

REPUBLIQUE DU CONGO



**PROJET DE CREATION DE COMPLEXE D'AIRES PROTEGEES CONKOUATI –DIMONIKA
ET DEVELOPPEMENT D'UN MODELE DE PARTICIPATION DES COMMUNAUTES ET DU SECTEUR PRIVE
AFIN D'AMELIORER L'EFFICACITE DE LA GESTION DES AIRES PROTEGEES**

ID FEM : 5537 – ID PNUE : 01196

REVUE À MI-PAROURS

RAPPORT FINAL v.03-06

Livrable 3/3

Préparé et soumis par : Serigne MBODJI, Consultant international

☎ Mobile : +221 77 640 90 68

serigne.mbodji@gmail.com

Dakar, Juin 2021

ABRÉVIATIONS & ACRONYMES

ACFAP	Agence congolaise pour la Faune et les Aires protégées
AP	Aire protégée
CAP	Connaissances – Attitudes - Pratiques
CCC	Comité communautaire de Conservation
CCGC	Conseil communautaire de Gestion et de Conservation
CNIAF	Centre national des Inventaires et Aménagements forestiers
CR	Coût réel
CTPI	Conseiller technique principal international
DFAP	Direction de la Faune et des Aires protégées
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
ITM	Initiative transfrontalière du Mayombe
MEF	Ministère de l'Économie forestière
METT	Management Effectiveness Tracking Tools
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement économiques
ODD	Objectifs de Développement durable
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation non gouvernementale
PAMP	Projet Aire marine protégée
PCCD	Projet de Création des Aires protégées Coundkouati-Douli
PMC	Project Management Cost
PNCD	Parc national Conkouati-Douli
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
PROGEPP	Projets de Gestion des Ecosystèmes Périphériques des Parcs
S/E	Suivi-Évaluation
SIG	Système d'information géographique
SMART	Spécifique – Mesurable – Acceptable – Réaliste - Temporalisé
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
UNDAF	Plan cadre du Système des Nations Unies pour l'Aide au Développement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour la Science et la Culture
USLAB	Unité de Surveillance et de Lutte Anti-Braconnage
VA	Valeur acquise
VP	Valeur planifiée
WCS	World Conservation Society

Table des matières

ABRÉVIATIONS & ACRONYMES	2
TABLE DES ILLUSTRATIONS	6
REMERCIEMENTS.....	7
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	8
I. INTRODUCTION	19
II. CONTEXTE DE LA MISSION	19
2.1. Contexte et enjeux du projet.....	19
2.2. Objectifs de la mission de revue à mi-parcours	21
III. MÉTHODOLOGIE D'INTERVENTION ET LIMITES.....	21
3.1. Méthodologie et cadre d'analyse	21
3.2. Limites du système d'appréciation des performances du projet.....	23
IV. RESULTATS DE LA REVUE À MI-PARCOURS	25
4.1. Sur le diagnostic d'entrée.....	25
4.2. Sur la conception du Projet.....	29
4.2.1. Le fil conducteur à la base.....	29
4.2.2. Théorie de Changement et Cohérence du montage.....	31
4.2.2.1. <i>Théorie de Changement initiale</i>	31
4.2.2.2. <i>Points de considération pour la Théorie de Changement</i>	37
4.2.2.3. <i>La qualité des indicateurs</i>	42
4.3. Sur la pertinence.....	49
4.3.1. Vue d'ensemble.....	49
4.3.1.1. <i>Agenda international, Coopération sous-régionale et Options nationales</i>	50
4.3.1.2. <i>Domaines de concentration des partenaires de soutien PNUE/FEM</i>	50
4.3.2. Tableau de Pertinence par rapport aux référentiels annoncés	52
4.4. Sur l'efficacité.....	54
4.4.1. Considérations d'ensemble	54
4.4.2. Le cas particulier du METT	55
4.4.3. Les performances à travers les indicateurs	62
4.5. Sur l'efficience	75
4.5.1. Les leviers de l'Efficience	75
4.5.2. Aspects budgétaires et financiers	79
4.5.2.1. <i>Sur les fonds PNUE/FEM</i>	79

4.5.2.2.	<i>Sur le cofinancement des partenaires.....</i>	81
4.5.3.	L’Audit des comptes	84
4.5.4.	L’examen de la Valeur acquise pour apprécier l’efficience	85
4.5.4.1.	<i>Le bien-fondé de la Valeur acquise.....</i>	85
4.5.4.2.	<i>Métriques de performance du projet selon la VA</i>	86
4.6.	Sur l’impact et la durabilité.....	87
4.6.1.	Prémices d’effets et d’impacts	87
4.6.2.	Sur la durabilité	88
4.7.	Prise en compte du Genre	93
4.8.	Difficultés & Gestion des risques	95
4.8.1.	De la préparation au lancement du Projet.....	95
4.8.2.	L’optimisme du montage financier	96
4.8.3.	Gestion des risques & autres externalités	98
4.8.4.	Gestion adaptative et mesures de mitigation.....	102
4.8.4.1.	<i>Les postures opérées par l’équipe interne</i>	102
4.8.4.2.	<i>Les missions de supervision</i>	102
V.	PERFORMANCES CALCULÉES A MI-PARCOURS ET LEÇONS APPRISES.....	103
5.1.	Performances du projet à mi-parcours.....	103
5.1.1.	Approche et procédé de calcul.....	103
5.1.2.	Résultats du calcul et Récapitulatif	104
5.2.	Conclusions et Leçons tirées.....	105
5.2.1.	Conclusions	105
5.2.2.	Principales leçons	106
VI.	RECOMMANDATIONS.....	109
6.1.	Du diagnostic d’entrée	109
6.2.	De la conception du Projet et de sa pertinence	109
6.3.	De l’efficacité de la mise en œuvre du Projet.....	110
6.4.	De l’efficience de la mise en œuvre du Projet.....	111
6.5.	De l’impact et la durabilité.....	111
6.6.	Du Genre.....	112

6.7. De la gestion des risques	112
ANNEXES	113

TABLE DES ILLUSTRATIONS

<i>Carte 1 - Aires protégées au Congo, UICN 2012</i>	20
<i>Tableau 1 - Résumé des axes d'investigation – Cadre d'analyse</i>	23
<i>Tableau 2 - Scores issus du diagnostic d'entrée</i>	28
<i>Tableau 3 : Points de contrôle de la Théorie de Changement</i>	37
<i>Tableau 4 - Consolidation de la Théorie de Changement</i>	42
<i>Tableau 5 - Appréciation de la qualité des indicateurs</i>	48
<i>Tableau 6 - Liste de contrôle de Pertinence</i>	53
<i>Tableau 7 - Appréciation de l'Efficacité du PCCD</i>	54
<i>Tableau 8 - Scores METT des aires protégées</i>	56
<i>Tableau 9 - Scores METT consolidés</i>	57
<i>Tableau 10 - Indicateurs et Efficacité</i>	73
<i>Tableau 11 - Appréciation des leviers de l'Efficience</i>	79
<i>Tableau 12 - Exécution des fonds FEM/PNUF au 30-09-2020, base Rapports financiers PCCD</i> ...	80
<i>Tableau 13 - Estimations de dépenses au 31-12-2020</i>	81
<i>Tableau 14 - Niveau d'exécution du Cofinancement</i>	82
<i>Tableau 15 - Relevés d'audit et réponses – Compilation de données du Rapport d'Audit</i>	84
<i>Tableau 16 - Valeur acquise - Possibilités</i>	86
<i>Tableau 17 - VA et Métriques de Performance</i>	86
<i>Tableau 18 - Examen de la viabilité</i>	92
<i>Tableau 19 - Liste de contrôle sur le Genre</i>	95
<i>Tableau 20 - Appréciation des risques</i>	101
<i>Tableau 21 - Approche de Notation - Intervalles</i>	103
<i>Tableau 22 - Approche de Notation - Pondération</i>	104
<i>Tableau 23 - Consolidé des notations</i>	105
<i>Tableau 24 - Enseignements tirés</i>	108
<i>Figure 1 - Intersections et Pertinence du PCCD</i>	49
<i>Figure 2 - Triangle de Performances</i>	85
<i>Graphique 1 - Score des sous-systèmes</i>	29
<i>Graphique 2 - Scores METT Dimonika</i>	58
<i>Graphique 3 - Scores METT CONKOUATI-DOULI</i>	59
<i>Graphique 4 - Scores METT TCHIMPOUNGA</i>	59
<i>Graphique 5 - Scores METT NTOMBO</i>	60
<i>Graphique 6 - Scores METT consolidés</i>	60
<i>Graphique 7 - Annonces de cofinancement</i>	82
<i>Graphique 8 - Courbes de valeurs</i>	87
<i>Graphique 9 - Évolution tendancielle du taux du dollar</i>	98
<i>Schéma 1 – Ossature de la chaîne des résultats</i>	30
<i>Schéma 2 - Éléments de la Théorie de Changement (PIF)</i>	32

REMERCIEMENTS

Le Consultant international tient à exprimer ses sincères remerciements aux autorités du gouvernement de la République du Congo, et particulièrement celles du Ministère de l'Economie Forestière, avec à sa tête Son Excellence Mme Rosalie MATONDO, pour les instructions données dans le sens de faciliter le déroulement de la mission. Il exprime son sentiment de gratitude à ONU-Environnement à travers M. Adamou BOUHARI Chargé de Programme, pour la confiance et la guidance déterminante pour la réussite de la mission.

Les remerciements appuyés vont à l'endroit de l'équipe du PCCD, pour avoir été le bras opérationnel et l'organisateur du début jusqu'à la fin. Sous la conduite éclairée du Conseiller Technique Principal International, le Directeur, le Coordonnateur et l'Administrateur financier n'ont ménagé aucun effort au bureau et sur le terrain pour accompagner le Consultant dans sa mission. Par leur connaissance pointue des méandres en forêts et en savanes, les deux chauffeurs ont été à la hauteur.

Les échanges avec les parties prenantes, au niveau local, départemental comme central, mobilisant communautés, élus, autorités administratives, directeurs départementaux comme centraux, conseillers techniques, autorités politiques, entourés de leurs collaborateurs, ont permis de jauger de l'intérêt des uns et des autres et de la mobilisation autour des défis du PCCD. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde reconnaissance.

En espérant que ce Rapport saura répondre aux attentes des partenaires.

Serigne MBODJI, Consultant international
serigne.mbodji@gmail.com

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

A. INFORMATIONS DE BASE RELATIVES AU PCCD

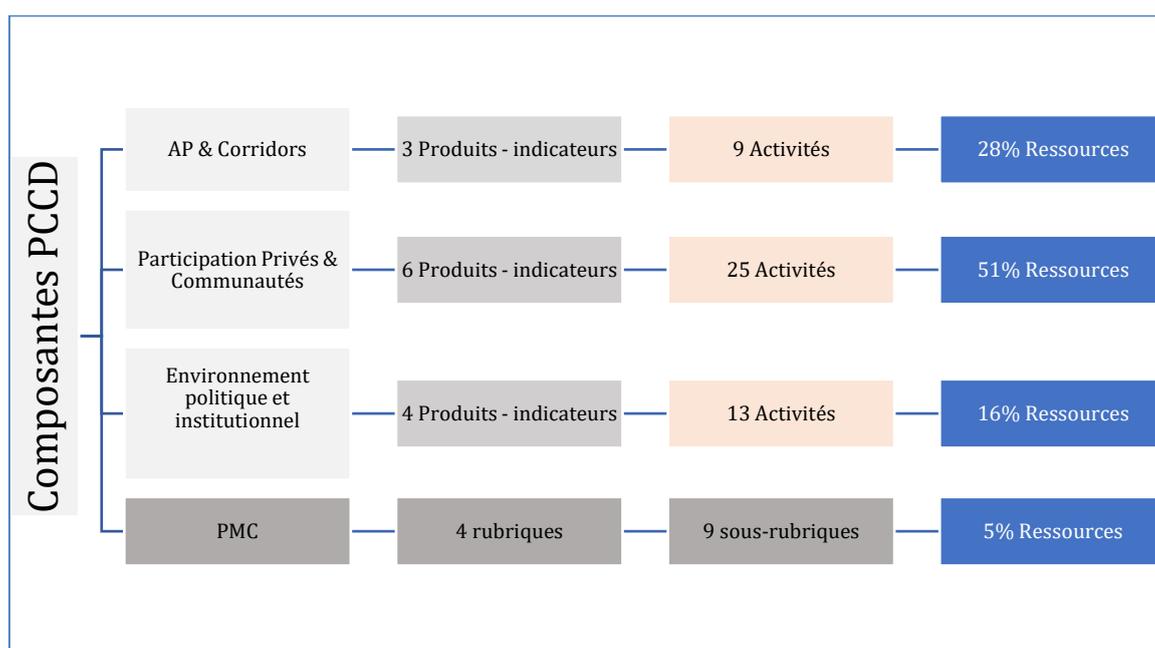
Pays	République du Congo
Région	Afrique
Domaine prioritaire	Biodiversité, BD1, BD2 - FEM-5
Modalité de mise en œuvre	Exécution nationale
Agence de Mise en œuvre	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
Agence d'Exécution	Ministère de l'Économie forestière - Congo
Autres partenaires	Ministère du Tourisme et de l'Environnement
Titre du projet	Projet de Création de complexe d'Aires Protégées Konkouati -Dimonika et développement d'un modèle de participation des communautés et du secteur privé afin d'améliorer l'efficacité de la gestion des aires protégées
ID Projet FEM	5537
ID Projet PNUE	01196
Coûts du projet	
	Total 18 189 434 USD
	FEM 2 889 434 USD
	Cofinancement Agence d'exécution - GVT 15 000 000 USD
	Cofinancement Agence FEM 300 000 USD
Approbation du PPG	
Approbation CEO	22 Juin 2016
Signature du Document GVT/PNUE	25 Avril 2017
Durée du projet	60 mois
Date prévue de Démarrage	
Date du 1^{er} décaissement	18 Décembre 2017
Nombre de révisions budgétaires	2 : Mars 2018, Août 2019
Nombre de réunions du Comité de Pilotage	1 (28 mars 2018) sur 4 attendues
Date de signature de l'Accord	25 Avril 2017
Date effective de démarrage	18 Décembre 2017 ¹
Clôture prévue du Projet	
Clôture effective du Projet	PM
Revue à Mi-Parcours	Démarrage : 5 Janvier 2021 Rapport final : 03 Juin 2021
Déboursés PNUE au 30 septembre 2020	991 092 USD (34%)
Déboursés PNUE estimés au 31 Décembre 2020	1 213 180 USD (42%)
Évaluation Terminale	PM
Évaluateur Mi-Parcours	Serigne MBODJI, Consultant International

¹ Selon PIR 2018

La vision du Congo en matière de biodiversité avec comme pilier la sécurité durable des ressources biologiques trouve son prolongement dans des initiatives comme le « *Projet de Création de complexe d'Aires Protégées Conkouati-Dimonika et Développement d'un modèle de participation des communautés et du secteur privé afin d'améliorer l'efficacité de la gestion des aires protégées* », appuyé dans sa conception et sa mise en œuvre par le PNUE et le FEM. Il a fait l'objet de la signature d'un Cadre de Coopération en avril 2017 pour une durée de 5 ans.

En dehors de la Gestion du Projet, le PCCD est organisé autour de trois composantes principales :

- i. La création des aires protégées et corridors de biodiversité
- ii. La participation des communautés locales et du secteur privé
- iii. Un environnement politique, réglementaire et institutionnel en soutien à la conservation dans le Mayombe.



Après trois années de mise en œuvre, les partenaires ont entrepris de procéder à une revue à mi-parcours à travers les services d'un Consultant indépendant.

B. SYNTHÈSE DES RESULTATS DE LA REVUE A MI-PARCOURS

Le texte qui suit met en exergue les conclusions et recommandations (in extenso), alors que les arguments et analyses qui les sous-tendent sont détaillés dans le corps du document, à l'intérieur de chacune des parties réservées aux critères d'évaluation.

B.1. Diagnostic d'entrée

Dès l'entame de l'exercice, le Consultant a procédé à un diagnostic basé sur l'approche systémique (KAST & ROZENWEIG, Mc KINSEY), jugeant l'organisation à travers 6 sous-systèmes. Il s'agit de se faire une première impression générale d'abord sur les critères d'évaluation retenue, de la conception jusqu'aux performances.

Avec une moyenne de 3,77 arrondie à 4 sur 6, le PCCD examiné à travers les cinq (5) sous-systèmes considérés ci-dessus, peut être considéré comme **Assez Satisfaisant** dans l'ensemble à ce stade de cheminement et de son parcours. Les sous-systèmes Technologie-Connaissances et Ressources sont « Peu Satisfaisants » et méritent une attention particulière.

Selon un interlocuteur, « *le projet est piloté par une équipe motivée avec une bonne maîtrise des enjeux associés à sa mission et disposant d'un fort potentiel d'adaptation au contexte d'intervention. Le principal facteur limitant au stade actuel réside dans l'insuffisance des ressources financières, des équipements et moyens techniques et humains aussi bien pour le PCCD que pour les démembrements sur le terrain comme les unités de gestion des aires protégées. Sur la durée restante du projet et en l'absence des ressources supplémentaires conséquentes et de plus de soutien politique à la vision qui est définie, une revue du cadre des résultats est à envisager pour concentrer les efforts sur la réalisation de produits phares et marqueurs du projet* ». Cette position découle principalement de l'état peu satisfaisant de la mobilisation des ressources pour le cofinancement du projet.

B.2. Conception du Projet

La première jauge s'est orientée vers la conception du Projet et le fil conducteur retracé s'est avéré pertinent car non seulement tiré par l'objectif « *d'assurer l'efficacité de la conservation et la gestion de la biodiversité, [...] le maintien de l'intégrité écologique et la connectivité de l'écosystème de la forêt de Mayombe afin de fournir à la fois les avantages de conservation de la biodiversité et du développement socio-économique durable* », mais aussi soutenu par les avantages comparatifs du PNUE et du GEF en cette matière.

La **Théorie de Changement** générée passée au crible de la vision, des hypothèses et impacts, des cibles, de la stratégie, de la mesure du changement et des écarts potentiels s'est avérée solide. Des ajustements en termes de démembrements et de reformulations sont proposés à titre de consolidation.

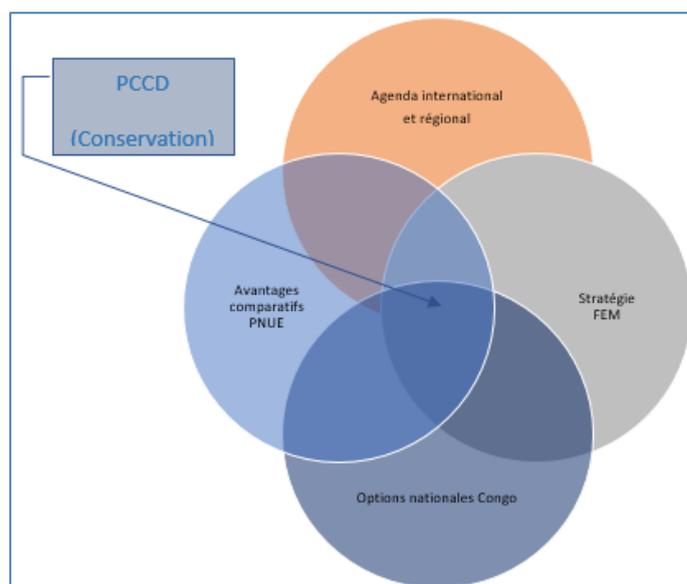
Dans le même esprit, les indicateurs ont été passés en revue, montrant qu'ils respectent les 5 critères d'appréciation dits « SMART » mais avec un niveau de Réalisme dans la fixation des cibles à améliorer. Il a été relevé en particulier la charge assez élevée de risque liée à la Composante 3 sur l'environnement politique et institutionnel.

Appréciation : 83% - SATISFAISANT (S)

B.3. Pertinence du Projet

L'analyse de la pertinence a suivi, corroborant la qualité de la conception. En effet, la Théorie de Changement tient sa solidité de l'articulation avec la pertinence du Projet en matière de conservation de la biodiversité. Ainsi, la congruence avec l'Agenda international en matière de conservation de la biodiversité, les options nationales, et le positionnement et les avantages comparatifs des organisations qui en font la promotion et la soutiennent, à savoir le FEM et le PNUE, font que le PCCD s'est avéré pertinent et le demeure encore, y compris pour les années à venir.

Appréciation : 100% - TRÈS SATISFAISANT (HS)



B.4. Efficacité de la mise en œuvre

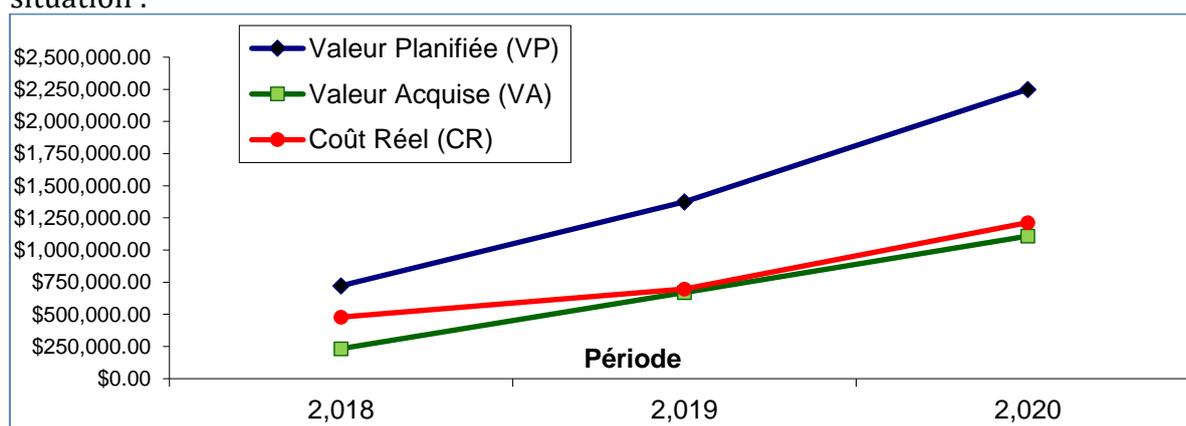
Après l'examen des conditions de mise sur orbite et des stratégies et procédés, l'efficacité quant à elle a été mesurée sur la base des indicateurs et des cibles de mi-parcours, y compris l'utilisation du METT. Toutes les 3 composantes avec les 13 produits ont connu des avancées, mais il faut relever que la sphère politico-institutionnelle dont les performances sont requises pour l'aboutissement des autres produits, est un domaine caractérisé par des complexités et des inerties assez handicapantes, surtout quand les leviers majeurs pour la levée des contraintes ne sont pas entre les mains de l'équipe du PCCD.

Appréciation : 67% - ASSEZ SATISFAISANT (MS)

B.5. Efficience de la mise en œuvre

Avant d'apprécier l'efficience en elle-même, les 7 leviers d'influence ont été analysés : i) la définition et clarification des rôles et responsabilités des partenaires que sont le Gouvernement de la République du Congo et le PNUE/FEM ; ii) la participation des parties prenantes et les modalités ; iii) la posture du Comité de Pilotage ; iv) la définition des Termes de référence des membres de l'équipe du PCCD ; v) l'existence d'instruments de rationalisation pour une gestion économe ; vi) la stratégie et les procédés de communication ; vii) le respect du chronogramme.

L'instrument dite VA ou Valeur acquise a été mis à contribution, en tant qu'outil par excellence d'appréciation de l'Efficience d'un Projet. Le graphique suivant résume la situation :



La position inférieure de la courbe de la VA signifie la nécessité d'un effort additionnel à faire pour améliorer l'efficacité, le couple Délais – Coûts en particulier.

L'examen des aspects financiers et budgétaires met en exergue l'important effort de mobilisation que le Gouvernement en particulier doit déployer, si on compare les 42% d'exécution des fonds PNUE/FEM à 1,50% du cofinancement. L'analyse entrevoit une véritable surchauffe de la trésorerie en 2021, une contrainte à laquelle il faudra faire face, y compris dans les délais de traitement des demandes d'approvisionnement de fonds.

Appréciation : 58% - ASSEZ SATISFAISANT (MS)

B.6. Impact et Durabilité

L'impact et la durabilité ont été examinés au regard des prémices observées en mi-parcours.

Les prémices identifiées concernent l'environnement politique et institutionnel, ce qui serait une grande avancée pour la conservation de la biodiversité, de même que les postures des populations et communautés en lien avec leur place dans les prises de décision et en direction de leur autonomie financière. En effet, durant ces trois dernières années, le PCCD a contribué à la prise de conscience des décideurs / élus, que des grands changements au niveau politique et institutionnel sont inévitables pour relever le défi de la conservation de la biodiversité au Congo et particulièrement dans le Mayombe.

Cela traduit une évolution notée chez les politiques, qui après Connaissance, ont développé une Attitude apparemment positive vis-à-vis de la Conservation, perceptible tout au moins dans les discours. L'idée est bien sûr in fine de les faire évoluer vers la prise des mesures pratiques visées (cheminement CAP).

Six dimensions de la durabilité ont été examinées, les constats relevés, s'appuyant sur le modèle STEPPE, avec les notations suivantes :

S - durabilité sociale : **Assez probable**

T - durabilité technique / technologique : **Assez probable**

E - durabilité économique : **Assez improbable**

P - durabilité politico-institutionnel : **Assez probable**

P - durabilité psychologique : **Assez probable**

E - durabilité écologique : **Assez probable**.

B.7. Dimension Genre

Basé sur les 7 points clés développés par ONUFEMMES, l'examen portant sur le Genre montre que cet aspect semble avoir été bien pris en compte par le PCCD, à travers des stratégies, des opportunités offertes, des modalités de fonctionnement et d'organisation...

Appréciation : 83% - SATISFAISANT (S)

En résumé, les performances globales positives du PCCD s'apprécient davantage au regard des difficultés et lenteurs apparues entre la préparation et le lancement ; l'optimisme débordant qui a caractérisé le montage financier (exemple 16% du PNUE/FEM contre 84% du cofinancement sous la responsabilité de la partie nationale), tout ceci dans un contexte de marasme économique qui a accompagné ces premières années de mise en œuvre, sans compter la pandémie COVID 19 intervenue en 2020.

B.8. Gestion adaptative

Des mesures adaptatives comme la rationalisation des activités, la révision budgétaire, l'affirmation d'une présence locale accrue au sein du Comité de Pilotage, ont été initiées par l'équipe, soutenue en cela par le Chargé de Programme du PNUE dont les appuis ont été salués par les autorités depuis les premières négociations.

B.9. Conclusions

De l'examen des différents critères d'évaluation, se dégagent sept (7) conclusions majeures, allant du caractère crucial de l'année 2021 aux enjeux des plans d'aménagement des aires protégées du complexe et du financement des initiatives communautaires, en passant par les nécessités de l'approche écosystémique, l'ouverture des privés et des autorités locales à saisir, la nécessité de promouvoir le PCCD comme un tout cohérent et la pertinence du Projet largement plébiscitée.

B.10. Leçons apprises

Huit (8) enseignements principaux se dégagent de l'exercice de revue, allant de la surveillance de la volatilité et de la validité des adossements pour la formulation des projets, jusqu'aux limites objectives de l'équipe du PCCD, en passant par le caractère déterminant de la ressource temporelle, la nécessité d'allier Information - Éducation - Communication et actions concrètes pour convaincre surtout les populations riveraines du Complexe du changement de paradigme ; en ce qui concerne la sphère politico-institutionnelle, de boucler l'itinéraire Connaissance-Attitude-Pratique avec la prise de mesures et de textes habilitants ; d'inclure dans les analyses l'état d'esprit et la psychologie des interlocuteurs ; de se convaincre du niveau de plus en plus élevé des interlocuteurs au niveau local et d'adapter les postures en conséquence, en ce qui concerne surtout le partenariat et les responsabilités à assumer de part et d'autre.

Pour les prochains cycles, la vérification initiale des capacités et de la qualité des systèmes de gestion et de mise en œuvre, aussi bien de l'Agence d'exécution que des partenaires opérationnels permet d'anticiper sur des mesures conservatoires et de renforcement avant le démarrage effectif.

C. RESUME DE LA PERFORMANCE DU PCCD SELON LES CRITERES RETENUS.

Sur la base des différentes échelles et pondérations, la performance globale du PCCD est jugée **Satisfaisante**, les différents éléments étant présentés ci-dessous :

CRITÈRES	NOTATION				
	Qualitative initiale	Chiffrée	Sur	%	Pondérée
CONCEPTION					
Fil conducteur	Satisfaisant (S)	5	6	83%	
Théorie de Changement	Satisfaisant (S)	5	6	83%	
Indicateurs	Satisfaisant (S)	5	6	83%	
Moyenne				83%	17%
PERTINENCE					
Agenda international, Coopération sous-régionale et Options nationales	Très Satisfaisant (HS)	6	6	100%	
Domaines de concentration des partenaires	Très Satisfaisant (HS)	6	6	100%	
Références ciblées	Très Satisfaisant (HS)	6	6	100%	
Moyenne				100%	20%
EFFICACITÉ					
Mise sur orbite	Assez Satisfaisant (MS)	4	6	67%	
METT	Assez Insatisfaisant (HU)	3	6	50%	
Selon les indicateurs / Composante	Assez Satisfaisant (MS)	5	6	83%	
Moyenne				67%	13%
EFFICIENCE					
Usage des leviers d'Efficienc	Assez Satisfaisant (MS)	4	6	67%	
Aspects budgétaires et financiers	Assez Insatisfaisant (HU)	3	6	50%	
Moyenne				58%	12%
PRISE EN COMPTE DU GENRE					
Prise en compte du Genre	Satisfaisant	5	6	83%	
Moyenne				83%	8%
IMPACT & DURABILITÉ					
Dimension sociale	Assez Probable (ML)	3	4	75%	
Dimension technologique & Connaissances	Assez Probable (ML)	3	4	75%	
Dimension économique	Assez Improbable (MU)	2	4	50%	
Dimension politique	Assez Probable (ML)	3	4	75%	
Dimension psychologique	Assez Probable (ML)	3	4	75%	
Dimension écologique	Assez Probable (ML)	3	4	75%	
Moyenne				71%	7%
PERFORMANCE GLOBALE ESTIMÉE DU PCCD À MI-PARCOURS - SATISFAISANT					77%

D. RECOMMANDATIONS

La revue à mi-parcours offrant par essence encore du temps pour compléter et consolider des acquis, certaines recommandations sont détaillées pour servir de base à une feuille de route pour l'équipe de projet surtout, visée par 57% d'entre elles. La mise en œuvre sans délai des recommandations retenues sera cruciale.

