interrogées ont estimé que trois acteurs clés de la décentralisation sont plutôt faible, à savoir le MDGL, l'ANCB et le CeFAL. Au niveau des communes, tous les acteurs se sont accordés sur le fait que les capacités des acteurs communaux se sont beaucoup améliorées, même si certaines faiblesses persistent, et que les formations, le coaching et les cadres d'échange et de concertation mis en œuvre par le PDDC ont beaucoup contribué au développement de ces capacités. Le projet a pris les mesures nécessaires pour pérenniser les acquis et institutionnaliser les outils et approches développés au sein des ministères, des communes et des ONG, par exemple à travers l'audit FADeC, des lois et le règlement intérieur des conseils communaux. Certains PTF comme l'UE ont adopté des expériences, outils et approches développés par le PDDC. Néanmoins, le contexte politique aux niveaux national et communal reste un défi pour la durabilité. Sans évolution majeure du contexte politique, il est probable que certains acquis seront préservés. **Dans l'ensemble, la viabilité/durabilité du projet a reçu l'appréciation « Niveau 3 : Résultat satisfaisant », avec 70 points sur 100.**

Analyse et évaluation de la viabilité/durabilité

Viabilité/durabilité – Dimension 1 : capacités des bénéficiaires et parties prenantes

L'évaluation s'est basée sur la stratégie de RC du projet, plus particulièrement au niveau du CA 2 et au niveau communal, et sur les capacités actuelles des personnes et des institutions. Concernant la stratégie de RC, le projet a présenté une analyse détaillée des forces et faiblesses des différents acteurs. Cette analyse a porté sur le niveau individuel des personnes concernées, sur l'organisation des ministères, des institutions nationales, des communes et des OSC et sur le paysage de la décentralisation, qui englobe les coopérations existantes et les conditions-cadres de la décentralisation. Selon cette analyse, les défis principaux étaient l'instabilité du personnel, la qualité insuffisante des ressources humaines, les nominations politiques et la démotivation des agents de l'État face à l'absence de politiques transparentes en matière de gestion des ressources humaines, le sous-équipement des CIPE, le manque d'appropriation des outils et des approches administratives, les problèmes de collaboration entre les communes et les services déconcentrés ainsi que la corruption et l'ingérence politique dans la gestion des finances. Au niveau des OSC, les défis soulevés ont été la faible implication des groupes marginalisés et le manque d'influence de la société civile au niveau communal (GIZ, 2017 : Stratégie de renforcement des capacités).

La plupart des cadres interrogés lors de l'évaluation ont indiqué que leurs capacités individuelles se sont considérablement améliorées. Nombre de cadres ont renforcé leurs capacités dans le domaine des passations de marché, la maîtrise d'ouvrage, la planification et la budgétisation, la documentation et d'autres aspects de l'administration communale (II 211, 263, 266, 287, 301, 322, 500, 508, 517, 541, 803, 812, 890 ; FG 409, 410, 430, 706, 740). La plupart des élus formés par le PDDC ont été remplacés lors des dernières élections communales de mai 2020. Les nouveaux élus des communes partenaires ont eu accès aux outils introduits par le PDDC, ce qui leur permettra de mieux jouer leur rôle. Les informations reçues lors de l'évaluation suggèrent que les nouveaux élus ont adopté au moins en partie les outils introduits. Les quinze élus interrogés ont confirmé un renforcement de leurs capacités dans leur rôle (II 355, 331, 380, 353, 371, 349, 304 ; FG 130, 409). Il y a un large consensus parmi les acteurs rencontrés pour dire que les processus au sein de leur commune et la gestion communale se sont améliorés, et que le suivi interne du personnel a été renforcé (II 247, 294, 341, 367, 511, 535, 561 ; FG 101, 110, 130, 409, 410, 409, 430, 455, 706, 740, 780). Des représentants des OSC et des mairies ainsi que des élus ont confirmé qu'il y avait maintenant une culture de reddition de comptes et de participation citoyenne et que la population était mieux prise en compte. Selon nombre de répondants, les maires et l'administration communale sont maintenant à l'écoute des groupes marginalisés (II 348, 366, 391, 505, 567, 889). Les représentants des radios communautaires interrogés ont fait part de leur motivation et se sont dits au moins partiellement capables d'appliquer les améliorations introduites par le projet. Les capacités financières des communes restent faibles, même si la mobilisation des RCP s'est renforcée comme décrit dans les sous-chapitres 4.4 et 4.5. Selon plusieurs répondants, l'instabilité du personnel, le manque de ressources humaines et les nominations politiques restent un défi dans les communes (FG 101, 110, 430, 740). Pour une

résilience des capacités dans les communes, il sera nécessaire d'accroître les ressources financières, de renforcer l'encadrement des communes par le MDGL et de mettre en œuvre la nouvelle loi sur la fonction publique territoriale. Pour les autres CA et les autres parties prenantes, les données collectées sont limitées. Selon plusieurs représentants de la coopération allemande, les capacités personnelles, institutionnelles, matérielles et financières du ministère de tutelle, le CeFAL et l'ANCB restent limitées (II 354, 531, 648, 988). Cette information a été confirmée par d'autres PTF. La dimension 1 du critère de viabilité/durabilité – Capacités des bénéficiaires et parties prenantes – obtient **18 points sur 25**.

Viabilité/durabilité – Dimension 2 : contribution au développement de capacités durables

L'évaluation s'est basée sur la stratégie de RC développée par le projet et sa mise en œuvre. Les répondants à tous les niveaux ont confirmé que les activités du PDDC ont beaucoup contribué au renforcement de leurs capacités personnelles, institutionnelles et financières. Ont été cités les formations sur les notions techniques des différents aspects de la gestion communale, le conseil pour l'application des formations et le coaching des différentes parties prenantes pour l'ancrage des enseignements dans la pratique (II 309, 312, 367, 897 ; FG 130, 740). Une partie des formations ont été offertes par le CeFAL. Les assistants techniques du projet ont animés les activités de coaching dédiées aux agents communaux, aux OSC et aux élus. Le PDDC a également organisé des voyages d'études et facilité les échanges entre les agents des différentes communes, permettant ainsi un apprentissage par les pairs (AMBERO/VNG 2020 : Rapport global). Au niveau national, les experts du projet, des consultants externes et des assistants techniques ont prodigué des conseils aux agents des différents ministères et institutions nationales. Nombre d'approches, de méthodes et d'outils mis en place dans les communes par le PDDC ont été ancrés dans le système des structures partenaires. Ainsi, les outils introduits par le CA 2 (convention de partenariat Mairie-CIPE, guichet unique, logiciels LoGIL, GBCO, WMoney, etc.) sont toujours utilisés parce que le MEF les a intégrés dans ses programmes (II 140, 531, 988). Les pratiques de planification, de budgétisation et de passation des marchés publics introduites par le PDDC ont été inclut dans les audits FADeC. L'audit FADeC fait aussi partie des moyens pour institutionnaliser les résultats du CA4. Par exemple, le cadre intégrateur, les rencontres de reddition de comptes qui ont été inclus dans les critères de l'audit FADeC (DIE 2018 : Assessing the impact of Governance Programmes). Les résultats de ces audits influencent en partie le volume des transferts de fonds vers une commune (II 531, 648, 140, 988). Il est ainsi dans l'intérêt des responsables communaux d'obtenir de bonnes performances à l'issue de cet audit. La collaboration du CA 3 avec la CONAFIL a aussi permis de réintégrer, à titre pilote, l'état civil dans les thématiques prises en compte par les audits FADeC. L'intervention du CA 3 a permis de proposer un large éventail de critères mesurables, ce qui a facilité l'adhésion de la CONAFIL à la réalisation d'un audit pilote. La plus-value est la qualité des propositions faites par le PDDC en matière de processus et de normes pour les audits. Selon un membre du personnel, le MDGL a créé une liste de bonnes pratiques à vérifier pendant ses visites de suivi dans les communes. Plusieurs outils et approches du PDDC se trouvent sur cette liste, y compris le règlement intérieur définissant le fonctionnement des conseils communaux, le guide des commissions permanentes des conseils communaux, le système d'évaluation des performances du personnel de l'administration communale (SEPAC), le guide d'élaboration des plans annuels d'investissement, le guide d'élaboration du budget participatif, le guide pour la participation citoyenne au niveau communal, etc. (II 531). L'existence de cette liste est importante, mais elle ne traduit pas un ancrage très solide. Pour pérenniser le renforcement des capacités des cadres, le PDDC a appuyé le ministère de la Décentralisation dans la préparation d'un projet de loi sur la fonction publique (II 140, 531, 648, 549, 936, 609, 252). Cette loi limiterait le risque de voir les maires nommer de nouveaux agents non qualifiés. Toutefois, cette loi n'est pas encore entrée en vigueur, car elle attend son décret d'application.

Les OSC relais jouent aussi un rôle important dans la pérennisation des acquis du CA 4. Elles sont les piliers sur lesquels le CA 4 s'est appuyé pour ancrer la participation citoyenne et la démocratie représentative dans la gestion communale. La mise en œuvre des différents mécanismes de participation citoyenne promus par le projet (consistant à améliorer la demande et l'offre de participation citoyenne) a contribué à l'amélioration de la gestion communale, notamment en matière de dialogue et de communication, de participation citoyenne,

d'équité et de non-discrimination, de transparence budgétaire et de lutte contre la corruption (II 387, 566, 648, 888, 889 ; FG 108, 120, 755). Une des évolutions significatives apportées par ces mécanismes en matière de gouvernance locale est la prise d'arrêtés communaux par certains maires des communes partenaires pour instaurer la présence de représentants de la société civile au moment de l'ouverture des appels d'offres dans la passation des marchés publics. Dans certaines communes, l'implication des groupes vulnérables s'est traduite par la promotion d'activités génératrices de revenus au profit de ces groupes et les a rendus plus résilients (II 232, 247, 511, 517, 590, 808, 818). À travers ces activités génératrices de revenus et d'autres mesures comme la construction de rampes d'accès, par exemple dans les écoles et les centres de santé, l'implication des groupes vulnérables a contribué à leur résilience.

Un effort d'appropriation des mécanismes et des outils dans leurs plans stratégiques de développement a été fait par les OSC. Les trois OSC relais rencontrées par l'équipe d'évaluation ont pris cette mesure d'appropriation institutionnelle. Cependant, la durabilité de cette institutionnalisation reste assez fragile, d'autant que sa traduction en mesures concrètes sur le terrain depuis la fin du PDDC est fortement dépendante du financement extérieur (II 888, 936, 988 ; FG 108, 150, 740). Pour le moment, cette demande en financement extérieur peut être satisfaite : citons le Fonds de soutien aux initiatives de redevabilité de la coopération suisse, qui vient de lancer sa deuxième phase pour quatre ans ; les OSC et OCB du Bénin ayant au moins trois ans d'existence légale y sont éligibles, sous réserve de soumettre des actions pertinentes et innovantes dans le domaine de la redevabilité. Citons aussi ProReFORME, qui continuera à appuyer la participation citoyenne en reprenant à son compte certaines des approches développées par le PDDC en la matière dans ses communes partenaires. Les expériences et les formations réalisées ont été documentées et partagées dans des fiches techniques et des guides abordant plus d'une trentaine de thèmes. Des exemplaires de ces fiches et guides ont été distribués aux communes, aux structures partenaires ainsi qu'aux autres PTF travaillant sur les mêmes thématiques ou qui ont manifesté un intérêt pour elles. Une partie des fiches et des guides sont disponibles sur les sites internet de structures partenaires (MdSC, ANCB, MEF, ministère du Plan et du Développement, MDGL) et de PTF (coopération suisse, UE, Agence française de développement). Selon le personnel du PDDC, le projet a principalement porté sur l'institutionnalisation des acquis des phases antérieures. Dans ce sens, on pourrait considérer le PDDC V comme la stratégie de sortie pour le projet PDDC dans sa globalité. Il faut souligner que le portage institutionnel de certains outils reste problématique, notamment ceux de la CA 4, dont le portage devrait être assuré pour l'essentiel par la DGCL et le CeFAL, pour des raisons de viabilité institutionnelle à moyen terme desdites structures.

Globalement, l'équipe d'évaluation considère que le PDDC a pris de nombreuses mesures pour pérenniser les acquis et qu'une bonne partie de ces mesures ont été efficaces. Il est probable que ces mesures contribuent à la durabilité des résultats à court et moyen terme au moins. Ainsi, la dimension 2 du critère de viabilité/durabilité – Contribution au développement de capacités durables – obtient **20 points sur 25 points**.

Photo 4 : Archivage des documents dans une commune partenaire (Source : Kahilou Saka)



Viabilité/durabilité – Dimension 3 : durabilité des résultats

L'évaluation s'est basée sur la probabilité de la durabilité des résultats. Selon les données quantitatives issues de l'enquête téléphonique, sur une échelle de 1 (il n'est pas du tout probable que les résultats du projet durent dans le temps dans votre commune) à 5 (il est très probable que les résultats du projet durent dans le temps dans votre commune), 24,77 % des participants ont répondu 5, 50,46 % ont répondu 4 et 22,02 % ont répondu 3. Cependant, le contexte national et le contexte communal de la décentralisation continue à évoluer. Citons, par exemple, l'instabilité du personnel des communes et des ministères, le risque de voir le CeFAL dans l'incapacité d'offrir des formations de qualité aux nouveaux cadres, de voir l'ANCB ne pas assumer son rôle de représentation des communes auprès du gouvernement central ou de voir la MdSC s'affaiblir et ne pas être en mesure de conduire la réforme de la réorganisation des OSC en pools thématiques à son terme. Un autre risque important est la création d'agences centrales étatiques qui reprennent les responsabilités des communes et le refus des ministères sectoriels de transférer des fonds aux communes. Selon bon nombre d'acteurs, il existe aussi un grand risque de politisation des affaires communales. Les élections présidentielles de 2021 et les intérêts du nouveau gouvernement qui en sera issu peuvent avoir une influence positive ou négative très importante sur la décentralisation (GIZ, 2021 : Fortschrittsbericht PDDC V ; GIZ/KfW, 2021 : Schlussbericht ; II 140, 531, 648, 549, 936, 609, 252).

Les risques et les opportunités dans le contexte ont un impact important sur la durabilité des acquis du projet. Par exemple, si le CeFAL ne joue pas son rôle, alors il sera difficile pour les communes d'assurer la formation de leurs cadres. Si les ministères sectoriels ne transfèrent pas de ressources aux communes, les mairies ne pourront pas répondre aux besoins des populations et mettre en œuvre les plans pour la réalisation des ODD.

Au niveau des communes, il existe aussi plusieurs risques en matière de durabilité. L'instabilité du personnel est un risque qui concerne tous les groupes d'acteurs (FG 110). Les élections communales peuvent entraîner un changement non seulement au niveau des élus, mais aussi des agents techniques des mairies (FG 740). Ce risque est aggravé par l'absence de stratégies de gestion des connaissances au sein de l'administration communale (FG 130). Les formations sur l'archivage dans les communes permettent d'y remédier (FG 130). Au niveau communal, il existe le risque que les cadres de concertation et de dialogue ne soient plus appliqués sans la pression du projet. « À l'étape actuelle, je ne pense pas que l'élaboration et la mise en œuvre des conventions de partenariat puissent durer dans le temps. Je ne suis pas sûre que l'élaboration et la mise en œuvre des conventions de partenariat se poursuivent sans la pression et le coaching du PDDC. C'est le PDDC qui jouait le rôle d'interface entre le CIPE et la mairie. La politique influence négativement la prise des décisions au niveau de la mairie. C'est un facteur très limitant à la mise en œuvre correcte des conventions de partenariat Mairie-CIPE. » (II 140, 531, 648, 549, 936, 609, 252 ; FG 115).

Une partie des outils mis en place par le projet au niveau local nécessitent des ressources financières, par exemple la tenue d'ateliers de planification ou la visite de points d'eau dans le cadre de la reddition de comptes dans ce secteur. La prévision des lignes budgétaires dans les budgets annuels n'est pas certaine et dépend de la volonté politique (FG 409, 700). Certaines communes non partenaires ont mis en place des mécanismes de reddition de comptes sans recevoir de financement extérieur. L'utilisation des logiciels introduits par le projet dépend de la disponibilité du matériel informatique et du remplacement du matériel défaillant. Il existe aussi un risque que le manque de personnel et la surcharge de travail contrarient la volonté des agents techniques de mettre en place les différents outils et procédures introduits par le PDDC. Au niveau national, le risque d'un manque de ressources se pose. Par exemple, il y a un grand risque que le ministère de la Décentralisation ne poursuive pas l'expérience de l'Indice de Gouvernance Locale, fortement soutenue par le PDDC. Pour les acteurs des communes, il y a un risque que les réformes introduites par le PDDC ne soient pas encore suffisamment entrées dans les habitudes de gestion communale (II 115, 231 ; GIZ, 2021 : Fortschrittsbericht PDDC V).