RECOMMANDATIONS	ENTITÉ RESPONSABLE
0. Internaliser le Rapport pour l'établissement d'une Feuille de Route et un Plan de suivi des recommandations retenues , avec le deuxième trimestre de 2021 comme fer de lance de la mise en œuvre	Équipe PCCD-PNUE
Sur le diagnostic d'entrée	
1. Renforcer tous les types de ressources, humaines, matérielles et financières en s'appuyant sur une Stratégie innovante et élargie de mobilisation des ressources	MEF-Équipe PCCD-PNUE
2. Même si l'ambiance est dans l'ensemble favorable à l'émulation et à un travail d'équipe orienté vers la production des résultats, porter plus d'attention à la gestion socio-administrative du personnel et de sa carrière, conformément aux clauses contenues dans l'Accord de Coopération et aux lois et règlements nationaux en matière de contrat de travail, statuts et exigences devant l'administration fiscale et de la protection sociale	MEF
Sur la conception du Projet et sa pertinence	
3. L'aboutissement des réglementations et législations n'étant pas du ressort du PCCD, et vu la multiplicité des centres de décisions pour aplanir la question des superpositions d'usage, limiter les produits vers des propositions et études préalables à soumettre à l'autorité, non seulement centrale, mais aussi locale, et traiter les politiques finalisées, dont la plupart des leviers sont actionnés en dehors de la sphère interne du Projet, comme hypothèses importantes à suivre via le dispositif de suivi-évaluation	PNUE-GVT

<p>4. Maintenir l'ossature de base de la Théorie de Changement, et la réajuster en termes de regroupements, reformulations de certains produits, s'appuyant sur le Tableau consacré à l'examen de la Théorie de Changement, et traduire sur la Matrice de Résultats (produits, indicateurs et cibles)</p>	<p>PCCD-PNUE</p>
<p>5. Renforcer les connaissances et capacités de l'équipe et de certains partenaires de proximité comme les conservateurs des parcs en des thématiques comme la Gestion du changement planifié, la Diffusion des innovations, le Leadership situationnel, la Théorie de Changement elle-même, l'utilisation du Score de Développement des Capacités, la Gestion axée sur les Résultats, l'emploi du METT, des thématiques qui aident à une meilleure internalisation et mise en œuvre du résultat de la conception du Projet</p>	<p>MEF-Équipe PCCD</p>
<p>Sur l'efficacité de la mise en œuvre du Projet</p>	
<p>6. Engager dès à présent en cette année charnière 2021, les plus hautes autorités des deux partenaires stratégiques, à savoir État du Congo et PNUE/FEM en vue de se concerter et prendre des décisions fortes et courageuses en vue de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ améliorer la situation du cofinancement avec des cibles précises et des engagements clairs quant à leur matérialisation, ce pour garantir la mise en œuvre concrète des mesures correctives et des différents ajustements qui seront retenus ☞ anticiper sur les effets déjà ressentis de l'élection présidentielle en vue pour mars 2021, en termes de disponibilité dans la hiérarchie, de changements politico-institutionnels qui vont suivre, des situations qui ralentiront encore la marche du Projet en cette année pourtant plus que charnière pour sa réussite 	<p>PNUE-GVT</p>
<p>7. Augmenter l'allocation budgétaire étatique dédiée au recrutement de personnel dans les aires protégées du complexe et assurer une affectation concrète et continue de crédits d'investissement et de fonctionnement pour la surveillance, le maintien et la promotion de la Conservation des richesses naturelles de la région du Mayombe</p>	<p>GVT</p>
<p>8. Renforcer les actions de sensibilisation et y compris en faisant recours aux relais communautaires et en développant des partenariats et actions conjointes avec les ONG et associations locales dont celles des femmes et des jeunes, ainsi que les leaders et médias locaux, tout en poursuivant le plaidoyer auprès des autres partenaires potentiels y compris le secteur privé, pour mobiliser des ressources additionnelles nécessaires à la mise en œuvre des micro-projets prioritaires retenus avec les communautés</p>	<p>Équipe PCCD</p>
<p>9. Mettre l'accent sur le renforcement des capacités des acteurs locaux (autorités, élus, société civile, leaders d'opinion...), confrontés régulièrement aux conflits liés à l'exploitation illégale et non durable des ressources par l'organisation des</p>	<p>Équipe PCCD</p>

séminaires ciblés de formation sur la connaissance des textes déjà existants et l'application de la loi, la gestion des conflits...	
Sur l'efficience de la mise en œuvre du Projet	
10. Prendre une nouvelle Note, avant la session prochaine, modifiant la composition du Comité de pilotage, en y définissant les missions et en identifiant les profils requis pour la représentation, tenant compte du Genre et de la subsidiarité, mais en resserrant la participation avec une trentaine de membres et structures clés, dont des représentants des pouvoirs législatif et judiciaire	MEF
11. Au regard du retard moyen de 13 mois, envisager d'allonger la durée du Projet de 5 trimestres, pour non seulement parachever le modèle, mais aussi avoir le temps de le mettre à l'épreuve	GVT-PNUE
12. Anticiper sur la pénurie de ressources qui se profile : stratégie de communication et de mobilisation du cofinancement, révision budgétaire en lien avec le réaménagement du Cadre de Résultats, mobilisation externe, soumission de petits projets à des partenaires bilatéraux ou multilatéraux (exemple du fonds des ambassades pour les micro-projets...), secteur privé...	PNUE-GVT/PCCD
13. Pour les besoins du tracking /suivi, profiter de la révision budgétaire recommandée pour introduire une codification de toutes les activités retenues, à respecter pour le reste de la mise en œuvre du projet	PNUE-PCCD
14. Prendre des décisions et mesures vigoureuses pour améliorer non seulement le taux de réalisation du cofinancement sous la responsabilité du Gouvernement, qui n' est que de 2,50%, mais aussi sa compréhension commune et ses enjeux entre les parties prenantes	GVT-PNUE
15. Configurer, avec la technologie et les supports idoines, par exemple un logiciel de gestion financière adaptée, la présentation de l'information financière qui soit compatible avec une Gestion axée sur les Résultats	Équipe PCCD
Sur l'impact et la durabilité de la mise en œuvre du Projet	
16. Élargir les échanges sur l'environnement politique et institutionnel au niveau départemental et district pour y ancrer durablement la problématique de la Conservation et compléter ou devancer éventuellement les mesures attendues des instances centrales tenant compte des compétences	Équipe PCCD

17.	Concrétiser les annonces de partenaires privilégiés comme l' ACFAP et la DFAP en matière de renforcement des capacités, traçant les lignes d'une stratégie de sortie, renforçant du même coup la crédibilité et la confiance PPCD-Communautés-Secteur privé	Équipe PCCD
18.	Consolider le travail des médiateurs et envisager si les ressources (cofinancement) le permettent la collaboration d'animateurs et d'animatrices de district, des agents et agentes de changement, au regard des résistances et des nombreuses innovations qu'apporte le projet	Équipe PCCD-MEF
19.	Assurer plus de connectivité avec les services techniques en termes de partage et d'assistance mutuelle y compris les directions centrales comme le CNIAF, la DFAP ou l'ACFAP... en s'appuyant sur les études réalisées, dont les rapports sont une mine d'or pour les sectoriels, permettent des raccourcis et participent de leur formation : Genre, Cartographie, Inventaires, Modèle...	20. Équipe PCCD
20.	Déployer le dispositif de suivi-évaluation et ses outils dans une cadence plus soutenue avec emphase sur les impacts ; une entente pour une mise à disposition par la partie nationale d'une ressource additionnelle qui serait sous la supervision et le coaching du CTPI, aiderait à combler ce besoin	Équipe PCCD-MEF
Sur la question du Genre		
21.	Améliorer la représentation des femmes et des populations locales au sein du Comité de Pilotage aux différents étages	MEF
22.	Renforcer les capacités des conservateurs et autres parties prenantes de proximité sur les questions de Genre en s'appuyant sur l'étude réalisée	Équipe PCCD

Le mot « **complexe** » dans l'intitulé du Projet représente tout un symbole, tant il résume ce caractère du PCCD, en général en tant que projet innovant dans sa démarche et ses ambitions, mais aussi et surtout sur le pari fait à l'endroit de la dimension politique, vu le grand défi à mobiliser l'input **politico-juridique et institutionnel**, qui plus est, quand les centres sectoriels de décisions sont éclatés, devant aussi considérer une dimension sous-régionale.

Heureusement que l'input **opérationnel** dans le sens de l'acceptation sociale suit son cours, et entre les deux, se trouve l'input **technico-stratégique** à mobiliser par l'équipe du projet qui reste motivée et gardant le cap.

À mi-parcours l'**investissement** attendu du PNUE/FEM est dans une bonne trajectoire, mais il a besoin d'être complété et d'avoir les moyens de son **fonctionnement** pour porter ses fruits. Les autorités congolaises ont réaffirmé leur engagement pour accélérer la cadence, et en cela elles sont attendues pour la concrétisation des annonces, ce qui aura un impact quasi-immédiat sur les aires protégées, et conséquemment sur le Complexe en construction

I. INTRODUCTION

La vision du Congo en matière de biodiversité a comme pilier «*[...]la sécurité des ressources biologiques [...] assurée grâce à une meilleure connaissance de leurs composants et une gestion durable qui intègrent le développement des capacités humaines, le développement socio-économique, la redistribution équitable des bénéfices tout en honorant les engagements internationaux*² ».

C'est en cela que se rejoignent le bien-fondé du PCCD « *Projet de Création de complexe d'Aires Protégées Konkouati-Dimonika et Développement d'un modèle de participation des communautés et du secteur privé afin d'améliorer l'efficacité de la gestion des aires protégées,* » d'une part et d'autre part les missions d'accompagnement du FEM à travers le PNUE, s'appuyant sur la stratégie du FEM-5 en ces objectifs, respectivement : «

1. *Améliorer la durabilité des systèmes d'aires protégées*
2. *Intégrer la Conservation de Biodiversité et Utilisation Durable dans les Paysages de Production Terrestres, Marins et Secteurs de Production* ».

« *Le maintien de l'intégrité écologique et la connectivité de l'écosystème de la forêt de Mayombe afin de fournir à la fois les avantages de conservation de la biodiversité et du développement socio-économique durable* », qui est l'objectif environnemental du Projet est au cœur des avantages comparatifs que le PNUE peut faire prévaloir directement ou mobiliser avec ses partenaires comme le FEM, et qui justifient amplement son soutien pour sa conception, son financement et sa mise œuvre depuis 2017, pour une durée de cinq ans.

II. CONTEXTE DE LA MISSION

2.1. Contexte et enjeux du projet

Le 25 avril 2017, la République du Congo et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement - PNUE ont finalisé la signature d'un Accord de Coopération pour la mise en œuvre du « *Projet de Création de Complexes d'Aires protégées Konkouati-Douli et Développement d'un modèle de Participation des Communautés et du Secteur privé afin d'améliorer l'Efficacité de la Gestion des Aires protégées* ».

Le PCCD s'exécute dans le département de Kouilou, le plus riche du Congo, de par ses ressources pétrolières, gazières, minières et de par sa diversité biologique aussi bien animale que végétale. La compétition sur l'espace et les superpositions d'usages y sont donc les grands défis auxquels le PCCD se propose d'apporter sa contribution pour les relever durant les cinq années de sa mise en œuvre.

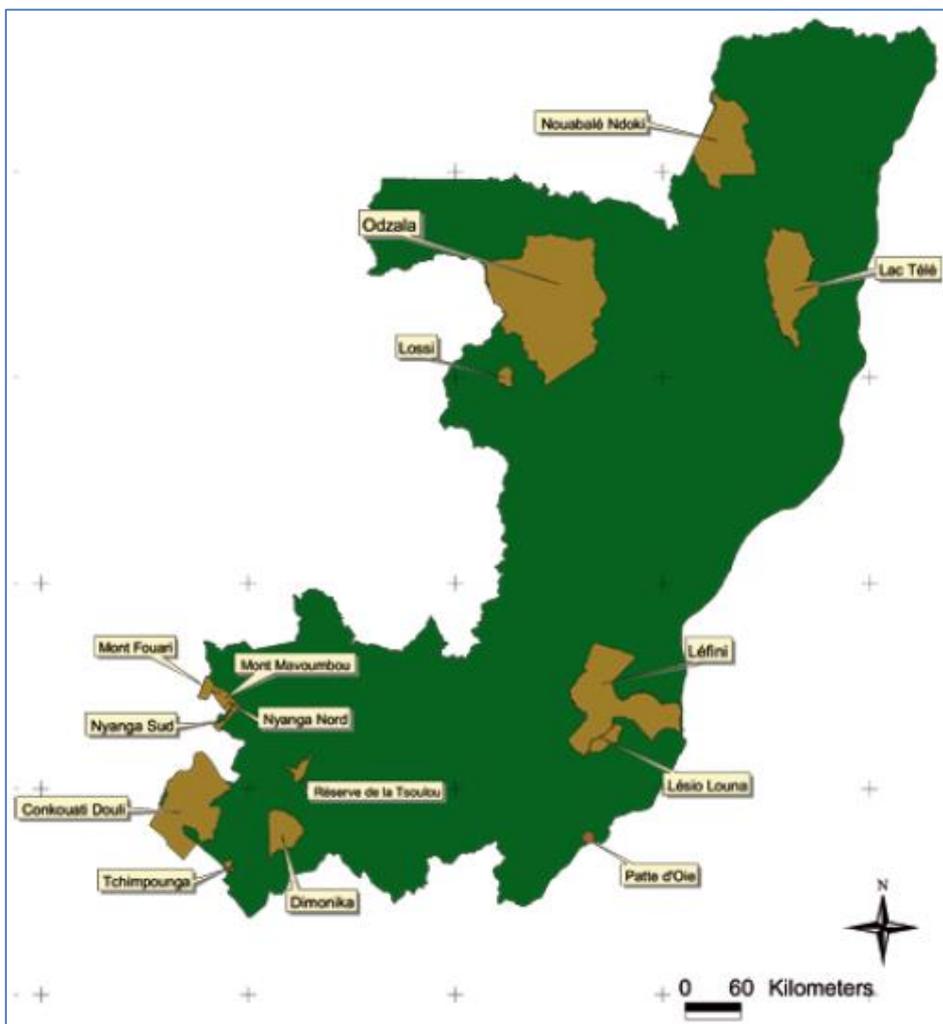
Un certain nombre d'aires protégées (voir Carte ci-dessous) concentrent l'action du PCCD :

² 4^{ème} Rapport national sur la diversité biologique, 2009

Le Parc national de Conkouati-Douli (Catégorie II UICN) : Sur 504 950 hectares le long de la côte Atlantique, il est limitrophe du parc de national de Mayumba du Gabon. Il comprend une partie marine qui représente 24 % de sa superficie. Les habitats sont diversifiés avec l'écosystème lagunaire, la mosaïque de savanes et de forêts anthropiques, les lacs et rivières, mangroves, forêts marécageuses de raphia, forêt dense... Et à cette diversité d'habitats correspond un large panel d'espèces terrestres et marines : éléphant, buffle, léopard, serval, chimpanzé, gorille, mandrill, céphalophe de forêt, cob defassa, et baleine, dauphin, otarie d'Afrique, hippopotame, lamantin, tortues marines, etc.

La Réserve naturelle de Tchimpounga (Catégorie IV UICN) : Sur 55 526 hectares et à 33 kilomètres de Pointe-Noire, elle abrite en son sein un sanctuaire créé en 1995 où sont recueillis et élevés les chimpanzés avant leur réintroduction. La réserve est constituée de galeries forestières et d'une forêt en partie marécageuse localisée dans sa partie nord.

La Réserve de la biosphère de Dimonika (Non catégorisée) : Sur 136 000 hectares, à une cinquantaine de kilomètres de la côte atlantique, elle a été reconnue par l'UNESCO dont elle est un site du programme « L'Homme et la Biosphère » depuis 1988. Sa végétation est essentiellement constituée de forêt ombrophile qui abrite plusieurs espèces de mammifères et d'oiseaux, faisant l'objet de diverses recherches scientifiques.



Carte 1 - Aires protégées au Congo, UICN 2012

Dans une approche écosystémique, le PCCD envisage d'inclure la **réserve forestière de Ntombo** déployée sur environ 93 300 ha dans le département de Kouilou, afin de constituer un ensemble écologique cohérent avec les corridors et connections favorables à la conservation de la biodiversité dans le Mayombe.

Face à ces enjeux, le PCCD est organisé autour de trois composantes principales :

1. La création des aires protégées et corridors de biodiversité
2. La participation des communautés locales et du secteur privé
3. Un environnement politique, réglementaire et institutionnel en soutien à la conservation dans le Mayombe.

2.2. Objectifs de la mission de revue à mi-parcours

Conformément aux Procédures PNUE/FEM et au Cadre de suivi-évaluation, une revue à mi-parcours est conduite en vue d'apprécier la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, et autant que possible l'impact et la durabilité du projet, après trois années de mise en œuvre. La revue prendra en compte de façon visible les questions transversales liées aux droits humains et à l'égalité des sexes notamment.

Les conclusions et leçons seront générées, des recommandations formulées et surtout valorisées pour davantage tirer le meilleur parti de la durée résiduelle du Projet.

C'est ainsi que sous la supervision du Chargé de Programme au niveau du PNUE, un Contrat numéroté 0001/MEF/CAB/PCCD/2021 a été signé entre le Directeur du PCCD et le Consultant international indépendant, duquel il est attendu trois (3) livrables :

- i. Un Rapport initial
- ii. Un Rapport provisoire de la revue à mi-parcours
- iii. Un Rapport final de la revue à mi-parcours.

L'exercice envisagé par le PNUE/FEM et ses partenaires du Gouvernement, est considéré comme une opportunité pour examiner les résultats du projet et consiste en sa revue indépendante à mi-parcours, dans le sens d'apprécier qualitativement et quantitativement ses performances. Les critères définis sont la Pertinence, la Cohérence & Alignement, l'Efficacité, l'Efficience, l'Impact et la Durabilité, afin de déboucher sur l'identification d'actions stratégiques correctives et de formuler « *des recommandations pertinentes en vue d'éventuelles modifications dans la conception et l'orientation générale du projet qui pourraient s'avérer nécessaires* ».

III. MÉTHODOLOGIE D'INTERVENTION ET LIMITES

3.1. Méthodologie et cadre d'analyse

Au regard de l'utilisation et des utilisateurs futurs des conclusions et recommandations, le Consultant a privilégié une approche de la revue à mi-parcours en tant qu'exercice de partage et excellente occasion d'apprentissage croisé en vue d'améliorer les pratiques et d'éclairer les choix futurs. Le nombre et la nature des recommandations sont en ligne avec cette conception de la revue à mi-parcours.

Nous appuyant sur la Théorie de Changement énoncée, nous avons développé et appliqué différents procédés et instruments qui ont constitué la trame méthodologique de l'évaluation. Ce sont :

- le recueil des éléments de cadrage fournis par le commanditaire PNUE/PCCD et discutés lors de la réunion d'orientation ;
- la lecture et la recherche documentaires, y compris sur les sites WEB pertinents ;
- le brainstorming sur le champ des questions devant alimenter les questionnaires et guides ;
- la catégorisation des questions ou points selon le statut des interlocuteurs (communautés, autorités locales, haute administration, administration locale, secteur privé / ONG, personnes-ressources, consultants, équipe de projet...) ;
- la confection et le partage de supports de collecte de l'information avec le PNUE/PCCD, notamment les questionnaires ;
- les rencontres et interviews complémentaires, y compris via téléphone et autres supports TIC ;
- la rédaction et le partage avec le PNUE/PCCD d'un rapport initial ;
- la rédaction progressive de la version provisoire du Rapport ;
- le partage des versions provisoires avec le PNUE/PCCD ;
- la réception et l'étude des commentaires sur les versions provisoires ;
- la recherche d'informations additionnelles ;
- l'intégration et la rédaction du Rapport définitif.

S'appuyant sur une méthodologie éprouvée et approuvée, assortie d'instruments de mesure pertinents, le Consultant a porté une appréciation la plus objective possible sur des aspects clés de la vie du projet depuis le début, afin de couvrir les critères de la revue à mi-parcours avec leurs questions liées :

ASPECTS COUVERTS	POINTS D'ANALYSE
Stratégie du Projet	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Conception, articulation et bien-fondé ◦ Théorie de Changement, Cadre de Résultats / Cadre logique ◦ Approches, globale, thématiques ◦ Contrôle de qualité
Progrès	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Analyse des progrès vers les résultats, en considérant les différents niveaux (opérationnel, technico-stratégique, politique) ◦ Contexte de mise en œuvre ◦ La perception des parties prenantes et leçons tirées
Pilotage et Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Pilotage stratégique (Comité de Pilotage, Supervision) ◦ Mécanismes de gestion opérationnelle ◦ Planification des activités ◦ Financement et Cofinancement ◦ Normes sociales et environnementales ◦ Participation des parties prenantes et qualité des processus ◦ Suivi-évaluation

ASPECTS COUVERTS	POINTS D'ANALYSE
	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Communication, Gestion et Partage des connaissances
Viabilité	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Prise en compte dans la conception ◦ Risques financiers, budgétaires ◦ Risques socioéconomiques ◦ Risques politiques, liés à la Gouvernance ◦ Risques environnementaux ◦ Niveaux de compétences, capacités de transfert et Effet multiplicateur

Tableau 1 - Résumé des axes d'investigation – Cadre d'analyse

Comme on peut le constater, outre la prise en compte d'aspects transversaux liés aux droits humains, à l'inclusion et au genre pour « *ne laisser personne derrière* », la couverture de ces chapitres permet des éclairages sur les avancées ou situations du Projet en termes de Pertinence, Cohérence & Alignement, Efficacité, Efficience et Durabilité.

Les descriptifs contenus dans les Termes de Référence sur le contexte, les enjeux et résultats attendus du Projet et de la mission, et autres éléments méthodologiques, ont constitué le fil conducteur utile pour passer à travers les différentes étapes de l'exercice de revue à mi-parcours.

La méthodologie détaillée assortie du chronogramme est annexée.

Dans les procédés, le Consultant a essayé de répondre aux exigences suivantes :

- L'Impartialité et l'Equidistance entre les parties prenantes
- La Confidentialité et la Protection de la vie privée
- La Crédibilité à travers la rigueur des méthodes, la prise en compte d'intérêts parfois différents, la Participation et la Transparence
- L'Utilité de l'exercice pour les commanditaires, Coûts – Avantages et Valeur ajoutée tenant compte et valorisant les études, évaluations ou revues
- Le Retour de l'information au mieux qu'il était possible.

A côté des précautions et postures professionnelles pour minimiser les biais, il y a sûrement un certain nombre de limites et de difficultés, qui ne remettent certes pas en question la validité des conclusions, mais qui méritent d'être partagées.

3.2. Limites du système d'appréciation des performances du projet

L'intérêt et la motivation nés de la lecture des Termes De Référence pour la revue à mi-parcours du PCCD ont pris le dessus sur les quelque difficultés ou sources de difficultés qui ont pu apparaître lors de la mission.

Au niveau interne / PCCD : 1^{er} cercle

- La durée retenue de seulement 30 jours pour un seul consultant, et sa répartition allouant juste 10 jours au Congo pour des investigations sur les sites, rencontres au niveau départemental et local, échanges au niveau central et systématisation des premières conclusions. La situation a été atténuée par le pré-briefing organisé par le Chargé de Programme et le Conseiller Technique Principal International, la préparation d'un Programme provisoire de travail et d'une vaste documentation, exigeant aussi beaucoup de temps pour la compilation
- L'accès à aucun des liens annoncés à l'Annexe 1 des TDR intitulé « *Outils, Modèles et notes d'orientation à utiliser dans le cadre de la revue* », la remontée vers les sites rattachés FEM et PNUE ayant également été infructueuse. Les documents ciblés essentiels et autres modèles mis à la disposition par le Chargé de Programme et le CTPI ont permis de contourner raisonnablement cet impair
- La non connexion systématique de l'information financière avec les résultats attendus du Projet, ce qui est une exigence en matière de Gestion axée sur les Résultats. Le rattrapage post mission de terrain organisé conjointement avec l'Administrateur a quelque peu atténué cette difficulté.

Au niveau des partenaires et de la hiérarchie : 2^{ème} et 3^{ème} cercles

- Aux niveaux local et départemental, les partenaires ont fait montre de disponibilité, même si on peut déplorer l'absence des opérateurs privés forestiers qui sont quand même des acteurs majeurs.
- Au niveau central, la situation est contrastée entre des hauts cadres enthousiastes et des décideurs qui n'ont pas répondu au Questionnaire dédié.
- La discontinuité et le défaut de capitalisation ont été notés, liés au roulement au sein des administrations.

A priori, cela soulève la question de la culture de l'évaluation, pas encore suffisamment ancrée surtout au niveau central, ou perçue comme un exercice normal, utile et occasion d'apprentissage, d'amélioration de la qualité des prestations et de renforcement de la crédibilité auprès des partenaires.

Évidemment, le Consultant s'est évertué à tirer le maximum utile de ces situations, en développant aussi d'autres stratégies de recherche, d'ajustement des supports, d'emploi du temps. Ce qui a fini par payer, le présent Rapport étant le produit.

IV. RESULTATS DE LA REVUE À MI-PARCOURS

Le diagnostic d'entrée fraye le chemin. Suivent les chapitres consacrés à la Pertinence, à l'Efficacité, à l'Effizienz, à l'Impact et la Durabilité.

4.1. Sur le diagnostic d'entrée

Le diagnostic d'entrée privilégie l'approche systémique inspirée de KAST & ROZENWEIG, McKinsey (7 S). Il découle de l'appréciation de 6 sous-systèmes, décomposés en 15 chapitres et 92 éléments d'appréciation, e recoupant pour l'essentiel les différents critères d'évaluation :

- Orientation & Valeurs – OR : 2 chapitres, 11 éléments d'appréciation
- Acquisition & Mobilisation des Ressources – RES : 3 chapitres, 21 éléments d'appréciation
- Socio-humain –SOC-H : 3 chapitres, 21 éléments d'appréciation
- Gestionnaire – GES : 3 chapitres, 21 éléments d'appréciation
- Technologie & Connaissances – TEC : 2 chapitres, 7 éléments d'appréciation
- Performance - PERF : 2 chapitres, 11 éléments d'appréciation

Les résultats du diagnostic obtenus plus tôt dans le processus de revue permettent de se faire une première idée de la configuration générale de l'entité étudiée et de procéder à un meilleur ciblage dans la poursuite de l'exercice, surtout dans un contexte de gestion serrée du temps.

La compilation des réponses donne l'aperçu suivant :

SOUS-SYSTÈME	CHAPITRES	SCORES	TENDANCES PERCEPTIBLES
Orientation & Valeurs	Missions	4,83	<p>Le Projet a une vision claire de sa mission et dispose des orientations stratégiques tout aussi articulées pour la réalisation des différents résultats et produits attendus. La mission du PCCD est bien internalisée et le caractère innovant et la nécessité d'un changement de paradigme sont bien perçus. La connaissance de l'environnement et des forces en présence est perceptible</p> <p>L'Atelier de démarrage et la session inaugurale du Comité de pilotage ont donné le ton pour la bonne orientation, et ont constitué un cadre de réaffirmation des engagements des parties prenantes matérialisée dans une déclaration commune.</p> <p>Le défi est de produire et d'appliquer un modèle apte à concilier des intérêts apparemment opposés (conservation de la biodiversité et développement économique) dans une perspective</p>

SOUS-SYSTÈME	CHAPITRES	SCORES	TENDANCES PERCEPTIBLES
			durable. Cela demande des efforts de communication et de création des conditions politiques et sociales de son plein développement.
	Valeurs	4,38	Au-delà de l'esprit d'équipe, l'ouverture aux autres parties prenantes et la prise de décision basée sur des « évidences » sont évoquées
		4,60	Satisfaisant
Acquisition & Mobilisation Ressources	Ressources humaines	3	Le PPCD dispose de profils adéquats, mais est visiblement en sous-effectif. Les efforts internes pour combler les vides sont consentis, mais risquent de déteindre sur la qualité des services
	Ressources physiques et matérielles	2,38	Le système d'acquisition s'est révélé fiable à l'occasion, mais les infrastructures et matériels sont le parent pauvre du PCCD, le niveau de ressources financières encore bas, surtout en ce qui concerne le financement attendu du Gouvernement et de ses partenaires, étant une contrainte majeure. Une stratégie de mobilisation des ressources incluant un engagement plus fort du Gouvernement est un besoin urgent à combler
	Ressources financières	2,33	
		2,60	Assez insatisfaisant
Socio-humain	Leadership - Animation & Communication	3,8	Malgré des efforts depuis 2019, la communication interne et le partage de l'information sont à améliorer selon les interviewés. Le diagnostic fait lors de l'élaboration de la stratégie de communication avait tiré cette conclusion
	Esprit d'Équipe interne	4,4	Un équilibre interne semble être trouvé pour l'accomplissement du travail technique. Le CTPI joue sa partition en termes de coaching ou orientation stratégique et méthodologique et de partage d'expériences
	Motivation-Créativité & Changement	4,5	Le personnel, bien que réduit, trouve la motivation dans le bien-fondé du Projet et tente de s'adapter aux différentes contingences. Les différents statuts

SOUS-SYSTÈME	CHAPITRES	SCORES	TENDANCES PERCEPTIBLES
			administratifs et contractuels du personnel se doivent d'être élucidés
		4,23	Assez Satisfaisant
Gestionnaire	Processus de prise de décisions	4,5	L'esprit d'équipe assortie du leadership méthodologique du CTPI alimente l'examen des décisions stratégiques comme opérationnelles
	Planification opérationnelle - S/E Contrôle Qualité	4	Le dispositif de S/E est vivant, y compris dans le rapportage. Il manque un ingrédient important qu'est le Plan d'Aménagement pour chacune des aires protégées, incluant les indicateurs de succès de leur mise en œuvre
	Structures organisationnelles & Tâches	4,33	Les arrangements institutionnels sont bien établis et les rôles identifiés. A la pratique est apparue une certaine lourdeur dans la mobilisation des comités techniques envisagés dans l'organigramme. Les arrangements institutionnels de départ avaient quand même anticipé sur cette difficulté. Outre le Directeur de Cabinet mandataire, la désignation d'un point focal aurait pu aider.
		4,24	Assez Satisfaisant
Technologie & Connaissances	Équipement à niveau	2,6	A part le matériel informatique de base et un site WEB correctement alimenté, le niveau d'équipement reste à relever
	Connaissances & Valorisation	2	Certes l'équipe du PCCD a profité de renforcements et d'outils du PNUE/FEM sur les procédures, contrairement aux collaborateurs essentiels que sont les gestionnaires des aires et leurs employés comme les écogardes. Ce qui n'a pas permis d'effectuer le benchmarking interne, le partage et la valorisation des connaissances au sein des différentes parties prenantes du Projet. Les connaissances ont été améliorées par les études entreprises, mais les résultats restent à être validés et surtout partagés au-delà de l'équipe
		2,43	Assez Insatisfaisant
Performances	Approches	4	

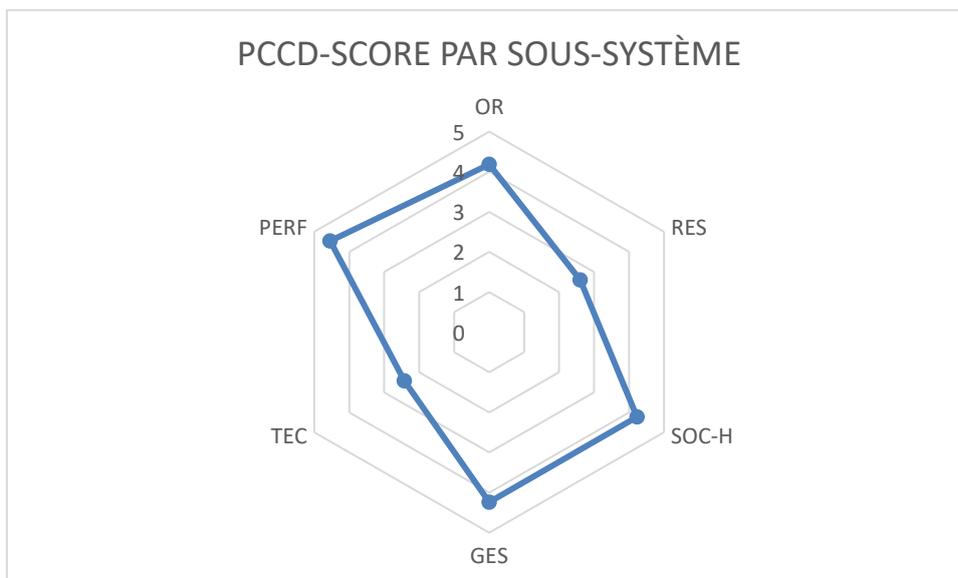
SOUS-SYSTÈME	CHAPITRES	SCORES	TENDANCES PERCEPTIBLES
	Performances perçues	4,83	Les démarches et mécanismes de mise en place des initiatives de développement local, les rapports d'études réalisées par le projet, dont celle sur le Genre, une première réalisée dans le pays dans le contexte de gestion des aires protégées, les inventaires multi-ressources et de la biodiversité des sites d'intervention, les analyses socio-foncières ayant mis en évidence les enjeux liés aux différentes formes d'utilisation des terres et superpositions d'usages de l'espace, le livret pédagogique, sont appréciés pour leur qualité et outils de référence
	Valorisation	4,5	Trois sources de fierté peuvent être citées : <ol style="list-style-type: none"> 1. Processus novateur avec adhésion et engagement, orienté vers une vision globale et écosystémique pour adresser les questions de la conservation dans une perspective qui intègre le développement humain 2. Dynamique de concertation et de dialogue particulièrement au niveau local donnant voie au chapitre aux parties prenantes dans leur diversité et en veillant à l'équité du genre 3. Adaptation des moyens disponibles au contexte d'intervention marqué par l'insuffisance des ressources avec à la clé des réalisations mettant le projet sur la bonne voie vers l'achèvement de ses objectifs clés
		4,55	Satisfaisant
SYSTÈME GLOBAL		3,77	Assez Satisfaisant

Tableau 2 - Scores issus du diagnostic d'entrée

Avec une moyenne de 3,77 arrondie à 4 sur 6, le PCCD examiné à travers les cinq (5) sous-systèmes considérés ci-dessus, peut être considéré comme **Assez Satisfaisant** dans l'ensemble à ce stade de cheminement et de son parcours. Les sous-systèmes Technologie-Connaissances et Ressources sont « Peu Satisfaisants » et méritent une attention particulière.

Selon un interlocuteur, « le projet est piloté par une équipe motivée avec une bonne maîtrise des enjeux associés à sa mission et disposant d'un fort potentiel d'adaptation au contexte d'intervention. Le principal facteur limitant au stade actuel réside dans l'insuffisance des ressources financières, des équipements et moyens techniques et humains aussi bien pour le PCCD que pour les démembrements sur le terrain comme les unités de gestion des aires

protégées». Selon l'interlocuteur, l'insuffisance des ressources financières tient de la faible mobilisation des ressources attendues du co-financement, que les différentes aires protégées ressentent beaucoup dans leur fonctionnement courant .



Graphique 1 - Score des sous-systèmes

4.2. Sur la conception du Projet

4.2.1. Le fil conducteur à la base

Le « *Projet de création de Complexe d'aires protégées Conkouati-Dimonika et Développement d'un modèle de Participation des Communautés et du Secteur privé afin d'améliorer l'Efficacité de la Gestion des Aires protégées ou PCCD* » est né de la volonté de la République du Congo de s'inscrire dans le mouvement international de conservation de la biodiversité, tout en appuyant les communautés à saisir l'opportunité pour l'amélioration durable de leurs moyens d'existence.

Ainsi, le FEM et le PNUE, leaders mondiaux en cette matière ont aidé à la conception et continuent d'assister pour sa mise en œuvre réussie, avec l'objectif « *d'assurer l'efficacité de la conservation et la gestion de la biodiversité, [...] le maintien de l'intégrité écologique et la connectivité de l'écosystème de la forêt de Mayombe afin de fournir à la fois les avantages de conservation de la biodiversité et du développement socio-économique durable* ».

Certes des études ont été conduites pour cerner l'état des lieux et établir une situation de référence exhaustive en vue d'une Théorie de Changement solide (voir infra), il reste que toute la trame de la formulation a été jalonnée par un processus participatif rappelé et magnifié par les autorités et les différents partenaires lors des échanges. L'encadré qui suit extrait du Document de Projet atteste de cette option de démarche participative.

Citation-extrait du rapport préliminaire National pour les détails sur les recommandations issues des consultations communautaires locales

« Un processus participatif a caractérisé l'idée et la conception du Projet de bout en bout. Un diagnostic et des évaluations sociales qualitatives ont été engagés pour obtenir une meilleure compréhension des comportements socio-économiques et culturels des communautés vivantes à l'intérieur et à proximité des limites des aires protégées. Cette information a servi d'épine dorsale de la conception du projet, où tous les acteurs impliqués élaboreront des interventions potentielles du projet en évaluant les besoins, les risques et les effets. En développant des projets potentiels d'intervention avec les communautés locales, le projet fera en sorte que la participation des communautés locales soit active et significative. Les populations locales joueront un rôle actif dans les processus décisionnels, afin que leurs besoins et priorités soient déterminants pour les interventions du projet à retenir in fine. »

L'ossature de la chaîne des résultats, matérialisant la Théorie de Changement élaborée, se présente comme suit, avec la répartition des ressources PNUE/FEM dédiées :

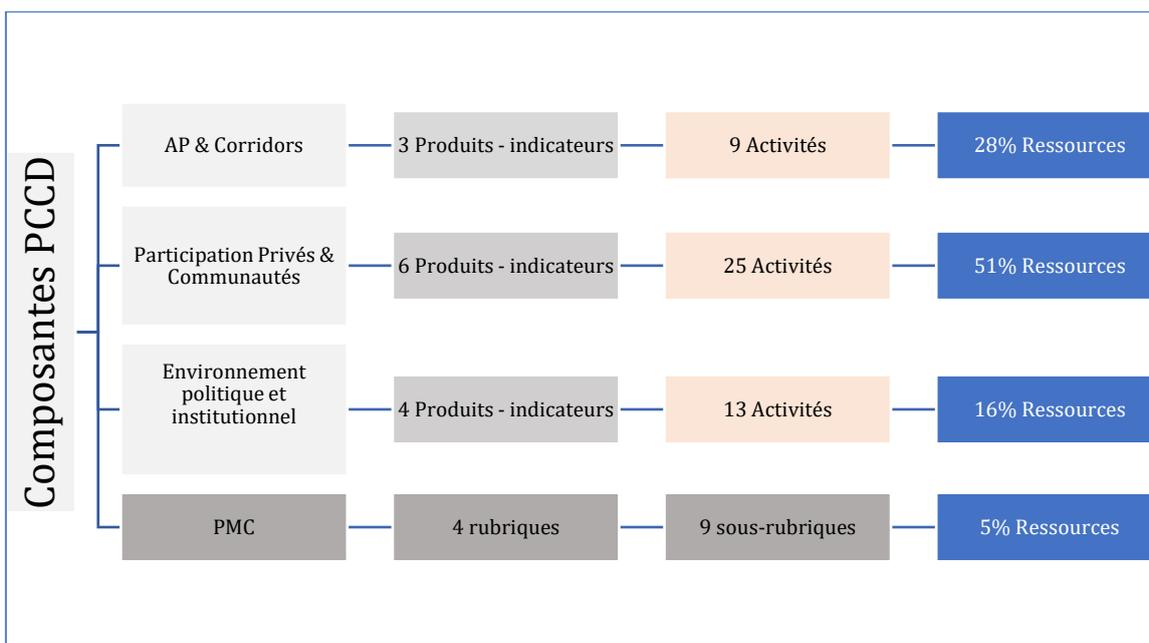


Schéma 1 – Ossature de la chaîne des résultats

Le nombre de composantes est jugé raisonnable, de même que le nombre de produits attendus par composantes. Le ratio Activités / Produit est cohérent. La répartition initiale des ressources avec 51% sur la composante 2 se justifie pleinement compte tenu de son caractère central. La composante 3 sur l'environnement politique et institutionnel pourrait se limiter à 10% des ressources, avec un renforcement du dispositif de suivi-évaluation et de partage des connaissances.

Au regard de ces éléments, le fil conducteur peut être considéré comme **Satisfaisant**.

4.2.2. Théorie de Changement et Cohérence du montage

La théorie du changement est un cadre conceptuel, au service de la Gestion axée sur les Résultats, qui vise à aider dans la détermination et l'explication du changement induit par les programmes et projets. C'est en quelque sorte une feuille de route vers le changement, qui permet d'identifier :

- Le genre d'impact ou d'effet général visé
- Les types d'effets particuliers souhaités, en fonction des personnes, publics ou écosystèmes ciblés
- Les moyens par lesquels le changement sera réalisé
- Les moyens par lesquels le degré de réussite sera mesuré.

4.2.2.1. *Théorie de Changement initiale*

La Théorie de Changement, avérée pertinente jusqu'ici, est construite non seulement sur la base des nombreuses expériences accumulées par le PNUE dans la sous-région sur cette thématique de Conservation de la biodiversité, mais également sur des études et références dans le cadre du Plan d'Action stratégique de l'Initiative transfrontalière de Mayombe, en particulier sur l'étude écologique, ainsi que sur l'analyse de l'utilisation des terres développée, complétées par d'autres études commanditées au niveau national et supra national au cours de la phase préparatoire ou avant. On peut citer :

- ☞ Les études de faisabilité sur les corridors dans la forêt de Mayombe et l'identification des options
- ☞ L'étude sur la conservation, la gestion durable et l'engagement des communautés de Dimonika (WWF)
- ☞ L'étude écologique et socioéconomique dans le sud du Congo (JGI).

Comme on peut le constater, ce sont des sommes d'expériences et d'études de différentes parties prenantes, dans le temps et dans l'espace, qui ont conduit à structurer cette Théorie de Changement, schématisée comme suit :

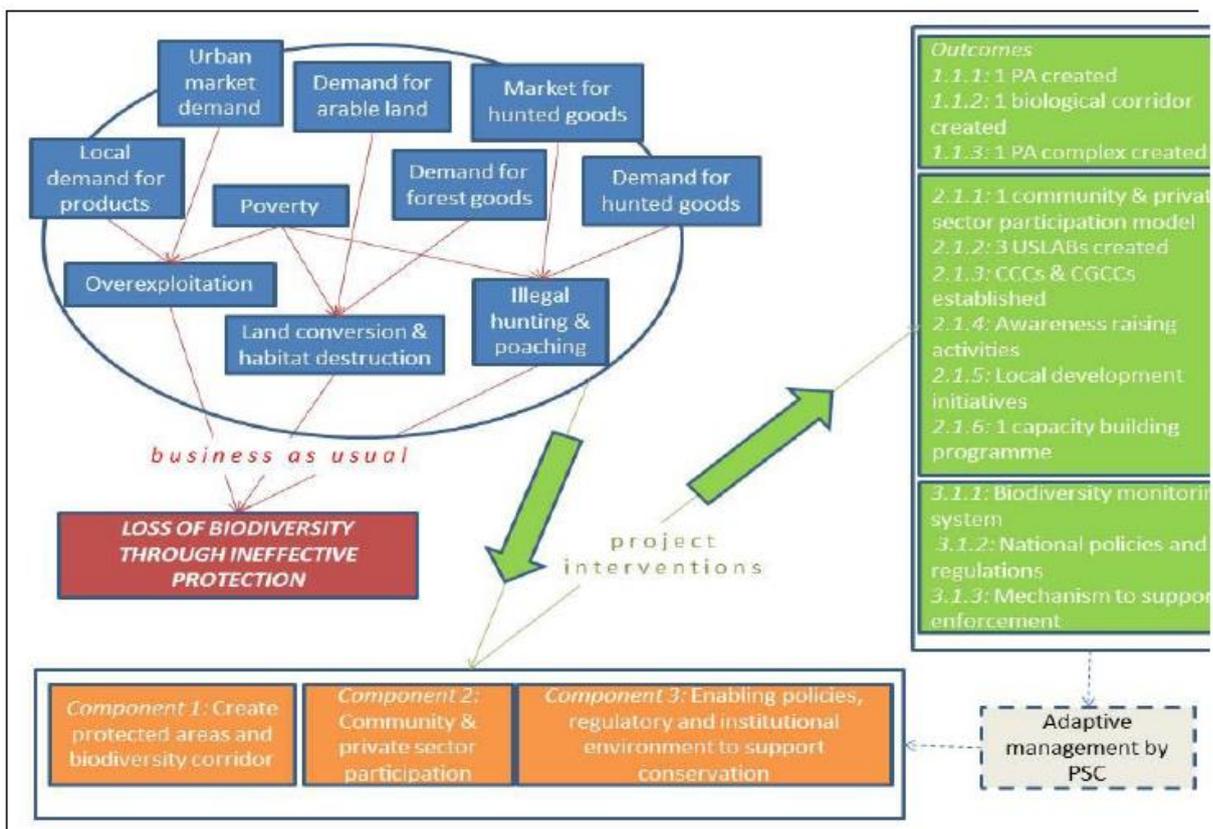


Schéma 2 - Éléments de la Théorie de Changement (PIF)

Le schéma montre que l'idée de base est respectée, à savoir arriver à promouvoir la création de richesses et la conservation de la biodiversité en améliorant les moyens de subsistance durables, et de garantir les bénéfices des services écosystémiques aux communautés, ainsi que d'augmenter de manière significative les capacités transfrontalières d'application de la loi et de contrôle.

Malgré cet effort pour la formulation, le document de Projet adresse opportunément au Comité de Pilotage l'invitation de revisiter la Théorie de Changement dès l'entame de la mise en œuvre, ce qui n'a pas été fait. L'évaluation à mi-parcours en est donc l'occasion.

Le tableau qui suit est d'abord un instrument de vérification de la solidité de la Théorie de Changement du PCCD, et ensuite d'identification de pistes pour des améliorations éventuelles.

ETAPES	QUESTIONS / POINTS CLÉS	ÉLÉMENTS DE RÉPONSE
0. Vision	Est-elle claire ? Est-elle partagée et comprise ?	<p>« Le projet FEM proposé aidera le gouvernement de la République du Congo dans le maintien de l'intégrité écologique et la connectivité de l'écosystème de la forêt de Mayombe afin de fournir à la fois les avantages de conservation de la biodiversité et du développement socio-économique durable ».</p> <p>Les échanges montrent assez nettement la clarté et le partage de la vision. Elle est régulièrement évoquée dans les échanges et reprise dans les différents documents et rapports produits par le PCCD.</p>
1. Hypothèses et Impacts	<p>Quelle est la situation (problème, enjeu, besoins...) sur laquelle nous voulons travailler ?</p> <p>Quels sont les éléments sous-jacents à cet enjeu ?</p> <p>A quels niveaux, profondeurs voulons-nous travailler ?</p> <p>Quels effets / impacts visons-nous ? A quoi devrait ressembler la solution au problème ou la réponse au défi que nous voulons relever ?</p>	<p>Plusieurs études et situations de référence menées au Congo et dans la sous-région ont permis d'identifier des impacts autour de la biodiversité et des communautés, et des effets en particulier relatifs à l'augmentation de la superficie couverte par les aires protégées, à leur connectivité ; à l'intégration de la conservation de la biodiversité dans les approches et procédés de gestion durable des paysages ; à l'environnement et aux bonnes pratiques propices à la gestion soutenable des aires protégées. Elles ont également permis de poser des hypothèses et préalables à l'atteinte des résultats aux différents niveaux.</p> <p>La trame usuelle « <i>Si... Alors... Parce que</i> » d'une Théorie de Changement a été perceptible, mais le réalisme, surtout par rapport au temps ne semble pas avoir accompagné ces enjeux, au regard du rythme de la construction et parfois de la déconstruction politico-juridique et institutionnelle, un ingrédient omni présent sur la trame de résultats du PCCD. Ainsi, « <i>la gestion serrée des délais, y compris pour le démarrage des opérations</i> » apparaît à posteriori comme une hypothèse forte.</p>
2. Cibles	<p>Qui / Quoi serait impacté ?</p> <p>Comment pourrait-on atteindre / influencer / impacter les cibles identifiées ?</p>	<p>Les communautés locales, dans leurs modes et moyens d'existence, les espèces animales et végétales constituantes de la biodiversité, de plus en plus en conflit d'ailleurs, sont apparues comme les cibles principales qui dictent les pôles de changement.</p> <p>Le ciblage est d'autant plus pertinent qu'il manque des modèles et exemples de bonnes pratiques inspirantes qui allient la conservation avec les exigences sociales et économiques</p>

ETAPES	QUESTIONS / POINTS CLÉS	ÉLÉMENTS DE RÉPONSE
		<p>Le tableau des superpositions d'usages est complété par l'activité des secteurs privés pétroliers, miniers ou gaziers, et celle des forestiers, avec lesquels le PCCD veut construire le modèle de gestion pour des aires protégées viables, avec l'accompagnement d'un environnement politique, réglementaire et institutionnel habilitant.</p>
3. Stratégie	<p>Quels outils ou procédés pour influencer / impacter les cibles (groupes, organisations, milieux...) ? Quelles ressources (financières, temps, compétences, connaissances...) sont-elles nécessaires pour arriver à influencer / impacter les cibles ? De quelles ressources disposons-nous (Analyse écarts) ? Quelles ressources peut-on "emprunter" aux autres ? Quelles compétences, connaissances et autres ressources devons-nous développer ? Comment le faire ? Existe-t-il des opportunités de coopération et de partenariat sur notre champ d'action ? Ou est-ce plutôt de la concurrence / rivalité ? Pouvons / Voulons-nous coopérer ?</p>	<p>La conception du Projet identifie clairement les voies et moyens d'arriver à ses fins « en s'appuyant sur les initiatives actuelles de base caractérisées par un dynamisme national et régional pour la conservation de la biodiversité à travers la création d'une PA et d'un complexe PA ainsi que l'engagement des communautés et du secteur privé pour assurer l'efficacité de la gestion et donc générer des avantages environnementaux et sociaux globaux ».</p> <p>La Théorie de Changement fait état de 13 produits intermédiaires répartis entre 3 composantes, en direction de l'impact visé sur la durée de 5 ans du Projet. Ils sont sous-tendus par une batterie de 47 activités à mener qui sont l'ossature de la stratégie d'ensemble. On peut citer :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Une stratégie formelle de communication, qui a développé une Théorie spécifique de Changement ◦ Une identification de partenaires stratégiques comme opérationnels, incluant des possibilités de cofinancement ◦ Une identification des besoins d'expertise ponctuelle ◦ Une (sous) estimation des ressources financières. <p>Vu le caractère très novateur du Projet et le nécessaire changement de paradigme, avec « <i>une approche radicalement nouvelle</i> » selon le document de Projet, il aurait été pertinent d'identifier une 4^{ème} composante exclusivement dédiée au Renforcement des capacités critiques à l'accomplissement des autres composantes et qui regrouperait les produits et activités du cadre logique et du plan de travail afférents à ce champ de développement des compétences. Au même titre que l'environnement politique et institutionnel habilitant, cette nouvelle composante reconstituée serait dédiée à l'environnement capacitaire habilitant et à la gestion des connaissances. Des modules sur la Gestion du Changement planifié (LEWIN, K.), sur la Théorie de Changement (GNUD), sur le Leadership situationnel (HERSEY, P) et sur la diffusion des innovations (KOTLER, P & DUBOIS, B.) à l'endroit surtout de l'équipe de direction</p>

ETAPES	QUESTIONS / POINTS CLÉS	ÉLÉMENTS DE RÉPONSE
		<p>et de certains partenaires stratégiques, seraient les bienvenus. Ils restent encore pertinents en cette année charnière 2021. Cette proposition est renforcée par l'emphase mise sur la formation et le renforcement dans les modes d'atténuation des risques identifiés.</p> <p>Compte tenu du peu d'emprise du PCCCD sur cet aspect, l'ambition de la composante 3 aurait pu se limiter à l'identification détaillée et argumentés des barrières à la gestion vertueuse et durable des aires protégées, et ne pas s'imputer la responsabilité directe de ce résultat. « <i>Une revue critique des politiques, législations et réglementations nationales et locales assortie d'une proposition de Feuille de Route et de recommandations</i> » aurait fait l'affaire. On pouvait y ajouter l'élaboration de directives techniques sous-régionales en matière de conservation de la biodiversité transfrontalière, car les aspects politiques sous régionaux dépassent le Projet. D'ailleurs plusieurs accords soutenus par des études traitant de ces questions ont été établis entre les pays ayant en commun l'écosystème forestier du Mayombe et ces instruments n'attendent que d'être opérationnalisés pour avoir des impacts sur le terrain, ce qui relève plus de la volonté et de l'engagement politiques des États parties.</p> <p>Jusqu'ici les inputs politiques ont été difficilement mobilisables, au regard des centres de décisions sectorielles éclatés, sans compter la composante sous-régionale. Se concentrer sur ce qu'on maîtrise le plus, surtout en contexte de rareté des ressources et d'arbitrages</p> <p>Le constat de retard est là, mais à mi-parcours, il vaut mieux maintenir le cap et mettre davantage la pression / lobbying (incluant la question du cofinancement d'ailleurs). D'autant plus difficile que la seule volonté politique du MEF ne suffit pas pour faire avancer le dossier, vu les nombreuses parties prenantes au haut niveau impliquées dans ce dossier politique et institutionnel.</p>
4. Mesure du Changement	<p>Comment allons-nous savoir que nous avons réussi ? Qu'est-ce qu'il faut considérer comme réussite après 1 an, 2 ans, 3 ans, 4 ans ? ...</p> <p>Quels en sont les indicateurs</p>	<p>Un Cadre logique a bel et bien été établi, mais n'a pas par la suite été traité comme un référentiel à visiter régulièrement et à mettre à jour au besoin, un exercice pourtant bel et bien prévu sous la responsabilité du Comité de Pilotage.</p>

ETAPES	QUESTIONS / POINTS CLÉS	ÉLÉMENTS DE RÉPONSE
	<p>pertinents (Cadre logique et dispositif de S/E) ?</p>	<p>Le cadre logique inclut des cibles claires à mi-parcours et au terme du Projet ; des situations de référence sont à renseigner au démarrage :</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Augmentation des paysages sous gestion durable intégrant la conservation de la biodiversité (Objectif de développement) ii. Niveau de capacité des institutions clés selon le score GEF en matière de gestion durable de la région forestière de Mayombé (composante 3) <p>Le PCCD dispose d'un Plan de suivi-évaluation, incluant outre le bien-fondé, les procédures opérationnelles, le fonctionnement du système, la gestion de l'information, des modèles outils (fiches) pour le suivi et la collecte des données pour renseigner les progrès vers la réalisation des différents résultats et activités associées, avec l'identification de capacités à renforcer et les nécessités de son financement. Un déploiement complet de ce dispositif et de ses outils sous la responsabilité technique du CTPI qui le pilote, devra être au cœur de la période restante du projet, et ceci dans une cadence plus soutenue avec emphase sur les impacts.</p> <p>Le Cadre logique identifie une vingtaine d'indicateurs d'impact et d'effet, et non de produits, dont trois (3) invoquant explicitement la dimension Genre, mais aucun ne figurant dans l'objectif de développement.</p> <p>Les moyens de vérification restent réalistes sauf pour deux (2) d'entre eux :</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Le METT réalisé alors qu'aucune activité de formation ou de réalisation n'a été programmée (Objectif de développement) ii. Le Score de Développement des Capacités alors qu'aucune activité de formation ou de réalisation n'a été programmée (Composante 3) <p>Les hypothèses posées sont en ligne, sauf pour une, à savoir « <i>l'absence de plans d'aménagement</i> » pour les aires protégées ciblées du Complexe, alors que cela est une activité centrale sous le contrôle du PCCD (Objectif de développement).</p> <p>Le « <i>Dialogue politique sectoriel permanent, suivi au besoin d'arbitrage au plus haut niveau</i> » aurait dû être identifié comme hypothèse du fait justement des superpositions d'usages qui caractérisent la zone. Par exemple, selon l'étude sur la Cartographie commanditée par le PCCD, 60% de l'espace de la concession forestière de</p>

ETAPES	QUESTIONS / POINTS CLÉS	ÉLÉMENTS DE RÉPONSE
		<p>Ntombo à transformer en aire protégée font l'objet de permis et de concessions, parfois sur de longues durées.</p> <p>Des risques ont été identifiés avec des mesures d'atténuation. « <i>Le directeur du PCCD et le SSE sont chargés de renseigner les fiches de suivi et d'atténuation des risques et de procéder à l'analyse sur une base semestrielle</i> ». La situation annuelle est néanmoins régulièrement présentée.</p>
5. Réflexions	<p>Est-ce que notre organisation sera à l'aise et en accord avec cette proposition ? Notre analyse a-t-elle été juste et raisonnable et nous mène vers un plan d'Action crédible et viable ? Pourquoi ?</p>	<p>Des réflexions finales ou leurs conclusions apparaissent sous forme de questionnements à prendre en charge par l'équipe ou le Comité de Pilotage dès le début de la mise en œuvre. Elles demeurent essentielles pour mieux préparer l'avenir et anticiper des problèmes potentiels.</p> <p>Il était établi que « <i>les hypothèses du projet, les risques et les autres aspects à raffiner seront documentés dans le rapport de démarrage du projet</i> », qui en définitive n'a pas développé ce chapitre.</p> <p>Cela aurait permis par exemple de se rendre compte que les 13 produits développés sont en fait repris comme indicateurs d'Effet ou Composante. Cela est une pratique certes courante et acceptable, mais non annoncée, elle peut faire perdre le fil conducteur à un lecteur non expérimenté.</p>

Tableau 3 : Points de contrôle de la Théorie de Changement

Au sortir de ces constats, la Théorie de Changement élaborée peut être considérée comme **Satisfaisante**.

4.2.2.2. Points de considération pour la Théorie de Changement

À mi-parcours, tout en maintenant l'esprit des composantes, il semble utile de procéder à un réaménagement, de toutes façons inéluctable au regard des nécessités de l'équilibre du Triangle de la Gestion axée sur les Résultats « *Résultats – Ressources – Rayonnement* ». La théorie de changement telle que formulée identifie les causes profondes et les obstacles, et s'appuie sur une situation de référence bien établie pour proposer un scénario alternatif pour le PCCD. Le cadre de résultats qui en traduit le soubassement a néanmoins besoin de certains ajustements dans sa logique verticale. C'est l'objet du tableau qui suit. Considéré comme le cœur du PCCD, il est en effet un support de communication de synthèse, renfermant en lui quasiment tout le cycle : base de planification, base de mise en œuvre, base de suivi – évaluation et base de bonification et d'amélioration en ce qu'elle permet des ajustements successifs selon les leçons tirées au fur et à mesure.

FORMULATION INITIALE	COMMENTAIRES - OBSERVATIONS	PROPOSITIONS - REFORMULATIONS
Objectif de développement : Assurer l'efficacité de la conservation et la gestion de la biodiversité par la création d'un complexe d'aires protégées et la mise en œuvre d'un modèle de participation de communautés et du secteur privé.	Le contenu des deux composantes dont la mise en œuvre permet de contribuer à l'efficacité de la conservation est explicite. S'y ajoute simplement la composante habilitante en matière d'environnement politique et institutionnel (voir ci-dessous les propositions)	A maintenir, avec une hypothèse sur l'alignement des points de vue entre les institutions gouvernementales en charge de l'Economie forestière, des Mines et Géologie, des Hydrocarbures
COMPOSANTE 1 : Création des aires protégées et corridors de biodiversité RÉSULTAT : Mise en place et connectivité améliorée des aires protégées		
Produit 1.1. Une aire protégée (Reserve Forestière Ntombo) créée et son plan de gestion élaboré et validé	Le Plan de Gestion validé pourrait être un des indicateurs de la création de l'Aire protégée, à côté d'autres comme la superficie couverte et le décret en portant création	La réserve forestière de Ntombo est érigée en aire protégée reconnue
Produit 1.2 Un corridor biologique (forêt de Dimonika-Ntombo-Tchimpounga) créé et un plan d'affectation et d'utilisation des terres mis au point	Le Plan d'affectation et d'utilisation des terres pourrait être un des indicateurs de la création du corridor biologique, à côté d'autres comme la superficie permettant le déplacement et le brassage génétique	Un corridor biologique reliant les espaces naturels et écosystèmes de Dimonika, Ntombo et Tchimpounga est créé
Produit 1.3 Un complexe d'aires protégées (Conkouati-Dimonika-Tchimpounga) créé		
La composante 1 est très homogène en termes de contenu orienté « Biodiversité ». Cela se reflète d'ailleurs à travers les activités envisagées pour chacun des trois (3) produits, que l'équipe du Projet a dû remodeler très justement pour éviter les redondances et créer des synergies		
COMPOSANTE 2 : Participation des communautés locales et du secteur privé RÉSULTAT : Augmentation des paysages terrestres et marins gérés durablement qui intègrent la conservation de la biodiversité		
Produit 2.1 Un modèle pour la participation des communautés locales et du secteur privé est mis en œuvre dans le nouveau complexe d'aires protégées	La réalité a fini de montrer la dualité de la participation de l'Administration : véritable accélérateur quand elle est mobilisée, véritable frein dans le cas contraire	Un modèle multi-acteurs pour la participation de l'administration, des communautés locales et du secteur privé est mis en œuvre dans le nouveau complexe d'aires protégées

FORMULATION INITIALE	COMMENTAIRES - OBSERVATIONS	PROPOSITIONS - REFORMULATIONS
Produit 2.2. Des Unités de Surveillance et de Lutte Anti-Braconnage (USLABs) établies pour le complexe de Conkouati-Dimonika-Tchimpounga		
Produit 2.3 Un Comité Communautaire de Conservation (CCC) et un Conseil Communautaire de Gestion et de Conservation (CCGC) établis dans chacune des quatre aires protégées ciblées	<p>Pour légitimer et garantir davantage leur durabilité institutionnelle, ces structures doivent être considérées comme faisant partie intégrante des organes de gouvernance proposés dans le modèle en construction de gestion participative et globale du Complexe.</p> <p>En effet, les cadre réglementaires actuels ne sont pas suffisamment précis sur la forme d'organisation communautaire à mettre en place dans les aires protégées</p>	
Produit 2.4 Sensibilisation accrue sur les questions de conservation parmi les communautés locales et le secteur privé dans la forêt de Mayombe en vue de réduire les conflits et accroître le soutien aux objectifs de conservation	<p>La sensibilisation sur les questions de conservation est plutôt une activité, malgré son importance. Le produit devrait se focaliser sur la Réduction des conflits nés des superpositions d'usages du fait de la cohabitation entre les privés, les communautés et autres intervenants, en vue du soutien accru des objectifs de conservation</p> <p>Sensibilisation → Réduction conflits → Soutien à la conservation (qui est la composante / Effet)</p>	<p>Les conflits nés des superpositions d'usages dans la forêt de Mayombe et qui sapent la conservation de la biodiversité sont convenablement gérés</p>
Produit 2.5 Initiatives de développement local pour promouvoir la conservation de la biodiversité dans la forêt du Mayombe		
Produit 2.6 Capacités et compétences des rangers, des communautés locales et des leaders d'opinions		A transférer dans la Composante 4 proposée

FORMULATION INITIALE	COMMENTAIRES - OBSERVATIONS	PROPOSITIONS - REFORMULATIONS
renforcées dans la zone du projet en approches de gestion durable		
<p>« A cet effet, j'attire l'attention des gestionnaires des projets à veiller de sorte que la mise en œuvre des activités profite effectivement au plus grand nombre des communautés riveraines et que leur implication soit visible dans chaque étape du processus [...]. La mise en œuvre des projets devrait aussi aboutir au développement dans les zones d'intervention, des pôles économiques susceptibles de créer des emplois et des revenus substantiels pour l'Etat, les communautés locales et les acteurs privés à travers les activités de conservation et de valorisation des paysages, des ressources fauniques, floristiques, halieutiques et culturelles » Mme le Ministre de l'économie forestière, 26 mars 2018 à la cérémonie de lancement</p> <p>La composante 2 est l'instrument accélérateur par excellence, et en même temps porteur du modèle à pérenniser. La durabilité des bénéfices du PCCD dépend pour beaucoup des succès de cette composante. Cependant, plusieurs préalables émanent de la composante 1. Le caractère risqué du PCCD tient aussi à la configuration des activités, en particulier dans l'ordonnancement et le suivi des activités sur le chemin critique.</p>		
<p>COMPOSANTE 3 Environnement politique, réglementaire et institutionnel permettant de soutenir la conservation dans le Mayombe</p>		
RÉSULTAT : Bonnes pratiques de gestion adoptées dans le paysage de Conkouati – Dimonika – Tchimpounga		Revue critique des politiques, législations et réglementations nationales et locales assortie d'une proposition de Feuille de Route et de recommandations
Produit 3.1 Capacités renforcées pour la gestion des aires protégées, des corridors et complexe des aires protégées		A transférer dans la Composante 4 proposée
Produit 3.2 Observatoire de la biodiversité et système de suivi environnemental mis en place pour améliorer la compréhension scientifique de la valeur de la biodiversité dans les aires protégées de la forêt de Mayombe		A transférer dans la Composante 4 proposée
Produit 3.3. Politiques nationales et réglementations relatives à la conservation et la gestion de la biodiversité dans les aires protégées de la forêt du Mayombe revues, révisées et appliquées afin d'éviter l'utilisation illégale et non durable		Hors de contrôle du PCCD. A traiter plutôt comme hypothèse dans le cadre logique, et s'en tenir à la production d'inputs à mettre à la disposition de la sphère politique pour prise de décisions et de mesures politiques et institutionnelles (revues, analyse SWOT, projets de textes, études et éclairages, par exemple sur

FORMULATION INITIALE	COMMENTAIRES - OBSERVATIONS	PROPOSITIONS - REFORMULATIONS
		l'Assurance agricole et les dégâts des pachydermes, appui au suivi des dispositions transitoires de la Loi 33-20 portant Code forestier, en particulier l'Article 254 sur l'adaptation des permis délivrés en forêts naturelles en cours au moment de la promulgation de la loi, conclusions, recommandations...)
Produit 3.4 Mécanisme mis en place pour la coopération transfrontalière pour appuyer l'application de la Loi et renforcer les capacités des parties prenantes nationales pour lutter contre les activités illégales	Le principe de la coopération frontalière est louable. Il est plus utile pour le PCCD de s'en tenir à des aspects techniques et opérationnels, ne nécessitant pas la mobilisation des hautes sphères. Un produit important à l'actif du PCCD aurait pu être la réalisation d'une étude importante envisagée dans la Stratégie sous-régionale : « <i>Réalisation d'une étude économique pour évaluer les coûts et les bénéfices attendus de la création, de l'aménagement et de la gestion durable de l'APT et développement de plusieurs modèles alternatifs pour garantir le partage équitable et durable des coûts et des avantages dans les différents pays et à l'échelle régionale</i> ». Surtout que toutes choses étant égales par ailleurs, le PCCD a réalisé une étude sur les systèmes USLAB dont les ingrédients peuvent être versés à ce chapitre	Un système avec des modèles alternatifs de partage équitable et durable des coûts et des avantages liés à la création, l'aménagement et la gestion durable de l'APT et dans les différents pays et à l'échelle régionale est promu. Cette étude serait entreprise dans le cadre de la composante 2
		COMPOSANTE 4 Environnement capacitaire habilitant en soutien à la conservation et à la gestion des connaissances

FORMULATION INITIALE	COMMENTAIRES - OBSERVATIONS	PROPOSITIONS - REFORMULATIONS
		OUTCOME / RÉSULTAT : Bonnes pratiques de gestion adoptées dans le paysage du Complexe d'aires protégées
		Produit 4.1. Les Connaissances, Attitudes et Pratiques des différentes parties prenantes pour la création et le maintien d'aires protégées sont évaluées et renforcées
		Produit 4.2. Les Connaissances, Attitudes et Pratiques des différentes parties prenantes pour la mobilisation et la participation des communautés locales et du secteur privé en faveur de la conservation sont évaluées et renforcées
		4.3. Un Observatoire de la biodiversité et système de suivi environnemental est mis en place pour améliorer la compréhension scientifique de la valeur de la biodiversité dans les aires protégées de la forêt de Mayombe
<p>La composante 3 telle que formulée ajoute au risque du Projet, parce que pour l'essentiel hors de portée de l'équipe du PCCD qui n'en détient pas les leviers. Elle aurait dû être traitée comme une hypothèse accompagnée d'un tableau de bord pour le suivi de son évolution. C'est d'ailleurs son traitement en tant que composante qui pourrait rendre la durée du PCCD insuffisante.</p> <p>Dans sa conception, le Projet a retenu des composantes et produits pertinents, mais dont l'aboutissement requiert des actes politico-institutionnels au plus haut niveau, un domaine caractérisé par des complexités et des inerties assez handicapantes.</p>		

Tableau 4 - Consolidation de la Théorie de Changement

4.2.2.3. La qualité des indicateurs

Les indicateurs et les cibles complètent les différents résultats dans le sens de leur formulation et des ambitions qui leur sont attachées, ce qui leur confère un caractère important. Si l'on applique les critères « SMART » pour apprécier leur qualité, pour chaque indicateur sont posées les questions suivantes :

- Caractère **Spécifique** : est-ce que l'indicateur est exprimé dans un langage clair, décrivant une circonstance future particulière ?
- Caractère **Mesurable** : est-ce que l'indicateur comprend des éléments permettant d'évaluer quantitativement / qualitativement la réalisation ?
- Caractère **Acceptable** : est-ce que l'indicateur est approprié au regard des priorités et perceptions des partenaires ?
- Caractère **Réaliste** : est-ce que l'indicateur est à la portée des partenaires ?
- Caractère **Temporel** : au lieu d'être ouvert, est-ce que l'indicateur est assorti de délais pour la réalisation ?

Sur la base des réponses, des notes sont attribuées sur une échelle de 1 (Faible) à 5 (Excellent)³. Les réponses à ces questionnements ont donné le tableau suivant :

³ Cet exercice, comme stipulé dans les Termes de Référence se limite à apprécier uniquement la qualité des indicateurs selon les critères SMART, et chacun est passé en revue selon ces critères. Les appréciations des niveaux de résultats qu'ils couvrent sont traitées ailleurs, dans l'examen du critère Efficacité et le niveau d'atteinte des résultats.