Comme expliqué ci-dessus, le PDDC a pris en compte ces risques en travaillant avec les différentes institutions nationales et les autres PTF du secteur de la décentralisation pour institutionnaliser les acquis. Or les risques liés à la volonté politique existent à moyen terme. Il est probable que les PTF poursuivront le dialogue sur la décentralisation avec le gouvernement, mais l'évolution du contexte de la décentralisation est largement hors de leur contrôle. Au vu de cette limitation, la dimension 3 du critère de viabilité/durabilité – Durabilité des résultats – obtient **35 points sur 50**.

Méthodologie d'évaluation de la viabilité/durabilité

Tableau 19 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE

Durabilité/ viabilité : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Capacités des bénéficiaires et des parties prenantes	L'évaluation s'est basée sur la stratégie de RC du projet. L'analyse s'est concentrée sur le CA2 et les acteurs communaux.	Concept d'évaluation : Il n'y a pas de concept spécifique pour l'évaluation de cette dimension. L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation. Méthodes empiriques : • analyse de la stratégie de RC, des rapports du projet et d'autres documents • entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, les partenaires nationaux et départementaux • groupes de discussion avec les représentants des communes • enquête auprès des représentants des communes et des ONG	• Presque toutes les données sur les capacités étaient subjectives. L'audit FADeC n'était pas à jour. • Faute de temps, il a été impossible de prendre en compte tous les acteurs à tous les niveaux dans les 4 CA. Conformément au focus d'analyse pour les critères d'efficacité et d'impact, les données sur le RC concernaient principalement le CA 2 et les acteurs communaux. • L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données. • La fiabilité des éléments de preuve est faible.
Contribution au développement de capacités durables	L'évaluation s'est basée sur la stratégie de RC du projet et l'évaluation de la situation de départ dans cette stratégie.	Concept d'évaluation : Il n'y a pas de concept spécifique pour l'évaluation de cette dimension. L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation. Méthodes empiriques : • analyse des documents, particulièrement la stratégie de RC et les rapports du projet • entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, les partenaires nationaux et départementaux • groupes de discussion avec les représentants des communes • enquête auprès des représentants des communes et des ONG	• Les données relatives au CeFAL et aux compétences au sein des ministères étaient peu nombreuses.. • Les données disponibles concernaient principalement le CA 2 et le niveau communal. • L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données. • La fiabilité des éléments de preuve est moyenne.
Durabilité des résultats	L'évaluation se base sur la probabilité de la durabilité des résultats.	Concept d'évaluation : Il n'y a pas de concept spécifique pour l'évaluation de cette dimension. L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation. Méthodes empiriques : • entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, les partenaires nationaux et départementaux • groupes de discussion avec les représentants des communes • enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG	• Les données étaient largement disponibles. • L'équipe n'a pas pu rencontrer le CeFAL. • L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données. • La fiabilité des éléments de preuve est moyenne.

4.8 Résultats clés et appréciation globale

De manière générale, l'équipe d'évaluation considère que le projet PDDC a été un succès, malgré les limites évoquées dans les différents chapitres. Le projet était conforme aux stratégies des gouvernements béninois et allemand. Le PDDC s'est appuyé sur une analyse des défis rencontrés au niveau de la décentralisation et a répondu aux besoins de différents acteurs, y compris le groupe cible et les groupes vulnérables. L'analyse confirme aussi que l'approche du projet était pertinente. Globalement, le PDDC a travaillé en cohérence avec les autres projets de la GIZ, de la KfW et d'autres PTF actifs dans le domaine de la décentralisation. Si les indicateurs du projet n'ont été que partiellement atteints, l'équipe d'évaluation estime que le projet a été très efficace. Les données collectées lors des entretiens avec les partenaires ministériels dans les communes et de l'enquête téléphonique ont démontré que le PDDC a eu des résultats significatifs à plusieurs niveaux. Depuis 2004, le processus de la décentralisation a beaucoup évolué au Bénin, malgré les risques et les défis existants qui ont été décrits de façon détaillée dans ce rapport. L'équipe d'évaluation souscrit au point de vue de nombre d'acteurs rencontrés lors de cette évaluation : le PDDC V et ses phases antérieures ont apporté une contribution importante à l'ancrage de la décentralisation dans le pays. Dans le cadre du projet PDDC, nombre de mesures ont été prises afin de pérenniser les acquis obtenus depuis 2004, principalement à travers l'ancrage des outils et des approches au sein des différentes institutions nationales. Cet ancrage n'a pas profond et la durabilité de certains acquis reste incertaine. Dans le cadre du nouveau projet ReFORME, la GIZ a la possibilité de renforcer cette pérennisation.

Photo 5 : Représentants de la société civile au sein du cadre intégrateur de Savalou (Source : PDDC)



Tableau 20 : Appréciation globale des critères du CAD de l'OCDE et des dimensions d'évaluation associées

Critères	Dimensions d'évaluation	Note max.	Note attribuée	Total (max.100)	Appréciation
Pertinence	Conformité aux politiques et priorités	30	30	98	Niveau 1 : Très bon résultat
	Conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes	30	30		
	Pertinence du concept*	20	18		
	Adaptabilité – adaptation au changement	20	20		
Cohérence	Cohérence interne	50	40	90	Niveau 2 : Bon résultat
	Cohérence externe	50	50		
Efficacité	Atteinte des objectifs (prévus)	30	20	83	Niveau 2 : Bon résultat
	Contribution à l'atteinte des objectifs	30	25		
	Qualité de la mise en œuvre	20	18		
	Résultats imprévus	20	20		
Impact	Résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	30	20	85	Niveau 2 : Bon résultat
	Contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	40	35		
	Contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur	30	30		
Efficience	Efficience de la production	70	50	73	Niveau 3 : Résultat satisfaisant
	Efficience de l'affectation	30	23		
Viabilité/durabilité	Capacités des bénéficiaires et parties prenantes	25	18	73	Niveau 3 : Résultat satisfaisant
	Contribution au développement de capacités durables	25	20		
	Durabilité des résultats	50	35		
Note moyenne et appréciation globale		100	84		Niveau 2 : Bon résultat

Tableau 21 : Échelles d'évaluation

Échelle de 100 points (note)	Échelle à 6 niveaux (appréciation)
92–100	Niveau 1 : très bon résultat
81–91	Niveau 2 : bon résultat
67–80	Niveau 3 : résultat satisfaisant
50–66	Niveau 4 : résultat plutôt insuffisant
30–49	Niveau 5 : résultat insuffisant
0–29	Niveau 6 : résultat très insuffisant
<u>Note globale</u> : les critères d'efficacité, d'impact et de viabilité/durabilité sont des critères éliminatoires. Lorsque leur score est égal ou inférieur à 4, le projet obtient un score de 4 (résultat plutôt insatisfaisant) même si la moyenne globale équivaut à un score supérieur.	

5 Conclusions et recommandations

5.1 Principales conclusions et facteurs de réussite/d'échec

Dans le chapitre 3, l'équipe d'évaluation a décrit l'approche adoptée lors de l'évaluation et les limites méthodologiques, notamment le manque de temps pour réaliser des entretiens approfondis avec les acteurs communaux, le manque de temps pour réaliser des entretiens avec des acteurs externes et la triangulation limitée, l'évaluatrice allemande n'ayant pu se rendre au Bénin. Le contexte de l'évaluation a affecté la validité des conclusions. La fiabilité des conclusions a été décrite pour chaque dimension dans l'annexe.

Globalement, le projet PDDC a été une réussite. Il a apporté une contribution significative au cadre légal et institutionnel de la décentralisation au Bénin. Il a participé à l'amélioration de la gestion administrative et financière dans les communes partenaires et au renforcement de la mobilisation des RCP. Les services techniques comme le service de passation des marchés publics se sont professionnalisés, ce qui a permis une gestion plus efficiente et effective des RCP. Les élus communaux connaissent mieux leur rôle et l'assument mieux. Le projet a contribué au développement d'une culture politique plus participative, plus inclusive et plus transparente dans les communes. Les intérêts de la population et en particulier de certains groupes vulnérables sont davantage pris en compte dans la planification communale. Les améliorations enregistrées au niveau des communes se sont traduites par un meilleur accès aux services de base pour les populations. Des cadres de concertation aux niveaux communal et national ont été créés pour promouvoir le dialogue entre les différentes parties prenantes. Les projets de l'UE et de la coopération suisse ont contribué à l'atteinte des objectifs. Les projets relatifs aux services de base mis en œuvre par les autres PTF ont aussi joué un rôle.

Le premier facteur externe qui a favorisé la réussite du projet a été la volonté politique du gouvernement béninois de poursuivre la réforme de l'administration territoriale, dont la décentralisation est la pierre angulaire. Cette volonté politique a favorisé la reddition de comptes dans les communes, la localisation des ODD, le renforcement de la gestion financière et l'implication de la société civile. La lenteur politique concernant la révision de la PONADEC et du cadre juridique de décentralisation, la non-mise en application de la loi relative à la fonction publique territoriale et d'autres aspects du cadre stratégique ont ralenti le travail du projet. La création d'agences sectorielles étatiques a aussi entraîné un bouleversement du processus d'implémentation du projet, car elle a remis en cause toute la stratégie d'appui du projet et les outils afférents à la maîtrise d'ouvrage communale dans les secteurs concernés (eau, éducation, état civil). La coopération stratégique avec l'UE et la coopération suisse ainsi que la coopération financière avec l'UE ont été un facteur positif pour une intensification des activités du projet dans le CA4. La longue durée du programme PDDC a été un autre facteur très positif, car la phase V du PDDC a pu s'appuyer sur les résultats et expériences des projets prédécesseurs.

Un facteur principal de réussite est le travail mené pendant 17 ans sur la décentralisation. Il a permis à la GIZ de faire des expériences, d'en tirer des enseignements et de les appliquer. Un deuxième facteur de réussite est l'approche multiacteurs et multiniveaux : elle a permis à la GIZ d'avoir une influence sur tout le système et de créer des synergies entre les différents acteurs. La décision de ne plus travailler avec les acteurs départementaux a été prise en raison des expériences négatives lors des phases antérieures, mais elle a limité la possibilité d'avoir une influence sur l'ensemble du système de gouvernance, et notamment sur un module qui visait à capitaliser sur et institutionnaliser les acquis des projets antérieurs. Dans une démarche de capitalisation, on apprend aussi bien de ses succès que de ses échecs/erreurs.

C'est la raison pour laquelle l'équipe d'évaluation pense que la prise en compte du niveau départemental aurait permis une capitalisation et une mise à l'échelle holistique de tous les produits et outils du programme PDDC, renforçant ainsi la cohérence du concept du programme PDDC. Le dialogue conjoint des PTF avec le gouvernement a été un facteur positif. Il aurait cependant été souhaitable d'harmoniser les approches avec les acteurs qui soutiennent les agences nationales étatiques, par exemple l'agence d'eau, pour appuyer un cadre légal et institutionnel permettant la fourniture des services aux populations sans affaiblir l'enracinement de la décentralisation. L'équipe d'évaluation estime également que la phase de sortie des communes aurait dû être plus longue et plus graduelle, car cela aurait permis de renforcer la pérennisation des acquis dans lesdites communes.

En interne, les données disponibles suggèrent que la gestion globale a été très bonne, ce qui a contribué au succès du projet. Or, comme expliqué ci-dessus, le manque de temps n'a pas permis une analyse approfondie de la gestion interne, de la compétence des équipes, de la collaboration avec l'équipe du bureau d'études AMBERO ou de l'appui du siège. C'est la raison pour laquelle l'équipe d'évaluation ne peut se prononcer davantage sur cet aspect.

Conclusions relatives à l'Agenda 2030

Universalité, responsabilité partagée et reddition de comptes

Le projet a contribué directement à l'ODD 16 par le renforcement de la transparence, la participation citoyenne et la reddition de comptes dans les communes et dans le pays, mais aussi par l'appui aux mesures visant à renforcer l'état civil. Il a également contribué à l'ODD 17, en favorisant la mobilisation des ressources locales par les communes. En introduisant des processus de planification plus inclusifs dans les différents secteurs, le projet a contribué aux ODD 1, 3, 5, 6, 7, 13 et 15 et au principe « Ne laisser personne de côté ». Les activités du CA 1 ont contribué de manière significative à la localisation des ODD et au renforcement du rôle des communes dans leur atteinte.

Pour sa mise en œuvre, le PDDC s'est appuyé sur les structures existantes, notamment les communes et les services déconcentrés de l'État aux niveaux communal et départemental, les ministères engagés dans la mise en œuvre de la décentralisation, les institutions étatiques comme le CeFAL et les acteurs de la société civile.

Dans les communes, le projet s'est appuyé sur les priorités et les plans communaux. Au niveau national, le projet a utilisé les mécanismes existants comme les audits FADeC. Globalement, il y a eu une bonne répartition des tâches entre les différents PTF. Au niveau de la coopération allemande, il y a eu une bonne concertation, notamment avec le projet Appui-conseil macroéconomique pour la réduction de la pauvreté (ACMERP) et la KfW. La coopération suisse a promu la décentralisation dans d'autres communes. Le dialogue avec le gouvernement béninois a été coordonné avec l'appui de la coopération suisse et de l'Union européenne. L'existence de creusets tels que le groupe technique Décentralisation, déconcentration et aménagement du territoire et la revue sectorielle décentralisation et déconcentration a favorisé les échanges, la coordination et la répartition des tâches entre les PTF du secteur et les autres acteurs nationaux. Le PDDC a adopté un indicateur utilisé par l'Union européenne dans le cadre de l'appui et un indicateur de l'audit FADeC.

Interaction du développement économique, environnemental et social

Le projet s'est basé sur une approche holistique du développement durable. L'approche multiacteurs et multi-niveaux a assuré une prise en compte de l'ensemble du paysage de la décentralisation. L'appui aux communes, en particulier l'appui à la planification des investissements, a pris en compte les aspects sociaux, environnementaux et économiques du développement. Le projet ayant été mis en œuvre principalement au niveau des administrations, il y a eu très peu d'interactions entre les résultats sociaux, économiques et environnementaux, à l'exception de quelques initiatives communales telles qu'un projet d'économie circulaire dans le cadre duquel la collecte des déchets a permis à une association de produire des engrais organiques et ainsi de créer des revenus. Le projet n'a pu promouvoir les interactions entre les différents aspects de développement qu'indirectement, à travers la planification communale. En dehors de quelques exemples ponctuels, l'équipe d'évaluation n'a pas suffisamment de données pour établir la mesure dans laquelle la planification au niveau des communes a promu les interactions positives entre les aspects économiques, environnementaux et sociaux de développement.

Inclusion/Ne laisser personne de côté

Le projet respecte les normes internationales d'inclusion et de soutien aux groupes particulièrement vulnérables. Au niveau des communes, le projet a introduit des mécanismes et des processus visant à la participation des représentants de la société civile et des représentants de la population à la planification et au suivi des activités du plan annuel d'investissement. Ces processus ont principalement bénéficié aux personnes en situation de handicap moteur. Il y a aussi des exemples de l'amélioration de l'inclusion des femmes et des jeunes, mais très peu d'exemples concernant d'autres groupes vulnérables comme les personnes en situation de handicap mental ou les personnes démunies.

Le projet a contribué à un meilleur accès de la population aux services sociaux. Les communes ont investi davantage de fonds dans la construction et l'entretien des écoles, des centres de santé, des puits, des routes et des hangars des marchés. Les changements au sein des mairies ont permis à la population d'être mieux informée et de participer à la prise de décisions. Les innovations comme les guichets uniques ont permis à la population d'accéder aux services de l'administration communale plus rapidement et avec un risque moindre de corruption. Plusieurs personnes ont indiqué que la visibilité et la participation personnes en situation de handicap physique aux discussions dans les communes se sont améliorées grâce au PDDC. La prise en compte des femmes, des jeunes et d'autres groupes marginalisés a été beaucoup plus limitée. La résilience des personnes en situation de handicap s'est améliorée : elles sont davantage en mesure de demander leur inclusion.