INDICATEURS	Spécifique	Mesurable	Acceptable	Réaliste	Temporalisé	Score / 25	COMMENTAIRES
Objectif de développement : Assurer l'efficacité de la conservation et la gestion de la biodiversité par la création d'un complexe d'aires protégées et la mise en œuvre d'un modèle de participation de communautés et du secteur privé.							
Augmentation de la superficie nationale des aires protégées Référence : 4 353 500 ha	5	5	5	5	5	25	
Augmentation des paysages sous gestion durable intégrant la conservation de la biodiversité Référence : A déterminer An 1 ?	5	5	5	3	5	23	La situation de référence n'a pas été déterminée comme prévu en l'An 1, rendant difficile l'appréciation de la progression en général et le réalisme en particulier
Efficacité de la gestion des aires protégées / GEF BD1 METT : Dimonika (Référence : 56), Conkouati-Douli (Référence : 58), Tchimpounga (Référence : 55), Ntombo (Référence : 17)	5	5	5	3	5	23	La cible à mi-parcours (10%) semble plus réaliste que la finale (30%)
Diminution du taux de braconnage des espèces menacées (Éléphant, hippopotame, grands singes)	5	4	4	2	5	20	La détermination des populations animales et des espèces n'a pas été opérée en Année 2 comme envisagé
Résultat Composante 1 : Complexe d'aires protégées de Conkouati – Dimonika créé et l'efficacité améliorée de la gestion assurée							

INDICATEURS	Spécifique	Mesurable	Acceptable	Réaliste	Temporalisé	Score / 25	COMMENTAIRES
Réserves forestières opérationnelles formellement établies dans la zone transfrontalière de la forêt de Mayombé Référence : Pas de statut officiel de protection ou de plan d'aménagement pour la forêt de Ntombo	5	5	5	2	5	22	Au regard du temps nécessaire pour conduire le processus incluant toutes les investigations techniques pour cerner les différents enjeux (inventaires, cartographies), les consultations des parties prenantes, les actions officielles de déclassement et de classement ainsi que l'élaboration et la validation d'un Plan d'aménagement, les 3 ans visés semblent peu réalistes
Corridors biologiques opérationnels formellement établis dans la zone transfrontalière de la forêt de Mayombé Référence : Pas de statut formel de protection ou de plan d'utilisation pour le corridor	5	4	4	3	5	21	Les multiples enjeux liés à l'utilisation de l'espace et les superpositions d'usages associés ainsi que la dimension sous-régionale font que l'on ne maîtrise pas tous les leviers au départ pour dérouler le programme dans toutes ses dimensions, y compris dans l'élaboration des plans de gestion
Complexes d'Aires protégées opérationnelles formellement établies dans la zone transfrontalière de la forêt de Mayombé Référence : Pas de statut formel de protection ou de plan d'aménagement	5	4	4	3	5	21	La dimension sous-régionale fait que l'on ne maîtrise pas tous les leviers pour dérouler le programme dans toutes ses dimensions à temps voulu, y compris dans l'élaboration des plans d'aménagement
Résultat Composante 2 : Augmentation des paysages gérés durablement qui intègrent la conservation de la biodiversité							
Nombre d'intervenants communautaires et privés partenaires des initiatives	5	5	5	5	5	25	

INDICATEURS	Spécifique	Mesurable	Acceptable	Réaliste	Temporalisé	Score / 25	COMMENTAIRES
Référence : Pas de forum local de consultation							
<p>Nombre de mécanismes et systèmes favorables à l'implication des communautés et du secteur privé aux initiatives de conservation</p> <p>Référence : Existence de comités de gestion des ressources naturelles dans les districts de Nzambi et de Madingo-Kayes</p>	5	5	5	3	5	23	Le modèle est au centre de l'initiative PCCD. Son caractère novateur suggère son établissement vers la fin du Projet
<p>Nombre de mesures en place pour prévenir le braconnage</p> <p>Référence : Modèle de USLABs fonctionnel dans les concessions forestières CIB et IFO</p> <p>USLABs établis dans le Nord du pays</p>	5	5	5	4	5	24	
<p>Nombre d'outils de communication et de sensibilisation pour la conservation mis en place par le projet tenant compte du Genre</p> <p>Référence : Pas de portail Web du projet</p>	5	5	4	2	5	21	<p>Un site WEB est certes important, mais le caractère essentiellement rural de la cible montre la nécessité de le compléter par d'autres canaux.</p> <p>De plus, aucun dispositif n'est en place pour le dénombrement des visites</p>
<p>Nombre de microprojets sensibles au Genre sur les moyens d'existence et la conservation appuyés par le Projet</p>	5	5	4	3	5	22	Des cibles ne sont pas déterminées pour en apprécier le volume ou l'évolution

INDICATEURS	Spécifique	Mesurable	Acceptable	Réaliste	Temporalisé	Score / 25	COMMENTAIRES
Référence : Pas de mécanisme incitatif en faveur des communautés locales en faveur de la conservation							
<p>Nombre de patrouilleurs, éco gardes, membres des communautés, leaders d'opinions (hommes et femmes) formés en gestion durable des ressources naturelles et activités productives</p> <p>Référence : Besoins en capacités de Gestion des aires protégées, techniques agricoles, Produits Forestiers non ligneux (voir PPG)</p> <p>171 éco-gardes formés en 2009</p>	5	5	4	3	5	22	Les cibles sont bien précisées et le marqueur Genre noté. Cependant envisager le même nombre de femmes et d'hommes dans les formations du genre manque quelque peu de réalisme
Résultat Composante 3 : Bonnes pratiques de gestion adoptées dans le paysage des aires protégées de Konkouati – Dimonika – Tchimpounga							
<p>Niveau de capacité des institutions clés en matière de gestion durable de la région forestière de Mayombé (selon le score GEF)</p> <p>Référence : A déterminer au démarrage du Projet</p>	3	3	5	3	5	19	Les critères d'institutions clés ne sont pas définis, et la situation de référence prévue dès le Rapport de démarrage n'est pas établie.
<p>Outils de suivi-évaluation en place pour améliorer la connaissance scientifique de la valeur de la biodiversité de la forêt de Mayombe</p> <p>Référence : Existence de quelques outils non pratiqués, sans collecte de données systématiques</p>	3	4	5	3	5	20	La situation de référence difficile suggère de viser des outils en particulier et d'avoir des ambitions modestes en la matière

INDICATEURS	Spécifique	Mesurable	Acceptable	Réaliste	Temporalisé	Score / 25	COMMENTAIRES
<p>Cadre politique et légal national renforçant la répression de l'usage illégal et non durable des ressources</p> <p>Référence : Existence d'un cadre légal en matière de répression du braconnage</p>	5	4	4	3	5	21	Le caractère peu réaliste est lié à la difficulté de faire bouger les niveaux politiques. Comme tel, indicateur à traiter comme hypothèse
<p>Mécanismes opérationnels en matière de coopération transfrontalière pour lutter contre les pratiques illicites dans la région forestière de Mayombé</p> <p>Référence : Existence d'un cadre légal en matière de répression du braconnage</p>	4	3	4	3	5	19	La dimension sous-régionale et politico-institutionnelle fait que l'on ne maîtrise pas tous les leviers pour dérouler le programme dans toutes ses dimensions à temps voulu, y compris en matière de lutte contre le braconnage
Score / 85	80	76	82	53	85	75	Les efforts de spécification et de définition des cibles à mi-parcours et en fin de projet pourraient être mis en péril par le niveau de réalisme, surtout au regard du caractère innovant du PCCD. En effet, au Congo c'est une première que dans le design d'un projet du genre, on donne une place aussi centrale au privé et aux communautés locales pour des objectifs de conservation. Les idées de « Corridor » et de « Complexe » sont aussi innovantes.
Score en pourcentage	94%	89%	96%	62%	100%	88%	
Pour l'essentiel, la qualité des indicateurs peut être considérée comme « Satisfaisante »							

Tableau 5 - Appréciation de la qualité des indicateurs

4.3. Sur la pertinence

Selon l'OCDE, la pertinence est la mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds.

Deux niveaux de pertinence sont analysés : une première analyse globale de la pertinence est suivie d'une autre plus ciblée sur des points spécifiques d'intérêt pour la revue.

4.3.1. Vue d'ensemble

La Théorie de Changement tient sa solidité de l'articulation avec la pertinence du Projet en matière de conservation de la biodiversité. La congruence avec l'Agenda international, les options nationales, et le positionnement et les avantages comparatifs des organisations qui en font la promotion et la soutiennent, à savoir le FEM et le PNUE, font que le PCCD s'est avéré pertinent et le demeure encore, y compris pour les années à venir.

C'est ce que le schéma suivant traduit.

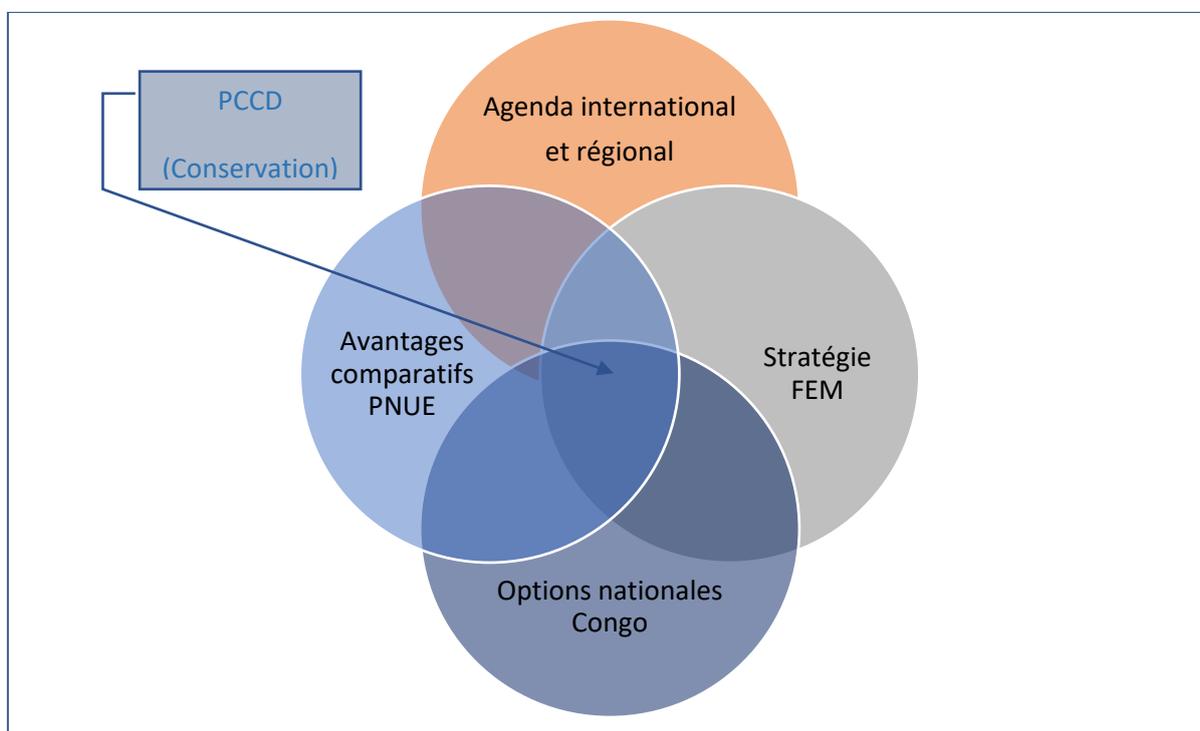


Figure 1 - Intersections et Pertinence du PCCD

4.3.1.1. *Agenda international, Coopération sous-régionale et Options nationales*

Après les OMD, l'Agenda international pour le Développement articulé autour des ODD, garde encore un focus prégnant sur la problématique de la préservation des ressources naturelles, la conservation de la biodiversité, en articulation avec le Plan Stratégique 2011-2020 de la Convention sur la Biodiversité et les cibles d'Aichi

Le Congo étant engagé dans cette dynamique, tente de bâtir des politiques de développement et sectorielles en cohérence avec cet agenda, tout en s'appuyant sur ses propres réalités socioéconomiques et environnementales, et en développant des partenariats avec les pays de la sous-région, en particulier, la République Démocratique du Congo, l'Angola et le Gabon pour des initiatives communes.

« L'Entente de Cabinda » de juillet 2009, signée entre l'Angola, la République Démocratique du Congo et la République du Congo s'est matérialisée par la création de l'initiative transfrontalière du Mayombe (ITM) développée dans le cadre du Plan de Convergence 2015-2025 pour la gestion durable des écosystèmes forestiers d'Afrique centrale, adopté en 2015 par le Conseil des ministres des forêts d'Afrique Centrale.

Plus spécifiquement, le projet s'inscrit dans l'axe d'intervention n° 3 « *Conservation et utilisation durable de la biodiversité* » et s'intègre dans les politiques clés et les priorités nationales au Congo, y compris : le Document de stratégie pour la croissance, l'emploi et la réduction de la pauvreté (DSCERP 2012-2016) ; le Plan d'Action pour le renouveau économique et social (PARESO); le Plan d'Action National pour l'environnement; le Plan d'Action forestier National; le Programme sectoriel forestier et l'environnement; et le Plan de maîtrise du développement Rural.

Le niveau de considération de l'Agenda international, de la coopération internationale et des Options nationales est jugé **Très Satisfaisant**

4.3.1.2. *Domaines de concentration des partenaires de soutien PNUE/FEM*

Le PCCD traverse 3 cycles du FEM :

- FEM 5 durant la conception et l'acceptation officielle avec les objectifs d'Améliorer la durabilité des systèmes d'aires protégées et d'Intégrer la Conservation de Biodiversité et Utilisation Durable dans les Paysages de Production terrestres, marins et Secteurs de Production
- FEM 6 pour le début de sa mise en œuvre, qui maintient le focus sur la Biodiversité, en termes de Renforcement de la viabilité des systèmes d'aires protégées, de Réduction des menaces sur la Biodiversité, d'Utilisation soutenable des actifs de la Biodiversité et d'Intégration de la Biodiversité dans la production des paysages terrestres ou marins
- FEM 7 pour la poursuite de sa mise œuvre, qui, en matière de biodiversité reste dans la continuité mais dans le renforcement et la précision en termes de son Positionnement dans les différents secteurs et les paysages, de Réduction des causes profondes de son érosion et de Renforcement des cadres politiques et institutionnels en la matière.

Le PNUE, en tant que plus haute Autorité en matière environnementale dans le Système des Nations Unies, a des avantages comparatifs sans commune mesure pour la mise en œuvre du PCCD, qu'il puise dans sa mission de « *montrer la voie et d'encourager la coopération pour protéger l'environnement. Elle se doit aussi d'être une source d'inspiration et d'information pour les Etats et les populations et un instrument de facilitation leur permettant d'améliorer la qualité de leur vie sans toutefois compromettre celle des générations à venir* ». Le PCCD trouve des connexions habilitantes dans tous les domaines stratégiques du PNUE :

- Sur le changement climatique : adaptation au changement climatique et résilience ; atténuation et énergie propre ; réduction des émissions dues à la déforestation et à la dégradation des forêts
- Sur la gestion durable des écosystèmes : alignement du besoin croissant de biens et de services écosystémiques sur la conservation de la biodiversité et le fonctionnement à long terme des écosystèmes, notamment en aidant les pays à intégrer le capital naturel dans les mesures des progrès réalisés en matière de développement durable et de prise de décisions économiques publiques et privées
- Sur la gouvernance environnementale : adossement à des orientations politiques cohérentes et fondées sur des faits, des cadres normatifs adéquats, des institutions efficaces, l'engagement des parties prenantes et les principes de bonne gouvernance qui sont inscrits dans le concept d'État de droit
- Sur l'utilisation des ressources : soutien à une transition vers une consommation et une production durables, en dissociant la croissance économique de l'utilisation non durable des ressources et de l'impact négatif sur l'environnement tout en améliorant le bien-être humain.

<p>Le niveau de considération des domaines de concentrations des partenaires est jugé Très Satisfaisant</p>
--

4.3.2. Tableau de Pertinence par rapport aux référentiels annoncés

Le tableau qui suit complète et précise l'argumentaire général sur la pertinence.

RÉFÉRENTIELS ANNONCÉS	ARTICULATIONS AVEC LE PCCD
Par rapport aux politiques clés, stratégies et priorités nationales de développement, de conservation de la biodiversité, de protection de la faune et de préservation des services écosystémiques	Plan national de Développement 2018-2022 <ul style="list-style-type: none"> ◦ Aménagement du Territoire / Conservation de la biodiversité et Gestion des écosystèmes
Par rapport aux stratégies nationales et plans en vertu des conventions pertinentes	Stratégie nationale et Plan d'Action sur la biodiversité Rapport national sur la biodiversité, évoquant « <i>la sécurité des ressources biologiques [...] assurée grâce à une meilleure connaissance de leurs composants et une gestion durable qui intègre le développement des capacités humaines, le développement socio-économique, la redistribution équitable des bénéfices tout en honorant les engagements internationaux</i> ⁴ »
Par rapport aux priorités régionales et aux engagements du pays pour la gestion de l'environnement mondial et ses plans répondant à des accords multilatéraux sur l'environnement et la coopération sur les questions environnementales transfrontalières	Plan stratégique pour un Complexe d'aires protégées transfrontalières dans les écosystèmes forestiers du Mayombe (2013), en sa vision d'asseoir « <i>la gestion durable des écosystèmes forestiers du Mayombe, en vue de la protection de la biodiversité d'importance mondiale, et du renforcement du développement socio-économique, d'une culture de paix et de la coopération dans une zone transfrontalière et de post conflit, et au-delà</i> »
Par rapport aux axes d'interventions, aux programmes opérationnels et aux priorités stratégiques du FEM tels qu'indiqués dans le document de projet, intégrant la Convention sur la Biodiversité et les objectifs d'Aichi	Objectifs du FEM 5 : « <i>Améliorer la durabilité des systèmes d'aires protégées Et Intégrer la Conservation de Biodiversité et Utilisation Durable dans les Paysages de Production terrestres, marins et Secteurs de Production</i> ». En lien avec 10 des 20 objectifs d'Aichi ⁵
Par rapport au programme de travail du PNUE	Le PNUE, en tant que plus haute Autorité en matière environnementale dans le Système des Nations Unies, a des avantages comparatifs sans commune mesure pour la mise en œuvre du PCCD, qu'il puise dans sa mission de « <i>montrer la voie et d'encourager la coopération pour protéger l'environnement. Elle se doit aussi d'être une source</i>

⁴ 4^{ème} Rapport national sur la diversité biologique, 2009

⁵ 1-4-5-6-7-8-11-14-15-18

RÉFÉRENTIELS ANNONCÉS	ARTICULATIONS AVEC LE PCCD
	<p><i>d'inspiration et d'information pour les Etats et les populations et un instrument de facilitation leur permettant d'améliorer la qualité de leur vie sans toutefois compromettre celle des générations à venir</i>». Le PCCD trouve des connexions habilitantes dans tous les domaines stratégiques du PNUE, entre autres sur le Changement climatique, la Gestion durable des écosystèmes, la Gouvernance environnementale ou l'Utilisation durable des ressources</p>
<p>Par rapport aux objectifs de développement durable</p>	<p>Le PCCD est principalement aligné sur l'ODD 15, contribuant particulièrement à la réalisation des indicateurs et cibles 15.1.2 (<i>Proportion des sites importants pour la biodiversité terrestre et la biodiversité des eaux douces qui sont couverts par des aires protégées</i>) et 15.9.1 (<i>Progrès réalisés vers les objectifs nationaux établis conformément à l'objectif 2 d'Aichi pour la biodiversité du Plan stratégique pour la diversité biologique 2011-2020</i>)</p> <p>L'ODD1 en sa cible 1.4 peut être évoquée : « <i>D'ici à 2030, faire en sorte que tous les hommes et les femmes, en particulier les pauvres et les personnes vulnérables, aient les mêmes droits aux ressources économiques et qu'ils aient accès aux services de base, à la propriété foncière, au contrôle des terres et à d'autres formes de propriété, à l'héritage, aux ressources naturelles et à des nouvelles technologies et des services financiers adaptés à leurs besoins, y compris la microfinance</i> ».</p> <p>Pour compléter sur ce chapitre, il est utile de mentionner que le PCCD confirme sa pertinence dans le cadre de l'UNDAF 2020-2024 / Effet 4 / Produit 4.4 : « <i>Les institutions nationales et les populations adoptent les pratiques de gestion durable de la biodiversité et développent les mesures d'adaptation et d'atténuation aux effets des changements climatiques</i> ».</p>

Tableau 6 - Liste de contrôle de Pertinence

Le niveau de considération des domaines de concentrations des partenaires est jugé **Très Satisfaisant**

Les articulations faites et les déclarations des autorités démontrent à souhait la grande pertinence du PCCD, faisant donner une appréciation « **Très Satisfaisante** ». Cependant, les mêmes autorités, mais également les responsables du Projet, ont à posteriori des questionnements sur le réalisme et les ambitions initialement affichées.

4.4. Sur l'efficacité

Selon l'OCDE, l'Efficacité est la mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.

4.4.1. Considérations d'ensemble

L'efficacité, qui est donc le degré d'atteinte des résultats aux différents niveaux est très lié aux conditions de démarrage, à la stratégie développée, en considérant le contexte de mise en œuvre.

Tableau 7 - Appréciation de l'Efficacité du PCCD

ÉLÉMENTS D'APPRÉCIATION	CONSTATS-APPRÉCIATION
Mise sur orbite du PCCD	<p>La période couverte par la revue à mi-parcours va d'Avril 2017 à Décembre 2020, mais globalement considéré le Projet a connu une phase importante de préparation entre août 2013 et avril 2017, qui a permis d'envisager une fondation solide pour l'édifice futur. Cependant il est loisible de noter le temps relativement long entre l'enclenchement de l'initiative et sa signature conjointe entre l'Autorité congolaise habilitée et l'Autorité habilitée du PNUE, entre la signature et le démarrage effectif. Le risque étant l'évolution des hypothèses sur lesquelles était bâti le Projet, ce qui est d'ailleurs le cas. La plupart des partenaires notamment les ONG ou programmes engagés dans le cofinancement ont soit arrêté leur intervention (cas de l'ONG WCS qui appuyait le fonctionnement du Parc National Conkouati-Douli), soit vu leur capacité financière drastiquement réduite. Des ONG comme WWF, WCS, JGI, HELP, John Aspinall, ont terminé leur mission au Congo / dans la zone ou ont vu leurs activités au ralenti. Entre temps également le pays est entré dans une crise économique liée à la chute des cours du pétrole</p>
Les approches et procédés	<p>Le PCCD est caractérisé par son contenu innovateur qui s'articule autour de la recherche d'un modèle qui mobilise, dans un même élan, Autorités (politiques, administratives, nationales, locales), Communautés, Secteur privé multiforme et Encadrement technique (PCCD, partenaires), pour une gestion durable des ressources multiformes dans les aires protégées.</p> <p>Certes il y a des expériences intéressantes qui inspirent, mais il s'agit de s'inscrire dans une optique de Changement planifié et de Diffusion de l'Innovation, dont il faut maîtriser et la théorie et la pratique, ce qui n'est pas évident, parce que non relevé comme pilier dans la démarche du Projet. Le PCCD a produit une Stratégie de Communication et une démarche intéressante en appui au modèle à travers les Activités génératrices de revenus alternatifs et pris le soin de réaliser les études techniques nécessaires pour cerner les différents enjeux et définir les différents caps stratégiques à suivre.</p>

Le niveau de considération des nécessités de l'Efficacité est jugé **Assez Satisfaisant**

4.4.2. Le cas particulier du METT

Suite à une première version de remplissage du Questionnaire METT durant le séjour du consultant, un groupe de travail composé de membres de l'équipe du PCCD et des aires protégées a poursuivi l'exercice d'appréciation après le départ du consultant. Les résultats sont présentés ci-après, le détail en Annexe.

L'échelle d'appréciation varie de 0 pour Insatisfaisant à 3 pour Satisfaisant et couvrant 34 questions, pour un total possible de 102 points.

La configuration globale montre que :

- ☞ deux (2) aires protégées, à savoir Dimonika et Conkouati, perdent chacune 6 points, passant de 56 à 50 et de 58 à 52, en cohérence avec la fin des appuis aussi bien sur les aspects de gestion que de fonctionnement courant
- ☞ deux (2) aires protégées, à savoir Tchimpounga et Ntombo gagnent respectivement 7 et 16 points, passant de 55 à 62 et de 17 à 33, en cohérence avec le maintien des appuis pour le premier cas, et les efforts déployés en matière de sensibilisation et de réalisations d'études pour mieux cerner les enjeux.

Tableau 8 - Scores METT des aires protégées

AIRES PROTÉGÉES		DIMONIKA			CONKOUATI-DOULI			TCHIMPOUNGA			NTOMBO		
#	CRITÈRES	Réf	Mi-parcours	Évolution	Réf	Mi-parcours	Évolution	Réf	Mi-parcours	Évolution	Réf	Mi-parcours	Évolution
1	Statut légal	3	3	0	3	3	0	3	3	0	0	2	2
2	Régulations	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0
3	Respect Loi	2	2	0	2	2	0	2	2	0	0	0	0
4	Objectifs de l'AP	2	2	0	2	2	0	3	3	0	0	0	0
5	Conception de l'AP	3	3	0	3	3	0	3	3	0	3	3	0
6	Délimitations de l'AP	3	3	0	3	2	-1	3	3	0	2	2	0
7	Plan de gestion	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
8	Plan de travail	2	1	-1	2	1	-1	2	2	0	0	0	0
9	Inventaire ressources	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	2	2
10	Système de protection	1	1	0	1	1	0	1	2	1	0	1	1
11	Activités de recherche	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0
12	Gestion des ressources	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0
13	Effectifs	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0
14	Renforcement capacités	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
15	Budget réel	1	1	0	2	1	-1	1	2	1	0	0	0
16	Lisibilité budgétaire	2	1	-1	2	1	-1	2	2	0	0	0	0
17	Gestion budgétaire	2	2	0	2	2	0	2	2	0	0	0	0
18	Équipements	3	1	-2	0	0	0	1	2	1	0	0	0
19	Entretien équipements	2	1	-1	2	0	-2	1	2	1	0	0	0
20	Education-Sensibilisation	2	1	-1	2	1	-1	2	2	0	0	1	1
21	Utilisation Eaux et Terres	5	5	0	5	5	0	5	5	0	2	4	2
22	Etat du voisinage	2	2	0	2	2	0	2	2	0	1	2	1
23	Population autochtone	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	2	1
24	Communautés locales	5	5	0	5	5	0	5	5	0	4	5	1
25	Retombées économiques	2	2	0	2	2	0	2	3	1	0	1	1
26	Suivi-évaluation	1	1	0	1	1	0	1	3	2	0	1	1
27	Facilités pour les visites	1	1	0	2	2	0	2	1	-1	0	0	0
28	Opérateurs touristiques	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0
29	Droits d'entrée	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0

AIRES PROTÉGÉES		DIMONIKA			CONKOUATI-DOULI			TCHIMPOUNGA			NTOMBO		
30	Etat des valeurs de l'AP	4	4	0	4	4	0	4	5	1	2	3	1
CONSOLIDATION		56	50	-6	58	52	-6	55	62	7	17	33	16

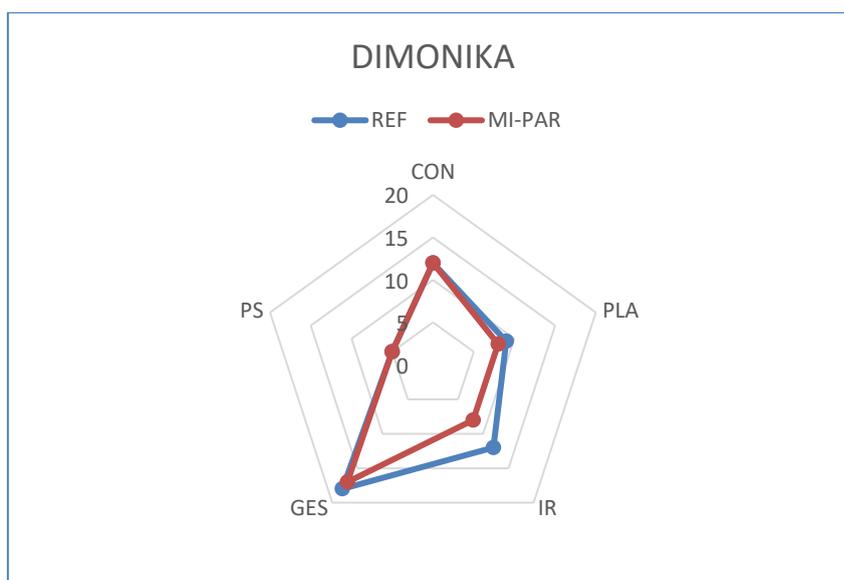
Les scores des 6 sous-systèmes analysés en situation de référence et à mi-parcours se présentent comme suit :

RUBRIQUES APPRÉCIATION	SITUATION DE RÉFÉRENCE					MI-PARCOURS				
	Dimonika	Conkouati	Tchimpounga	Ntombo	Moyenne	Dimonika	Conkouati	Tchimpounga	Ntombo	Moyenne
1. Contexte - CON	12	12	13	5	10,5	12	12	13	7	11
2. Planification - PLA	9	9	9	2	7,25	8	7	10	7	8
3. Intrants & Ressources - IR	12	9	9	0	7,5	8	6	12	0	6,5
4. Processus de Gestion - GES	18	18	18	8	15,5	17	17	21	16	17,75
5. Produits & Services - PS	5	10	6	2	5,75	5	10	6	3	6
6. SCORE TOTAL	56	58	55	17	46,5	50	52	62	33	49,25
SUR	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
Scores en %	55%	57%	54%	17%	46%	49%	51%	61%	32%	48%
ÉVOLUTIONS EN COLORIS : (ROUGE : Dégradation ; VERT : Amélioration)										

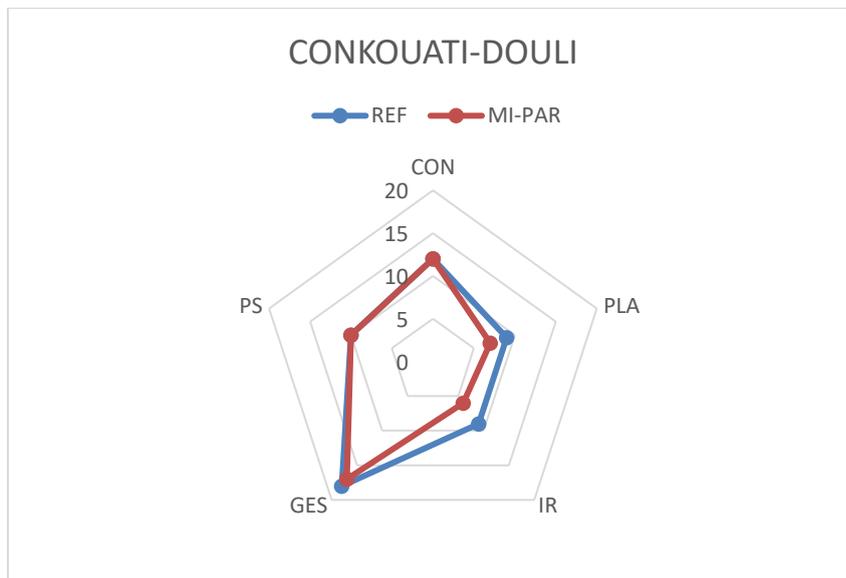
Tableau 9 - Scores METT consolidés

La situation de dégradation accrue observée au niveau des aires de Conkouati et Dimonika est principalement liée au départ des partenaires techniques et financiers comme WCS. Du reste, l'atelier de relance des activités du PCCD tenu en août 2018 a relevé que « [...] *la situation de crise que traverse actuellement le Parc National Conkouati-Douli, un des maillons essentiels du projet de création du complexe d'Aires Protégées Conkouati-Dimonika, marquée par l'arrêt des activités de surveillance et la recrudescence du braconnage n'offre plus la garantie d'assurer la conservation de l'intégrité des écosystèmes de ce parc et de ses ressources biologiques, minières et autres [...]* ». Au plus fort des appuis, Conkouati-DOuli a compté jusqu'à 69 agents, dont 59 contractuels supportés par les partenaires.

Cela avait amené l'Autorité de tutelle à annoncer « *la volonté du Gouvernement de la République à mettre un terme à la crise que traverse le Parc National Conkouati-Douli depuis 2015 et qui s'est aggravée avec le retrait de WCS de la gestion de ce parc en juillet 2018* ». Force est de constater que lesdites mesures ne sont pas encore effectives.

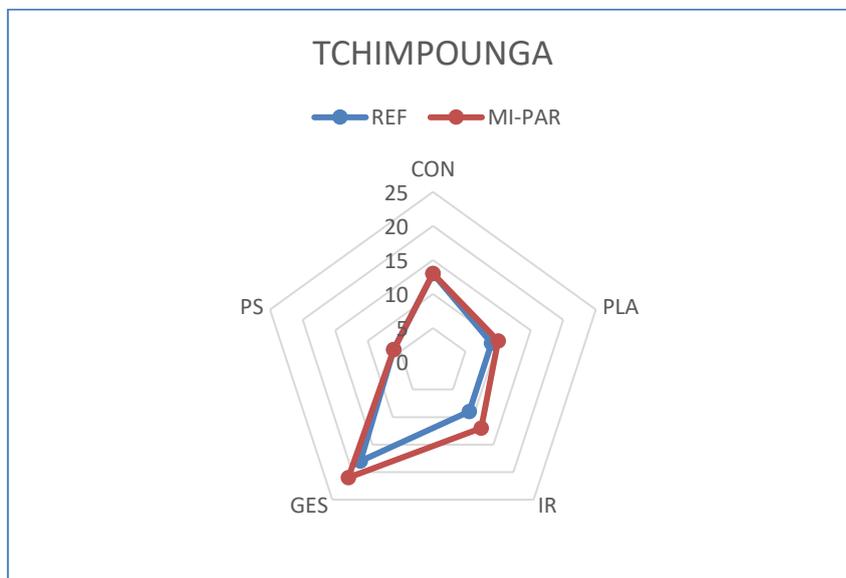


Graphique 2 - Scores METT Dimonika



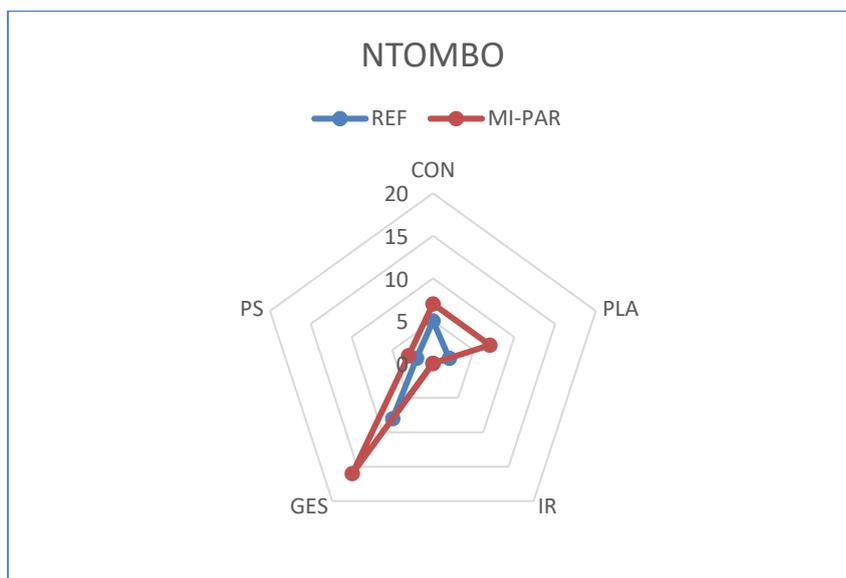
Graphique 3 - Scores METT CONKOUATI-DOULI

La réserve naturelle de Tchimpounga, avec l'appui de Jean Goodall Institute, enregistre de légers progrès dans les domaines de la disponibilité des ressources et des processus de gestion.



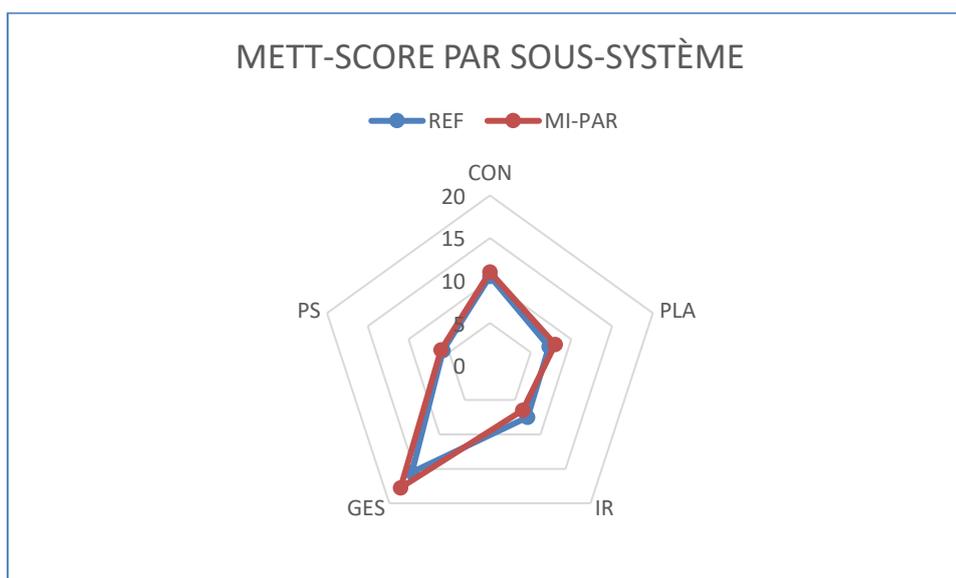
Graphique 4 - Scores METT TCHIMPOUNGA

Globalement considéré, le Complexe en devenir connaît néanmoins un frémissement d'amélioration, tiré vers le haut essentiellement par les activités entreprises dans le cadre du processus de création de l'aire de Ntombo. En particulier, les avancées sur les dimensions Contexte et Planification traduisent les efforts pour une meilleure connaissance de l'environnement socio-environnemental et de la ressource, à travers les études et la sensibilisation des communautés.



Graphique 5 - Scores METT NTOMBO

Les aspects locaux spécifiques à chaque aire protégée, en termes de logistique, de fonctionnement courant, de surveillance et d'effectifs, ont un impact déterminant sur le score METT. Ces dimensions étant pour l'essentiel du ressort de l'État congolais dont le co-financement reste encore très en deçà des engagements, il est clair que le niveau de relèvement des scores n'a pas répondu aux attentes, passant du score de 46% à 48%.



Graphique 6 - Scores METT consolidés

Pour l'instant, le léger mieux, avec le passage de 46 à 48%, ne sort pas encore la situation du niveau « **Assez Insatisfaisant – MU** », réservé à l'intervalle [34% - 50%].

Cependant, cette situation fébrile devrait vite évoluer avec la mise en place de l'agenda 2021 du PCCD et l'aboutissement de négociations entamées depuis le départ de certains partenaires comme WCS. Par exemple, au moment de finaliser le présent rapport, nous est parvenue l'information que le Gouvernement venait de signer une entente avec un partenaire pour le parc de Konkouati, et que la situation devrait vite évoluer favorablement pour toutes les aires protégées du Complexe durant l'année 2021. Cela se traduirait ipso facto par un bondissement des scores, compte tenu de la configuration en escaliers et non linéaire de l'appréciation METT.

4.4.3. Les performances à travers les indicateurs⁶

Les accomplissements reliés aux différentes composantes ont été connectés à un certain nombre d'indicateurs et de cibles à mi-parcours. Après trois (3) années, la situation de leur évolution se présente ainsi qu'il suit :

INDICATEURS PAR NIVEAU	CIBLES MI-PARCOURS	NOTATIONS / ACCOMPLISSEMENTS		EXPLICATIONS
		Par rapport à la cible	Activités phares / Résultats	
Objectif de développement : Assurer l'efficacité de la conservation et la gestion de la biodiversité par la création d'un complexe d'aires protégées et la mise en œuvre d'un modèle de participation de communautés et du secteur privé.				
Augmentation de la superficie nationale des aires protégées Référence : 4 353 500 ha			<ul style="list-style-type: none"> • Un inventaire multi-ressources de la concession forestière de Ntombo a été réalisé • Une étude socio-foncière et de cartographie participative de la concession forestière de Ntombo a été réalisée • Des propositions d'options de schéma de délimitation des limites géographiques pour la création de l'aire protégée de Ntombo ont été élaborées • Une étude d'impact environnemental et social de la création de l'aire protégée de Ntobo est en cours de réalisation • Une feuille de route pour les prochaines étapes a été définie 	Le processus de création de l'aire protégée de Ntombo qui augmentera la superficie du système national d'aires protégées de 93 000 ha (2, 14%) à la fin du projet est en cours. Il a nécessité au préalable que soit entreprise, outre les actions soutenues d'information et de sensibilisation communautés locales et des autres parties prenantes, la réalisation des études de base complémentaires et indispensables pour réunir les données scientifiques et techniques pour mieux éclairer le choix de différentes options et prises de décisions.
Augmentation des paysages sous gestion durable intégrant la conservation de la biodiversité Référence : A déterminer An 1 ?	<ul style="list-style-type: none"> ○ 10% d'augmentation 	5 (Satisfaisant-S)	<ul style="list-style-type: none"> • Un inventaire multi-ressources du corridor biologique de la forêt de Dimonika- Ntombo - Tchimpounga incluant l'identification et la caractérisation des couloirs de migration empruntés par les grands mammifères, les menaces et les obstacles, a été réalisé ; 	Compte tenu des enjeux multiples liés à l'utilisation de l'espace dans le paysage reliant la forêt Dimonika- Ntombo -Tchimpounga et dont l'officialisation du statut en corridor biologique (226 334 ha) augmentera la superficie des paysages sous gestion durable de 30% à la fin du projet, le processus qui est en cours a nécessité

⁶ METT, voir 4.4.2.

INDICATEURS PAR NIVEAU	CIBLES MI-PARCOURS	NOTATIONS / ACCOMPLISSEMENTS		EXPLICATIONS
		Par rapport à la cible	Activités phares / Résultats	
			<ul style="list-style-type: none"> • Une étude socio-foncière et de cartographie participative du corridor biologique a été réalisée ; • Des propositions d'options de schéma de délimitations géographiques du corridor biologique ont été élaborées en tenant compte des différents enjeux fonciers en termes d'utilisation actuelle et superpositions d'usages associés dans le paysage et les impératifs de gestion durable du paysage intégrant la conservation de la biodiversité ; • Une étude d'impact environnemental et social de la création du corridor biologique est en cours de réalisation ; • Une proposition de feuille de route pour les prochaines étapes incluant l'élaboration du plan d'affectation des terres a été définie 	au préalable que soient entreprises, des actions soutenues d'information et de sensibilisation communautés locales et des autres parties prenantes, la réalisation des études de base complémentaires pour cerner ces différents enjeux et réunir les données scientifiques et techniques permettant de mieux éclairer le choix de différentes options, prises de décisions et établissements d'accords.
Efficacité de la gestion des aires protégées / GEF BD1 METT : Dimonika (Référence : 56), Conkouati-Douli (Référence : 58), Tchimpounga (Référence : 55), Ntombo (Référence : 17)	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 10% d'amélioration du score METT dans chaque site 	3 (Assez Insatisfaisant-MU)	Données en cours de collecte au niveau des Aires protégées	Les données sont en cours de collecte au niveau des aires protégées pour établir une évaluation complète. La tendance observée ne montre cependant pas une amélioration de la situation par rapport à son niveau de référence. Car les efforts de base de gestion dans les trois AP ont fortement diminué par manque de moyens financiers, humain et matériel suffisants que les ressources du projet ne permettent pas de combler
Diminution du taux de braconnage des espèces menacées (Éléphant, hippopotame, grands singes)	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 10% de réduction du braconnage à partir de l'An 2 	4 (Assez Satisfaisant-MS)	<ul style="list-style-type: none"> • Données sur la situation de base (2016-2017) collectées ; • Un atelier de concertation des parties prenantes en vue de définir les mesures d'urgence à mettre en œuvre pour 	Les données de référence collectées n'ont pas indiqué des actions de braconnage sur les éléphants, les hippopotames et les grands singes. Toutefois, en raison de la

INDICATEURS PAR NIVEAU	CIBLES MI-PARCOURS	NOTATIONS / ACCOMPLISSEMENTS		EXPLICATIONS
		Par rapport à la cible	Activités phares / Résultats	
			<p>relancer les activités de conservation dans le parc national de Konkouati-Douli après le retrait de l'ONG WCS organisé</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une stratégie et un plan d'urgence élaborés pour mobiliser des ressources et maintenir les principales activités de conservation dans le parc national de Konkouati-Douli après l'arrêt de l'appui de l'ONG WCS et autres situations handicapantes. • Appui logistique du projet aux unités de gestion des aires protégées (Parc Konkouati-Douli et Réserve de Biosphère de Dimonika) pour les missions de surveillance et de lutte anti-braconnage 	<p>multiplication des conflits Homme-Faune, Eléphant en particulier, les menaces demeurent. Les athérures africains (porcs-et-pics) et céphalophes bleus paient le prix fort, représentent plus de 75 % des animaux abattus.</p>
Résultat Composante 1 : Complexe d'aires protégées de Konkouati – Dimonika créé et l'efficacité améliorée de la gestion assurée				
<p>Réserves forestières opérationnelles formellement établies dans la zone transfrontalière de la forêt de Mayombé</p> <p>Référence : Pas de statut officiel de protection ou de plan d'aménagement pour la forêt de Ntombo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Classement de la Réserve forestière de Ntombo avec élaboration d'un Plan d'aménagement à l'An 3 	5 (Satisfaisant-S)	<ul style="list-style-type: none"> • Des réunions d'information et de sensibilisation des autorités, des communautés locales et des autres acteurs ont été tenues, • Un inventaire multi-ressources de la concession forestière de Ntombo a été réalisé • Une étude socio-foncière et de cartographie participative de la concession forestière de Ntombo a été réalisée • Des propositions d'options de schéma de délimitations géographiques pour la création de l'aire protégée de Ntombo ont été formulées • Une étude d'impact environnemental et social de la création de l'aire protégée de Ntombo est en cours de réalisation 	<p>Le processus de création de l'aire protégée de Ntombo est en cours. Il a nécessité au préalable que soit entreprise, outre les actions soutenues d'information et de sensibilisation des communautés locales et des autres parties prenantes, la réalisation des études de base complémentaires et indispensables pour réunir les données scientifiques et techniques permettant de mieux éclairer le choix de différentes options et prises de décision.</p> <p>Les travaux réalisés ont fourni des informations à jour, sur une base scientifique solide et sont de nature à améliorer l'état de connaissance de la biodiversité du site</p>

INDICATEURS PAR NIVEAU	CIBLES MI-PARCOURS	NOTATIONS / ACCOMPLISSEMENTS		EXPLICATIONS
		Par rapport à la cible	Activités phares / Résultats	
			<ul style="list-style-type: none"> • Une feuille de route pour les prochaines étapes a été définie 	
<p>Corridors biologiques opérationnels formellement établis dans la zone transfrontalière de la forêt de Mayombé</p> <p>Référence : Pas de statut formel de protection ou de plan d'utilisation pour le corridor</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Classement du corridor Dimonika-Ntombo-Tchimpounga, avec élaboration d'un Plan harmonisé d'utilisation à l'An 3 	5 (Satisfaisant-S)	<ul style="list-style-type: none"> • Des réunions d'information et de sensibilisation des autorités, des communautés locales et des autres acteurs ont été tenues • Un inventaire multi-ressources du corridor biologique de la forêt forêt de Dimonika- Ntombo - Tchimpounga incluant l'identification et la caractérisation des couloirs de migration empruntés par les grands mammifères, les menaces et les obstacles, a été réalisé ; • Une étude socio-foncière et de cartographie participative du corridor biologique a été réalisée ; • Des propositions d'options de schéma de délimitations géographiques du corridor biologique ont été élaborées en tenant compte des différents enjeux fonciers en termes d'utilisation actuelle des terres et superpositions d'usages associés dans le paysage et les impératifs de gestion durable du paysage intégrant la conservation de la biodiversité ; • Une étude d'impact environnemental et social de la création du corridor biologique est en cours de réalisation ; • Une proposition de feuille de route pour les prochaines étapes incluant l'élaboration du plan d'affectation des terres a été définie 	<p>Compte tenu des enjeux multiples liés à l'utilisation de l'espace associé au paysage des corridors biologiques et l'absence des données à jour sur la zone, le processus a nécessité que soient entreprises, au préalable des actions soutenues d'information et de sensibilisation des parties prenantes, notamment les communautés locales et les opérateurs du secteur privé ainsi que la réalisation des études techniques de base complémentaires pour cerner ces différents enjeux et réunir les données scientifiques permettant de mieux éclairer le choix de différentes options, prises de décisions et établissements d'accords. Il découle des travaux réalisés une meilleure connaissance de l'état du site en termes de biodiversité et de menaces et des différents enjeux à prendre en compte dans le processus.</p>
Complexes d'Aires protégées opérationnelles formellement établies dans	<ul style="list-style-type: none"> ○ Classement du complexe 	4 (Assez Satisfaisant-MS)	<ul style="list-style-type: none"> • Des réunions d'information et de sensibilisation des autorités, des 	Le processus de création du complexe est en cours.

INDICATEURS PAR NIVEAU	CIBLES MI-PARCOURS	NOTATIONS / ACCOMPLISSEMENTS		EXPLICATIONS
		Par rapport à la cible	Activités phares / Résultats	
la zone transfrontalière de la forêt de Mayombé Référence : Pas de statut formel de protection ou de plan d'aménagement	Dimonika-Ntombo-Tchimpounga, avec élaboration d'un Plan d'aménagement à l'An 3		communautés locales et des autres acteurs ont été tenues <ul style="list-style-type: none"> Des propositions d'options de schéma de délimitations géographiques du complexe ont été formulées Une étude d'impact environnemental et social de la création du corridor biologique est en cours de réalisation 	
Complexes d'aires protégées, aires elles-mêmes et corridors de la Composante 2 sont liés dans leur réalisation, ce qui explique le niveau de redondance et de complémentarité de l'essentiel des activités qui mènent vers ces produits.				
Résultat Composante 2 : Augmentation des paysages gérés durablement qui intègrent la conservation de la biodiversité				
Nombre d'intervenants communautaires et privés partenaires des initiatives Référence : Pas de forum local de consultation	<ul style="list-style-type: none"> 1 forum local inclusif, incluant les femmes, organisé en l'An 2 	4 (Assez Satisfaisant-MS)	<ul style="list-style-type: none"> Une note conceptuelle pour l'organisation d'un forum de concertation et de dialogue multi-acteurs au niveau national et local a été élaborée ; Les parties prenantes au forum incluant les institutions et administrations publiques, partenaires du secteur privé, les ONG et les représentants des communautés locales y compris les femmes et les populations autochtones ont été identifiés. 	Le modèle attendu du PCCD est un résultat majeur, dont l'application modifiera les approches connues jusqu'ici en matière de gestion et de conservation de la biodiversité. Plusieurs réunions et séances d'explications précèdent le forum. Le principal résultat attendu de ce forum sera l'adoption et la formalisation du modèle de participation permanente des communautés, du secteur privé et des autres parties prenantes à l'amélioration de l'efficacité de gestion des aires protégées du complexe Conkouati-Dimonika.
Nombre de mécanismes et systèmes favorables à l'implication des communautés et du secteur privé aux initiatives de conservation Référence : Existence de comités de gestion des	<ul style="list-style-type: none"> 1 modèle de participation communautaire et du secteur privé sensible à l'équité Genre en l'An 3 	5 (Satisfaisant-S)	<ul style="list-style-type: none"> Une revue des systèmes de participation des communautés locales et du secteur privé aux initiatives de conservation en cours d'utilisation dans la zone du projet et le reste du pays a été réalisée ; Un projet de modèle plus global de participation aux initiatives de conservation et gestion des ressources 	Compte tenu des interventions de plusieurs acteurs relevant d'autres secteurs d'activités, notamment : forestier, agricole, minier, pétrolier et pêche, mais qui ont une incidence directe sur la conservation et l'exploitation durable des ressources naturelles de la zone du projet et

INDICATEURS PAR NIVEAU	CIBLES MI-PARCOURS	NOTATIONS / ACCOMPLISSEMENTS		EXPLICATIONS
		Par rapport à la cible	Activités phares / Résultats	
ressources naturelles dans les districts de Nzambi et de Madingo-Kayes	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1 Comité communautaire de Conservation (CCC) et 1 Conseil de Gestion communautaire de Conservation (CGCC) établis dans chacune des 4 Aires protégées en l'An 2, avec représentation des femmes 		<p>naturelles adapté au contexte de la zone du projet, impliquant les communautés, le secteur privé et les différents institutions publiques concernées a été élaboré ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les instruments/accords à développer, ainsi que les organes de gouvernance à mettre en place incluant les structures de participation communautaires (CCC) pour l'opérationnalisation du modèle, ont été identifiés. • Une stratégie et un plan d'action genre ont été élaborés pour mieux prendre en compte l'équité de genre dans tous les processus de mise en œuvre du projet y compris les aspects communication et sensibilisation. 	l'efficacité de la gestion des aires protégées, et en considération des leçons apprises des expériences jusque-là développées en matière de gestion participative ; il est apparu plus indiqué de mettre en place un modèle plus global de gestion cohérente et participative des ressources naturelles du complexe Conkouati-Dimonia, reconnu et soutenu par les institutions concernées, au niveau national, départemental, district et communautaire et qui garantit la durabilité des actions du projet. Le modèle ainsi proposé prévoit la signature d'un accord interministériel pour définir un cadre permanent de concertation impliquant les ministères de tutelle des principaux acteurs qui interviennent dans la zone du projet, ainsi que les modalités de sa mise en œuvre opérationnelle. Cet Accord constituera la base juridique pour assurer la continuité des activités de l'après-projet, sous la forme d'un Programme de long terme.
<p>Nombre de mesures en place pour prévenir le braconnage</p> <p>Référence : Modèle de USLABs⁷ fonctionnel dans</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Au moins 1 USLAB créé et opérationnel en l'An 1 	5 (Satisfaisant-S)	<ul style="list-style-type: none"> • Une étude d'évaluation approfondie du système d'Unités de Surveillance et de Lutte Anti-Braconnage (USLAB) et des modèles de Projets de Gestion des Ecosystèmes Périphériques des Parcs 	Les modèles d'USLAB et de PROGEPP tels que décrits dans la situation de référence n'étant pas développés dans la zone du projet, il a été retenu d'un point de vue stratégique de procéder d'abord à leur évaluation approfondie

⁷ USLABs : Unités de Surveillance et de Lutte Anti-Braconnage

INDICATEURS PAR NIVEAU	CIBLES MI-PARCOURS	NOTATIONS / ACCOMPLISSEMENTS		EXPLICATIONS
		Par rapport à la cible	Activités phares / Résultats	
les concessions forestières CIB et IFO USLABs établis dans le Nord du pays			<p>(PROGEPP) existants au Congo a été réalisée ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un état de lieux du système de Lutte Anti-Braconnage dans la zone du projet a été réalisé • Un modèle de gestion participative incluant la surveillance et de lutte anti-braconnage adapté aux conditions de la zone du projet et des orientations stratégiques pour son développement ont été définis, en considérant les leçons apprises des systèmes d'USLAB et PROGEPP développés dans le Nord du pays. 	et de s'inspirer des leçons apprises pour soutenir la création de ces structures dans le cadre du projet ou proposer un modèle plus adapté au contexte de la zone. Sur la base des leçons apprises de cette évaluation, le modèle PROGEPP est celui qui s'est révélé le plus participatif, efficace et performant. Ainsi, en lien avec les objectifs stratégiques et les résultats attendus du projet relatifs à la gestion participative des ressources naturelles incluant les communautés et le secteur privé, ce modèle PROGEPP a été proposé comme le plus indiqué pour être répliqué et adapté aux conditions de la zone, en considérant les leçons apprises et en renforçant la coordination et la coopération entre les différents secteurs.
<p>Nombre d'outils de communication et de sensibilisation pour la conservation mis en place par le projet tenant compte du Genre</p> <p>Référence : Pas de portail Web du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 1 portail Web du projet installé et intégré au site du Ministère 	5 (Satisfaisant-S)	<ul style="list-style-type: none"> • Une stratégie de communication et de sensibilisation fondée sur les perceptions des acteurs y compris les femmes et les jeunes à l'égard de la conservation de la biodiversité et l'évaluation de leurs besoins de communication en matière de changement de comportement et d'adoption de bonnes pratiques a été élaborée • Une stratégie et un plan d'action genre ont été élaborés pour mieux prendre en compte l'équité de genre dans tous les processus de mise en œuvre du projet y compris les aspects de communication et sensibilisation 	Les capacités financières actuelles du projet n'ont pas permis de développer les activités définies dans les différentes stratégies élaborées et la diffusion à large échelle des outils développés. A cela s'ajoute la faiblesse en ressources humaines et des moyens de fonctionnement des aires protégées du complexe sur lesquels le projet pourrait s'appuyer

INDICATEURS PAR NIVEAU	CIBLES MI-PARCOURS	NOTATIONS / ACCOMPLISSEMENTS		EXPLICATIONS
		Par rapport à la cible	Activités phares / Résultats	
			<ul style="list-style-type: none"> • Un livret pédagogique de sensibilisation a été élaboré et un premier lot de cette brochure édité et diffusé au niveau des principaux partenaires • Un portail Web du projet avec de lien sur le site du Ministère de l'Economie Forestière (http://www.pccd.cg) a été installé • Un adressage Email avec nom de domaine @pccd.cg • Une page Facebook du projet (Projet Conkouati-Dimonika) a été mise au point. 	
<p>Nombre de microprojets sensibles au Genre sur les moyens d'existence et la conservation appuyés par le Projet</p> <p>Référence : Pas de mécanisme incitatif en faveur des communautés locales en faveur de la conservation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Appel à proposition de conclu pour des microprojets à soutenir 	5 (Satisfaisant-S)	<ul style="list-style-type: none"> • Une démarche incluant des procédures et des outils pour la sélection, la conception, le financement et la mise en œuvre de micro-projets sur les moyens d'existence et la conservation a été élaborée ; • Des réunions d'information et sensibilisation des communautés et leurs organisations, et les autorités locales ont été organisées sur la démarche et les procédures ; • Un appel à proposition de subvention a été lancé à l'issue de la campagne d'information et de sensibilisation ; 488 requêtes ont été reçues à l'issue de l'appel à proposition ; • Une liste de 18 fiches d'identification de micro-projets intercommunautaires à développer dans les domaines de l'agriculture, élevage, pêche artisanale, agroforesterie, écotourisme communautaire) a été établie après analyse des requêtes et concertation avec les communautés et organisations locales demanderesse de subvention ; 	<p>La question des mesures d'accompagnement et d'activités alternatives génératrices de revenus sont au cœur des préoccupations et attentes des communautés locales dans la conduite des différents processus de mise en œuvre du projet. Cependant, tirant les leçons des initiatives et mécanismes incitatifs développés par les partenaires intervenus par le passé dans la zone sur cette thématique et pour éviter de faire du saupoudrage, le projet a d'abord fait l'option de définir au préalable une stratégie et des procédures susceptibles de garantir le succès, la durabilité économique, sociale et environnementale des micro-projets à promouvoir, ainsi que l'équité du genre dans l'accès aux investissements associés y compris pour les femmes et les populations autochtones.</p>

INDICATEURS PAR NIVEAU	CIBLES MI-PARCOURS	NOTATIONS / ACCOMPLISSEMENTS		EXPLICATIONS
		Par rapport à la cible	Activités phares / Résultats	
			<ul style="list-style-type: none"> Une liste de 12 micro-projets pilotes intercommunautaires prioritaires est en cours de finalisation (montage avancé des dossiers techniques et financiers) 	Le processus en cours a pris en compte l'aspect genre conformément aux orientations de la stratégie et du plan d'action définis par le projet en la matière : sur environ 5 954 bénéficiaires potentiels des micro-projets en cours d'instructions, 43 % sont des femmes, certains de ces micro-projets (15%) sont portés exclusivement par des organisations des femmes.
<p>Nombre de patrouilleurs, éco gardes, membres des communautés, leaders d'opinions (hommes et femmes) formés en gestion durable des ressources naturelles et activités productives</p> <p>Référence : Besoins en capacités de Gestion des aires protégées, techniques agricoles, Produits Forestiers non ligneux (voir PPG)</p> <p>171 éco-gardes formés en 2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> Au moins 3 modules de formation disponibles à la fin de l'An 1 Renforcement des capacités des éco-gardes à la fin de l'An 1 	4 (Assez Satisfaisant-MS)	<ul style="list-style-type: none"> Un dossier technique a été élaboré et un DAO lancé pour la réhabilitation de l'école de la Réserve de Biosphère de Dimonika. 	Depuis le retrait de WCS et de ses appuis, les éco gardes sont plutôt engagés dans un bénévolat, dans l'espoir de voir s'installer bientôt le repreneur en discussions avec les autorités. Le secteur privé offre également une fenêtre de participation à la prise en charge des éco gardes.
La Composante 2 est celle qui crée les conditions d'une durabilité, au moins in situ. Son importance perçue fait que plus de la moitié des ressources PNUE/FEM lui sont attribuées				
Résultat Composante 3 : Bonnes pratiques de gestion adoptées dans le paysage des aires protégées de Conkouati - Dimonika - Tchimpounga				
Niveau de capacité des institutions clés en matière de gestion durable de la région forestière de	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation de 10% des scores au terme de l'An 2 	4 (Assez Satisfaisant-MS)	Des discussions sont initiées avec les entités en charge de la gestion des aires protégées, en vue de l'établissement de la situation	La maîtrise de l'Outil Score GEF sera déterminante pour l'évaluation. Au besoin, une formation ad hoc sera envisagée

INDICATEURS PAR NIVEAU	CIBLES MI-PARCOURS	NOTATIONS / ACCOMPLISSEMENTS		EXPLICATIONS
		Par rapport à la cible	Activités phares / Résultats	
Mayombé (selon le score GEF) Référence : A déterminer au démarrage du Projet				
Outils de suivi-évaluation en place pour améliorer la connaissance scientifique de la valeur de la biodiversité de la forêt de Mayombe Référence : Existence de quelques outils non pratiqués, sans collecte de données systématiques	<ul style="list-style-type: none"> ○ Version provisoire des outils disponible au terme de l'An 1 	5 (Satisfaisant-S)	<ul style="list-style-type: none"> • Un (1) catalogue illustré et descriptif des espèces représentatives de mammifères terrestres sauvages, de mammifères volants, d'Oiseaux, de reptiles, de batraciens et quelques ressources halieutiques identifiées dans la concession forestière de Ntombo et du corridor biologique de la forêt de Dimonika-Ntombo-Tchimpounga a été élaboré • Un catalogue illustré et descriptif des espèces floristiques (70 familles botaniques, 252 espèces forestières et hors forêt, 246 espèces) de la concession forestière de Ntombo et du corridor biologique de la forêt de Dimonika-Ntombo-Tchimpounga a été élaboré • Une base des données cartographiques a été constituée (répartition des espèces, couloirs de migration empruntés par les grands mammifères, végétation et stratifications éco forestière, zones de haute valeur de conservation, occupation du sol, sites touristiques et culturels, hydrographie, géologie, étendues des terres occupées par les peuples autochtones et les familles détentrices des droits fonciers coutumiers, concessions et permis d'exploration et d'exploitation octroyés aux sociétés 	Les outils produits constituent une base appréciable de connaissances nouvelles sur la biodiversité de la zone, les impacts pourraient être amplifiés en concentrant les efforts sur l'unification des bases de données et le partage avec les services techniques entre autres, comme dépositaires de la durabilité et bénéficiaires d'opportunités de renforcement

INDICATEURS PAR NIVEAU	CIBLES MI-PARCOURS	NOTATIONS / ACCOMPLISSEMENTS		EXPLICATIONS
		Par rapport à la cible	Activités phares / Résultats	
			extractives et forestière, sites d'orpaillage, zones de fortes pressions)	
<p>Cadre politique et légal national renforçant la répression de l'usage illégal et non durable des ressources</p> <p>Référence : Existence d'un cadre légal en matière de répression du braconnage</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Analyse du cadre politique et légal existant, identification des besoins et recommandations, au terme de l'An 1 	4 (Assez Satisfaisant-MS)	<ul style="list-style-type: none"> • Deux (2) cadres/textes légaux (Code Forestier et Loi sur la Faune et les Aires protégées) à améliorer ont été identifiés par le Ministère de l'Economie Forestière ; • Une nouvelle Loi n° 33-2020 portant Code Forestier a été adoptée et promulguée • Un rapport d'analyse-diagnostic de la Loi 37-2008 du 28 novembre 2008 sur la Faune et les Aires protégées a été produit sur financement d'un projet de la Banque Mondiale démarché (Projet Forêt et Diversification Economique - PFDE) dans le sens de la recherche de l'efficacité et des synergies • Une note de propositions d'amélioration à prendre en compte dans la révision de la Loi 37-2008 a été élaborée par l'équipe du Projet et transmise au Ministère de l'Economie Forestière et aux autres partenaires appuyant ce processus. • Un avant-projet de la loi révisée sur la faune et les aires protégées a été élaboré sur financement de la Banque Mondiale • Des termes de références conjoints avec le PFDE financé par la Banque Mondiale et le Projet Régional « CBSP - Partenariat pour la Conservation de la Biodiversité : Financement durable des Systèmes d'Aires Protégées du Bassin du Congo financé par le FEM ont été élaborés à l'initiative du Projet Complexe Konkouati-Dimonika pour l'examen par 	<p>Considérant que l'amélioration du cadre légal est un processus parfois long, car dépendant plus des orientations et priorités politiques auxquelles les partenaires techniques pourraient apporter leur appui et vu les capacités financières du projet et la durée restante, il serait plus indiqué de recentrer les efforts sur les aspects les plus abordables et à portée de l'équipe.</p>

INDICATEURS PAR NIVEAU	CIBLES MI-PARCOURS	NOTATIONS / ACCOMPLISSEMENTS		EXPLICATIONS
		Par rapport à la cible	Activités phares / Résultats	
			les parties de l'avant-projet de la loi sur la faune et les aires protégées.	
<p>Mécanismes opérationnels en matière de coopération transfrontalière pour lutter contre les pratiques illicites dans la région forestière de Mayombé</p> <p>Référence : Existence d'un cadre légal en matière de répression du braconnage</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Version provisoire du cadre des opérations de coordination au terme de l'An 1 	4 (Assez Satisfaisant - MS)	<ul style="list-style-type: none"> • Un atelier de relance de l'accord de coopération transfrontalière entre le Gabon et le Congo relatif au Parc Transfrontalier Maymba-Conkouati organisé en collaboration avec le projet GeFaCHE – TF 0A3107 (FEM/Banque Mondiale) ; La liste des acteurs nationaux et partenaires directement concernés pour la mise en place du comité intégré de lutte anti-braconnage établie • Un projet de protocole d'accord cadre spécifique à lutte anti-braconnage dans le cadre du parc transfrontalier Mayumba(Gabon)-Conkouati (Congo) élaboré ; • Des termes de références pour la tenue au Congo d'un atelier régional élargie aux parcs transfrontaliers du Mayombe (Gabon, Congo, RDC, Gabon, Angola) pour l'examen du projet de protocole d'accord et la relance de la coopération transfrontalière élaboré 	<p>En matière de coopération transfrontalière, les pays ayant en commun le massif forestier de Mayombe ont pris plusieurs initiatives à travers des protocoles et des accords régionaux ou bilatéraux qui ont tous retenu la lutte contre les activités illégales dont le braconnage parmi leurs domaines prioritaires d'intervention. Pour éviter une duplication d'initiative, le projet a retenu stratégiquement de s'inscrire dans le cadre de ces instruments et de travailler en synergie avec les acteurs concernés pour développer les outils opérationnels concernant la lutte anti-braconnage. Cependant, plus d'engagement, d'impulsion politique et des ressources pour réaliser les différentes concertations sont nécessaires à l'achèvement des activités/résultats jusque-là obtenus.</p> <p>L'atelier régional qui a été envisagé en décembre 2019 puis différé pour février 2020 n'a pu se tenir en raison de restrictions liées à la pandémie de la COVID19</p>
<p>La Composante 3 est celle qui crée les conditions d'une durabilité, y compris l'appropriation au plus haut niveau. Son importance perçue fait que plus de la moitié des ressources PNUE/FEM lui sont attribuées</p>				

Tableau 10 - Indicateurs et Efficacité

Les résultats à mi-parcours	Score global d'atteinte des résultats : Assez Satisfaisant Objectif global (Amélioration de la Conservation de la biodiversité et de l'efficacité des aires protégées) : Assez Satisfaisant Composante 1 (Création Aires protégées, Complexe) : Satisfaisant Composante 2 (Création Modèle de Gestion) : Satisfaisant Composante 3 (Politique, institutionnel) : Satisfaisant
-----------------------------	--

4.5. Sur l'efficience

Selon l'OCDE, l'Efficience est la mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.