5.2 Recommandations

En direction du gouvernement béninois

Recommandation 1 :

Dans sa stratégie de pérennisation des acquis, le PDDC a misé d'une part sur l'ancrage institutionnel des outils et bonnes pratiques développés, et d'autre part sur leur intégration dans les textes de lois et stratégies de

décentralisation et de déconcentration. De ce point de vue, l'équipe d'évaluation recommande l'achèvement rapide du processus de révision des textes relatifs à la décentralisation déjà enclenché et qui doit aboutir à l'élaboration d'un Code de l'administration territoriale assez innovant et prenant en compte les nouveaux défis et enjeux relatifs à l'évolution du contexte de la décentralisation et de la déconcentration. L'équipe préconise également l'achèvement du processus de révision de la PONADEC, en veillant à la prise en compte des nombreux outils et bonnes pratiques établis afin de rendre performantes la décentralisation et la déconcentration en matière de fourniture de services sociaux de qualité aux populations.

Recommandation 2 :

L'équipe d'évaluation recommande une réaffirmation du portage politique fort de la décentralisation par l'autorité gouvernementale, en garantissant un cadre légal et institutionnel de mise en place des agences sectorielles étatiques qui permet la fourniture des services à la population sans affaiblir l'enracinement de la décentralisation et sur la base du respect des principes fondamentaux de la décentralisation, notamment les principes relatifs à la maîtrise d'ouvrage communale et à la subsidiarité.

En direction de la GIZ

Recommandation 3 :

La force et la réussite du PDDC ont résidé, entre autres, dans son approche multiniveaux, son approche multiacteurs et ses phases multiples, dont les résultats et expériences alimentent et enrichissent les projets successeurs. L'équipe d'évaluation suggère à la GIZ de tenir compte de ces trois dimensions dans l'établissement de ses prochains projets relatifs sur la décentralisation.

Recommandation 4 :

Comme souligné plus haut, l'équipe d'évaluation pense qu'en tenant compte de la longue durée de mise en œuvre du PDDC, le module 5 aurait pu davantage faire appel au personnel national pour promouvoir l'expertise nationale et accroître l'efficacité et la durabilité. Dans cette optique, l'équipe d'évaluation recommande de suivre l'exemple des autres PTF, qui favorisent l'emploi des experts nationaux, à l'instar de la coopération suisse. Pour les prochains projets, l'équipe recommande de faire appel plus largement (au fur et à mesure de la mise en œuvre des différents modules) à des agents nationaux, afin de favoriser le développement à long terme de l'expertise locale en matière d'appui à la décentralisation.

En direction du ProREFORME

Recommandation 5 :

L'équipe d'évaluation recommande au ProREFORME de valoriser (dans son CA 2) les bonnes pratiques et outils développés par le CA 2 du PDDC V en matière de mobilisation des ressources propres des communes, qui se sont révélés particulièrement efficaces : l'évaluation du gisement fiscal, le guichet unique et la convention de partenariat Mairie-CIPE. L'équipe d'évaluation recommande également de renforcer la promotion de l'économie locale afin de favoriser le développement des filières, la création d'emplois et l'attractivité des territoires, en lien avec l'initiative « marché des territoires » en cours d'expérimentation dans certaines communes du Bénin. Cet instrument vise à assurer le financement des projets régionaux et locaux à partir des projets structurants du plan d'action du gouvernement grâce à l'implication du secteur privé.

Recommandation 6 :

Outre le volet « amélioration de la qualité des rapports annuels communaux sur la mise en œuvre de l'Agenda 2030 », principal axe d'intervention de son CA 5, l'équipe d'évaluation recommande au ProREFORME de veiller particulièrement aux aspects suivants :

- l'appropriation effective par les outils introduits par le projet par les nouveaux conseils communaux issus des élections communales de mai 2020, dont le portage politique est indispensable au succès de la mise en œuvre des mécanismes locaux du CA 5 ;
- l'alignement des plans de développement communal de quatrième génération, dont le processus d'élaboration a commencé en 2020 pour certaines communes, aux cibles priorisées des ODD (territorialisation des ODD) ;
- la priorisation des actions à fort impact ODD et la catégorisation des besoins pour la réalisation des actions identifiées, particulièrement en direction des femmes, des jeunes, des autres catégories de personnes en situation de handicap (par exemple les handicapés visuels, les sourds-muets) et des personnes pauvres qui, selon les observations de l'équipe d'évaluation, n'ont pas suffisamment bénéficié de l'appui apporté par le PDDC V aux communes.

Recommandation 7 :

Étant donné que le SEPAC vise à doter le personnel communal des compétences managériales nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés dans le plan de développement communal et le plan d'investissement annuel d'une commune, en mettant l'accent sur la gestion de l'administration communale axée sur les résultats et une bonne organisation des services communaux, l'équipe d'évaluation recommande au ProREFORME de renforcer sa collaboration avec l'UE pour une mise en œuvre en synergie de ces outils dans ses 19 communes partenaires. Cette synergie permettra un ancrage efficace des indicateurs de performance des services communaux impactés par le projet ProREFORME dans le système général SEPAC desdites communes

Prologue sur l'impact de l'engagement allemand dans l'appui à la décentralisation au Bénin sur la réputation et l'image de l'Allemagne

Une des questions d'évaluation spécifiques du siège de la GIZ visait à vérifier l'impact de l'engagement de l'Allemagne dans l'appui à la décentralisation au Bénin sur sa réputation et son image. Les répondants à cette question ont en général une image très positive de la coopération allemande. Ils ont salué le **sens de l'écoute** des partenaires (FG 460), leur **pragmatisme** (II 965) et leur **professionnalisme**, citant la très bonne qualité des appuis (FG 108, 115, 150, 460, 735) de la GIZ/coopération allemande. Pour les répondants, l'Allemagne est le **plus grand partenaire du Bénin dans le domaine de la décentralisation** et son retrait dudit domaine laissera un grand vide : « L'Allemagne est le plus grand partenaire du Bénin dans le domaine de la décentralisation, y compris par sa contribution au FADEC. Je regrette que ce partenaire se retire de ce domaine. Cela va créer un grand vide » (II 566, 555). Cette appréciation sur l'importance et la bonne qualité de l'appui de la coopération allemande en matière de décentralisation au Bénin a été confirmée par les plus hautes autorités béninoises lors des négociations intergouvernementales de 2019 : « L'appui de l'Allemagne a été déterminant dans l'ancrage du processus de décentralisation au Bénin... La partie béninoise exprime sa reconnaissance à l'Allemagne pour la qualité de sa contribution. » (Procès-verbal Consultations intergouvernementales préalables à la vingtième session des négociations intergouvernementales bénino-allemandes, Cotonou, les 29 et 31 mai 2019).

Références

Documents de projet uniformisés de la GIZ

- GIZ (2006) : *Rapport final PDDC I*, document non publié.
- GIZ (2009) : *Rapport final PDDC II*, document non publié.
- GIZ (2015) : *Rapport final PDDC III*, document non publié.
- GIZ (2017) : *Rapport final PDDC IV*, document non publié.
- GIZ (2017) : *Offre PDDC V*.
- GIZ (2017) : *Proposition de programme*, document non publié.
- GIZ (2017) : *Modèle de résultats et explications*, document non publié.
- GIZ (2017) : *Cartographie des acteurs*, document non publié.
- GIZ (2017) : *Stratégie de renforcement des capacités*, document non publié.
- GIZ (2018) : *Rapport d'avancement*, document non publié.
- GIZ (2019) : *Rapport d'avancement*, document non publié.
- GIZ (2020) : *Outil d'efficience*, document non publié.
- GIZ (2020) : *Base Indicateurs 2004-2021*, document non publié.
- GIZ (2020) : *Matrice de résultats du module mise à jour*, document non publié.
- GIZ (2020) : *Gemeinsame Berichterstattung zum EZ Programm zur Unterstützung der Dezentralisierung und Kommunalentwicklung*, document non publié.
- GIZ (2021) : *Fortschrittsbericht PDDC V*, document non publié.
- GIZ/KFW (2021) : *Schlussbericht*, document non publié.
- GIZ (toutes les années) : *Plans opérationnels*, document non publié.

Autres documents de projet de la GIZ

- GIZ (2019) : *Rapport Renforcement et participation de la société civile au Bénin*, document non publié
- GIZ (2019) : *La convention de partenariat Mairie-CIPE, un outil de bonne collaboration et d'amélioration des recettes communales*, fiche technique.
- GIZ (2019) : *Approche d'appui à l'amélioration de la gestion des infrastructures marchandes*, fiche technique.
- GIZ (2019) : *Évaluation Outil SEPAC*, document non publié.
- GIZ (2020) : *Boîte à outils : Pour le suivi citoyen des plans annuels d'investissement des communes*.
- GIZ (2020) : *Respect des procédures de passation des marchés publics au niveau communal : gage d'une gouvernance transparente*, fiche technique.

AMBERO (2020) : *Rapport global*, document non publié.

Union européenne (2018) : *Programme Renforcement et participation de la société civile, États généraux de la société civile*, Rapport général, document non publié.

Autres documents de la GIZ

GIZ (2007) : *Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2018a) : *Évaluations centrales des projets. Guide de mise en œuvre*, Eschborn, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, document non publié.

GIZ (2018b) : *GIZ's Evaluation System – Central Project Evaluations for BMZ Business*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH [en ligne] www.giz.de/en/downloads/GIZ_EVAL_EN_ZPE_BMZ%20business.pdf [14/08/2019].

GIZ (2020) : *Report Writing Guidelines for GIZ Central Project Evaluations*, Eschborn/Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, document non publié.

Autres références

Ministère de la Famille et de la Solidarité nationale (2008) : *Politique nationale de promotion du genre au Bénin*.

Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance locale, de l'Administration et de l'Aménagement du territoire (2008) : *Politique nationale de décentralisation et de déconcentration*.

Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance locale, de l'Administration et de l'Aménagement du territoire (2015) : *Plan de décentralisation et de déconcentration 2016-2020 du ministère des Enseignements maternel et primaire*.

Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance locale, de l'Administration et de l'Aménagement du territoire (2016) : *Politique nationale de décentralisation et de déconcentration*.

Présidence de la République du Bénin (2016) : *Programme d'action du gouvernement 2016-2021*.

Ministère du Plan et du Développement (2018) : *Plan national de développement 2018-2025*.

Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance locale (2019) : *Revue 2019 du secteur de la décentralisation et de la déconcentration ; Aide-Mémoire*.

Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance locale (2017) : *Évaluation de l'impact des programmes de gouvernance : le soutien de la GIZ à la participation citoyenne dans la gouvernance locale au Bénin*, Lisa Groß.

Ministère du Plan et du Développement (2020) : *Contribution nationale volontaire à la mise en œuvre des ODD au Forum politique de haut niveau*.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2016) : *Africa Policy - New challenges and focuses*.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2014) : Good Financial Governance in German Development Cooperation.

Afrobaromètre (2018) : La municipalité au Bénin : Une institution garante de développement durable ? Romaric Samson et Richard Houessou.

Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE) (2018) : Assessing the Impact of Governance Programmes, GIZ Support to Citizen Participation, Lisa Groß.

Sustainable Development Solutions Network (SDSN) (2020) :
<https://dashboards.sdgindex.org/profiles/benin> [21.07.2021].

African Development Bank (AFDB) (2018) : <https://projectsportal.afdb.org/dataportal/VProject/show/P-BJ-FA0-007> [08.03.2021].

United Nations Development Programme (2020): Human Development Index, <http://hdr.undp.org/en/indicators/194306> [08.03.2021].

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2006) : *Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit: Eine Orientierung für Evaluierungen des BMZ und der Durchführungsorganisationen.*

Organisation de coopération et de développement économiques, OCDE (pas de date) : *Critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement*, OCDE [en ligne], <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm> [08.03.2021].

CFI Développement Médias (2021) : Benin Citizens' Dialogue [en ligne], <https://cfi.fr/fr/projet/dialogues-ci-toyens-benin-2> [08.03.2021]

Annexe : Matrice d'évaluation

Critère de pertinence du CAD de l'OCDE – L'intervention répond-elle au problème ? (max. 100 points) Le critère de pertinence s'intéresse au concept de l'intervention. Il évalue la pertinence des objectifs et du concept d'un projet de développement au regard des exigences, des besoins, des priorités et des politiques (aux niveaux global/national/institutionnel) des bénéficiaires et parties prenantes, qu'il s'agisse d'individus, de groupes d'individus, d'organisations ou de partenaires de développement. Il examine également la capacité du concept du projet à s'adapter à un changement de circonstances. La pertinence est évaluée 1) par rapport au moment du concept de l'intervention ¹ et 2) depuis une perspective actuelle.								
Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet		Précisions	Base d'évaluation/ indicateurs d'évaluation (objectif du module/indicateurs du programme, hypothèses sélectionnées ou, plus généralement, une définition des aspects à considérer pour l'évaluation)	Concept d'évaluation et méthodes empiriques (Concept d'évaluation : analyse des contributions, approche « Follow the money », etc.) (Méthodes empiriques : entretiens, discussions de groupe, analyse documentaire, système de suivi du projet/partenaire, atelier, enquête en ligne, etc.)	Sources des données (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, ateliers spécifiques, etc.)	Qualité des données et limitations (description des limitations, évaluation de la qualité des données : mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	Évaluation de la qualité des données (mauvaise, moyenne, bonne, excellente)
Conformité aux politiques et priorités	Projet standard	Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention sont-ils en phase avec les politiques et priorités (de portée mondiale, régionale ou nationale) du BMZ et des bénéficiaires, parties prenantes et autres partenaires (de développement) ? Dans quelle mesure tiennent-ils compte de l'environnement institutionnel et politique pertinent ?	• Adéquation aux stratégies pays et concepts sectoriels du BMZ • Adéquation au cadre stratégique de référence du projet (par ex., stratégies nationales, y compris la stratégie nationale de mise en œuvre de l'Agenda 2030, stratégies régionales et internationales, stratégies de changement sectorielles et trans-sectorielles ; dans le cas de projets bilatéraux, notamment de stratégies de partenariat, cadres d'analyse internes tels que le système Sauvegardes+genre⁴) • Adéquation du concept du projet aux objectifs (nationaux) de l'Agenda 2030 • Contribution du projet à certains Objectifs de développement durable (ODD) • Hiérarchisation claire des différentes politiques et priorités (notamment en cas de contradictions)	Les documents suivants ont constitué le cadre stratégique du projet et la base d'évaluation : Plan national de développement 2018-2025 et le Programme d'action du gouvernement 2016-2021, Document de synthèse de la PONADEC et Document-cadre de la PONADEC, Plan de décentralisation et de déconcentration (MEMP), Annexes avec le plan d'actions prioritaires 2009/2018 de la PONADEC, Programme de croissance et de développement durable (PC2D), BMZ Africa Policy (BMZ, 2016), Good Financial Governance in German Development Cooperation (BMZ, 2014)	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents-cadres et des documents du projet, entretiens individuels avec le personnel du projet, les représentants du gouvernement et des PTF, groupes de discussion avec les représentants des communes.	Documents-cadres, documents du projet ; personnel du projet, représentants du gouvernement, des PTF et des communes.	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du gouvernement. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	bonne
Conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et	Projet standard	Dans quelle mesure les objectifs du projet sont-ils en adéquation avec les besoins et capacités des bénéficiaires et	• Prise en compte des parties prenantes de type acteurs de la société civile et du secteur privé dans le concept du projet	Les groupes cibles directs étaient les représentants des ministères, des 35 com-	Concept d'évaluation : aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des docu-	Données socio-économiques du pays (SDSN, PNUD), personnel du projet, représentants des communes, des ONG.	Les documents étaient disponibles. Le taux de réponse a été bon. Le groupe cible indirect a été représenté par un nombre réduit	moyenne