4.5.1. Les leviers de l'Efficience

Un certain nombre de mécanismes ayant une incidence sur le niveau d'efficience ont été relevés. Il en est de même de certaines postures, pratiques et procédures en cours au PPCD. Ils sont résumés dans le tableau qui suit :

LEVIERS	COMMENTAIRES SUR LES LEVIERS D'EFFICIENCE
Définition - Clarification des rôles et responsabilités des partenaires	Le souci de délimiter, à travers l'Accord de Coopération, les champs d'intervention des uns et des autres pour mieux se compléter et travailler en collégialité est réel, entre Partenaires stratégiques que sont le Gouvernement de la République du Congo agissant en tant qu'Agence d'exécution et le PNUE en tant qu'Agence de mise en œuvre. Un Organigramme a été conçu.
Participation des parties prenantes	Un Plan de Participation consensuel identifiant différentes catégories, fonctions et domaines de participation a été élaboré avant même l'entame du PCCD. Il faut quand même noter que des parties prenantes importantes en termes de cofinancement ou d'inputs techniques ont vu leurs activités arrêtées ou en veilleuse au moment de la revue à mi-parcours. Le cas le plus illustratif est celui de WCS qui s'est retiré en 2015 après avoir apporté des appuis déterminants au parc national Konkouati-Douli. Au plus fort de ces appuis, le Parc a compté jusqu'à 69 agents, dont 59 contractuels supportés par ces intervenants. Selon la Stratégie de relance, « <i>Depuis le mois de mai 2015, le PNCD a été plongé dans une profonde crise, consécutive au départ forcé de Madame la Conseillère Technique Principale (CTP), suite à une controverse survenue entre elle et les travailleurs des différents volets</i> ». Durant la mission de revue, une certaine information faisant état de discussions pour un accord de délégation de gestion avec une ONG française était partagée.

LEVIERS	COMMENTAIRES SUR LES LEVIERS D'EFFICIENCE
Le Comité de pilotage	<p>Cette entité mise en place par Note de Service N° 0915 / MEFDDE / CAB / PCDAMP du 14/06/2017 est en principe en charge de l'orientation et de l'impulsion nécessaire au Projet, même si ses missions ne sont pas déclinées dans la Note. Elle n'a pas encore apporté la valeur normalement attendue d'un tel organe. Le premier input devait être l'examen attentif de la Théorie de Changement et le Plan d'Opérations comme point de départ. Or, depuis sa création, à son actif ne figure que la session inaugurale en mars 2018, qui aurait également dû être le moment privilégié pour s'accorder sur le principe d'un nouveau phasage budgétaire, la programmation initiale (Annexe F1 démarrant en 2016, pour une effectivité en 2018). La deuxième session est attendue depuis septembre 2019.</p> <p>Compte tenu des enjeux politiques qui cernent le Projet, la désignation du Directeur de Cabinet du Ministre de l'Économie forestière comme mandataire semblait pertinente, au regard de son potentiel d'influence et de réseau au niveau supérieur, malheureusement non mis à profit.</p> <p>Le PCCD a formulé des propositions (depuis plus de 10 mois, sans retour !) pour une recomposition qui met de façon pertinente l'emphase sur la représentation locale, mais avec un nombre de participants et participantes qui passerait de 40 à 50. Même s'il s'agit du Comité qui couvre aussi le Projet AMP-Loango, le souci d'efficacité milite plutôt dans le sens de revoir cette composition et resserrer la participation avec une trentaine de membres et structures clés, de décharger au besoin le Directeur de Cabinet du Ministre en charge de l'Économie forestière vu son calendrier, et de la confier à une personne de Direction générale ou Direction technique, y compris au sein d'autres entités ministérielles, mais dont l'accès et les échanges réguliers seraient plus faciles quant aux inputs à apporter dans le suivi technique et stratégique des processus développés. La participation d'un parlementaire et d'un juriste pour éclairer et faciliter sur le domaine législatif et judiciaire semble pertinente. En attendant, vu que la réunion du Comité de Pilotage est annuelle, le flux d'échanges entre le Président et la Direction du Projet devrait être régulier pour lever des contraintes ponctuelles en cours de chemin, comme par exemple celles liées au cofinancement.</p> <p>Dans la lancée de rendre le Comité de Pilotage utile, il y a lieu de changer la formule de désignation des membres. Ainsi, au lieu de dire « <u>Un</u> représentant du Ministère de la Géologie », il s'agit de viser les fonctions et dire « <u>Le</u> représentant du Ministère de la Géologie, en charge de [...] », ceci pour dépasser la simple logique du quorum, sans oublier de définir les missions du Comité dans le prochain Arrêté ou Note de Service, qui devrait intervenir avant la tenue de la session prochaine.</p> <p>Le Comité de Pilotage est attendu pour des orientations, mais aussi pour aider à lever des contraintes comme celles des indemnités liées aux ravages des cultures, l'Assurance agricole, l'agrément des coopératives, qui nécessite un véritable parcours du combattant pour les communautés.</p> <p>D'ailleurs d'un point de vue juridique, l'Arrêté portant création du Comité de Pilotage devait être repris pour se conformer aux nouvelles entités ministérielles créées.</p>

Définition de Termes de Référence des membres de l'Équipe	<p>Le Directeur de Projet prend en charge les différents rôles assignés dans la gestion des relations avec la tutelle et les autres parties prenantes. Cependant sa connaissance de la hiérarchie et son entregent devraient être mis davantage à profit pour une mobilisation accrue des ressources attendues surtout de la partie gouvernementale, y compris en nature et expertise.</p> <p>Par ailleurs, son profil incluant une spécialité en faune, devrait aider par des inputs techniques plus renforcés aux différentes composantes en général, et au rapprochement, encore insuffisant, avec les conservateurs des différentes aires protégées.</p> <p>Le profil « <i>Développement rural</i> » du Coordonnateur quant à lui devrait davantage être mis à profit dans la gestion des interfaces externes de terrain, les inputs technico-stratégiques vu la multiplicité des parties prenantes. La collaboration avec l'Administrateur est appréciée à sa juste valeur, et il se pratique une véritable complémentarité. Un déficit, dont il est parfaitement conscient et auquel il s'attèle déjà, c'est l'identification de partenaires techniques et financiers potentiels pour la mobilisation des ressources additionnelles.</p> <p>Après des débuts difficiles, liés apparemment à la nouveauté qu'était le système PNUE/FEM qu'il fallait apprivoiser, l'Administrateur financier semble prendre ses marques et fait montre d'une grande volonté, dont l'inscription à un cours de Management au niveau Masters est une illustration. Le renforcement dans ce sens organisé au Togo en juin 2019 par le PNUE et ayant bénéficié à toute l'équipe, semble avoir été bénéfique.</p> <p>Relier les Résultats aux Ressources de façon fiable est une exigence en matière de Gestion axée sur les Résultats, et cela reste un défi à relever. Les formats initiaux de présentation de l'information financière et le traitement des activités (Listing, Codage / Numérotation, Nombre fluctuant, Adressage des cellules sous EXCEL...) ne permettent pas ce type de ventilation. L'acquisition d'un logiciel paramétré dans ce sens pourrait aider, avec le renforcement des capacités sur ce chapitre, étant entendu que même avec un logiciel spécialisé, « <i>Garbage in, Garbage out</i> » s'applique.</p> <p>L'Administrateur supplée également au déficit de personnel en ce qui a trait à l'assistance de direction, ce qui peut diluer ses efforts et sa concentration dans son cœur de métier de l'Administration, des Finances et de la Comptabilité</p> <p>Le CTPI de par sa mission est véritablement le pivot méthodologique et technico-stratégique du PCCD, l'Assureur Qualité en ces sphères, tout en étant l'interface entre le PNUE/GEF et la partie nationale, du fait de sa maîtrise des procédures du partenaire, à travers d'abord le Directeur. Le dispositif mis en place avec les autres membres de l'équipe semble fonctionner.</p> <p>Le CTPI couvre également le Projet Aire marine protégée, ce qui se traduit par une charge importante dans un cadre contractuel de travail qui nécessite des améliorations allant dans le sens d'une meilleure lisibilité des statuts. Pour minimiser les risques de retard dans certains processus opérationnels, il est clair que le CTPI déploie d'énormes efforts. Attention aux horaires !</p> <p>Sa position hybride de Conseiller technique international et contractuel du Gouvernement son employeur, ne donne pas toute la marge de manœuvre et l'indépendance nécessaires pour aborder certaines questions ou avoir certaines postures.</p> <p>Afin de mieux assurer le suivi dans une optique de Gestion axée sur les Résultats, le PCCD aurait avantage à confier chacune des trois (3) composantes à un cadre de l'équipe, qui identifierait un ou deux partenaires points focaux techniques principaux pour la conduite : par exemple la 3 au Directeur / CT-DD/CTFAP ; la 1</p>
---	--

LEVIERS	COMMENTAIRES SUR LES LEVIERS D'EFFICIENCE
	<p>au CTP / ACFAP/DFAP et la 2^{ème} au Coordonnateur / DFAP, en maintenant bien sûr le système de coordination, de suivi-évaluation et de partage. Cette organisation semble plus légère et plus focalisée « Résultats » que celle qui intègre des comités techniques ou autres groupes thématiques lourds à mobiliser et coûteux. Ce schéma pourrait améliorer l'appropriation nationale et la délivrance par les structures directement concernées des inputs techniques aux différents processus que ne l'auraient des grands groupes thématiques. Même si le système d'organisation est maintenu parce que répondant au Cahier des charges, il sera nécessaire dans l'imputation des dossiers, de coupler les exigences de la thématique du moment et le profil le plus adéquat pour le traitement, faisant appel au besoin à des ressources en dehors du PCCD, mais à l'intérieur du Ministère.</p> <p>L'actuel organigramme est présenté en Annexe.</p> <p>D'autres initiatives de rationalisation sont prises : élaboration de Termes de Référence pour conduire les activités</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Les instruments de rationalisation et de l'utilisation économique des ressources</p>	<p>Un Plan de supervision est mis à disposition par le PNUE/FEM, qui identifie les types d'appui et les moments les plus pertinents pour leur conduite.</p> <p>Il en est de même du Plan d'Achat qui oriente dès le départ sur les nécessités du PCCD tenant compte du niveau des ressources</p> <p>Le Manuel de Procédures administratives, financières et comptables traite de la mise en œuvre des opérations dans le cadre de l'utilisation des ressources mises à disposition, des procédés spécifiques de consolidation comptable, financière et de contrôle. La modalité de l'appel à concurrence et le respect des procédures en matière de commande publique y sont en bonne place. Les conclusions des rapports d'audit externe renseignent à souhait sur cette matière (voir infra).</p> <p>Le PCCD a élaboré une procédure relative aux appuis des communautés en matière d'activités génératrices de revenus alternatifs, précisant les domaines et les critères d'éligibilité, afin d'orienter les ressources vers les initiatives « Quick Win » mais ayant un fort potentiel d'impact positif sur la conservation de la biodiversité. La procédure comprend 9 étapes bien identifiées : information et consultation des communautés ; formulation des demandes d'appui ; examen des requêtes et critères de recevabilité ; appui à l'élaboration des micro-projets ; constitution et dépôt du dossier de micro-projet ; mise en place des comités locaux d'examen et d'approbation ; examen et approbation des dossiers ; établissement d'accord entre le Promoteur et le PCCD ; mise en œuvre du micro-projet</p> <p>Identifiées en 2018, la non concrétisation jusqu'ici de ces initiatives pourrait saper la crédibilité du PCCD et la confiance des communautés.</p> <p>Des initiatives sont notées en matière de recherche de synergie, par exemple à travers le groupe de travail des partenaires actifs dans la révision de la Loi 37/2008 sur la faune et les aires protégées et dans la perspective de coopération transfrontalière, avec le Projet FEM/ Banque Mondiale de gestion des conflits Homme-Faune au Gabon</p>

LEVIERS	COMMENTAIRES SUR LES LEVIERS D'EFFICIENCE
Stratégie et Procédés de communication	<p>Le diagnostic fait un an après le démarrage relevait des insuffisances dans la communication interne. Les choses semblent avoir positivement évolué depuis lors, vu les comptes rendus des rencontres hebdomadaires, mais aussi celles à dimension plus stratégique au sein de l'équipe, et qui concernent les ressources, la levée des contraintes, le partenariat...</p> <p>La communication étant un pilier majeur du plaidoyer en faveur de la conservation, la stratégie développée depuis 2019 tarde à être déployée dans toutes ces dimensions. Les enjeux de conservation y sont priorisés, identifiés par cible et les messages d'entrée proposés, ce qui est bon point de départ. De façon plus générale, une communication dans ses trois dimensions, institutionnelle, sociale de masse et de proximité bien menée, est un accélérateur de processus et de renforcement de l'appropriation, donc de la durabilité.</p>
Le Respect du chronogramme des activités et des échéances	<p>Sur ce chapitre, le PCCD a subi la double sanction : une année entière écoulee entre la signature de l'Accord de coopération et la tenue de la session inaugurale du Comité de pilotage, faisant suite au lancement, et quasiment un semestre après pour stabiliser un cadre de travail avec la logistique nécessaire.</p> <p>Au même moment, le Plan de Travail initial identifie des activités opérationnelles dès le premier mois, une probabilité d'occurrence plutôt faible. L'ordonnancement des activités dans ce plan de travail montre qu'un certain nombre d'entre elles sont sur ce qu'il est convenu d'appeler « <i>le chemin critique</i> », augmentant ipso facto le risque d'allonger la durée globale du Projet. L'analyse des écarts de calendrier montre que pour les 47 activités initiales :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Le retard moyen est de 13 mois, avec un coefficient de variation de 91% ◦ La Composante 3 sur l'environnement politique et institutionnel a le score le moins performant (16 de retard en moyenne, contre 12 pour les autres). <p>La conséquence immédiate est d'envisager de prolonger le PCCD d'environ 15 mois, et d'en étudier la faisabilité en termes de tenants et aboutissants. L'appréciation de la Valeur acquise ou VA, à partir de la structure des coûts, du suivi budgétaire, de l'utilisation des ressources et du chronogramme, complète l'appréciation et éclaire davantage sur cet aspect important de l'Efficiency.</p>

Tableau 11 - Appréciation des leviers de l'Efficiency

Le niveau de considération des leviers d'Efficiency est jugé **Assez Satisfaisant**

4.5.2. Aspects budgétaires et financiers

La compilation plate des états financiers permet de construire un certain nombre de tableaux, dont certains sont présentés ci-après.

4.5.2.1. Sur les fonds PNUE/FEM

Au 30 septembre 2020, les situations suivantes sont repérables relativement aux fonds FEM/PNUE (\$ US, C pour Composante) et par composante ou rubrique budgétaire :

UNEP Budget Line	C1	C2	C3	PMC	Allocation	Réalisation	%
10 PERSONNEL - 26% -	240 579	255 979	175 378	88 793	760 729	624 824	82%
20 SUB-CONTRACT - 54% -	506 667	840 479	223 000	0	1 570 145	31 358	2%
30 TRAINING - 7% -	32 000	131 477	18 120	24 000	205 597	83 062	40%
40 EQUIPMENT AND PREMISES - 6% -	39 200	127 540	4 200	6 000	176 940	159 785	90%
50 MISCELLANEOUS - 6% -	41 634	56 334	14 638	63 418	176 022	92 062	5%
60 GRAND TOTAL	860 079	1 411 808	435 336	182 211	2 889 434	991 092	34%

Tableau 12 - Exécution des fonds FEM/PNUE au 30-09-2020, base Rapports financiers PCCD

Il ressort que :

- ☞ Au 30 septembre, le pas moyen de consommation est d'environ 3% par trimestre, plutôt faible
- ☞ Les 2% d'exécution sur les sous-contrats peuvent être trompeurs. La ligne risque même d'exploser rapidement en 2021, appelant alors des ressources nouvelles, puisque devant contribuer de façon importante à la réalisation des projets de soutien aux communautés sur la Composante 2 du Projet. Ceci est un véritable « must » pour le succès du PPCD.
- ☞ La nature plutôt fixe des charges de Personnel dont la ligne est à 82% de consommation, suggère d'anticiper et de procéder à une révision budgétaire pour une prise en charge correcte du Personnel d'ici la fin du Projet. Ceci est rendu plus prégnant du fait de l'imputation des services de Consultant sur cette ligne. Sur le plan de l'Efficiency d'ailleurs, il faut noter la volonté et la stratégie du Projet d'interconnecter les études et de les valoriser sur différentes thématiques, ce qui évite les redondances et les études superposées.

Le compte du Projet est réapprovisionné en principe sur une base trimestrielle, mais dans la pratique c'est plutôt selon les situations de trésorerie. Cela confère certes une certaine souplesse, mais adosser la demande au rapport financier aurait permis de procéder aux ajustements au fur et à mesure sur la base du suivi et du couplage Résultats-Ressources.

Le traitement des demandes d'avances de fonds dure deux (2) mois en moyenne, selon que les documents financiers transmis nécessitent ou non des corrections après leur revue par les services financiers du PNUE. A travers le traçage des échanges pour le traitement des demandes, il est loisible de noter la diligence particulière et la flexibilité dont fait preuve le Chargé de Programme pour faciliter les transactions.

Jusqu'ici, six (6) demandes de fonds ont été formulées, soit une demande par semestre. Cette cadence pourrait traduire une faible consommation et une surliquidité ponctuelle du fait du retard des activités dans leur portion de charges variables. Cette situation semble se vérifier jusqu'au 30 juin, mais le bond opéré par les dépenses entre juin et décembre 2020 fait craindre une surchauffe de trésorerie si les activités devaient maintenir le même tempo en 2021.

Au 31 décembre, la consommation est autour de 42%, ou 8% au cours du Trimestre, donc une accélération qui devrait se confirmer en 2021. En moyenne le taux de consommation sur le dernier trimestre 2020 est quasiment 3 fois plus élevé que dans la période des 30 mois antérieurs. Cela se justifie amplement vu l'accélération des activités consacrées aux études. Cela fera qu'une durée de traitement de demande d'avance de fonds de deux mois en moyenne, correcte jusqu'ici, deviendrait handicapante pour la suite. Il y a donc lieu de prendre les dispositions pour le raccourcissement des délais aussi bien dans le circuit interne PCCD-Agence d'exécution que dans celui du PNUE Agence de mise en œuvre. Au regard de la diligence observée par le Chargé de Programme jusqu'ici, cela ne devrait pas être une difficulté.

Au 31 décembre 2020, les estimations de dépenses s'élèvent à environ 1 213 000 dollars US, répartis comme suit entre composantes :

COMPOSANTES	NIVEAU DE DÉPENSES	%
Aires protégées & Connectivité	277 000	23%
Participation & Pratiques de Gestion	83 500	7%
Environnement politique et institutionnel & Bonnes pratiques de Gestion	280	0%
Suivi-évaluation	62 400	5%
Gestion & Coordination	790 000	65%
TOTAL	1 213 180	42%

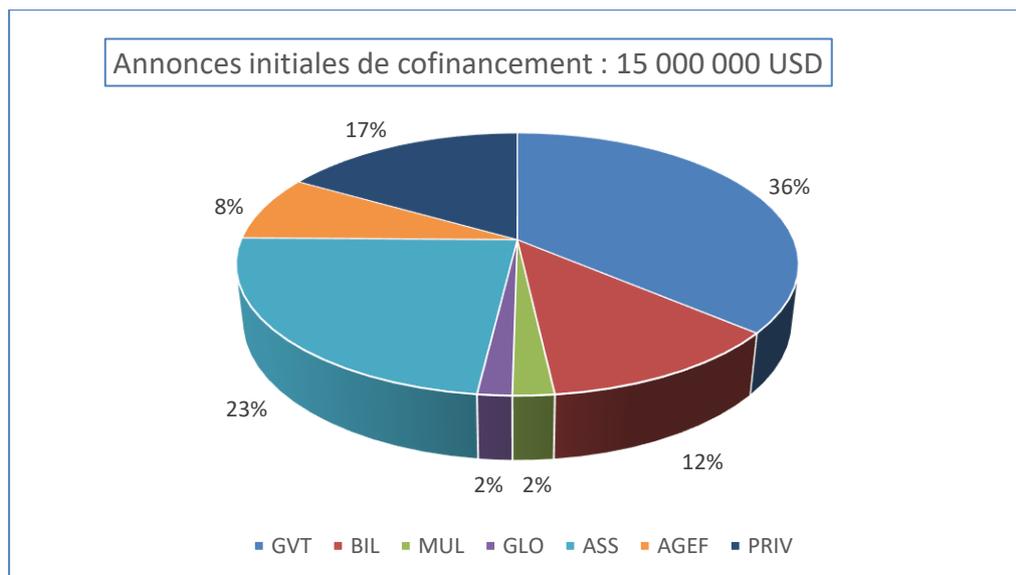
Tableau 13 - Estimations de dépenses au 31-12-2020

Avec le retard accusé dans la mise en œuvre du PCCD, les activités d'investissement en particulier, il apparaît que seulement 30% ont été dépensés pour ce dernier chapitre, les 70% couvrant surtout des charges fixes liées au Suivi-évaluation et à la Gestion de Projet & Coordination.

La première interpellation sera bien évidemment de mettre l'année 2021 pour s'engager résolument dans la réalisation des composantes 2 et 3, en s'appuyant sur les efforts entamés en 2020.

4.5.2.2. *Sur le cofinancement des partenaires*

Par rapport au budget global du PCCD, le cofinancement des partenaires se chiffre à 15 000 000 \$, soit 84%. Il est attendu du Gouvernement (GVT) responsable de la mobilisation de ces ressources, du Bilatéral (BIL), du Multilatéral (MUL), des Gouvernements locaux (GLO), des ONG-Fondations (ASS), d'Agences FEM (AGEF) et du secteur privé (PRIV), selon les annonces suivantes :



Graphique 7 - Annonces de cofinancement

Quant au niveau des réalisations, la situation se présente ainsi qu'il suit :

LIGNES BUDGÉTAIRES		Prévision (\$US)	Réalisation	%
10	PERSONNEL	3 418 000	117 842	3,45%
20	SUB-CONTRACT	0	0	N/A
30	TRAINING	7 880 000	71 395	0,91%
40	EQUIPMENT AND PREMISES	3 200 000	33 755	1,05%
50	MISCELLANEOUS	502 000	559	0,11%
60	GRAND TOTAL	15 000 000	223 551	1,49%

Tableau 14 - Niveau d'exécution du Cofinancement

Comme on le constate, la mobilisation du cofinancement apparaît comme le point critique dans l'évolution du PCCD, avec à peine à peine 1,50% de réalisation. Du reste, en ce qui concerne les contributions en nature, le Projet ne dispose pas de méthodologie ou de barème solide pour leur valorisation, ce qui est source de sous-estimation ou de surestimation.

De façon générale, la question du cofinancement reste un sujet diversement compris ou abordé. C'est en cela que dès la phase de démarrage, une session, à moins de l'aborder comme point spécifique de l'ordre du jour de la réunion inaugurale du Comité de Pilotage, devrait être consacrée, afin d'harmoniser les compréhensions et pratiques en matière de mobilisation, traitement, comptabilisation, etc.

Compte tenu de cet état des choses, le dernier semestre de cette année 2021 devrait voir les plus hautes autorités des deux partenaires stratégiques, à savoir État du Congo et PNUE/FEM se concerter et prendre des décisions fortes et courageuses pour améliorer la situation. De ce point de vue, viser 40% d'ici la fin du Projet est un minimum pour garantir la mise en œuvre concrète des mesures correctives et des différents ajustements qui seront retenus. Ce point pourrait être inscrit à l'ordre du jour de la prochaine session du Comité de pilotage rénové, et acter l'engagement sur le cofinancement.

En attendant, les séances de travail au niveau central ont permis d'identifier des pistes, certes minces pour 2021, de mobilisation à travers le Fonds forestier ou le Fonds pour la Protection de l'Environnement pour lesquels ont été ouverts des comptes spéciaux du Trésor, avec respectivement des plafonds de trois milliards et deux-cent-cinquante-millions de FCFA. « *Cela, précise un interlocuteur, même si le cadrage 2019-2022 est déjà opéré et particulièrement suivi* ». Le Ministère de l'Environnement et du Tourisme, point focal du FEM, devrait pouvoir joindre l'effort de mobilisation des ressources, surtout qu'il figure en première place des parties prenantes citées dans le Plan de Participation. En tout cas son représentant en charge du « Tourisme », insiste sur le potentiel du département de Kouilou en la matière, et sur la nécessité d'une collaboration étroite avec le PCCD. À ce chapitre aussi est apparue la nécessité de mobiliser le secteur privé pour la promotion de l'écotourisme et la valorisation des produits et services de la biodiversité, à travers des infrastructures et équipements touristiques, à travers également la valorisation des ressources naturelles comme les produits forestiers non ligneux, dont le potentiel est important dans la forêt de Mayombe.

Également sous la tutelle du Ministère de l'Économie forestière, l'Agence congolaise de la Faune et des Aires protégées, de par ses fonctions que lui confère la Loi 34-12 du 31-10-2012 portant sa création, en matière de mobilisation des ressources en faveur des aires protégées, devrait jouer un rôle plus apparent en cette matière.

De façon générale, elle apparaît d'ailleurs comme une Agence bien positionnée pour être au sommet stratégique du Comité de Pilotage. L'encadré ci-dessous en donne les éléments de légitimation.

En effet, selon la Loi, l'ACFAP est chargée de :

- ☞ *« Assurer la préservation des habitats et la conservation de la biodiversité sur toute l'étendue du territoire national*
- ☞ *Apporter l'appui technique, scientifique et administratif aux aires protégées, aux unités de surveillance et de lutte anti-braconnage, ainsi qu'aux conseils locaux, et en assurer la coordination sur le plan national*
- ☞ *Contribuer à la recherche scientifique et technique en matière de conservation et de valorisation de la biodiversité*
- ☞ *Contribuer à la valorisation économique des aires protégées à travers l'écotourisme et le tourisme cynégétique*
- ☞ *Promouvoir, de concert avec les administrations intéressées et toutes les parties prenantes, la création, la gestion de couloirs écologiques*
- ☞ *Développer les mécanismes de financement durable des aires protégées et des unités de surveillance et de lutte anti-braconnage*
- ☞ *Contribuer à la validation des études d'impact des projets d'infrastructures à l'intérieur et en périphérie des aires protégées*
- ☞ *Participer à la promotion de l'éducation environnementale*
- ☞ *Contribuer au développement durable et au bien-être des populations vivant à l'intérieur et en périphérie des aires protégées et des unités de surveillance et de lutte anti-braconnage*
- ☞ *Veiller au recrutement, à la formation et à la gestion du personnel*

- ☞ *Mettre en place un système de gestion de l'information sur la faune, les aires protégées et les unités de surveillance et de lutte anti-braconnage*
- ☞ *Proposer et mettre en œuvre des procédures de classement et de déclassément des aires protégées*
- ☞ *Coordonner la coopération et les partenariats avec les autres institutions de même nature ».*

Comme on peut le constater, toutes les composantes du PCCD trouvent amarre dans les missions de l'ACFAP pour progresser si chaque partie prenante joue sa partition en direction de la conservation de la biodiversité.

4.5.3. L'Audit des comptes

Le Rapport d'audit étant aussi un baromètre d'Efficiéce à travers le sens de ses conclusions, il est utile de prendre connaissance des constats suivants :

DOMAINES DE CONSTAT DE L'AUDIT	NOMBRE	
	Relevés auditeurs	Clarifications PCCD
Chiffres clés (PTBA, montants versés, non versés...)	3	3
Contrôle interne & Cadre légal et juridique	3	3
Contrôle interne & Organisation administrative	7	7
Gestion budgétaire	3	2
Contrôle interne & Immobilisations	6	4
TOTAL	22	19

Tableau 15 - Relevés d'audit et réponses – Compilation de données du Rapport d'Audit

Les réponses non satisfaites concernent d'une part des Demandes d'engagement et des Visas d'Approbation, et d'autre part des erreurs de fournisseurs ayant échappé à la vigilance interne, suggérant un renforcement du Contrôle de Qualité en matière financière au sein du PCCD.

Le niveau de conduite des aspects financiers et budgétaires est jugé **Assez Insatisfaisant**

4.5.4. L'examen de la Valeur acquise pour apprécier l'efficacité

4.5.4.1. Le bien-fondé de la Valeur acquise

La Valeur acquise ou VA est une donnée indispensable pour mesurer les écarts dans la marche d'un projet. L'écart de coût est souvent compris comme étant la différence entre le coût réel et le coût prévu. Ce n'est le cas que si l'avancement réel correspond à ce qui était prévu, une situation très rare dans les faits. La Valeur acquise traduit le coût réel (CR) du travail accompli, ou la valeur du budget qui correspond à l'avancement. Cette valeur, exprimée en coûts ou en pourcentage, permet d'estimer le retard coût et délai, donc le risque de dépassement et l'efficacité de façon générale

Le choix d'utiliser la VA découle d'une part du triptyque Ressources-Résultats-Rayonnement au centre de la Gestion axée sur les Résultats, et d'autre part de ce qu'il est convenu d'appeler le Triangle d'Or ou des Performances en matière de Gestion de Projet.

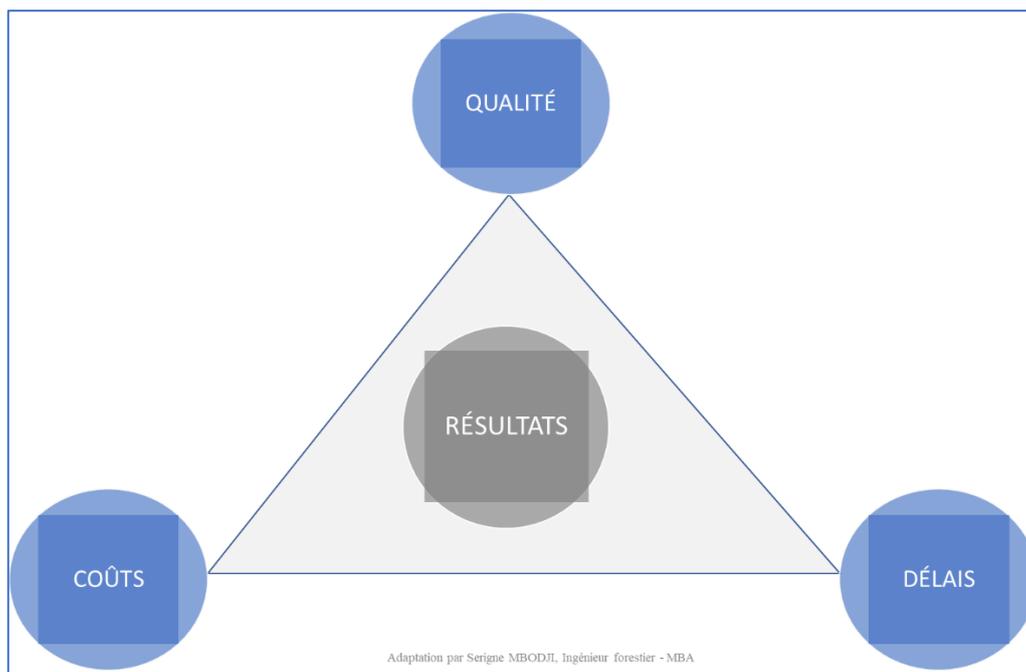


Figure 2 - Triangle de Performances

4.5.4.2. Métriques de performance du projet selon la VA

Quatre configurations (4) peuvent se présenter, et le graphique se lit de la façon suivante :

VA : Valeur acquise ; CR : Coût réel ; VP : Valeur planifiée

CONFIGURATION	LECTURE
1. VA supérieure au CR et VP	Situation recherchée
2. VA inférieure au CR et VP	Situation à surveiller
3. VA inférieure au CR mais supérieure à VP	Le Projet se déroule plus vite que prévu, mais à un coût plus élevé
4. VA supérieure au CR mais inférieure à VP	Le Projet connaît un retard, mais à un coût moindre

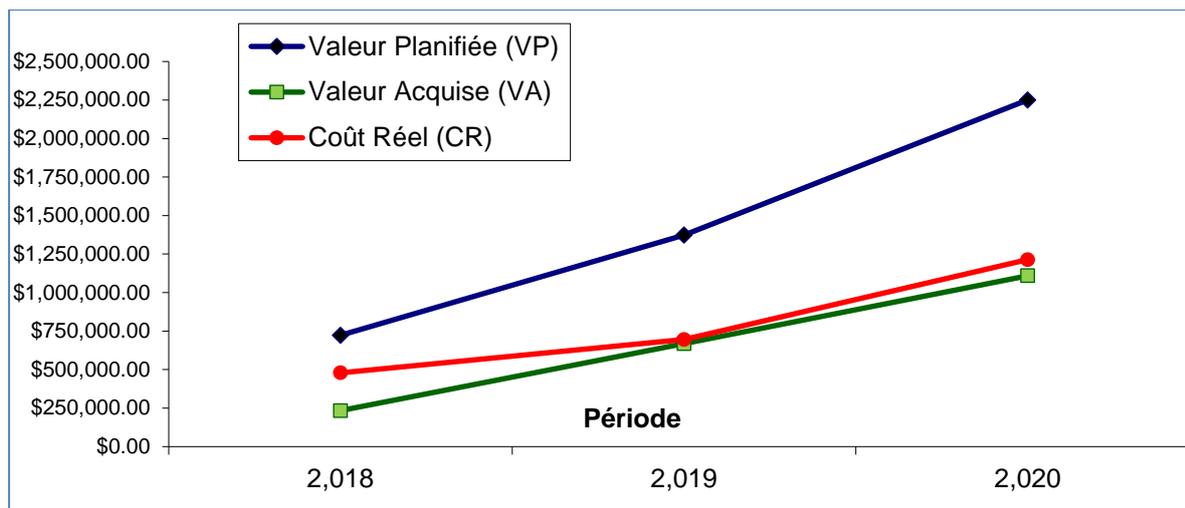
Tableau 16 - Valeur acquise - Possibilités

La reconstitution des états financiers dans une optique de Gestion axée sur les Résultats permet de générer le Tableau de synthèse et le graphique suivants :

PARAMÈTRES	2018	2019	2020
Ecart de Coût (EC = VA - CR)	- 245 162	- 27 463	- 104 931
Ecart de Délais (ED = VA - VP)	- 488 935	- 705 069	- 1 141 407
Indice de Performance des Coûts (IPC = VA/CR)	0,49	0,96	0,91
Indice de Performance des Délais (IPD = VA/VP)	0,32	0,49	0,49
Coût Final Estimé (CFE) = BAA/IPC	5 918 793	3 008 043	3 162 825

Tableau 17 - VA et Métriques de Performance

A priori, en considérant une marge d'erreur liée à la reconstitution des états financiers, à moins d'une inflexion vigoureuse en 2021, aussi bien la durée que les coûts du projet risquent d'être dépassés, l'inquiétude étant davantage dans la gestion des délais et la surveillance du chemin critique. C'est ce que traduit la courbe VA qui se situe en deçà des deux autres.