parties prenantes		nécessaires et parties prenantes impliqués (individus, groupes et organisations) en matière de développement ?		munes et des institutions nationales (ANCB, MdSC). Leurs principaux besoins étaient le renforcement des capacités, la création ou l'amélioration de processus et la mise en relation pour faciliter un dialogue. Le groupe cible indirect était la population des communes ; il avait besoin d'une amélioration des services sociaux de base.	ments du projet et des rapports externes sur le niveau socio-économique du pays, entretiens individuels avec le personnel du projet, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.		d'ONG et d'OCB. Il n'est pas certain que l'échantillon de 14 communes est représentatif de la situation dans toutes les communes. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	
	Projet standard	Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention ciblent-ils les besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes (individus, groupes et organisations) particulièrement défavorisés et vulnérables ? S'agissant des groupes, est-il possible de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc. ?	• Ciblage des groupes particulièrement défavorisés (au sens de l'approche « Ne laisser personne de côté ») • Prise en compte des perspectives éventuelles liées aux problématiques de genre et de droits humains • Prise en compte des risques identifiés	Les groupes cibles directs étaient les représentants des ministères, des 35 communes et des institutions nationales (ANCB, MdSC). Leurs principaux besoins étaient le renforcement des capacités, la création ou l'amélioration de processus et la mise en relation pour faciliter un dialogue. Le groupe cible indirect était la population des communes ; il avait besoin d'une amélioration des services sociaux de base.	Concept d'évaluation : aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet et des rapports externes sur le niveau socio-économique du pays entretiens individuels avec le personnel du projet, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.	Données socio-économiques du pays (SDSN, PNUD), personnel du projet, représentants des communes et des ONG.	Les documents étaient disponibles. Le taux de réponse a été bon. Le groupe cible indirect a été représenté par un nombre réduit d'ONG et d'OCB. Il n'est pas certain que l'échantillon de 14 communes est représentatif de la situation dans toutes les communes. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne
	Pertinence du concept ³	Dans quelle mesure le concept du projet est-il adapté et réaliste (d'un point de vue technique, organisationnel et financier) ?	• Réalisme de l'objectif du projet dans la perspective actuelle et au regard des ressources disponibles (temps, finances, capacités des partenaires) • Prise en compte d'une possible évolution des conditions-cadres • Gestion de la complexité des conditions-cadres/cadres stratégiques de référence et des éventuels problèmes de surcharge • Ciblage stratégique	L'évaluation de cette dimension s'est basée sur le modèle de résultats et l'adéquation des différents aspects du modèle aux facteurs externes.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet et des rapports externes sur le niveau socio-économique du pays entretiens individuels avec le personnel du projet et les représentants du gouvernement, groupes de discussion avec les représentants des communes.	Documents du projet, rapports externes sur le niveau socio-économique du pays (SDSN, PNUD), personnel du projet, représentants du gouvernement et des communes.	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du gouvernement et du personnel. L'échantillon des communes visitées était limité et une partie des personnes ciblées a refusé de participer aux discussions. Faute de temps, il n'a pas pu y avoir de discussions approfondies dans les communes. L'utilisation des différentes méthodes et	moyenne

						l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	
Projet standard	Dans quelle mesure le concept du projet est-il suffisamment précis et réaliste (en termes de vérifiabilité et de traçabilité du système des objectifs et hypothèses sous-jacentes) ?	Évaluation du modèle de résultats (actuel) et des hypothèses de résultats (théorie du changement) de la logique de projet effective : • Adéquation des activités, instruments et extrants aux objectifs à atteindre par le projet • Vraisemblance des hypothèses de résultats sous-jacentes • Définition claire et vraisemblance des limites systémiques établies (sphère de responsabilité) • Juste prise en compte de l'influence éventuelle des autres bailleurs de fonds/organisations en dehors de la sphère de responsabilité du projet • Exhaustivité et vraisemblance des postulats et des risques associés aux résultats du projet • Le cas échéant, le cofinancement a-t-il été adéquatement intégré au concept global du projet, et quelle valeur ajoutée en attendre pour la théorie du changement/le concept du projet ?	L'évaluation de cette dimension s'est basée sur le modèle de résultats et l'adéquation des différents aspects du modèle aux facteurs externes.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet et des rapports externes sur le niveau socio-économique du pays entretiens individuels avec le personnel du projet et les représentants du gouvernement, groupes de discussion avec les représentants des communes.	Documents du projet, rapports externes sur le niveau socio-économique du pays (SDSN, PNUD), personnel du projet, représentants du gouvernement et des communes.	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du gouvernement et du personnel. L'échantillon des communes visitées était limité et une partie des personnes ciblées a refusé de participer aux discussions. Faute de temps, il n'a pas pu y avoir de discussions approfondies dans les communes. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne
Projet standard	Dans quelle mesure le concept du projet repose-t-il sur une approche holistique du développement durable (interaction de ses dimensions sociale, environnementale et économique) ?	• Présentation des interactions de l'intervention avec d'autres secteurs (synergies/conflits d'intérêts) dans le concept du projet – notamment les dimensions de durabilité au sens de l'Agenda 2030 (développement écologique, économique et social)	L'évaluation de cette dimension s'est basée sur le modèle de résultats et l'adéquation des différents aspects du modèle aux facteurs externes.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet et des rapports externes sur le niveau socio-économique du pays entretiens individuels avec le personnel du projet et les représentants du gouvernement, groupes de discussion avec les représentants des communes.	Documents du projet, rapports externes sur le niveau socio-économique du pays (SDSN, PNUD), personnel du projet, représentants du gouvernement et des communes.	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du gouvernement et du personnel. L'échantillon des communes visitées était limité et une partie des personnes ciblées a refusé de participer aux discussions. Faute de temps, il n'a pas pu y avoir de discussions approfondies dans les communes. L'utilisation des différentes méthodes et	moyenne

							l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.		
Adaptabilité – adaptation au changement	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention s'est-elle adaptée aux évolutions de l'environnement dans le temps (risques et opportunités) ?	• Adaptation aux changements survenus en cours de projet, y compris aux propositions d'amendement (changements locaux, nationaux, internationaux, sectoriels, notamment l'état de l'art du savoir-faire sectoriel)	L'évaluation de cette dimension s'est basée sur le modèle de résultats et l'adéquation des différents aspects du modèle aux facteurs. Une proposition de prolongation du projet (sans conséquence financière) a été proposée le 23.09.2020.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet, entretiens individuels avec le personnel du projet et les représentants du gouvernement.	Documents du projet, personnel du projet, représentants du gouvernement.	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du personnel. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	bonne	

Critère de cohérence du CAD de l'OCDE – L'intervention s'accorde-t-elle avec les autres interventions menées ? (max. 100 points) Le critère de cohérence s'intéresse à la compatibilité de l'intervention avec les autres interventions menées à l'échelle d'un pays, d'un secteur ou d'une institution, ainsi qu'avec les normes internationales. La dimension « cohérence interne » traite des synergies et de la répartition des tâches entre l'intervention et d'autres interventions de la coopération allemande pour le développement, ainsi que de l'adéquation de l'intervention aux normes internationales pertinentes auxquelles souscrit la coopération allemande pour le développement. La dimension « cohérence externe » s'intéresse à la complémentarité, l'harmonisation et la coordination de l'intervention avec celles d'autres partenaires, bailleurs de fonds et organisations internationales. Le critère de cohérence se rapporte tant au concept du projet qu'aux résultats qu'il obtient.								
Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet	Questions d'évaluation	Précisions	Base d'évaluation/ indicateurs d'évaluation (objectif du module/indicateurs du programme, hypothèses sélectionnées ou, plus généralement, une définition des aspects à considérer pour l'évaluation)	Concept d'évaluation et méthodes empiriques (Concept d'évaluation : analyse des contributions, approche « Follow the money », etc.) (Méthodes empiriques : entretiens, discussions de groupe, analyse documentaire, système de suivi du projet/partenaire, atelier, enquête en ligne, etc.)	Sources des données (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, ateliers spécifiques, etc.)	Qualité des données et limitations (description des limitations, évaluation de la qualité des données : mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	Évaluation de la qualité des données (mauvaise, moyenne, bonne, excellente)
Cohérence interne	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention est-elle conçue et mise en œuvre (à l'échelle d'un secteur, d'un pays, d'une région ou du monde) de façon complémentaire au sein de la coopération allemande pour le développement, s'agissant notamment de la répartition des tâches ?	• Analyse : le projet prend-il toutes les mesures nécessaires pour concrétiser pleinement les synergies au sein de la coopération allemande pour le développement ?	L'évaluation s'est basée sur un aperçu général des acteurs de la coopération allemande et les normes nationales et internationales auxquelles souscrit la coopération allemande pour le développement (droits humains, etc.).	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet, entretiens individuels avec le personnel du projet et les représentants du gouvernement, groupes de discussion avec les représentants des communes.	Documents du projet, personnel du projet, représentants du gouvernement et des communes.	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, seuls une enquête par e-mail et un entretien avec les autres projets ont été réalisés. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne

	Projet standard	Dans quelle mesure les instruments de la coopération allemande pour le développement (coopération technique et financière) sont-ils efficacement interconnectés dans le cadre de l'intervention (tant du point de vue de la conception que de la mise en œuvre) ? Les synergies sont-elles exploitées ?	• Le cas échéant, considérez également les projets des différents ministères ou autres instances allemandes	L'évaluation s'est basée sur un aperçu général des acteurs de la coopération allemande et les normes nationales et internationales auxquelles souscrit la coopération allemande pour le développement (droits humains, etc.).	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet, entretiens individuels avec le personnel du projet et les représentants du gouvernement, groupes de discussion avec les représentants des communes.	Documents du projet, personnel du projet, représentants du gouvernement et des communes.	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, seuls une enquête par e-mail et un entretien avec les autres projets ont été réalisés. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention est-elle conforme aux normes nationales et internationales auxquelles souscrit la coopération allemande pour le développement (droits humains, etc.) ?		L'évaluation s'est basée sur un aperçu général des acteurs de la coopération allemande et les normes nationales et internationales auxquelles souscrit la coopération allemande pour le développement (droits humains, etc.).	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet, entretiens individuels avec le personnel du projet et les représentants du gouvernement, groupes de discussion avec les représentants des communes.	Documents du projet, personnel du projet, représentants du gouvernement et des communes.	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, seuls une enquête par e-mail et un entretien avec les autres projets ont été réalisés. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne
Cohérence externe	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention vient-elle compléter et appuyer les efforts déployés par le partenaire (principe de subsidiarité) ?		L'évaluation s'est basée sur un aperçu général des acteurs de la coopération internationale au Bénin et les activités du gouvernement dans le domaine de la décentralisation. L'évaluation portait sur la question suivante : dans quelle mesure les options de coopération et les synergies ont-elles été exploitées ?	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet, entretiens individuels avec le personnel du projet et les représentants des PTF.	Documents du projet, personnel du projet, représentants des PTF.	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées, faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les parties prenantes. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne
	Projet standard	Dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre de l'intervention ont-elles été coordonnées avec les activités d'autres bailleurs de fonds ?	• Dans quelle mesure des synergies ont-elles pu être mises en place avec d'autres organisations et bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux à travers le cofinancement (le cas échéant), et comment le cofinancement a-t-il contribué à améliorer la coordination entre bailleurs de fonds ?	L'évaluation s'est basée sur un aperçu général des acteurs de la coopération internationale au Bénin et les activités du gouvernement dans le domaine de la décentralisation. L'évaluation portait sur la question suivante : dans quelle mesure les options de coopération et de synergies ont-elles été exploitées ?	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet, entretiens individuels avec le personnel du projet et les représentants des PTF.	Documents du projet, personnel du projet, représentants des PTF.	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées, mais faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les parties prenantes. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne
	Projet standard	Dans quelle mesure le concept de l'intervention est-il orienté vers l'exploitation des systèmes et structures existants (de partenaires/d'autres bailleurs de	• Analyse : le projet prend-il toutes les mesures nécessaires pour concrétiser pleinement les synergies avec les interventions d'autres bailleurs de fonds au niveau impact ?	L'évaluation s'est basée sur un aperçu général des acteurs de la coopération internationale au Bénin et les activités du gouvernement dans le domaine de	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet, entretiens individuels avec le personnel du	Documents du projet, personnel du projet, représentants des PTF.	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées, mais faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les parties prenantes.	moyenne

		fonds/organisations internationales) dans la mise en œuvre de ses activités ? Dans quelle mesure ces systèmes et structures sont-ils utilisés ?		la décentralisation. L'évaluation portait sur la question suivante : dans quelle mesure les options de coopération et de synergies ont-elles été exploitées ?	projet et les représentants des PTF.		L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	
	Projet standard	Dans quelle mesure des systèmes communs (avec les partenaires ou d'autres bailleurs de fonds/organisations internationales) sont-ils utilisés pour le suivi, l'apprentissage et la reddition de comptes ?		L'évaluation s'est basée sur un aperçu général des acteurs de la coopération internationale au Bénin et les activités du gouvernement dans le domaine de la décentralisation. L'évaluation portait sur la question suivante : dans quelle mesure les options de coopération et de synergies ont-elles été exploitées ?	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet, entretiens individuels avec le personnel du projet et les représentants des PTF.	Documents du projet, personnel du projet, représentants des PTF.	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées, mais faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les parties prenantes. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne

Critère d'efficacité du CAD de l'OCDE – L'intervention atteint-elle ses objectifs ? (max. 100 points) Le critère d'efficacité s'intéresse au degré de réalisation – ou au degré de réalisation prévu – des objectifs de l'intervention (au niveau réalisation), y compris aux éventuelles inégalités de résultats entre les différents groupes de bénéficiaires et de parties prenantes. Il examine l'atteinte des objectifs du point de vue des résultats directs, à court terme et à moyen terme.								
Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet	Questions d'évaluation	Précisions	Base d'évaluation/indicateurs d'évaluation (objectif du module/indicateurs du programme, hypothèses sélectionnées ou, plus généralement, une définition des aspects à considérer pour l'évaluation)	Concept d'évaluation et méthodes empiriques (Concept d'évaluation : analyse des contributions, approche « Follow the money », etc.) (Méthodes empiriques : entretiens, discussions de groupe, analyse documentaire, système de suivi du projet/partenaire, atelier, enquête en ligne, etc.)	Sources des données (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, ateliers spécifiques, etc.)	Qualité des données et limitations (description des limitations, évaluation de la qualité des données : mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	Évaluation de la qualité des données (mauvaise, moyenne, bonne, excellente)
Atteinte des objectifs (prévus)	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle atteint – ou est-il prévu qu'elle atteigne – les objectifs (prévus) tels que planifiés initialement (ou tels qu'adaptés pour répondre aux évolutions de l'environnement) ?	- Évaluation fondée sur les indicateurs associés aux objectifs du projet (convenus avec le BMZ) - Vérifier si des indicateurs supplémentaires ou plus précis sont nécessaires pour refléter correctement l'objectif du projet	L'évaluation s'est basée sur les indicateurs du module et les indicateurs du programme. Les indicateurs satisfont aux critères SMART.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet comme les rapports et les données de suivi, entretiens individuels avec le personnel du projet et les cadres ministériels.	Documents du projet comme les rapports et les données de suivi, personnel du projet, cadres ministériels.	Les documents du projet étaient disponibles. Les documents des communes n'étaient pas disponibles. Quelques indicateurs n'ont pas pu être renseignés en 2020. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du gouvernement. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	bonne

	Contribution à l'atteinte des objectifs	Projet standard	<i>Dans quelle mesure les objectifs du projet se sont-ils réalisés tels que planifiés au départ (ou tels qu'adaptés pour répondre aux évolutions de l'environnement) ?</i>		L'évaluation s'est basée sur les hypothèses suivantes du modèle de résultats. H1, l'amélioration des capacités des administrations communales à gérer les domaines de compétences qui leur ont été transférés (OCA C) favorise une gestion efficace et efficiente des contrats de marchés publics par les maires et les agents communaux (R.3.1). H 2, la collaboration continue entre les acteurs communaux et les CIPE (R2.3) pour l'accroissement des ressources propres (R2.3) favorise l'amélioration des capacités de recouvrement des impôts, des taxes et des contributions (OCA B) dans les communes conseillées. Les deux résultats contribuent à l'atteinte de l'objectif du module (OM).	Le concept utilisé est l'analyse de contribution. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet tels que les rapports, les données de suivi et les fiches techniques, entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.	Documents du projet tels que les rapports, les données de suivi et les fiches techniques, personnel du projet, acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants des communes et des ONG.	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du gouvernement et les acteurs communaux. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne
		Projet standard	Dans quelle mesure les extrants obtenus et le renforcement des capacités se sont-ils révélés utiles, et un accès équitable (au sens d'un accès physique, non discriminatoire et abordable) a-t-il été garanti ?		L'évaluation s'est basée sur les hypothèses suivantes du modèle de résultats. H1, l'amélioration des capacités des administrations communales à gérer les domaines de compétences qui leur ont été transférés (OCA C) favorise une gestion efficace et efficiente des contrats de marchés publics par les maires et les agents communaux (R.3.1). H 2, la collaboration continue entre les acteurs communaux et les CIPE (R2.3) pour l'accroissement des ressources propres (R2.3) favorise l'amélioration des capacités de recouvrement des impôts, des taxes et des contributions (OCA B) dans les communes conseillées. Les deux résultats contribuent à l'atteinte de l'objectif du module (OM).	Le concept utilisé est l'analyse de contribution. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet tels que les rapports, les données de suivi et les fiches techniques, entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, les partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.	Documents du projet tels que les rapports, les données de suivi et les fiches techniques, personnel du projet, acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants des communes et des ONG.	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du gouvernement et les acteurs communaux. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne

	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à l'atteinte des objectifs ?	- Évaluation fondée sur les activités, les instruments de coopération technique et les extrants du projet (l'analyse de contribution est l'élément phare et la norme minimale de cette dimension d'évaluation – se reporter aux rapports annotés) - Que se serait-il passé en l'absence de projet ? (Appelle généralement une réflexion qualitative.)	L'évaluation s'est basée sur les hypothèses suivantes du modèle de résultats. H1, l'amélioration des capacités des administrations communales à gérer les domaines de compétences qui leur ont été transférés (OCA C) favorise une gestion efficace et efficiente des contrats de marchés publics par les maires et les agents communaux (R.3.1). H 2, la collaboration continue entre les acteurs communaux et les CIPE (R2.3) pour l'accroissement des ressources propres (R2.3) favorise l'amélioration des capacités de recouvrement des impôts, des taxes et des contributions (OCA B) dans les communes conseillées. Les deux résultats contribuent à l'atteinte de l'objectif du module (OM).	Le concept utilisé est l'analyse de contribution. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet tels que les rapports, les données de suivi et les fiches techniques, entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, les partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.	Documents du projet tels que les rapports, les données de suivi et les fiches techniques, personnel du projet, acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants des communes et des ONG.	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du gouvernement et les acteurs communaux. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à l'atteinte des objectifs au niveau des bénéficiaires visés ?		L'évaluation s'est basée sur les hypothèses suivantes du modèle de résultats. H1, l'amélioration des capacités des administrations communales à gérer les domaines de compétences qui leur ont été transférés (OCA C) favorise une gestion efficace et efficiente des contrats de marchés publics par les maires et les agents communaux (R.3.1). H 2, la collaboration continue entre les acteurs communaux et les CIPE (R2.3) pour l'accroissement des ressources propres (R2.3) favorise l'amélioration des capacités de recouvrement des impôts, des taxes et des contributions (OCA B) dans les communes conseillées. Les deux résultats contribuent à l'atteinte de l'objectif du module (OM).	Le concept utilisé est l'analyse de contribution. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet tels que les rapports, les données de suivi et les fiches techniques, entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, les partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.	Documents du projet tels que les rapports, les données de suivi et les fiches techniques, personnel du projet, acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants des communes et des ONG.	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du gouvernement et les acteurs communaux. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne

	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à l'atteinte des objectifs au niveau des groupes de parties prenantes et de bénéficiaires particulièrement défavorisés et vulnérables ? (Possibilité de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc.)		L'évaluation s'est basée sur les hypothèses suivantes du modèle de résultats. H1, l'amélioration des capacités des administrations communales à gérer les domaines de compétences qui leur ont été transférés (OCA C) favorise une gestion efficace et efficiente des contrats de marchés publics par les maires et les agents communaux (R.3.1). H 2, la collaboration continue entre les acteurs communaux et les CIPE (R2.3) pour l'accroissement des ressources propres (R2.3) favorise l'amélioration des capacités de recouvrement des impôts, des taxes et des contributions (OCA B) dans les communes conseillées. Les deux résultats contribuent à l'atteinte de l'objectif du module (OM).	Le concept utilisé est l'analyse de contribution. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet tels que les rapports, les données de suivi et les fiches techniques, entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, les partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.	Documents du projet tels que les rapports, les données de suivi et les fiches techniques, personnel du projet, acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants des communes et des ONG.	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du gouvernement et les acteurs communaux. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	Moyenne
	Projet standard	<i>Quels facteurs internes – d'un point de vue technique, organisationnel ou financier – se sont avérés décisifs pour l'atteinte (ou non) des objectifs prévus de l'intervention ?</i>	• Facteurs internes = facteurs s'inscrivant dans la sphère de responsabilité/les limites systémiques du projet. Le projet est mis en œuvre conjointement par la GIZ et son/ses partenaire(s) officiel(s)	L'évaluation s'est basée sur les hypothèses suivantes du modèle de résultats. H1, l'amélioration des capacités des administrations communales à gérer les domaines de compétences qui leur ont été transférés (OCA C) favorise une gestion efficace et efficiente des contrats de marchés publics par les maires et les agents communaux (R.3.1). H 2, la collaboration continue entre les acteurs communaux et les CIPE (R2.3) pour l'accroissement des ressources propres (R2.3) favorise l'amélioration des capacités de recouvrement des impôts, des taxes et des contributions (OCA B) dans les communes conseillées. Les deux résultats contribuent à l'atteinte de l'objectif du module (OM).	Le concept utilisé est l'analyse de contribution. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet tels que les rapports, les données de suivi et les fiches techniques, entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, les partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.	Documents du projet tels que les rapports, les données de suivi et les fiches techniques, personnel du projet, acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants des communes et des ONG.	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du gouvernement et les acteurs communaux. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne

	Projet standard	<i>Quels facteurs externes se sont avérés décisifs pour l'atteinte (ou non) des objectifs prévus de l'intervention (en tenant compte des risques anticipés) ?</i>	Facteurs externes = facteurs en dehors de la sphère de responsabilité/des limites systémiques du projet. Le projet est mis en œuvre conjointement par la GIZ et son/ses partenaire(s) officiel(s)	L'évaluation s'est basée sur les hypothèses suivantes du modèle de résultats. H1, l'amélioration des capacités des administrations communales à gérer les domaines de compétences qui leur ont été transférés (OCA C) favorise une gestion efficace et efficiente des contrats de marchés publics par les maires et les agents communaux (R.3.1). H 2, la collaboration continue entre les acteurs communaux et les CIPE (R2.3) pour l'accroissement des ressources propres (R2.3) favorise l'amélioration des capacités de recouvrement des impôts, des taxes et des contributions (OCA B) dans les communes conseillées. Les deux résultats contribuent à l'atteinte de l'objectif du module (OM).	Le concept utilisé est l'analyse de contribution. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet tels que les rapports, les données de suivi et les fiches techniques, entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, les partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.	Documents du projet tels que les rapports, les données de suivi et les fiches techniques, personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants des communes et des ONG.	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du gouvernement et les acteurs communaux. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne
Qualité de la mise en œuvre	Projet standard	Quelle évaluation peut-on faire de la qualité du pilotage et de la mise en œuvre de l'intervention s'agissant de l'atteinte des objectifs ? Quelle évaluation peut-on faire de la qualité du pilotage et de la mise en œuvre de l'intervention, ainsi que de la participation à l'intervention de la part du partenaire/de l'organisme de mise en œuvre ?	Considérations relatives au modèle Capacity Works : - Un suivi axé sur les résultats est mis en œuvre et utilisé, notamment pour des prises de décision éclairées, la gestion du risque, etc. Les données sont ventilées par genre et groupe marginalisé. Les résultats imprévus positifs et négatifs font l'objet d'un suivi. La mise en place d'un suivi sensible aux conflits et d'un suivi précis des risques liés à la sécurité est primordiale pour les projets déployés en contexte fragile. - Poursuite d'une stratégie convenue avec les partenaires, qu'il est impératif de communiquer - Implication et coopération de tous les acteurs pertinents (y compris des partenaires, de la société civile et du secteur privé) - Structure de pilotage :	L'évaluation s'est basée sur les standards définis par Capacity Works.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet, entretiens individuels avec le personnel du projet et les partenaires nationaux, groupes de discussion avec les représentants des communes.	Documents du projet, personnel du projet, partenaires nationaux, représentants des communes.	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, il y a eu peu d'échanges sur la qualité de la mise en œuvre. Ainsi, la triangulation a été limitée.	mauvaise

			les décisions affectant les résultats du projet sont prises en temps voulu et s'appuient sur des éléments de preuve. Les processus décisionnels sont transparents. - Processus : les processus de changement pertinents sont implantés dans le système de coopération ; des processus internes au projet sont établis et régulièrement reconsidérés et optimisés. - Apprentissage et innovation : adoption d'une culture de travail propice à l'apprentissage et à l'innovation, qui promeut les échanges d'expérience ; des processus d'apprentissage sont établis ; des ajustements au contexte sont possibles.						
Résultats imprévus	Projet standard	Dans quelle mesure est-il possible d'identifier/d'anticiper les résultats directs imprévus positifs/négatifs (sur le plan social, économique, environnemental ou vis-à-vis des groupes bénéficiaires vulnérables) ?	• L'accent est à placer sur le niveau de l'objectif du projet (outcome), mais il est également possible d'inclure les effets imprévus au niveau extrant pour l'analyse.	L'évaluation s'est basée sur le modèle de résultats. Les résultats observés qui ne figurent pas dans le modèle sont considérés comme imprévus. Les conclusions des missions d'examen menées en début de projet relatives au genre et à l'environnement constituent aussi un point de référence pour cette dimension.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents de missions d'examen et des rapports de projet, entretiens individuels avec les parties prenantes internes, au niveau national et en Allemagne, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.	Documents de missions d'examen et des rapports de projet ; parties prenantes internes, au niveau national et en Allemagne, représentants des communes et des ONG.	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du gouvernement et des entretiens brefs ont été réalisés avec les acteurs communaux sur cette question. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne	
	Projet standard	Quels risques potentiels et quelles perspectives potentielles découlent des résultats imprévus positifs/négatifs ? Quelle évaluation peut-on en faire ?	• Vérifier si ces risques ont été identifiés et s'ils ont fait l'objet d'un suivi lors de la phase de conception	L'évaluation s'est basée sur le modèle de résultats. Les résultats observés qui ne figurent pas dans le modèle sont considérés comme imprévus. Les conclusions des missions d'examen menées en début de projet relatives au genre et à l'environnement constituent aussi un point de référence pour cette dimension.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents de missions d'examen et des rapports de projet, entretiens individuels avec les parties prenantes internes, au niveau national et en Allemagne, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.	Documents de missions d'examen et des rapports de projet, parties prenantes internes, au niveau national et en Allemagne, représentants des communes et des ONG.	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du gouvernement et des entretiens brefs ont été réalisés avec les acteurs communaux sur cette question. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne	

		Projet standard	Comment l'intervention a-t-elle répondu aux perspectives potentielles et risques potentiels liés aux résultats imprévus positifs/négatifs ?	• Vérifier si les résultats positifs au niveau réalisation ont fait l'objet d'un suivi, et établir une valeur	L'évaluation s'est basée sur le modèle de résultats. Les résultats observés qui ne figurent pas dans le modèle sont considérés comme imprévus. Les conclusions des missions d'examen menées en début de projet relatives au genre et à l'environnement constituent aussi un point de référence pour cette dimension.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents de missions d'examen et des rapports de projet, entretiens individuels avec les parties prenantes internes, au niveau national et en Allemagne, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.	Documents de missions d'examen et des rapports de projet, parties prenantes internes, au niveau national et en Allemagne, représentants des communes et des ONG.	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du gouvernement et des entretiens brefs ont été réalisés avec les acteurs communaux sur cette question. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne	

Critère d'impact du CAD de l'OCDE (résultats de développement de niveau supérieur) – Quelle différence l'intervention fait-elle ? (max. 100 points) En se fondant sur les résultats de développement de niveau supérieur identifiables (au niveau impact), le critère d'impact évalue la mesure dans laquelle l'intervention a déjà produit des résultats significatifs, prévus ou imprévus, positifs ou négatifs, sur le plan global (contributions aux changements observés), ou s'il est prévu qu'elle en produise à l'avenir. Cela englobe les éventuelles inégalités de résultats entre les différents groupes de bénéficiaires et de parties prenantes. Ce critère traite des résultats de l'intervention de développement.									
Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet	Questions d'évaluation	Précisions	Base d'évaluation/indicateurs d'évaluation (objectif du module/indicateurs du programme, hypothèses sélectionnées ou, plus généralement, une définition des aspects à considérer pour l'évaluation)	Concept d'évaluation et méthodes empiriques (Concept d'évaluation : analyse des contributions, approche « Follow the money », etc.) (Méthodes empiriques : entretiens, discussions de groupe, analyse documentaire, système de suivi du projet/partenaire, atelier, enquête en ligne, etc.)	Sources des données (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, ateliers spécifiques, etc.)	Qualité des données et limitations (description des limitations, évaluation de la qualité des données : mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	Évaluation de la qualité des données (mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	
Résultats de développement (prévus) de niveau supérieur ¹	Projet standard	Dans quelle mesure est-il possible d'identifier/d'anticiper les résultats de développement de niveau supérieur (dimensions sociale, économique et environnementale et interactions entre elles) auxquels l'intervention contribuera/est censée contribuer ? (Dans la mesure du possible, préciser un calendrier.)	• Se reporter à la proposition de module pour l'impact suggéré et aux indicateurs associés à l'objectif du programme (proposition de programme) s'il ne s'agit pas d'une action individuelle • Base d'évaluation possible : indicateurs, marqueurs, lien avec la stratégie nationale de mise en œuvre de l'Agenda 2030, lien avec les ODD	L'évaluation s'est basée sur les objectifs globaux visés par le projet, y compris les objectifs du programme, les marqueurs du BMZ attribués, les objectifs de la politique nationale de décentralisation du gouvernement du Bénin et les objectifs de l'Agenda 2030 qui sont choisis dans l'offre du projet.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet, en particulier l'offre, les analyses préliminaires et les rapports ; analyse des données statistiques disponibles, entretiens individuels avec le personnel du projet et les cadres ministériels.	Documents du projet, en particulier l'offre, les analyses préliminaires et les rapports ; statistiques du SDSN, du PNUD, du MEF ; personnel du projet, cadres ministériels.	Les documents étaient disponibles. Très peu de statistiques socio-économiques étaient disponibles. Il n'y avait pas de statistiques ou de documents externes sur les communes partenaires. Les parties prenantes pertinentes ont été impliquées, mais faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du gouvernement. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	mauvaise	

	Projet standard	Dans quelle mesure est-il possible d'identifier/d'anticiper les résultats de développement de niveau supérieur (dimensions sociale, économique et environnementale et interactions entre elles) au niveau des bénéficiaires visés ? (Dans la mesure du possible, préciser un calendrier.)		L'évaluation s'est basée sur les objectifs globaux visés par le projet, y compris les objectifs du programme, les marqueurs du BMZ attribués, les objectifs de la politique nationale de décentralisation du gouvernement du Bénin et les objectifs de l'Agenda 2030 qui sont choisis dans l'offre du projet.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet, en particulier l'offre, les analyses préliminaires et les rapports ; analyse des données statistiques disponibles, entretiens individuels avec le personnel du projet et les cadres ministériels.	Documents du projet, en particulier l'offre, les analyses préliminaires et les rapports ; statistiques du SDSN, du PNUD, du MEF ; personnel du projet, cadres ministériels.	Les documents étaient disponibles. Très peu de statistiques socio-économiques étaient disponibles. Il n'y avait pas de statistiques ou documents externes sur les communes partenaires. Les parties prenantes pertinentes ont été impliquées, mais faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du gouvernement. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	mauvaise
	Projet standard	Dans quelle mesure est-il possible d'identifier/d'anticiper les résultats de développement de niveau supérieur auxquels l'intervention contribuera/est censée contribuer au niveau des groupes de parties prenantes et de bénéficiaires particulièrement défavorisés/vulnérables ? (Possibilité de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc.) (Si possible, préciser un calendrier.)		L'évaluation s'est basée sur les objectifs globaux visés par le projet, y compris les objectifs du programme, les marqueurs du BMZ attribués, les objectifs de la politique nationale de décentralisation du gouvernement du Bénin et les objectifs de l'Agenda 2030 qui sont choisis dans l'offre du projet.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet en particulier l'offre, les analyses préliminaires et les rapports ; analyse des données statistiques disponibles, entretiens individuels avec le personnel du projet et les cadres ministériels.	Documents du projet, en particulier l'offre, les analyses préliminaires et les rapports ; statistiques du SDSN, du PNUD, du MEF ; personnel du projet, cadres ministériels.	Les documents étaient disponibles. Très peu de statistiques socio-économiques étaient disponibles. Il n'y avait pas de statistiques ou documents externes sur les communes partenaires. Les parties prenantes pertinentes ont été impliquées, mais faute de temps, peu d'entretiens ont été réalisés avec les représentants du gouvernement. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	faible
Contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle effectivement contribué aux résultats de développement de niveau supérieur identifiés et/ou anticipés (dimensions sociale, économique et environnementale et interactions entre elles, en tenant compte de la stabilité politique) qu'elle était censée susciter ?	• L'analyse des contributions (concept d'évaluation) est la norme minimale et l'élément phare de cette dimension d'évaluation ; d'autres approches sont possibles et souhaitables, se reporter aux rapports annotés • Évaluation de la contribution du projet aux impacts en se fondant sur l'analyse des hypothèses de résultats du niveau réalisation au niveau impact	L'évaluation s'est basée sur les trois hypothèses suivantes. H3, l'atteinte de l'objectif du module se traduit par la fourniture de services publics de qualité aux citoyens par les communes (R5.1). H4, l'augmentation des ressources communales (R5.4) se traduit par la fourniture de services publics de qualité aux citoyens par les communes (R5.1). H5, l'augmentation des ressources communales (R5.4) se traduit par une contribution efficace des acteurs locaux à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 au Bénin (R5.6).	Le concept utilisé est l'analyse de contribution. Méthodes empiriques : analyse des rapports de projets, fiches techniques et données de suivi, entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, les partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.	Rapports de projet, fiches techniques et données de suivi ; personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants des communes et des ONG.	Les documents du projet étaient disponibles. Il n'y avait pas de documents externes, par exemple des rapports des communes. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Peu de temps a été consacré aux échanges sur la contribution au niveau d'impact. Ainsi, la triangulation a été limitée.	mauvaise

Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle atteint ses objectifs de développement prévus (tels que convenus au départ ou adaptés, le cas échéant) ?	• Cette question peut d'ores et déjà être traitée à la question 1 de la dimension d'évaluation 1 ; la contribution aux impacts est évaluée à la question 1 de la dimension d'évaluation 2	L'évaluation s'est basée sur les trois hypothèses suivantes. H3, l'atteinte de l'objectif du module se traduit par la fourniture de services publics de qualité aux citoyens par les communes (R5.1). H4, l'augmentation des ressources communales (R5.4) se traduit par la fourniture de services publics de qualité aux citoyens par les communes (R5.1). H5, l'augmentation des ressources communales (R5.4) se traduit par une contribution efficace des acteurs locaux à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 au Bénin (R5.6).	Le concept utilisé est l'analyse de contribution. Méthodes empiriques : analyse des rapports de projets, fiches techniques et données de suivi, entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, les partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.	Rapports de projet, fiches techniques et données de suivi ; personnel du projet, acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants des communes et des ONG.	Les documents du projet étaient disponibles. Il n'y avait pas de documents externes, par exemple des rapports des communes. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Peu de temps a été consacré aux échanges sur la contribution au niveau d'impact. Ainsi, la triangulation a été limitée.	mauvaise
Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle atteint ses objectifs de développement prévus (tels que convenus au départ ou adaptés, le cas échéant) au niveau des bénéficiaires visés ?		L'évaluation s'est basée sur les trois hypothèses suivantes. H3, l'atteinte de l'objectif du module se traduit par la fourniture de services publics de qualité aux citoyens par les communes (R5.1). H4, l'augmentation des ressources communales (R5.4) se traduit par la fourniture de services publics de qualité aux citoyens par les communes (R5.1). H5, l'augmentation des ressources communales (R5.4) se traduit par une contribution efficace des acteurs locaux à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 au Bénin (R5.6).	Le concept utilisé est l'analyse de contribution. Méthodes empiriques : analyse des rapports de projets, fiches techniques et données de suivi, entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, les partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.	Rapports de projet, fiches techniques et données de suivi ; personnel du projet, acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants des communes et des ONG.	Les documents du projet étaient disponibles. Il n'y avait pas de documents externes, par exemple des rapports des communes. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Peu de temps a été consacré aux échanges sur la contribution au niveau d'impact. Ainsi, la triangulation a été limitée.	mauvaise
Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué aux résultats de développement de niveau supérieur/aux changements intervenus dans la vie des groupes de parties prenantes et de bénéficiaires particulièrement vulnérables et défavorisés qu'elle était censée susciter ? (Possibilité de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc.)		L'évaluation s'est basée sur les trois hypothèses suivantes. H3, l'atteinte de l'objectif du module se traduit par la fourniture de services publics de qualité aux citoyens par les communes (R5.1). H4, l'augmentation des ressources communales (R5.4) se traduit par la fourniture de services publics de qualité aux citoyens par les communes (R5.1). H5: L'augmentation des ressources	Le concept utilisé est l'analyse de contribution. Méthodes empiriques : analyse des rapports de projets, fiches techniques et données de suivi, entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, les partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête télé-	Rapports de projet, fiches techniques et données de suivi ; personnel du projet, acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants des communes et des ONG.	Les documents du projet étaient disponibles. Il n'y avait pas de documents externes, par exemple des rapports des communes. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Peu de temps a été consacré aux échanges sur la contribution au niveau d'impact. Ainsi, la triangulation a été limitée.	mauvaise

			communales (R5.4) se traduit par une contribution efficace des acteurs locaux à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 au Bénin (R5.6).	phonique auprès des représentants des communes et des ONG.			
Projet standard	<i>Quels facteurs internes – d'un point de vue technique, organisationnel ou financier – se sont avérés décisifs pour l'atteinte (ou non) des objectifs de développement prévus de l'intervention ?</i>	Facteurs internes = facteurs s'inscrivant dans la sphère de responsabilité/les limites systémiques du projet. Le projet est mis en œuvre conjointement par la GIZ et son/ses partenaire(s) officiel(s)	L'évaluation s'est basée sur les trois hypothèses suivantes. H3, l'atteinte de l'objectif du module se traduit par la fourniture de services publics de qualité aux citoyens par les communes (R5.1). H4, l'augmentation des ressources communales (R5.4) se traduit par la fourniture de services publics de qualité aux citoyens par les communes (R5.1). H5, l'augmentation des ressources communales (R5.4) se traduit par une contribution efficace des acteurs locaux à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 au Bénin (R5.6).	Le concept utilisé est l'analyse de contribution. Méthodes empiriques : analyse des rapports de projets, fiches techniques et données de suivi, entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, les partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.	Rapports de projet, fiches techniques et données de suivi ; personnel du projet, acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants des communes et des ONG.	Les documents du projet étaient disponibles. Il n'y avait pas de documents externes, par exemple des rapports des communes. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Peu de temps a été consacré aux échanges sur la contribution au niveau d'impact. Ainsi, la triangulation a été limitée.	mauvaise
Projet standard	<i>Quels facteurs externes se sont avérés décisifs pour l'atteinte (ou non) des objectifs de développement prévus de l'intervention ?</i>	- Facteurs externes = facteurs en dehors de la sphère de responsabilité/des limites systémiques du projet. Le projet est mis en œuvre conjointement par la GIZ et son/ses partenaire(s) officiel(s). - Prendre en compte les activités des autres acteurs, les autres politiques et conditions-cadres, et les autres domaines, stratégies ou intérêts politiques (ministères allemands, partenaires de développement bilatéraux et multilatéraux)	L'évaluation s'est basée sur les trois hypothèses suivantes. H3, l'atteinte de l'objectif du module se traduit par la fourniture de services publics de qualité aux citoyens par les communes (R5.1). H4, l'augmentation des ressources communales (R5.4) se traduit par la fourniture de services publics de qualité aux citoyens par les communes (R5.1). H5: L'augmentation des ressources communales (R5.4) se traduit par une contribution efficace des acteurs locaux à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 au Bénin (R5.6).	Le concept utilisé est l'analyse de contribution. Méthodes empiriques : analyse des rapports de projets, fiches techniques et données de suivi, entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, les partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.	Rapports de projet, fiches techniques et données de suivi ; personnel du projet, acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants des communes et des ONG.	Les documents du projet étaient disponibles. Il n'y avait pas de documents externes, par exemple des rapports des communes. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Peu de temps a été consacré aux échanges sur la contribution au niveau d'impact. Ainsi, la triangulation a été limitée.	mauvaise
Projet standard	<i>Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle engendré des changements structurels ou institutionnels (au niveau des organisations, systèmes, réglementations, etc.) ?</i>		L'évaluation s'est sur les trois hypothèses suivantes. H3, l'atteinte de l'objectif du module se traduit par la fourniture de services publics de qualité aux citoyens par les communes (R5.1). H4, l'augmentation	Le concept utilisé est l'analyse de contribution. Méthodes empiriques : analyse des rapports de projets, fiches techniques et données de suivi, entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ,	Rapports de projet, fiches techniques et données de suivi ; personnel du projet, acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants des communes et des ONG.	Les documents du projet étaient disponibles. Il n'y avait pas de documents externes, par exemple des rapports des communes. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Peu de temps a été consacré aux	mauvaise

			des ressources communales (R5.4) se traduit par la fourniture de services publics de qualité aux citoyens par les communes (R5.1). H5: L'augmentation des ressources communales (R5.4) se traduit par une contribution efficace des acteurs locaux à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 au Bénin (R5.6).	les partenaires nationaux et départementaux, les groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.		échanges sur la contribution au niveau d'impact. Ainsi, la triangulation a été limitée.	
Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle servi de modèle et/ou a-t-elle eu un large impact ?	• La mise à l'échelle (« Scaling-up ») est un processus délibérément conçu pour instaurer des changements au sein d'organisations et de systèmes de coopération (concepts, approches, méthodes, etc.) et produire un large impact • Il en existe plusieurs types : la mise à l'échelle verticale, horizontale, fonctionnelle ou une combinaison de ces dernières • Analyser le potentiel éventuel et les raisons de ne pas l'exploiter	L'évaluation s'est basée sur les trois hypothèses suivantes. H3, l'atteinte de l'objectif du module se traduit par la fourniture de services publics de qualité aux citoyens par les communes (R5.1). H4, l'augmentation des ressources communales (R5.4) se traduit par la fourniture de services publics de qualité aux citoyens par les communes (R5.1). H5, l'augmentation des ressources communales (R5.4) se traduit par une contribution efficace des acteurs locaux à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 au Bénin (R5.6).	Le concept utilisé est l'analyse de contribution. Méthodes empiriques : analyse des rapports de projets, fiches techniques et données de suivi, entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, les partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.	Rapports de projet, fiches techniques et données de suivi ; personnel du projet, acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants des communes et des ONG.	Les documents du projet étaient disponibles. Il n'y avait pas de documents externes, par exemple des rapports des communes. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Peu de temps a été consacré aux échanges sur la contribution au niveau d'impact. Ainsi, la triangulation a été limitée.	mauvaise
Projet standard	Comment la situation aurait-elle évolué sans l'intervention ?	• Appelle généralement une réflexion qualitative, les approches quantitatives sont appréciées	L'évaluation s'est basée sur les trois hypothèses suivantes. H3, l'atteinte de l'objectif du module se traduit par la fourniture de services publics de qualité aux citoyens par les communes (R5.1). H4, l'augmentation des ressources communales (R5.4) se traduit par la fourniture de services publics de qualité aux citoyens par les communes (R5.1). H5, l'augmentation des ressources communales (R5.4) se traduit par une contribution efficace des acteurs locaux à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 au Bénin (R5.6).	Le concept utilisé est l'analyse de contribution. Méthodes empiriques : analyse des rapports de projets, fiches techniques et données de suivi, entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, les partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.	Rapports de projet, fiches techniques et données de suivi ; personnel du projet, acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants des communes et des ONG.	Les documents du projet étaient disponibles. Il n'y avait pas de documents externes, par exemple des rapports des communes. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Peu de temps a été consacré aux échanges sur la contribution au niveau d'impact. Ainsi, la triangulation a été limitée.	mauvaise

Contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur	Projet standard	Dans quelle mesure est-il possible d'identifier/d'anticiper les résultats de développement de niveau supérieur imprévus (dimensions sociale, économique et environnementale et interactions entre elles, en tenant compte de la stabilité politique) ? (Dans la mesure du possible, préciser un calendrier.)		L'évaluation s'est basée sur le modèle de résultats et l'offre, y compris les analyses préliminaires sur le genre et les implications écologiques du projet.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, les partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.	Personnel du projet, acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants et des ONG.	Les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	bonne
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle suscité des résultats de développement de niveau supérieur identifiables/anticipables imprévus (positifs et/ou négatifs) ?	• Vérifier si ces risques ont été identifiés lors de la phase de conception • Vérifier comment les risques en lien avec des résultats positifs (non convenus de manière formelle) ou négatifs (imprévus) au niveau impact ont été évalués dans le système de suivi (méthode Kompass, par ex.) • Mesures prises pour éviter ou contrecarrer les risques/résultats négatifs/contreparties³ • Identifier les conditions-cadres ayant joué un rôle dans les résultats négatifs, et la réponse que leur a opposé le projet • Examiner la mesure dans laquelle les résultats positifs potentiels (non convenus de manière formelle) et les synergies potentielles entre les dimensions de développement écologique, économique et social ont été suivis et exploités	L'évaluation s'est basée le modèle de résultats et l'offre, y compris les analyses préliminaires sur le genre et les implications écologiques du projet.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, les partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête par téléphonique avec les représentants des communes et des ONG.	Personnel du projet, acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants et des ONG.	Les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	bonne
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à des résultats de développement de niveau supérieur identifiables/anticipables imprévus (positifs et/ou négatifs) au niveau des groupes de parties prenantes et de bénéficiaires particulièrement défavorisés ou vulnérables ? (Possibilité de les		L'évaluation s'est basée sur le modèle de résultats et l'offre, y compris les analyses préliminaires sur le genre et les implications écologiques du projet.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, et les partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants	Personnel du projet, acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants et des ONG.	Les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	bonne

		ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc.)			des communes et des ONG.				