Graphique 8 - Courbes de valeurs

Au regard des éléments analysés et des tendances observées, l'Effizienz du PCCD peut être jugée de « **Assez Satisfaisante** », ce qui est une performance à saluer au regard des nombreuses situations qui ont pu freiner sa marche.

4.6. Sur l'impact et la durabilité

L'OCDE donne les définitions suivantes :

Les Impacts sont les Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. La Durabilité représente la Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention, soit la probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme, ou la situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.

L'Effet représente le Changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action.

4.6.1. Prémices d'effets et d'impacts

Selon les Termes de Référence, « L'évaluation fera le point du projet par rapport aux critères d'évaluation de la pertinence, de l'effizienz et de l'efficacité acceptés à l'échelle internationale, bien qu'il soit reconnu que l'impact et la durabilité seront plus difficiles à mesurer à ce stade précoce de la mise en œuvre ».

En effet, la revue à mi-parcours d'un projet d'une durée de cinq ans, de surcroit dont le démarrage effectif a été décalé de plus d'un an, n'est pas l'occasion idéale pour identifier clairement des effets et impacts à proprement parler.

Les prémices identifiées concernent cependant l'environnement politique et institutionnel, ce qui serait une grande avancée pour la conservation de la biodiversité, de même que les postures des populations et communautés en lien avec leur place dans les prises de décision et en direction de leur autonomie financière. En effet, durant ces trois dernières années, le PCCD a contribué à la prise de conscience des décideurs / élus, que des grands changements au niveau politique et institutionnel sont inévitables pour relever le défi de la conservation de la biodiversité au Congo et particulièrement dans le Mayombe.

Cela traduit une évolution notée chez les politiques, qui après Connaissance, ont développé une Attitude apparemment positive vis-à-vis de la Conservation, perceptible tout au moins dans les discours. L'idée est bien sûr in fine de les faire évoluer vers la prise des mesures pratiques visées (cheminement CAP).

Une approche Marketing, basée sur le Comportement du Consommateur utilisant le cheminement **AIDA** ou **Attention → Intérêt → Désir → Achat** dans le processus de décision d'acquisition d'un produit ou service, conclurait que la progression s'est arrêtée après l'Attention et l'Intérêt des décideurs politiques. La valeur ajoutée du PCCD réside surtout dans l'élévation du niveau, dans le portage du débat sur la problématique locale, nationale et internationale de la Conservation dans les hautes sphères, avec l'écoute agissante requise.

4.6.2. Sur la durabilité

Afin de prendre en compte la dimension « Durabilité », les investigations ont été orientées pour apprécier le chemin vers les effets et impacts, mais aussi les processus d'habilitation aux différents niveaux, sans lesquels, la « Pérennisation » est difficilement envisageable. L'Hexagone ou modèle **STEPPE** de ODJI ESSEMBE a servi de trame pour en considérer les six dimensions.

Les dimensions **Sociale**, **Économique** et **Écologique** sont les 3 piliers du Développement durable, pendant que celles **Politique**, **Psychologique** et **Technique / Technologique** sont les accélérateurs ou inhibiteurs potentiels selon les directions prises.

Les dimensions de Durabilité sont appréciées selon une échelle à 4 niveaux : Probable (L), Assez probable (ML), Assez improbable (MU), et Improbable (U). Ils sont utilisés dans le tableau.

DIMENSIONS	CONSTATS-COMMENTAIRES
Sociale PCCD : Zone avec population de 40 474 dont 50% de femmes (PRODOC)	Les premières opérations de sensibilisation d'envergure datent de 2018 et semblent avoir produit des résultats en termes d'ouverture et d'écoute de la part des communautés. Un certain niveau de Connaissance générale du Projet est observé, mais pas explicitement les enjeux environnementaux et les bénéfices écologiques déclarés. Au vu des approches précédentes qui n'ont pas suffisamment impliqué les acteurs locaux dans la planification des aires protégées existantes, ce qui explique en partie certaines postures, le modèle en construction devrait vite faire progresser les communautés de la Connaissance à l'Attitude et à la Pratique (CAP) positives.

DIMENSIONS	CONSTATS-COMMENTAIRES
	<p>En effet, Il s'agit de la formalisation d'une proposition d'un modèle de participation des communautés et du secteur privé incluant le schéma organisationnel et institutionnel, mandat, acteurs, définition claire des droits, rôles et responsabilités dévolus aux communautés locales, au secteur privé et aux autres parties prenantes, textes légaux, mécanismes de coordination et partenariat, tenant compte de l'équité du genre ainsi que des leçons apprises des modèles actuels et passés utilisés dans le pays et la sous-région.</p> <p>Une attention particulière, liée aux effets imprévus, doit être donnée aux cultes, us et coutumes, étroitement liés d'ailleurs au sens qu'elles donnent à la conservation et à l'utilisation durable des territoires. « <i>Du fait de certaines restrictions sur notre espace vital, le riz est en train de remplacer le manioc, et cela nous inquiète</i> », fait remarquer un citoyen, confirmé par l'autorité administrative, qui soulève par ricochet le caractère importé de cette denrée et l'impact sur le portefeuille, donc l'aspect économique lié, et le fardeau des femmes.</p> <p>L'évolution des modes d'existence influençables par les politiques de Conservation doit être bien suivie et documentée. Par exemple, il a été relevé que les chasseurs et cueilleurs, du fait des restrictions, glissent de plus en plus vers l'agriculture, créant une nouvelle concurrence et des conflits potentiels. Les agriculteurs eux-mêmes commenceraient à transhumer, se déplaçant loin pour cultiver. Tous ces changements, jugés rapides, avec les conflits réels ou latents, rendraient les populations plus agressives, entre elles, envers les autorités administratives et forestières surtout.</p> <p><i>« Le dialogue et la négociation sont la clé pour garantir le succès dans la mise en œuvre de la [...] stratégie genre afin de garantir une plus grande participation des notables locaux et des différents groupes d'utilisateurs et en particulier les femmes dans la mise en œuvre du projet, compte tenu de nombreux obstacles ou barrières liées à l'utilisation de leur temps »⁸.</i></p> <p>Le financement, non pas d'Activités génératrices de revenus (AGR), mais d'Activités génératrices de Bénéfices durables (AGBD) participant de l'autonomisation viable des femmes, est une entrée à privilégier, surtout que le PCCD a énoncé la règle que « <i>Le microprojet doit prendre en compte la dimension genre et intégrer les femmes, les jeunes comme acteurs et bénéficiaires</i> ».</p> <p>Une autre initiative allant dans le sens de la durabilité sociale est le recrutement de deux « Médiateurs » de haut niveau originaires du terroir, ou y exerçant de longue date, y compris dans la thématique de la Conservation. Leur mission est « <i>d'assurer la facilitation du processus de consultation avec les communautés locales, les autorités et les acteurs du secteur privé dans le cadre de la mise en œuvre du projet</i> ». Leur connaissance des enjeux est notoire mais il faut déplorer la rupture de leurs propres activités dans la zone en 2020, faute de ressources, fragilisant le tempo avec le risque de devoir recommencer</p> <p>Score : Assez probable (ML)</p>

⁸ Rapport final de l'Étude Genre, Janvier 2019

DIMENSIONS	CONSTATS-COMMENTAIRES
Technique / Technologique	<p>Cette dimension inclut les savoirs et savoir-faire des différentes parties prenantes qu'il s'agit de valoriser. De ce point de vue, la situation de référence, les études socioéconomiques... montrent la richesse sur laquelle est fondé le Projet.</p> <p>En plus de la création de son site Internet, le PCCD doit investir davantage le créneau de la téléphonie mobile, des réseaux sociaux, de façon ciblée et circonscrite, pour maintenir le contact assidu avec les partenaires surtout sur le terrain, afin de partager certaines informations clés et les mettre à jour. Ceci est en application de la Stratégie de Communication, et participe à la création des conditions d'un CCAP ou Contrôle citoyen de l'Action publique à canaliser dans le domaine de la Conservation. Le format peut aussi être adapté pour constituer des éléments de reddition des comptes et de transparence. Les annonces en matière de renforcement des capacités aux différents niveaux, avec en particulier les partenaires privilégiés comme l'ACFAP et la DFAP, se doivent d'être concrétisées, pour préparer la relève. Des partenariats avec des services de l'Administration centrale comme le CNIAF / Centre national des Inventaires et Aménagements forestiers doivent aider au développement et au partage des connaissances, pour leur intégration aux directives nationales en la matière.</p> <p>Dans le même esprit, les données contenues dans les rapports d'études sont une mine d'or pour les sectoriels, qui permettent des raccourcis et participent de leur formation. Ainsi par exemple, les études sur le Genre ou sur la Cartographie qui a mis en évidence des enjeux importants au plan de la superposition des usages et des droits, et les inventaires devraient mobiliser les responsables des services concernés, et les rapports partagés avec eux., ne serait-ce que sous format Conclusions-Recommandations pourraient contribuer à éclairer les décisions.</p> <p>Score : Assez probable (ML)</p>
Economique	<p>A l'interne, il apparaît que le niveau des ressources mobilisées pour une initiative du genre doit être amélioré, impactant sur les possibilités de préparation et de mise en œuvre d'une véritable stratégie de sortie.</p> <p>Au regard de la situation économique du pays, les annonces de cofinancement risquent une faible concrétisation, d'où la nécessité d'un partenariat avec le secteur privé local, les ONG locales et les collectivités locales concernées pour un engagement à long terme. Les partenariats internationaux devraient s'envisager sur des termes plus longs, dans une perspective de retrait et de consolidation des acquis, mais assortis de clauses de renforcements et de transferts d'actifs physiques comme incorporels.</p> <p>Le modèle économique à inventer doit s'appuyer aussi sur une forme de valorisation des aires protégées qui participe à la conservation.</p> <p>L'écotourisme avec les communautés au centre de la gestion, est un créneau porteur pour améliorer leurs perceptions des bénéfices et avantages de la conservation. L'aire protégée de Ntombo en création et celles existantes du complexe devraient déjà intégrer cette donne, car le domaine de la gestion des initiatives économiques locales est une priorité.</p> <p>Score : Assez improbable (MU)</p>

DIMENSIONS	CONSTATS-COMMENTAIRES
Politico-institutionnel, organisationnel	<p>Les démarches d’ancrage et d’aval des initiatives du PCCD au niveau politique et institutionnel traduit un souci d’internalisation, de sécurisation et de pérennité. Le modèle en construction semble très attendu, et a de fortes chances de constituer une opportunité, une stratégie gagnante à partager et à étendre. Cependant le temps estimé pour faire bouger les lignes semble avoir été sous-estimé et / ou les mécanismes qui gouvernent ces aspects insuffisamment analysés. De plus, le taux de déperdition et de roulement observé dans les sphères politico-stratégiques milite en faveur d’une emphase plus accrue vers les sphères de proximité, moins évanescences (Sous-préfectures, Conseils départementaux, Villages). Il est clair que le tissu législatif et réglementaire doit être complété par des arrêtés et délibérations au niveau déconcentré et décentralisé, un niveau plus accessible et plus influençable déjà ouvert. « <i>Nous sommes prêts à participer à la sensibilisation pour ancrer cette nouvelle démarche</i> », rassure le Président du Conseil départemental de Kouilou, entouré de ses conseillers techniques.</p> <p>A ce niveau il faut souligner que le Conseil départemental de Kouilou s’engage dans la voie de la conservation et a même voté la délibération 063/2020/DK/CD du 3 juin 2020 portant « <i>mise en place d’un Comité technique pour la sauvegarde, la protection et la valorisation de la biodiversité et des écosystèmes dans le département de Kouilou</i> ». C’est une raison suffisante pour que la Composante 3 du PCCD mette un peu plus d’emphase au politico-institutionnel local. Le PNUD est en train d’appuyer les collectivités locales pour l’élaboration des Plans locaux de développement intégrant les ODD, ce qui est une bonne occasion pour le PCCD d’influencer en faveur de la Conservation.</p> <p>Cela demande certes des ressources plus importantes que celles allouées, mais cette situation aurait dû amener à faire des choix moins ambitieux, ou d’observer une démarche graduelle et plus étalée. L’élaboration régulière et le partage ciblé des rapports aux différents niveaux sont mentionnés comme des facilitateurs dans l’appropriation et la pérennisation.</p> <p>Les dispositifs comme les USLAB et autres CCC, CGC, groupements coopératifs une fois assis, seront des leviers utiles pour l’appropriation et la pérennisation, surtout dans les sphères locales.</p> <p>« <i>Le projet alternatif s’appuiera sur la situation de départ pour bénéficier [...] aux moyens de subsistance en République du Congo, fournir un modèle pour la région et contribuer plus efficacement à la conservation et l’utilisation durable de la biodiversité</i> », selon les concepteurs.</p> <p>Le partenariat doit s’inscrire dans une perspective de long terme, surtout avec le secteur privé. Le contact permanent avec les partenaires joue un rôle crucial dans l’appropriation. De ce point de vue, disposer de deux (2) animateurs locaux (un homme, une femme), à défaut d’un animateur par district à temps partiel chargés de renforcer et de maintenir la motivation des communautés est une piste à envisager y compris à travers une mise à disposition par la tutelle ou l’ACFAP.</p>

DIMENSIONS	CONSTATS-COMMENTAIRES
	Score : Assez probable (ML)
Psychologique	<p>Une gestion équilibrée des perceptions, états d'esprit et émotions est un pilier important dans la réussite d'une initiative partenariale comme le PCCD et pour sa durabilité. Cette dimension est apparue dès la préparation du Projet et l'exemple est donné par une autorité centrale, qui évoque « <i>la compréhension et la confiance dont a fait preuve notre interlocuteur [le Chargé de Programme PNUE] à l'égard de la partie nationale</i> » durant les négociations.</p> <p>« <i>Les éco gardes sont associés à la répression, et suscitent méfiance ; d'où la nécessité de communiquer davantage pour changer de perception, d'être pour eux plus présents auprès des communautés, mais pour d'autres raisons</i> », relève une autorité locale. Un Chef de village déplore le « <i>manque de collaboration des services de la réserve, alors que nous connaissons le milieu et nous sommes leurs auxiliaires</i> ».</p> <p>La confiance à l'égard « du politique » semble effritée, faisant dire que « <i>même si des textes juridiques sont pris, l'application posera toujours un problème du fait de postures inadéquates de la part de nos autorités</i> ». Ce qui semble conforter la thèse d'un recentrage de l'investissement vers les administrations et citoyens à la base. Une attitude de défiance, heureusement bien gérée par la suite, a été relatée, née d'une situation de conflit entre communautés et des opérateurs étrangers qui semblaient se targuer de « <i>soutiens solides</i> ». Le retard pris dans la matérialisation des activités d'accompagnement semble être source d'impatience et de méfiance, en tout cas de frustration, de la part des communautés, dont les dossiers sont entre les mains du PCCD depuis plus de deux ans, surtout que « <i>Quand l'éléphant commet des dégâts, il est protégé, quand c'est un membre de la communauté qui est en cause, il est sanctionné</i> », se désole un représentant de communauté tandis qu'un autre craint des « <i>promesses non tenues comme toujours ; on nous a donné l'envie de travailler, et ensuite rien</i> »</p> <p>Score : Assez probable (ML)</p>
Écologique	<p>Dans l'espace d'influence du PCCD, les superpositions d'usages apparaissent comme une menace réelle au maintien durable de la faune et de la flore, et à plus long terme des communautés et de leurs habitats. Les solutions étant d'abord d'ordre politique et institutionnel, il est vrai que les mesures qui tardent à venir sont défavorables au maintien des équilibres recherchés et prônés par le PCCD.</p> <p>Les vérifications des mesures de sauvegarde environnementales augurent d'impacts plutôt bénéfiques sur les biotopes, la biodiversité et les communautés. Une Étude d'Impact environnemental et social, telle que prévue par la législation congolaise par un Bureau d'études congolais habilité, devrait confirmer la pertinence des initiatives vis-à-vis des écosystèmes, des communautés et de leurs modes et moyens d'existence. Seulement, vu la nature du Projet et les mesures de sauvegarde observées, une exemption aurait pu être envisagée, à moins maintenant que ce chapitre soit financé, comme souligné aussi bien l'équipe du projet dans la conception de cette étude que le PNUE par la partie congolaise, à imputer au cofinancement gouvernemental.</p> <p>Score : Assez probable (ML)</p>

Tableau 18 - Examen de la viabilité

4.7. Prise en compte du Genre

Selon l'OCDE, les résultats en matière d'égalité hommes-femmes, d'autonomisation et de renforcement des capacités des femmes recouvrent :

Les droits – élaboration et application de la législation ; lutte contre les violences et les discriminations à l'égard des femmes, notamment au niveau de l'emploi ; et instauration de conditions permettant aux femmes et aux filles de mettre à profit leur éducation pour faire des choix, générer des revenus et saisir des opportunités d'emploi.

L'accès aux ressources et aux prestations – accès des femmes au crédit et à des services d'aide aux entreprises ; lutte contre les pratiques discriminatoires en matière d'emploi ; défense de l'égalité de salaire ; possibilité de bénéficier d'un congé parental ; accès à la santé et amélioration de l'accès des femmes à la propriété, au contrôle et à l'exploitation des terres.

La prise de décision – possibilité pour les femmes de jouer un rôle accru dans la prise de décisions au sein de leurs foyers, et changement des attitudes en matière de droit de vote des femmes, de la possibilité qui leur est allouée de siéger au Parlement, de prendre des décisions et d'occuper des postes à responsabilités.

Pour ONUFEMMES, les réponses à un certain nombre de questions donnent une idée du niveau de prise en compte de cette dimension transversale.

Questionnements	Éléments de réponse PCCD
1. L'analyse de la situation / étude de base comprend- elle l'analyse des questions de genre ?	La prise en compte des questions de Genre et d'Équité est un défi au Congo, lui-même mal classé sur cette rubrique en matière de Développement humain. Cependant, la conception du Projet donne une place à la Dimension Genre, inspirée par la Stratégie nationale pour la Biodiversité et Plan d'Action qui reconnaît le rôle central que jouent les femmes dans la biodiversité, en tant que principales utilisatrices des ressources naturelles, tout en relevant néanmoins le manque de considération à leur endroit dans la gestion passée des aires protégées. Le PCCD a manifesté sa volonté de développer des initiatives en la matière en ayant entrepris une étude exhaustive sur le Genre. Le défi de la mise en œuvre reste à relever. Dans la perspective de la révision de la composition du Comité de pilotage, le PCCD a proposé la parité Hommes-Femmes dans la représentation des communautés locales, autochtones, soit 4 femmes et 4 hommes
2. Est-ce que les indicateurs, les cibles et les objectifs sont sensibles au genre ? Prévoit-on leur mise à jour ?	Sur les 20 indicateurs, ceux de la Composante 2, soit 6 sont plus susceptibles d'être sensibles au Genre. Parmi eux, 3, soit 50% sont clairement formulés dans cette optique. Ils couvrent le niveau de participation, les microprojets et le

Questionnements	Éléments de réponse PCCD
	<p>renforcement des capacités, du fait selon une spécialiste Genre, que ce « <i>domaine prioritaire vise à réduire les iniquités de genre dans la mise en œuvre des activités du projet visant à promouvoir la participation des communautés et du secteur privé</i> ».</p> <p>Pour aller plus loin, le Plan de S/E opérationnel du projet propose dans sa mise en œuvre une démarche détaillée pour combler ce déficit de désagrégation des indicateurs.</p>
3. Le plan de S&E exige t- il que toutes les données soient ventilées par sexe ?	<p>Le Plan de S/E évoque 22 fois le terme « Genre » allant de la réalisation de l'analyse Genre, à la mise en place des organes communautaires impliqués dans la gestion des espaces partagés, en passant par l'inclusion en matière de micro-projets et le renforcement des capacités.</p> <p>Le Plan de S/E opérationnel développé par l'équipe du PCCD fournit une panoplie d'outils pertinents pour la collecte ciblée Genre.</p> <p>Si l'expertise en matière de S/E est disponible au niveau de l'équipe du PCCD, notamment à travers le CTPI, il urge de combler les lacunes à l'endroit des conservateurs et autres relais, qui sont des fournisseurs de données devant alimenter le dispositif.</p> <p>Le Plan de S/E dispose d'un budget de 119 000 dollars US, soit un effort appréciable sur les ressources PNUE/GEF.</p>
4. Quelles méthodes et outils sont envisagés pour recueillir des données sensibles au genre ? Y a-t-il des ressources et capacités dédiées ?	<p>Le PCCD ne dispose pas en son sein d'Expert Genre, mais a commandité une étude Genre qui a dégagé une stratégie et un plan d'action ayant rattrapé et remis à l'endroit certains aspects de la mise en œuvre du PCCD, insistant particulièrement sur la nécessité d'une « <i>gestion adaptative comme principe directeur dans la mise en œuvre du projet</i> »</p>
5. Est-ce que le plan du S&E a été distribué aux experts genre pour leurs inputs ?	<p>La composante 2 du Projet relative à la participation des communautés et du secteur privé à travers un modèle pertinent de gestion durable des aires protégées comporte le plus d'opportunités pour donner un contenu à l'approche Genre, parmi lesquelles le financement d'activités de revenus alternatifs. Sur ce chapitre, le Manuel de procédures relative au développement des activités précise que « <i>Le microprojet doit prendre en compte la dimension genre et intégrer les femmes, les jeunes comme acteurs et bénéficiaires</i> ».</p> <p>Sur environ 5 954 bénéficiaires potentiels des micro-projets en cours d'instructions, 43 % sont des femmes, certains de ces micro-projets (15%) sont portés exclusivement par des organisations des femmes.</p>
6. Quels sont les effets attendus ou non du projet qui affectent les relations entre les femmes et les hommes ?	
7. Pense-t-on aux éventuels effets à long terme sur l'égalité des sexes ? - Est-ce qu'il y a suffisamment d'information pour le savoir ?	

Questionnements	Éléments de réponse PCCD
8. Quelle est la stratégie qui doit être adaptée pour augmenter la sensibilité Genre et pour améliorer les relations homme-femme ?	La stratégie Genre élaborée et son Plan d'Action donnent des indications précises, certes pour augmenter la sensibilité Genre, mais surtout pour la mettre en pratique. « <i>En effet, la participation des communautés locales et du secteur privé est au centre de la stratégie de mise en œuvre du projet et représente une de ces composantes importantes pour lesquelles, le risque d'exclusion des groupes vulnérables est d'autant plus probant. De ce point de vue, pour mettre en œuvre avec succès la cogestion souhaitée dans les aires protégées, il est essentiel d'établir formellement les droits, les devoirs et les obligations des communautés et des autres parties prenantes</i> ».

Tableau 19 - Liste de contrôle sur le Genre

Il y a donc des initiatives Genre importantes liées à la mise en œuvre du PCCD. Il est vrai que le profil Genre du pays montre l'importance des défis à ce chapitre, mais c'est justement en cela que le PCCD se veut un projet innovateur, qui apporte des changements, qui doit réussir le modèle.

Il reste à en faire une démarche plus volontariste, systémique et systématique avec toutes les ressources et stratégies nécessaires pour mieux les planifier, les mettre en œuvre, les suivre et les évaluer pour en tirer les leçons utiles à valoriser. Au regard du rôle éminent des médiateurs, le PCCD aurait donné un signal particulièrement fort en respectant la parité dans leur recrutement.

Au regard de ce qui précède, la prise en compte du Genre au PCCD peut être considérée comme **Satisfaisante**

4.8. Difficultés & Gestion des risques

La mise en œuvre du PCCD a jusqu'ici été jalonnée de situations et de pesanteurs qui ont plombé son déroulement harmonieux et obligé à mettre en œuvre une gestion adaptative.

4.8.1. De la préparation au lancement du Projet

Des premiers échanges et négociations jusqu'à la signature de l'Accord de Coopération, le PNUE/FEM a eu pour interlocuteur le Ministre de l'Economie forestière, du Développement durable et de l'Environnement. Avant même le démarrage effectif, le ministère a été scindé en deux entités distinctes, à savoir le Ministère de l'Économie forestière qui assure actuellement la tutelle du PCCD et le Ministère de l'Environnement et du Tourisme. Ce dernier est le point focal du FEM et a endossé le projet au nom du Gouvernement de la République du Congo. Cet ajustement a eu des répercussions sur le montage institutionnel et le démarrage effectif du Projet, et demeure encore source de perturbations dans la gestion des délais, des bras techniques de proximité importants étant sous des tutelles différentes.

Le Projet Aire Marine protégée de Loango ayant suivi le même processus de préparation et d'approbation avec l'appui du PNUE/FEM, un Directeur unique pour les deux projets avait été nommé en février 2017 par le Ministre de l'Economie forestière, de l'Environnement et du Développement durable alors en place, Suivra le recrutement des autres membres de l'équipe avant la séparation intervenue avec la nomination d'un Directeur pour le PCCD en octobre 2017, cette fois-ci par le Ministre de l'Économie forestière, soit 8 mois après.

Un risque initial intrinsèque au Projet est lié au décalage entre le début de la préparation, les approbations et le démarrage réel du Projet, maintes hypothèses sur lesquelles était bâti le Projet ayant évolué, y compris celles d'ancrage et de cofinancement, de localisation de villages... Cela a obligé d'ailleurs à un réaménagement du Plan d'Opérations initial et du budget. Dans le processus, certains repères méritent d'être soulignés :

- ☞ 7 mois entre la réception par le FEM de la requête du Gouvernement et l'approbation de la Note conceptuelle
- ☞ Quasiment 24 mois pour l'élaboration du Document de Projet, du fait d'études de base certes importantes, mais ayant pris du temps dans la réalisation et la validation
- ☞ 10 mois entre l'approbation de mise en œuvre par le FEM et la signature de l'Accord de Coopération, intervenue avant la scission en deux entités distinctes., auxquels il faut ajouter 6 mois pour l'installation effective de l'équipe, un personnel dont le statut administratif n'est pas encore clarifié, et 5 mois pour le lancement officiel.

Des échanges, il ressort que la seule volonté ne suffit pas pour passer à travers ce processus considéré quand même comme ardu ; encore faut-il en maîtriser les points clés du côté gouvernemental pour améliorer la capacité de réaction. Une précaution qui va avec l'exécution nationale est d'une part la macro évaluation pour sonder les systèmes du pays en termes de capacités et de fiabilité, mais aussi la micro évaluation pour apprécier les capacités de l'Agence d'exécution elle-même à conduire les différentes opérations, et au besoin, combler les éventuels écarts critiques. La formation dont a bénéficié l'équipe du PCCD sur les exigences et procédures des projets FEM/PNUE a été bien saluée.

De ce point de vue, on se rend compte que mobiliser un Directeur de Cabinet en sa qualité de Président du Comité de Pilotage et mandataire du projet de façon continue ou régulière pour des mises à niveau, le suivi administratif et technique, n'est pas un exercice aisé, ce qui confirme la nécessité de l'alléger et d'en faire une personne-ressource ponctuelle.

4.8.2. L'optimisme du montage financier

Le montage du cofinancement avec 16% des fonds en provenance du PNUE/FEM et 84% du Gouvernement et autres partenaires ne s'est pas opéré comme prévu. L'argument fourni lors de la revue est la péjoration des conditions macro-économiques, la croissance au Congo étant pour l'essentiel tirée par le pétrole. Déjà en 2014-2015, la pente

descendante se dessinait, et les leviers de redressement visaient les secteurs à « Quick Win » comme le pétrole et les mines, délaissant ceux comme la Conservation de la biodiversité à Retour Sur Investissement différé. « *On n'avait pas vu venir, se désolé une haute personnalité ; ce qui explique le niveau de l'engagement pour le co-financement perçu aujourd'hui comme non soutenable. Mais des efforts seront consentis pour ne pas mettre en péril les résultats prometteurs du Projet* ». Pourtant au lancement officiel, l'Autorité rassurait que pour sa part, « [...] *en dépit de la conjoncture financière difficile que traverse le pays, [elle] ne ménagerait aucun effort pour faciliter la bonne exécution des projets dans le respect des engagements du Gouvernement* ». Il apparaît clairement que le réalisme n'a pas prévalu entre le PNUE et la partie gouvernementale au vu de l'évolution des engagements.

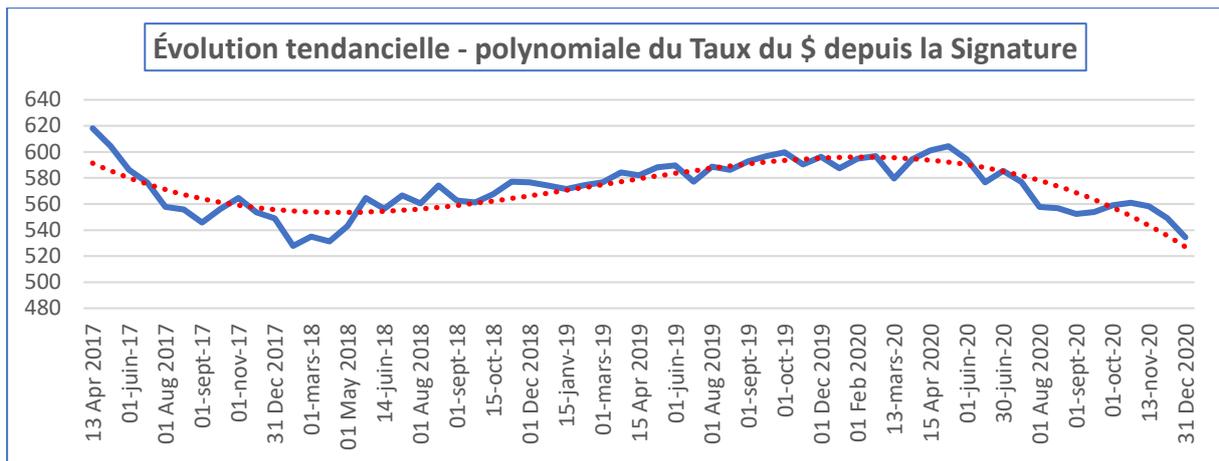
Au-delà des annonces, des mesures doivent être envisagées tendant à minimiser le risque lié à la mobilisation des cofinancements. Cela pourrait inclure :

- ☞ l'utilisation d'un compte séquestre de la part de la partie gouvernementale, avant la signature de l'Accord de Coopération ;
- ☞ l'option de lier les décaissements PNUE à ceux du Gouvernement ;
- ☞ l'usage de « package » comprenant par exemple Véhicule + Chauffeur + Maintenance, surtout qu'il faut penser au renouvellement du parc actuel, qui ne pourra pas tenir jusqu'à la fin du Projet ;
- ☞ la prise en charge par l'État des frais des nationaux liés aux indemnités, frais de séjour, per diem et autres en lien avec les rencontres et événements à l'intérieur du pays. Des actes pourraient être pris par le Ministère de tutelle pour conforter ce schéma par la désignation officielle de ces points focaux techniques et la définition / clarification de leurs missions en appui à l'équipe du projet, en précisant les modalités de cette assistante technique en termes de prise en charge (par exemple indemnité mensuelle sur budget de l'Etat, et frais de missions de terrain en cas de besoin pouvant être financés sur budget FEM).

Si un tel traitement ne peut être envisagé, alors il faut au moins traiter le cofinancement attendu du Gouvernement comme une hypothèse à suivre de près, constituant systématiquement un point de l'ordre du jour aux réunions du Comité de Pilotage.

Une autre situation de blocage constituée par l'absence d'une logistique minimale est due au manque de réalisme. En effet, la partie nationale n'ayant pas fourni les véhicules utilitaires de travail sur le terrain, il a fallu encore rallonger l'attente de trois (3) mois et l'acceptation du PNUE pour une révision budgétaire et l'acquisition du matériel logistique nécessaire, en particulier deux (2) véhicules pour le déplacement sur le terrain . Une deuxième suivra pour les charges de maintenance de cette logistique.

À ces décalages s'ajoute le manque à gagner dû à l'évolution du taux du dollar.



Graphique 9 - Évolution tendancielle du taux du dollar

L'évolution du taux du dollar a eu une incidence sur la trésorerie du Projet. En effet de 618, 628 à la signature, il a régulièrement chuté, avec certes des frémissements de remontées, mais qui n'ont jamais atteint le niveau initial. Entre la signature et le premier décaissement, soit en l'espace de huit (8) mois, l'érosion a atteint 10,5%, et le niveau de co-financement Gouvernement et Partenaires n'a pas permis d'atténuer ce manque à gagner.

Un échange avec l'Administrateur financier a permis de se rendre compte de la nécessité de s'accorder sur le taux du dollar à utiliser pour les besoins des rapports financiers. Deux formules ont été pratiquées :

1. Avant l'audit 2018, utilisation du taux en vigueur au jour de la réception des fonds ;
2. Après l'audit, utilisation du taux du jour d'élaboration du Rapport.

Apparemment, aucune des deux formules ne semble faire usage du taux arrêté mensuellement (sauf cas particuliers) par le Système des Nations Unies. C'est là une situation à stabiliser pour la lisibilité et la fiabilité accrues des états financiers.

4.8.3. Gestion des risques & autres externalités

Chaque année, le PCCD établit l'évolution de la situation risques, aussi bien ceux identifiés à la conception du projet que ceux ayant émergé chemin faisant. Ceux-ci sont dans cinq (5) sphères, avec des scores calés sur la probabilité de contourner la difficulté : Probable de contourner la difficulté (L) ; Assez Probable (ML) ; Assez improbable (MU) ; Improbable (U).