Critère d'efficacité du CAD de l'OCDE – Les ressources sont-elles utilisées de manière optimale ? (max. 100 points) Le critère d'efficacité examine la mesure dans laquelle l'intervention produit des résultats de manière rentable et en temps opportun (rapport entre intrants/extrants au niveau réalisation et impact). La dimension d'évaluation « efficacité de la production » s'intéresse à l'adéquation du ratio intrants/extrants. La dimension d'évaluation « efficacité de l'affectation » s'intéresse à l'adéquation du ratio intrants/résultats obtenus (objectifs de développement/du projet ; niveau réalisation/impact) par l'intervention. Le critère d'efficacité se rapporte tant au concept et à la mise en œuvre du projet qu'aux résultats qu'il obtient.									
Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet	Questions d'évaluation	Précisions	Base d'évaluation/indicateurs d'évaluation (objectif du module/indicateurs du programme, hypothèses sélectionnées ou, plus généralement, une définition des aspects à considérer pour l'évaluation)	Concept d'évaluation et méthodes empiriques (Concept d'évaluation : analyse des contributions, approche « Follow the money », etc.) (Méthodes empiriques : entretiens, discussions de groupe, analyse documentaire, système de suivi du projet/partenaire, atelier, enquête en ligne, etc.)	Sources des données (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, ateliers spécifiques, etc.)	Qualité des données et limitations (description des limitations, évaluation de la qualité des données : mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	Évaluation de la qualité des données (mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	
Efficacité de la production	Projet standard	Comment les intrants de l'intervention (ressources financières, humaines et matérielles) sont-ils répartis (par instrument, secteur, sous-intervention, en tenant compte des contributions aux coûts des partenaires/organismes de mise en œuvre/autres bénéficiaires et parties prenantes, etc.) ?	- Description des données : coûts par extrant, type de coûts, contributions des partenaires convenues et acquittées - Description des écarts entre les coûts planifiés au départ et les coûts réels (les changements dûment justifiés sont souhaitables pour une efficacité accrue)	L'évaluation s'est basée sur les coûts du projet et les extrants obtenus.	Pour cette dimension, l'équipe a utilisé l'approche « Follow the money » et l'outil d'efficacité développé par la GIZ. Cet outil se base sur l'attribution des dépenses du projet aux extrants dans les différents champs d'action et une évaluation de la pertinence de la relation entre intrants et extrants. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet, en particulier des rapports, des documents détaillant les coûts du projet et des contrats de sous-traitance, entretiens individuels avec le personnel du projet.	Documents du projet, en particulier les rapports, les documents détaillant les coûts du projet et les contrats de sous-traitance ; personnel du projet.	Les données sur les coûts du projet étaient disponibles, mais il n'y avait pas de données de référence. En raison de l'implication d'un seul groupe d'acteurs et de l'analyse des données par une seule personne, il n'a pas été possible d'effectuer une triangulation.	mauvaise	

Projet standard	Dans quelle mesure les intrants de l'intervention (ressources financières, humaines et matérielles) ont-ils été utilisés de manière économe au regard des extrants obtenus (produits, biens d'investissement et services) ? Si possible, faire référence aux données d'autres évaluations d'une région ou d'un secteur donné, par exemple.	• Utilisation de l'outil d'efficacité (instructions comprises) et utilisation de l'approche « Follow the money » comme concept d'évaluation (possibilité d'y associer d'autres approches de grande qualité) • Niveau extrant : analyse des approches et activités ainsi que des instruments de coopération technique (instruments du personnel, financements, matériaux et équipement) au regard des alternatives possibles, en mettant l'accent sur le principe du minimum (utiliser des données comparatives le cas échéant) • Le projet s'appuie sur des données de référence internes ou externes pour obtenir ses résultats au meilleur coût • Examen régulier des ressources utilisées par le projet en veillant à les affecter rationnellement, et des risques liés aux coûts • Les frais généraux du projet sont proportionnels aux coûts engendrés par les extrants	L'évaluation s'est basée sur les coûts du projet et les extrants obtenus.	Pour cette dimension, l'équipe a utilisé l'approche « Follow the money » et l'outil d'efficacité développé par la GIZ. Cet outil se base sur l'attribution des dépenses du projet aux extrants dans les différents champs d'action et une évaluation de la pertinence de la relation entre intrants et extrants. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet, en particulier des rapports, les documents détaillant les coûts du projet et des contrats de sous-traitance, entretiens individuels avec le personnel du projet.	Documents du projet, en particulier les rapports, les documents détaillant les coûts du projet et les contrats de sous-traitance ; personnel du projet.	Les données sur les coûts du projet étaient disponibles, mais il n'y avait pas de données de référence. En raison de l'implication d'un seul groupe d'acteurs et de l'analyse des données par une seule personne, il n'a pas été possible d'effectuer une triangulation.	mauvaise
Projet standard	Dans quelle mesure les extrants de l'intervention (produits, biens d'investissement et services) auraient-ils pu être maximisés en utilisant les intrants (ressources financières, humaines et matérielles) autrement ? Si possible, faire référence aux données d'autres évaluations d'une région ou d'un secteur donné, par exemple. (Le cas échéant, cette question apporte une perspective complémentaire*) *Cette question est obligatoire dans le cas de coopération technique, merci de bien vouloir y répondre.	• Utilisation de l'outil d'efficacité (instructions comprises) et utilisation de l'approche « Follow the money » comme concept d'évaluation (possibilité d'y associer d'autres approches de grande qualité) • Niveau extrant : analyse des approches et activités, ainsi que des instruments de coopération technique (instruments du personnel, financements, matériaux et équipement) ¹ au regard des alternatives possibles, en mettant l'accent sur la maximisation des extrants (utiliser des données comparatives le cas échéant) • Analyse d'une affectation alternative des ressources et des équipes aux différents extrants en vue d'une maximisation de ces derniers	L'évaluation s'est basée sur les coûts du projet et les extrants obtenus.	Pour cette dimension, l'équipe a utilisé l'approche « Follow the money » et l'outil d'efficacité développé par la GIZ. Cet outil se base sur l'attribution des dépenses du projet aux extrants dans les différents champs d'action et une évaluation de la pertinence de la relation entre intrants et extrants. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet, en particulier des rapports, des documents détaillant les coûts du projet et des contrats de sous-traitance, entretiens individuels avec le personnel du projet.	Documents du projet, en particulier les rapports, les documents détaillant les coûts du projet et les contrats de sous-traitance ; personnel du projet.	Les données sur les coûts du projet étaient disponibles, mais il n'y avait pas de données de référence. En raison de l'implication d'un seul groupe d'acteurs et de l'analyse des données par une seule personne, il n'a pas été possible d'effectuer une triangulation.	mauvaise

			• Les ressources économisées peuvent et doivent être utilisées pour maximiser les extrants • Examen des ressources lors de la phase de conception puis régulièrement au cours de la mise en œuvre du projet en veillant à maximiser les extrants (les changements dûment justifiés sont souhaitables pour une efficience accrue) • « Maximiser les extrants » s'entend avec les mêmes ressources, dans les mêmes conditions et avec une qualité équivalente ou supérieure					
	Projet standard	Les extrants (produits, biens d'investissement et services) ont-ils été produits en temps voulu et dans les délais prévus ?		L'évaluation s'est basée sur les coûts du projet et les extrants obtenus.	Pour cette dimension, l'équipe a utilisé l'approche « Follow the money » et l'outil d'efficience développé par la GIZ. Cet outil se base sur l'attribution des dépenses du projet aux extrants dans les différents champs d'action et une évaluation de la pertinence de la relation entre intrants et extrants. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet, en particulier des rapports, des documents détaillant les coûts du projet et des contrats de sous-traitance, entretiens individuels avec le personnel du projet.	Documents du projet, en particulier les rapports, les documents détaillant les coûts du projet et les contrats de sous-traitance ; personnel du projet.	Les données sur les coûts du projet étaient disponibles, mais il n'y avait pas de données de référence. En raison de l'implication d'un seul groupe d'acteurs et l'analyse des données par une seule personne, il n'a pas été d'effectuer une triangulation.	mauvaise
Efficience de l'affectation	Projet standard	<i>Par quels autres moyens et à quel coût aurait-on pu atteindre les résultats obtenus (objectif du projet de niveau supérieur) ?</i>		L'évaluation s'est basée sur les coûts du projet et les résultats de développement au niveau supérieur.	Pour cette dimension, l'équipe a utilisé l'approche « Follow the money » et l'outil d'efficience décrit ci-dessus. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet, en particulier des rapports, des documents détaillant les coûts du projet et des contrats de sous-traitance, entretiens individuels avec le personnel du projet.	Documents du projet, en particulier les rapports, les documents détaillant les coûts du projet et les contrats de sous-traitance ; personnel du projet.	Les données sur les coûts du projet étaient disponibles, mais il n'y avait pas de données de référence. En raison de l'implication d'un seul groupe d'acteurs et de l'analyse des données par une seule personne, il n'a pas été d'effectuer une triangulation.	mauvaise

	Projet standard	Dans quelle mesure – comparativement à des concepts d'intervention alternatifs – les résultats auraient-ils pu être atteints à moindre coût ?	• Niveau réalisation (outcome) : analyse des approches et activités ainsi que des instruments de coopération technique, au regard des alternatives possibles, en mettant l'accent sur le principe du minimum (utiliser des données comparatives le cas échéant) • Examen régulier en cours de projet du ratio intrants/extrants et des alternatives ainsi que des risques liés aux coûts • Les contributions des partenaires sont proportionnelles aux coûts engendrés par les réalisations du projet	L'évaluation s'est basée sur les coûts du projet et les résultats de développement au niveau supérieur.	Pour cette dimension, l'équipe a utilisé l'approche « Follow the money » et l'outil d'efficacité décrit ci-dessus. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet, en particulier des rapports, des documents détaillant les coûts du projet et des contrats de sous-traitance, entretiens individuels avec le personnel du projet.	Documents du projet, en particulier les rapports, les documents détaillant les coûts du projet et les contrats de sous-traitance ; personnel du projet.	Les données sur les coûts du projet étaient disponibles, mais il n'y avait pas de données de référence. En raison de l'implication d'un seul groupe d'acteurs et de l'analyse des données par une seule personne, il n'a pas été possible d'effectuer une triangulation.	mauvaise	
	Projet standard	Dans quelle mesure – comparativement à des concepts d'intervention alternatifs – les résultats positifs auraient-ils pu être maximisés à l'aide des ressources existantes ? (Le cas échéant, cette question apporte une perspective complémentaire*) *Cette question est obligatoire dans le cas de coopération technique, merci de bien vouloir y répondre.	• Niveau réalisation (outcome) : analyse des approches et activités ainsi que des instruments de coopération technique, au regard des alternatives possibles, en mettant l'accent sur la maximisation des réalisations (comparaison réelle le cas échéant) • Le projet répartit ses ressources entre les différents extrants de sorte à maximiser les résultats pour ce qui est de l'objectif du module • Examen régulier en cours de projet du ratio intrants/extrants et des alternatives • Examen et concrétisation des options de mise à l'échelle • En cas de levée de fonds supplémentaires (par ex., cofinancement) : effets sur le ratio intrants/extrants (par ex., par le biais d'économies d'échelle) et le ratio coûts administratifs/coûts totaux • Les pertes d'efficacité liées à un manque de coordination/complémentarité au sein de la coopération allemande pour le développement sont évitées	L'évaluation s'est basée sur les coûts du projet et les résultats de développement au niveau supérieur.	Pour cette dimension, l'équipe a utilisé l'approche « Follow the money » et l'outil d'efficacité décrit ci-dessus. Méthodes empiriques : analyse des documents du projet, en particulier des rapports, des documents détaillant les coûts du projet et des contrats de sous-traitance, entretiens individuels avec le personnel du projet.	Documents du projet, en particulier les rapports, les documents détaillant les coûts du projet et les contrats de sous-traitance ; personnel du projet.	Les données sur les coûts du projet étaient disponibles, mais il n'y avait pas de données de référence. En raison de l'implication d'un seul groupe d'acteurs et de l'analyse des données par une seule personne, il n'a pas été possible d'effectuer une triangulation.	mauvaise	

Critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE – Les bénéfices seront-ils durables ? (max. 100 points) Le critère de viabilité/durabilité s'intéresse au maintien des bénéfices sur le long terme (aux niveaux réalisation et impact) ou à la probabilité que les bénéfices se maintiennent sur le long terme – en tenant compte des risques identifiés ou prévisibles – en particulier une fois que l'aide a pris fin.									
Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet	Questions d'évaluation	Précisions	Base d'évaluation/indicateurs d'évaluation (objectif du module/indicateurs du programme, hypothèses sélectionnées ou, plus généralement, une définition des aspects à considérer pour l'évaluation)	Concept d'évaluation et méthodes empiriques (Concept d'évaluation : analyse des contributions, approche « Follow the money », etc.) (Méthodes empiriques : entretiens, discussions de groupe, analyse documentaire, système de suivi du projet/partenaire, atelier, enquête en ligne, etc.)	Sources des données (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, ateliers spécifiques, etc.)	Qualité des données et limitations (description des limitations, évaluation de la qualité des données : mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	Évaluation de la qualité des données (mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	
Capacités des bénéficiaires et parties prenantes	Projet standard	Dans quelle mesure les bénéficiaires et parties prenantes (individus, groupes et organisations, partenaires et organismes de mise en œuvre) ont-ils les ressources institutionnelles, humaines et financières ainsi que la volonté (sentiment d'appropriation) requises pour faire durer les résultats positifs de l'intervention dans le temps (une fois que l'aide a pris fin) ?	• Les projets d'aide à la transition axée sur le développement s'adressent essentiellement aux bénéficiaires finaux dont la résilience aux crises et aux chocs récurrents doit être renforcée. Ces projets mettent donc généralement l'accent sur la résilience des bénéficiaires finaux et/ou au moins sur la pérennité de l'action (voir explication à la dimension 3) – (Éclaircissements lors de la phase initiale de l'évaluation)	L'évaluation s'est basée sur la stratégie RC du projet. L'analyse s'est axée sur le CA2 et les acteurs communaux.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents, en particulier de la stratégie de RC et des rapports du projet, entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, et les partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.	Stratégie de renforcement des capacités, rapports du projet ; personnel du projet, acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants des communes et des ONG.	Presque toutes les données sur les capacités étaient de caractère subjectif. L'audit FADeC n'a pas été mis à jour. Durant les deux semaines de collecte des données, il n'a pas été possible de couvrir tous les acteurs à tous les niveaux dans les 4 CA. Conformément au focus d'analyse pour les critères d'efficacité et d'impact, les données sur le RC concernent surtout le CA2 et les acteurs communaux. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	mauvaise	
	Projet standard	Les bénéficiaires et parties prenantes (individus, groupes et organisations, partenaires et organismes de mise en œuvre) font-ils preuve de suffisamment de résilience pour surmonter les risques à venir susceptibles de compromettre les résultats de l'intervention ?		L'évaluation se base sur la stratégie RC du projet. L'analyse focalise le CA2 et les acteurs communaux.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents, surtout la stratégie de RC et les rapports du projet, entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, et les partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants	Stratégie de renforcement des capacités, rapports du projet ; personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, et les partenaires nationaux et départementaux, représentants des communes et des ONG.	Presque toutes les données sur les capacités ont été de caractère subjectif. L'audit FADeC n'est pas mis à jour. Dans les 2 semaines de collecte des données, il n'était pas possible de couvrir tous les acteurs à tous les niveaux dans les 4 CA. En ligne avec le focus d'analyse pour les critères d'efficacité et d'impact, les données sur le RC concernent	mauvaise	

					des communes et des ONG.		surtout le CA2 et les acteurs communaux. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	
Contribution au développement de capacités durables	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à doter les bénéficiaires et parties prenantes (individus, groupes et organisations, partenaires et organismes de mise en œuvre) des ressources institutionnelles, humaines et financières ainsi que de la volonté (sentiment d'appropriation) requises pour faire durer les résultats positifs de l'intervention dans le temps et pour limiter l'impact d'éventuels résultats négatifs ?	• Analyse de la préparation et documentation des expériences d'apprentissage • Description de l'implantation des contenus, approches, méthodes et concepts au sein du système partenaire • Référence à la stratégie de sortie du projet • Si un projet consécutif est prévu, vérifier dans quelle mesure les résultats du projet évalué sont maintenus ; l'implantation des résultats au sein de l'organisation du partenaire doit être recherchée indépendamment du déploiement ou non d'un projet consécutif, la durabilité devant être assurée même en l'absence de financements de bailleurs de fonds • Les projets d'aide à la transition axée sur le développement s'adressent essentiellement aux bénéficiaires finaux dont la résilience aux crises et aux chocs récurrents doit être renforcée. Ces projets mettent donc généralement l'accent sur la résilience des bénéficiaires finaux et/ou au moins sur la pérennité de l'action (voir explication à la dimension 3) – (Éclaircissements lors de la phase initiale de l'évaluation)	L'évaluation s'est basée sur la stratégie RC du projet et l'évaluation de la situation de départ dans cette stratégie.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents, en particulier de la stratégie de RC et des rapports du projet, entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, les partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.	Documents du projet, en particulier la stratégie de RC et les rapports ; personnel du projet, acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants des communes et des ONG.	Les données relatives au CeFAL et aux compétences au sein des ministères étaient très limitées. Les données disponibles concernaient principalement le CA2 et le niveau communal. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à renforcer la résilience des bénéficiaires et parties prenantes (individus, groupes et organisations, partenaires et organismes de mise en œuvre) ?		L'évaluation s'est basée sur la stratégie RC du projet et l'évaluation de la situation de départ dans cette stratégie.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents, en particulier la stratégie de RC et les rapports du projet, entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ,	Documents du projet, en particulier la stratégie de RC et les rapports ; personnel du projet, acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants des communes et des ONG.	Les données relatives au CeFAL et aux compétences au sein des ministères étaient très limitées. Les données disponibles concernaient principalement le CA2 et le niveau communal. L'utilisation des différentes méthodes et	moyenne

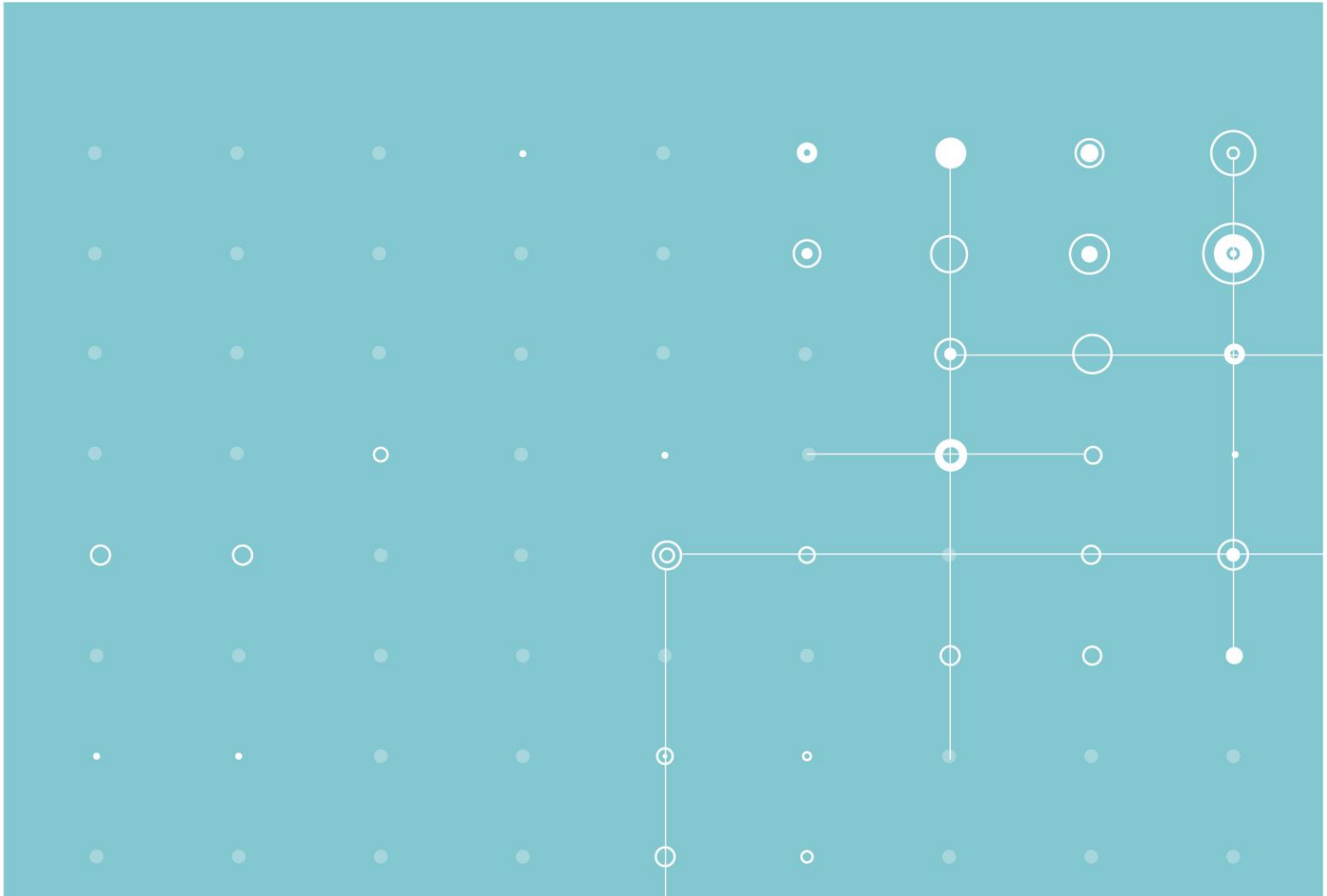
					les partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.		l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à renforcer la résilience des groupes particulièrement défavorisés ? (Possibilité de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc.)		L'évaluation s'est basée sur la stratégie RC du projet et l'évaluation de la situation de départ dans cette stratégie.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents, en particulier la stratégie de RC et les rapports du projet, entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, et les partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.	Documents du projet, en particulier la stratégie de RC et les rapports ; personnel du projet les acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants des communes et des ONG.	Les données relatives au CeFAL et aux compétences au sein des ministères étaient très limitées. Les données disponibles concernaient principalement le CA2 et le niveau communal. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne
Durabilité des résultats	Projet standard	<i>Dans quelle mesure le contexte dans lequel s'inscrit l'intervention est-il stable ?</i>		L'évaluation s'est basée sur la probabilité de la durabilité des résultats.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, et les partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique auprès des représentants des communes et des ONG.	Personnel du projet, acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants des communes et des ONG.	Les données étaient largement disponibles. L'équipe n'a pas pu rencontrer le CeFAL. L'utilisation de différentes méthodes et l'implication de différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne
	Projet standard	<i>Dans quelle mesure la durabilité des résultats positifs de l'intervention est-elle influencée par le contexte ?</i>	• Examen des risques et opportunités pour ce qui est de la stabilité à long terme des résultats, et description de la réponse du projet à ces risques et opportunités	L'évaluation s'est basée sur la probabilité de la durabilité des résultats.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, et les partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique avec les représentants des communes et des ONG.	Personnel du projet, acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants des communes et des ONG.	Les données étaient largement disponibles. L'équipe n'a pas pu rencontrer le CeFAL. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne

	Projet standard	Dans quelle mesure peut-on estimer que les résultats positifs (et négatifs, le cas échéant) de l'intervention sont durables ?	- Examiner la mesure dans laquelle mesure il est possible de savoir si les partenaires et bénéficiaires continueront d'exploiter les résultats - Référence aux conditions et à leur influence sur la durabilité, la longévité et la résilience des effets (réalisation et impact) - Dans le cas des projets relevant de l'aide à la transition axée sur le développement, il convient d'examiner la continuité de l'action : dans quelle mesure les services ou résultats seront-ils maintenus par les projets ultérieurs (de la GIZ ou d'autres organisateurs/bailleurs de fonds), ou la mesure dans laquelle leur durabilité sera assurée. (Éclaircissements lors de la phase initiale)	L'évaluation s'est basée sur la probabilité de la durabilité des résultats.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : entretiens individuels avec le personnel du projet, les acteurs de la GIZ et du BMZ, et les partenaires nationaux et départementaux, groupes de discussion avec les représentants des communes, enquête téléphonique avec les représentants des communes et des ONG.	Personnel du projet, acteurs de la GIZ et du BMZ, partenaires nationaux et départementaux, représentants des communes et des ONG.	Les données étaient largement disponibles. L'équipe n'a pas pu rencontrer le CeFAL. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne

Projets antérieurs/consécutifs et autres questions d'évaluation							
Dimensions d'évaluation	Questions d'évaluation	Base d'évaluation/indicateurs d'évaluation (objectif du module/indicateurs du programme, hypothèses sélectionnées ou, plus généralement, une définition des aspects à considérer pour l'évaluation)	Concept d'évaluation et méthodes empiriques (Concept d'évaluation : analyse des contributions, approche « Follow the money », etc.) (Méthodes empiriques : entretiens, discussions de groupe, analyse documentaire, système de suivi du projet/partenaire, atelier, enquête en ligne, etc.)	Sources des données (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, ateliers spécifiques, etc.)	Qualité des données et limitations (description des limitations, évaluation de la qualité des données : mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	Évaluation de la qualité des données (mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	
Impact du projet antérieur (le cas échéant)	Quels résultats ont été envisagés au niveau impact du projet antérieur, et lesquels ont été atteints ?	L'évaluation s'est basée sur les impacts globaux visés par les modules antérieurs ainsi que les indicateurs du programme.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents du programme, des projets antérieurs et des évaluations externes, entretiens individuels avec le personnel du projet et les représentants du gouvernement, groupes de discussion avec les représentants des communes	Documents du programme, des projets antérieurs et des évaluations externes ; personnel du projet, représentants du gouvernement et des communes	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, il y a eu peu de discussions sur les impacts à long terme. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne	
	Quels résultats du projet antérieur sont encore perceptibles aujourd'hui au niveau impact ?	L'évaluation s'est basée sur les impacts globaux visés par les modules antérieurs ainsi que les indicateurs du programme.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents du programme, des projets antérieurs et des évaluations externes, entretiens individuels avec le personnel	Documents du programme, des projets antérieurs et des évaluations externes ; personnel du projet, représentants du gouvernement et des communes	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, il y a eu peu de discussions sur les impacts	moyenne	

			du projet et les représentants du gouvernement, groupes de discussion avec les représentants des communes		à long terme.. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	
	Quels résultats du projet antérieur ne sont perceptibles qu'aujourd'hui au niveau impact ?	L'évaluation s'est basée sur les impacts globaux visés par les modules antérieurs ainsi que les indicateurs du programme.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents du programme, des projets antérieurs et des évaluations externes, entretiens individuels avec le personnel du projet et les représentants du gouvernement, groupes de discussion avec les représentants des communes	Documents du programme, des projets antérieurs et des évaluations externes ; personnel du projet, représentants du gouvernement et des communes	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, il y a eu peu de discussions sur les impacts à long terme. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne
	Comment l'évolution des conditions-cadres a-t-elle été gérée dans le temps (notamment lors de la transition entre différents projets) ? Quelles décisions prises dans le cadre de projets préalables ont une incidence sur l'impact du projet antérieur et sur le projet actuel jusqu'à aujourd'hui ? De quelle manière ?	L'évaluation s'est basée sur les impacts globaux visés par les modules antérieurs ainsi que les indicateurs du programme.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents du programme, des projets antérieurs et des évaluations externes, entretiens individuels avec le personnel du projet et les représentants du gouvernement, groupes de discussion avec les représentants des communes	Documents du programme, des projets antérieurs et des évaluations externes ; personnel du projet, représentants du gouvernement et des communes	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, il y a eu peu de discussions sur les impacts à long terme. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne
	Quels ont été les facteurs de réussite/d'échec du projet antérieur s'agissant de l'impact ?	L'évaluation s'est basée sur les impacts globaux visés par les modules antérieurs ainsi que les indicateurs du programme.	Aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes empiriques : analyse des documents du programme, des projets antérieurs et des évaluations externes, entretiens individuels avec le personnel du projet et les représentants du gouvernement, groupes de discussion avec les représentants des communes	Documents du programme, des projets antérieurs et des évaluations externes ; personnel du projet, représentants du gouvernement et des communes	Les documents étaient disponibles. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, il y a eu peu de discussions sur les impacts à long terme. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne
	...					
Viabilité/durabilité du projet antérieur (le cas échéant)	Quels résultats ont été envisagés au niveau réalisation du projet antérieur, et lesquels ont été atteints ?	L'évaluation s'est basée sur les impacts globaux visés par les modules antérieurs, les indicateurs du programme ainsi que la mesure dans laquelle ces impacts sont toujours observables.	L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1 ; aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes : analyse des documents du programme, des projets antérieurs et des évaluations externes, entretiens individuels avec le personnel du projet et les représentants du gouvernement, groupes de discussion avec les représentants des communes	Documents du programme, des projets antérieurs et des évaluations externes ; personnel du projet, représentants du gouvernement et représentants des communes	Les documents étaient disponibles, mais les données sur les impacts à long terme ne l'étaient pas. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, il y a eu peu de discussions sur les impacts à long terme. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyennes
	Quels résultats au niveau réalisation (et quels extraits phares) restent d'actualité ou ont été développés auparavant par les partenaires ? (Sans financements extérieurs vs avec financements extérieurs)	L'évaluation s'est basée sur les impacts globaux visés par les modules antérieurs, les indicateurs du programme ainsi que la mesure dans laquelle ces impacts sont toujours observables.	L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1 ; aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes : analyse des documents du programme, des projets antérieurs et des évaluations externes ;	Documents du programme, des projets antérieurs et des évaluations externes ; personnel du projet, représentants du gouvernement et représentants des communes	Les documents étaient disponibles, mais les données sur les impacts à long terme ne l'étaient pas. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, il y a eu peu de discussions sur les impacts à long	moyenne

			entretiens individuels avec le personnel du projet et les représentants du gouvernement, groupes de discussion avec les représentants des communes		terme.. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.		
Comment les résultats du projet antérieur ont-ils été implantés dans la structure partenariaire ?	L'évaluation s'est basée sur les impacts globaux visés par les modules antérieurs, les indicateurs du programme ainsi que la mesure dans laquelle ces impacts sont toujours observables.	L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1 ; aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes : analyse des documents du programme, des projets antérieurs et des évaluations externes, entretiens individuels avec le personnel du projet et les représentants du gouvernement, groupes de discussion avec les représentants des communes	Documents du programme, des projets antérieurs et des évaluations externes ; personnel du projet, représentants du gouvernement et représentants des communes	Les documents étaient disponibles, mais les données sur les impacts à long terme ne l'étaient pas. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, il y a eu peu de discussions sur les impacts à long terme.. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moyenne		
Comment l'évolution des conditions-cadres a-t-elle été gérée dans le temps (notamment lors de la transition entre différents projets) ? Quelles décisions prises dans le cadre de projets préalables ont une incidence sur la viabilité/durabilité du projet antérieur et sur le projet actuel jusqu'à aujourd'hui ? De quelle manière ?	L'évaluation s'est basée sur les impacts globaux visés par les modules antérieurs, les indicateurs du programme ainsi que la mesure dans laquelle ces impacts sont toujours observables.	L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1 ; aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes: Analyse des documents du programme, des projets antérieurs et les évaluations externes. Entretiens individuels avec le personnel du projet et les représentants du gouvernement. Groupes de discussion avec les représentants des communes	Documents du programme, des projets antérieurs et les évaluations externes ; personnel du projet, représentants du gouvernement et représentants des communes	Les documents étaient disponibles, mais les données sur les impacts à long terme ne l'étaient pas. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, il y a eu peu de discussions sur les impacts à long terme. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	moderate		
Quels ont été les facteurs de réussite/d'échec du projet antérieur s'agissant de la viabilité/durabilité ?	L'évaluation s'est basée sur les impacts globaux visés par les modules antérieurs, les indicateurs du programme ainsi que la mesure dans laquelle ces impacts sont toujours observables.	L'analyse suit les questions d'évaluation de la matrice d'évaluation – voir annexe 1 ; aucun concept spécifique n'a été appliqué. Méthodes : analyse des documents du programme, des projets antérieurs et des évaluations externes, entretiens individuels avec le personnel du projet et les représentants du gouvernement, groupes de discussion avec les représentants des communes	Documents du programme, des projets antérieurs et des évaluations externes ; personnel du projet, représentants du gouvernement et représentants des communes	Les documents étaient disponibles, mais les données sur les impacts à long terme ne l'étaient pas. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été impliquées. Faute de temps, il y a eu peu de discussions sur les impacts à long terme. L'utilisation des différentes méthodes et l'implication des différents groupes ont permis une triangulation des données.	Moyenne		



Crédits et sources photographiques

© GIZ: Ranak Martin, Carlos Alba, Dirk Ostermeier, Ala Kheir

Décharge de responsabilité :

Cette publication contient des liens vers des sites internet externes. La responsabilité du contenu des sites externes mentionnés relève toujours de leurs éditeurs respectifs. Au moment où les liens vers ces sites ont été publiés pour la première fois, la GIZ a vérifié le contenu tiers pour déterminer s'il serait susceptible de donner lieu à une responsabilité civile ou pénale. Toutefois, il n'est raisonnablement pas possible de surveiller en permanence les liens vers les sites externes sans indication concrète d'une violation de droits quelconques. Si la GIZ détermine ou est avertie par un tiers qu'un site externe dont elle a fourni le lien est susceptible de donner lieu à une responsabilité civile ou pénale, elle retirera immédiatement le lien de son site. La GIZ se dissocie expressément de ces contenus.

Cartes :

Les cartes imprimées ici sont fournies exclusivement à des fins d'information et ne constituent en aucun cas une reconnaissance de frontières ou de territoires en vertu du droit international. La GIZ n'assume aucune responsabilité quant à l'actualisation, l'exactitude ou l'exhaustivité de ces cartes. Toute responsabilité en cas de dommages, directs ou indirects, résultant de leur utilisation est exclue.



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges
Bonn et Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Allemagne
Tél. : +49 228 44 60-0
F : +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1–5
65760 Eschborn, Allemagne
Tél. : +49 6196 79-0
F : +49 6196 79-11 15

E-mail : info@giz.de
I : www.giz.de