SPHÈRES	NATURE	MESURES	RATING
Politique	Décisions politiques en faveur du renforcement des capacités de gestion dans les aires protégées	<p>Jusqu'ici des efforts sont déployés en direction des parties prenantes que sont les communautés usagères, gestionnaires d'aires protégées, les autorités locales, la société civile, le secteur privé sur les initiatives du PCCD et les questions liées à la planification des aires protégées et à la conservation de la biodiversité dans la région.</p> <p>La stratégie de communication développée dans ce sens doit connaître plus de mise en œuvre pour maintenir l'intérêt, et les autorités politiques renforcer les aires protégées en moyens humains et matériels.</p>	ML
Politico-stratégique	Niveau de priorité donnée à la Conservation	<p>A priori, le Gouvernement maintient son niveau d'intérêt par rapport au PCCD et à l'aboutissement des initiatives. L'environnement politique et institutionnel étant une condition sine qua non, le Gouvernement devrait en accélérer le processus de révision en cours de la loi sur la faune et les zones protégées, entreprise par le ministère de l'économie forestière.</p> <p>Le Plan de Développement 2018-2021 axe également son objectif 3 sur la diversification de l'économie et le renforcement de la biodiversité.</p>	ML

SPHÈRES	NATURE	MESURES	RATING
Stratégique	<p>Posture des communautés devant la conservation</p> <p>Posture des privés devant la Conservation</p>	<p>Une campagne d'information et de sensibilisation pour un changement de comportement pour de bonnes pratiques vis-à-vis de la conservation est déroulée. Des micro-projets identifiés à la base sont en examen pour le développement d'activités génératrices de revenus alternatifs durables (agriculture, élevage, pêche artisanale, agroforesterie, valorisation des produits forestiers non ligneux, arboriculture, écotourisme et l'apiculture) afin de réduire la pauvreté, qui est la principale cause de la grande pression sur les ressources.</p> <p>Le PPCD tente de maintenir le contact avec le secteur privé (bois, mines...) en vue de son implication et le soutien des initiatives dédiées à la conservation, au regard de leurs responsabilités sociétales et environnementales</p>	L

SPHÈRES	NATURE	MESURES	RATING
Technico-stratégique	Approche nouvelle d'intégration des communautés dans la gestion des aires protégées	<p>Le PPCD déploie une approche participative qui engage les communautés dans un partenariat qui se veut gagnant-gagnant bien compris.</p> <p>Elles sont consultées dans toutes les études (cartographie et délimitation, analyse socio-territoriale, inventaire des ressources et des objectifs de conservation, évaluation de l'impact environnemental et social, etc.) afin de comprendre les enjeux et les intérêts, identifier les opportunités en phase avec la conservation.</p> <p>La proposition de révision de la loi sur la faune et les aires protégées contient des dispositions favorables au renforcement des prérogatives des organisations communautaires en matière de conservation.</p> <p>D'où encore l'impérieuse nécessité d'accélérer ce processus.</p>	L

Tableau 20 - Appréciation des risques

En plus de ces risques suivis, deux autres situations pèsent et continueront encore de peser sur la marche du PPCD, méritant par conséquent vigilance et anticipation.

En 2020, la pandémie COVID-19 a eu un impact certain sur les programmes de visite de terrain par l'équipe du Projet et de supervision de la part du Chargé de Programme du PNUE, et certainement aussi sur la non tenue de la réunion du Comité de Pilotage et autres rencontres régulières de concertation et de partage. En ce qui concerne les réunions internes de l'équipe, elles ont été perturbées surtout lors du premier trimestre, avec les premiers cas et les mesures restrictives ad hoc.

L'élection présidentielle devant intervenir au mois de mars 2021 impacte déjà sur la disponibilité dans la hiérarchie, et les changements politico-institutionnels qui vont suivre ralentiront encore la marche du Projet en cette année pourtant plus que charnière pour sa réussite. C'est un risque assez considérable que les deux parties se doivent d'anticiper, en vue de prendre des mesures.

4.8.4. Gestion adaptative et mesures de mitigation

Deux sources d'initiatives et d'appui ont pu tempérer l'incidence de ces difficultés.

4.8.4.1. *Les postures opérées par l'équipe interne*

Face à ces difficultés, des mesures d'adaptation et d'ajustement ont été prises par l'équipe du PCCD, parmi lesquelles :

- ☞ L'allègement de l'organigramme et la recherche de synergie interne et externe
- ☞ Deux révisions budgétaires, appuyées par le Chargé de Programme, pour acquisition de véhicules et maintenance, initialement non prévus dans le budget FEM
- ☞ La rationalisation des activités en termes de contenu et de nombre, avec l'effort de se focaliser sur les activités à plus gros impact et sous contrôle, un exercice qui a fait l'objet d'un atelier pour approfondir et partager la réflexion, mais également mettre les uns et les autres devant leurs responsabilités
- ☞ La rationalisation ou le différé des acquisitions en matériels et équipements
- ☞ La proposition pour plus de présence locale au sein du Comité de Pilotage pour minimiser les coûts, même s'il faudra peaufiner les profils et réduire le nombre de membres.

4.8.4.2. *Les missions de supervision*

S'il est vrai que l'esprit d'ouverture du Chargé de Programme a été salué par les autorités nationales depuis l'étape de préparation du Projet, ses deux missions de supervisons ont été également déterminantes dans le déblocage de situations :

La première mission intervenue le 29 mars 2017, faisant suite au lancement, a permis en particulier de débloquer la situation pour un démarrage effectif du fait de la logistique défaillante (l'engagement de l'État encore en attente sur ce chapitre). Lors de cette mission, le Chargé de Programme, après examen de la situation présentée par l'équipe du Projet, a accepté l'idée d'une révision budgétaire et aidé à sa préparation et soumission. Cela a permis l'achat de 2 véhicules.

D'autres points ont fait l'objet de discussions et d'avancées en termes de levées des contraintes :

- des avis de non-objection attendus de la tutelle ;
- la situation administrative du personnel ;
- le partage de coûts entre le PCCD et le PAMP, encore sous la même direction.

La deuxième, intervenue en octobre 2019, dans la même dynamique, a été l'occasion d'une contribution technique au niveau du contenu et de l'articulation des composantes, du suivi de la levée des contraintes administratives et d'organisation du travail entre autres sujets.

Entre les deux passages, certains problèmes n’avaient pas connu d’avancée majeure, comme les mesures politico-juridiques encadrant certaines activités, ou les situations administratives, l’organisation et les outils de la comptabilité.

Il faut ajouter qu’avec la pandémie, les déplacements sont devenus plus compliqués, mais l’alternative constituée par les téléconférences a maintenu les flux quasi permanents entre le Chargé de Programme et le Conseiller Technique Principal International. Il a été relevé la disponibilité et la réactivité dont fait preuve le Chargé de Programme.

V. PERFORMANCES CALCULÉES A MI-PAROURS ET LEÇONS APPRISSES

5.1. Performances du projet à mi-parcours

5.1.1. Approche et procédé de calcul

L’interprétation de l’appréciation a comme soubassement la Notation suivante :

- 6 = Très satisfaisant (HS)
- 5 = Satisfaisant (S)
- 4 = Assez satisfaisant (MS)
- 3 = Assez insatisfaisant (MU)
- 2 = Insatisfaisant (U)
- 1 = Très insatisfaisant (HU)

Standardisée, et organisée en intervalles, l’appréciation se présente comme suit :

INTERVALLES		NOTATIONS
De	À	
84%	100%	Très satisfaisant (HS)
68%	83%	Satisfaisant (S)
51%	67%	Assez satisfaisant (MS)
34%	50%	Assez insatisfaisant (MU)
18%	33%	Insatisfaisant (U)
0%	17%	Très insatisfaisant (HU)

Tableau 21 - Approche de Notation - Intervalles

En appliquant la loi 80/20, la proposition distribue les 80 points aux 4 critères de base de l’évaluation de façon équitable, du fait qu’il s’agit d’un exercice à mi-parcours. Il y a donc possibilité que les lignes bougent dans le temps, entre les 4 et entre les 6. Prise en compte du Genre et Durabilité se partagent équitablement les 20 points, du fait qu’il s’agit de thématiques forcément déjà en considération à travers les autres aspects. Une pondération plus importante pourrait être envisagée pour la Durabilité et l’Efficacité dans le cadre d’une évaluation finale.

CRITÈRES D'APPRÉCIATION	PONDÉRATION
Qualité de la conception du projet	20%
Pertinence du projet du projet	20%
Efficacité de la mise en œuvre du projet	20%
Efficiences du projet et gestion adaptative	20%
Prise en compte des questions de Genre	10%
Durabilité du projet	10%
TOTAL	100%

Tableau 22 - Approche de Notation - Pondération

5.1.2. Résultats du calcul et Récapitulatif

En appliquant cette procédure aux différents éléments appréciés plus haut, le tableau final se présente comme suit :

CRITÈRES	NOTATION				
	Qualitative initiale	Chiffrée	Sur	%	Pondérée
CONCEPTION					
Fil conducteur	Satisfaisant (S)	5	6	83%	
Théorie de Changement	Satisfaisant (S)	5	6	83%	
Indicateurs	Satisfaisant (S)	5	6	83%	
Moyenne				83%	17%
PERTINENCE					
Agenda international, Coopération sous-régionale et Options nationales	Très Satisfaisant (HS)	6	6	100%	
Domaines de concentration des partenaires	Très Satisfaisant (HS)	6	6	100%	
Références ciblées	Très Satisfaisant (HS)	6	6	100%	
Moyenne				100%	20%
EFFICACITÉ					
Mise sur orbite	Assez Satisfaisant (MS)	4	6	67%	
METT	Assez Insatisfaisant (MU)	49	102	48%	
Selon les indicateurs / Composante	Assez Satisfaisant (MS)	5	6	83%	
Moyenne				67%	13%
EFFICIENCE					
Usage des leviers d'Efficiences	Assez Satisfaisant (MS)	4	6	67%	
Aspects budgétaires et financiers	Assez Insatisfaisant (MU)	3	6	50%	
Moyenne				58%	12%
PRISE EN COMPTE DU GENRE					
Prise en compte du Genre	Satisfaisant	5	6	83%	
Moyenne				83%	8%
IMPACT & DURABILITÉ					

CRITÈRES	NOTATION				
	Qualitative initiale	Chiffrée	Sur	%	Pondérée
Dimension sociale	Assez Probable (ML)	3	4	75%	
Dimension technologique & Connaissances	Assez Probable (ML)	3	4	75%	
Dimension économique	Assez Improbable (MU)	2	4	50%	
Dimension politique	Assez Probable (ML)	3	4	75%	
Dimension psychologique	Assez Probable (ML)	3	4	75%	
Dimension écologique	Assez Probable (ML)	3	4	75%	
Moyenne				71%	7%
PERFORMANCE GLOBALE ESTIMÉE DU PCCD À MI-PARCOURS					77%

Tableau 23 - Consolidé des notations

Ceci correspond à une note qualitative globale de « **SATISFAISANT -S** », un degré au-dessus du diagnostic d'entrée qui a côté « **ASSEZ SATISFAISANT** ».

Au-delà des réalisations somme toutes importantes au regard des contingences, le volontarisme et le choix des défis d'œuvrer dans le département de Kouilou, le plus riche du Congo, donc aux multiples enjeux et intérêts contradictoires, relèvent de grandes convictions aussi bien des partenaires stratégiques à savoir le PNUE/FEM et le Gouvernement, que de l'équipe du PCCD.

5.2. Conclusions et Leçons tirées

5.2.1. Conclusions

1. L'année 2021 est cruciale dans la marche du PCCD. C'est avec elle que « cela passera ou cassera ». Il y a des raisons d'être optimiste, mais cet état d'esprit devra être validé par l'accompagnement de mesures politiques et institutionnelles hardies, qui conditionnent pour beaucoup la poursuite jusqu'à la terminaison heureuse des activités. Le cas du co-financement et des appuis au fonctionnement des aires protégées est à soulever.
2. La pertinence du Projet est reconnue à tous les niveaux. Malgré les contingences de ressources financières, temporelles, de statut hybride vis-à-vis de l'employeur, l'équipe du PCCD reste motivée et garde le cap vers les véritables résultats transformationnels recherchés. C'est sous le prisme des difficultés de démarrage et de pesanteurs diverses de la portion politico-institutionnelle dans la mise en œuvre, sans compter l'intrus COVID, qu'il faut positivement apprécier les résultats intermédiaires auxquels est parvenu le PCCD.
3. L'engagement et la connaissance du PCCD sont notés de la part des autorités administratives, surtout au niveau district. Au niveau collectivités locales, l'enthousiasme du Président du Conseil départemental de Kouilou est débordant, et il pose des gestes encourageants. Ceci milite dans le sens de recentrer le Comité de Pilotage, pour lui donner une couleur plus locale et plus féminine.

4. La connaissance du Projet par les communautés est déséquilibrée. Elles ont tendance à ramener le tout à la composante 2, certes la plus importante en termes de ressources financières allouées, même la plus déterminante, mais le PCCD doit mettre l'accent sur le caractère inséparable et aborder la communication sous l'angle du triptyque Création-Modèle-Environnement politique, en n'oubliant pas le « local » sur ce dernier point.
5. Les privés eux pour l'essentiel, ne relèvent pas d'opportunités que pourrait constituer la Conservation. C'est le caractère « *Menaces et restriction des espaces d'exercice de leurs activités* » qui est en avant. Ils sont encore plutôt dans une logique de dire « *Je respecte les exigences juridiques, le reste...* », alors que le sentiment largement partagé est que dans la réalité peu respectent les cahiers de charges. Certains font des appuis ponctuels sans une stratégie systématique de participation à l'effort de conservation et d'appui aux communautés. Certains d'entre eux disent leur disponibilité et attendent simplement une ligne et des attentes claires de la part du PCCD, dont ils apprécient quand même les efforts et l'ouverture pour mobiliser toutes les parties prenantes. « *Si l'on fait de la conservation intelligente, incluant donc l'aspect socioéconomique, la Conservation devient une grande opportunité* », confie un minier
6. Dans un contexte de superpositions d'usages qui caractérisent le théâtre des opérations du PCCD, quand chacun veut maximiser ses gains isolément, sans une approche systémique et le souci de pérenniser, c'est la base productive qui écope et le système, plus précisément même l'écosystème, est dérégulé forcément. C'est cela le fondement de la pertinence du Projet en général, et de la création du modèle en particulier
7. S'il est vrai que la sphère politico-institutionnelle doit donner le ton, l'élaboration des plans d'aménagement et le financement des initiatives communautaires éligibles sont deux enjeux majeurs de 2021

« La biodiversité est notre assurance vie, mais elle est menacée. La crise de la COVID a affecté de façon dramatique nos vies quotidiennes et nous a rappelé le besoin impératif de mieux protéger la biodiversité. Nos vies et nos économies reposent sur la nature »,

5.2.2. Principales leçons

Les enseignements tirés réfèrent aux généralisations à partir de circonstances spécifiques relatives à des évaluations et revues de projets, de programmes ou de politiques permettant de tirer des enseignements plus larges. Souvent les leçons soulignent les points forts et les points faibles dans la préparation, la conception et la mise en œuvre, qui ont une incidence sur la performance. Quelques-unes sont répertoriées ci-dessous.

ENSEIGNEMENTS	COMMENTAIRES
<p>La volatilité et la validité des adossements qui encadrent la formulation des projets et programmes sont à considérer dès l'entame et à questionner régulièrement. Il en est de même de l'application de la macro-évaluation (sondage des capacités et de fiabilité des systèmes du pays), et de la micro-évaluation (sondage des capacités de l'Agence d'exécution et des partenaires clés à conduire les opérations confiées</p>	<p>Ce phénomène est omniprésent en Afrique, certains pays étant plus exposés. Les situations politico-institutionnelles sont changeantes et avec la faiblesse des services des statistiques, les données fournies peuvent être obsolètes. La santé économique quant à elle dépend pour beaucoup de leviers extérieurs au pays.</p> <p>L'agenda de partenaires potentiels en termes de perspectives, durée de séjour... est à surveiller.</p>
<p>L'appréciation juste de la ressource temporelle est déterminante dans le réalisme, la qualité de la définition des objectifs et l'ordonnancement des activités : « <i>du temps au temps</i> »</p>	<p>Si la qualité globale des indicateurs est notée 88%, le critère « Réalisme » est le moins coté, soit 62%. « <i>Le temps étant de l'argent</i> », les défaillances en matière de cofinancement et de procédures mal anticipées viennent s'ajouter aux effets liés à la courte durée.</p> <p>Le PPCD, de par son approche et ses innovations, devrait être un fer de lance pour se projeter plus loin, pour un ancrage plus solide de la culture de Conservation, une appropriation et une durabilité plus solides</p>
<p>La Connaissance d'une situation par la sphère politique, ni même l'Attitude positive, ne garantit pas la traduction en Pratique (CAP) à travers la prise de décisions dans le sens voulu</p>	<p>« <i>Parfois le fruit mûr a besoin que l'arbre soit secoué pour tomber</i> ».</p> <p>L'agenda et le temps politiques sont souvent en décalage avec ceux du développement. Ceci s'analyse au regard du rythme de la construction et parfois de la déconstruction politico-juridique et institutionnelle, un ingrédient pourtant omni présent sur la trame de résultats du PCCD</p> <p>C'est en cela, le réalisme étant, qu'un lobbying bien calibré peut permettre de parachever l'action.</p>
<p>Les activités de sensibilisation et de démarche participative ne semblent avoir de portée significative que quand elles sont adossées à « du concret »</p>	<p>Davantage dans un contexte de faible résilience vu les moyens d'existence, la participation, avec ses procédés, est un investissement, certes pour le PPCD, mais aussi et surtout pour les communautés, qui attendent « Le Retour sur Investissement » sans délai. Le maintien de la sensibilisation dans des proportions raisonnables pour</p>

ENSEIGNEMENTS	COMMENTAIRES
	favoriser des initiatives du genre « Quick Impact Project » est une demande notée
La dimension psychologique et la recherche de la crédibilité et de la confiance prennent de plus en plus de place dans la gestion du développement. Savoir en tenir compte procure un avantage comparatif certain	La confiance et la crédibilité mutuelles entre parties prenantes sont tellement importantes, que les communautés rencontrées ont tendance à insister sur de mauvaises expériences, des promesses non tenues avec des relents de méfiance. Il y a lieu donc de poser rapidement des gestes qui convainquent d'un changement de paradigme (voir ci-dessus). C'est la clé de la composante 2 du PCCD. Un Sous-préfet a aussi montré que des projets ont eu de mauvaises expériences en finançant des groupements et individus du district. « <i>Vous savez ce que vous avez fait vous-mêmes avec l'argent ! Donc vigilance aussi au PCCD</i> »
Le niveau de plus en plus élevé des élus locaux et de leurs collaborateurs s'accompagne d'une réclamation de responsabilités plus grandes, qu'il faut considérer, y compris des prérogatives en matière de création d'un environnement politico-institutionnel adéquat	De plus en plus nombreux sont les cadres qui s'intéressent à la chose locale et s'investissent pour leurs terroirs. La tendance devrait se maintenir avec le renforcement de la décentralisation. Les enjeux du Département de Kouilou rendent cela plus probable, d'où la nécessité de recentrer les démarches et de s'ajuster.
Information, Éducation, Communication et partage sont des liens incontournables	Adossés à une vision commune et à des intérêts mutuels bien compris parce que tangibles, IEC et partage des connaissances sont porteurs de motivation pour l'action fructueuse.
L'équipe du PCCD a des limites objectives	Malgré sa qualité et sa motivation permettant de différer ou d'atténuer certains impairs, le phénomène des rendements marginaux décroissants finira par s'appliquer à l'équipe si les ajustements attendus ne sont pas opérés, les décisions idoines prises. Comme relevé dans le diagnostic d'entrée, « <i>Le PPCD dispose de profils adéquats, mais est visiblement en sous-effectif. Les efforts internes pour combler les vides sont consentis, mais risquent de déteindre sur la qualité des services</i> »

Tableau 24 - Enseignements tirés

VI. RECOMMANDATIONS

La méthodologie déployée au cours de la mission a permis de faire des constats, d'analyser des faits et évidences articulés autour des critères que sont la Pertinence, la Cohérence & Alignement, l'Efficacité, l'Efficiences, l'Impact et la Durabilité. A l'issue de cet exercice, le Consultant formule « *des recommandations [...] en vue d'éventuelles modifications dans la conception et l'orientation générale du projet qui pourraient s'avérer nécessaires* », dans l'optique de consolider et d'améliorer la durabilité des résultats et acquis du PCCD.

La vingtaine de recommandations formulées vise à donner la clarté nécessaire, les bases d'une feuille de route, pour aider à en tirer le maximum d'ici la fin du Projet. L'équipe du Projet est visée dans 57% des cas.

- R0. Internaliser le Rapport pour l'établissement d'une Feuille de Route et un Plan de **suivi des recommandations retenues**, avec le deuxième semestre de l'année 2021 comme fer de lance de la mise en œuvre - **Équipe PCCD-PNUE**

6.1. Du diagnostic d'entrée

Le diagnostic d'entrée a dégagé une première image du PCCD, qui amène les recommandations suivantes :

- R1. Renforcer tous les types de ressources, humaines, matérielles et financières en s'appuyant sur une Stratégie innovante et élargie de mobilisation des ressources - **MEF-Équipe PCCD-PNUE**
- R2. Même si l'ambiance est dans l'ensemble favorable à l'émulation et à un travail d'équipe orienté vers la production des résultats, porter plus d'attention à la gestion socio-administrative du personnel et de sa carrière, conformément aux clauses contenues dans l'Accord de Coopération et aux lois et règlements nationaux en matière de contrat de travail, statuts et exigences devant l'administration fiscale et de la protection sociale - **MEF**

6.2. De la conception du Projet et de sa pertinence

Le PCCD s'est avéré bien conçu et très pertinent au regard de toutes listes de contrôle, ceci à partir d'un fil conducteur cohérent qui a abouti à une Théorie de Changement bien structurée même s'il faut en améliorer certains contours et le réalisme dans la fixation des cibles. C'est l'objet des recommandations qui suivent.

- R3. L'aboutissement des réglementations et législations n'étant pas du ressort du PCCD, et vu la multiplicité des centres de décisions pour aplanir la question des superpositions d'usage, limiter les produits vers des propositions et études préalables à soumettre à l'autorité, non seulement centrale, mais aussi locale, et traiter les politiques finalisées, dont la plupart des leviers sont actionnés en dehors de la sphère interne du Projet, comme hypothèses importantes à suivre via le dispositif de suivi-évaluation - **PNUE-GVT**

- R4. Maintenir l'ossature de base de la Théorie de Changement, et la réajuster en termes de regroupements, reformulations de certains produits, s'appuyant sur le Tableau consacré à l'examen de la Théorie de Changement, et traduire sur la Matrice de Résultats (produits, indicateurs et cibles) - **PCCD-PNUE**
- R5. Renforcer les connaissances et capacités de l'équipe et de certains partenaires de proximité comme les conservateurs des parcs en des thématiques comme la Gestion du changement planifié, la Diffusion des innovations, le Leadership situationnel, la Théorie de Changement elle-même, l' utilisation du Score de Développement des Capacités, la Gestion axée sur les Résultats, l' emploi du METT, des thématiques qui aident à une meilleure internalisation et mise en œuvre du résultat de la conception du Projet - **MEF-Équipe PCCD**

6.3. De l'efficacité de la mise en œuvre du Projet

En considération de la définition même du critère d'efficacité, les recommandations sont alignées par niveau de résultat attendu.

Ainsi, pour avancer résolument vers l'objectif environnemental qui est de « *contribuer à assurer le maintien de l'intégrité écologique et la connectivité de l'écosystème de la forêt de Mayombe afin de fournir à la fois les avantages de conservation de la biodiversité et du développement socio-économique durable* », les recommandations suivantes sont formulées :

- R6. Engager dès à présent en cette année charnière 2021, les plus hautes autorités des deux partenaires stratégiques, à savoir État du Congo et PNUE/FEM en vue de se concerter et prendre des décisions fortes et courageuses en vue de - **PNUE-GVT** :
 - ☞ améliorer la situation du cofinancement avec des cibles précises et des engagements clairs quant à leur matérialisation, ce pour garantir la mise en œuvre concrète des mesures correctives et des différents ajustements qui seront retenus
 - ☞ anticiper sur les effets déjà ressentis de l'élection présidentielle en vue pour mars 2021, en termes de disponibilité dans la hiérarchie, de changements politico-institutionnels qui vont suivre, des situations qui ralentiront encore la marche du Projet en cette année pourtant plus que charnière pour sa réussite - :
- R7. Augmenter l'allocation budgétaire étatique dédiée au recrutement de personnel dans les aires protégées du complexe et assurer une affectation concrète et continue de crédits d'investissement et de fonctionnement pour la surveillance, le maintien et la promotion de la Conservation des richesses naturelles de la région du Mayombe - **GVT**
- R8. Renforcer les actions de sensibilisation et y compris en faisant recours aux relais communautaires et en développant des partenariats et actions conjointes avec les ONG et associations locales dont celles des femmes et des jeunes, ainsi que les leaders et médias locaux, tout en poursuivant le plaidoyer auprès des autres partenaires potentiels y compris le secteur privé, pour mobiliser des ressources additionnelles nécessaires à la mise en œuvre des micro-projets prioritaires retenus avec les communautés - **Équipe PCCD**
- R9. Mettre l'accent sur le renforcement des capacités des acteurs locaux (autorités, élus, société civile, leaders d'opinion...), confrontés régulièrement aux conflits liés à l'exploitation illégale et non durable des ressources par l'organisation des séminaires

ciblés de formation sur la connaissance des textes déjà existants et l'application de la loi, la gestion des conflits... **Équipe PCCD**

6.4. De l'efficience de la mise en œuvre du Projet

Des 7 leviers d'efficience identifiés et analysés, certains ont davantage fait l'objet de recommandations, en particulier le Comité de pilotage :

- R10. Prendre une nouvelle Note, avant la session prochaine, modifiant la composition du Comité de pilotage, en y définissant les missions et en identifiant les profils requis pour la représentation, tenant compte du Genre et de la subsidiarité, mais en resserrant la participation avec une trentaine de membres et structures clés, dont des représentants des pouvoirs législatif et judiciaire - **MEF**
- R11. Au regard du retard moyen de 13 mois, envisager d'allonger la durée du Projet de 5 trimestres, pour non seulement parachever le modèle, mais aussi avoir le temps de le mettre à l'épreuve - **GVT-PNUE**
- R12. Anticiper sur la pénurie de ressources qui se profile : stratégie de communication et de mobilisation du cofinancement, révision budgétaire en lien avec le réaménagement du Cadre de Résultats, mobilisation externe, soumission de petits projets à des partenaires bilatéraux ou multilatéraux (exemple du fonds des ambassades pour les micro-projets...), secteur privé... **PNUE-GVT/PCCD**
- R13. Pour les besoins du tracking /suivi, profiter de la révision budgétaire recommandée pour introduire une codification de toutes les activités retenues, à respecter pour le reste de la mise en œuvre du projet - **PNUE-PCCD**
- R14. Prendre des décisions et mesures vigoureuses pour améliorer non seulement le taux de réalisation du cofinancement sous la responsabilité du Gouvernement, qui n' est que de 2,50%, mais aussi sa compréhension commune et ses enjeux entre les parties prenantes - **GVT-PNUE**
- R15. Configurer, avec la technologie et les supports idoines, par exemple un logiciel de gestion financière adaptée, la présentation de l'information financière qui soit compatible avec une Gestion axée sur les Résultats - **Équipe PCCD**

6.5. De l'impact et la durabilité

L'Hexagone ou modèle **STEPPE** de ODJI ESSEMBE a servi de trame pour jauger de la durabilité des résultats du PCCD. Certainement que le déroulé et le timing actuel ne permettent pas d'isoler de façon franche des impacts, mais les prémices perçues autorisent à formuler un certain nombre de recommandations, qui mises en œuvre, permettront d'augmenter les chances de réaliser le potentiel :

- R16. Élargir les échanges sur l'environnement politique et institutionnel au niveau départemental et district pour y ancrer durablement la problématique de la Conservation et compléter ou devancer éventuellement les mesures attendues des instances centrales tenant compte des compétences - **Équipe PCCD**
- R17. Concrétiser les annonces de partenaires privilégiés comme l' ACFAP et la DFAP en matière de renforcement des capacités, traçant les lignes d'une stratégie de sortie, renforçant du même coup la crédibilité et la confiance PCCD-Communautés-Secteur privé - **Équipe PCCD**

- R18. Consolider le travail des médiateurs et envisager si les ressources (cofinancement) le permettent la collaboration d'animateurs et d'animatrices de district, des agents et agentes de changement, au regard des résistances et des nombreuses innovations qu'apporte le projet - **Équipe PCCD-MEF**
- R19. Assurer plus de connectivité avec les services techniques en termes de partage et d'assistance mutuelle y compris les directions centrales comme le CNIAP, la DFAP ou l'ACFAP... en s'appuyant sur les études réalisées, dont les rapports sont une mine d'or pour les sectoriels, permettent des raccourcis et participent de leur formation : Genre, Cartographie, Inventaires, Modèle... **Équipe PCCD**
- R20. Déployer le dispositif de suivi-évaluation et ses outils dans une cadence plus soutenue avec emphase sur les impacts ; une entente pour une mise à disposition par la partie nationale d'une ressource additionnelle qui serait sous la supervision et le coaching du CTPI, aiderait à combler ce besoin - **Équipe PCCD-MEF**

6.6. Du Genre

Le PCCD déploie des efforts pour donner un contenu pour l'égalité des sexes. Il y a lieu de les poursuivre, ce qui passe par :

- R21. Améliorer la représentation des femmes et des populations locales au sein du Comité de Pilotage aux différents étages - **MEF**
- R22. Renforcer les capacités des conservateurs et autres parties prenantes de proximité sur les questions de Genre en s'appuyant sur l'étude réalisée - **Équipe PCCD**

6.7. De la gestion des risques

Il s'agit plutôt de leçons à tirer pour les prochains cycles, relatives à la vérification des capacités aux différents niveaux, politiques et opérationnels.

Le terme « **complexe** » dans l'intitulé du Projet représente tout un symbole, tant il résume ce caractère du PCCD, en général en tant que projet innovant dans sa démarche et ses ambitions, mais aussi et surtout sur le pari fait à l'endroit de la dimension politique, vu le grand défi à mobiliser l'input **politico-juridique et institutionnel**, qui plus est, quand les centres sectoriels de décisions sont éclatés, devant aussi considérer une dimension sous-régionale.

Heureusement que l'input **opérationnel** dans le sens de l'acceptation sociale suit son cours, et entre les deux, se trouve l'input **technico-stratégique** à mobiliser par l'équipe du projet qui reste motivée et gardant le cap.

À mi-parcours l'**investissement** attendu du PNUE/FEM est dans une bonne trajectoire, mais il a besoin d'être complété et d'avoir les moyens de son **fonctionnement** pour porter ses fruits. Les autorités congolaises ont réaffirmé leur engagement pour accélérer la cadence, et en cela elles sont attendues pour la concrétisation des annonces, ce qui aura un impact quasi-immédiat sur les aires protégées, et conséquemment sur le Complexe en construction.

ANNEXES

- 1. Termes de Référence de la Mission de Revue à mi-parcours
- 2. Rapport de Méthodologie
- 3. Questionnaires
- 4. Grille METT remplie
- 5. Organigramme du PCCD
- 6. Liste des participants – rencontres
- 7. Liste de base des documents et sites WEB consultés
- 8. Programme de la Mission
- 9. CV du Consultant international

TERMES DE REFERENCE

Revue à mi-parcours du projet «Projet de Création de complexe d'Aires Protégées Conkouati -Dimonika et développement d'un modèle de participation des communautés et du secteur privé afin d'améliorer l'efficacité de la gestion des AIRES PROTEGEES » ONU Environnement-Fonds pour l'environnement mondial

Section 1: CONTEXTE ET APERCU DU PROJET

1. Informations générales sur le projet

Tableau 1: Identification du projet

Sous-programme	Écosystèmes sains et productifs	Réalisation(s) attendue(s):	a) La santé et la productivité des écosystèmes marins, d'eau douce et terrestres sont institutionnalisées dans les cadres d'éducation, de surveillance et de collaboration intersectorielle et transfrontière aux niveaux national et international (a) i) Le nombre de pays et de cadres de collaboration transfrontières qui ont fait des progrès dans le suivi et le maintien de la santé et de la productivité des écosystèmes marins et terrestres avec l'aide du PNUE
Date d'approbation ONU Environnement	13 Juin 2016	Résultat(s) du programme de travail	
ID projet FEM:	5537	Type de projet	Projet intégral
Programme opérationnel FEM #	FEM 5 BD.	Domaine(s) d'intérêt	BD1 : Améliorer la durabilité des systèmes d'aires protégées BD 2 : Intégrer la Conservation de la biodiversité et l'utilisation durable dans la Production Paysages terrestres, paysages marins et secteurs
Date d'approbation du FEM	22 Juin 2016	Priorité stratégique du FEM	Efficacité de la gestion améliorée des aires protégées existantes et des nouvelles. Augmentation de la gestion durable des paysages terrestres et marins qui intègrent la conservation de la biodiversité
Date de début prévue	XXX	Date de début réelle	1 ^{er} Décembre 2017
Date d'achèvement prévue	Novembre 2022	Date d'achèvement réelle	N/A
Budget du projet prévu à l'approbation	18 189 434 USD	Dépenses totales déclarées à la date [30 Juin 2020]	791 934 USD
Montant de la subvention FEM	2 889 434 USD	Dépenses déclarées au titre	791 934 USD

		de la subvention FEM à la date du [30 juin 2020_]	
Subvention de préparation de projet – Financement FEM	106 000 USD	Subvention de préparation de projet - cofinancement	XXXXXX
Co-financement <i>attendu</i> pour un projet de moyenne/grande envergure	15 300 000 USD	Cofinancement assuré pour un projet de moyenne/grande envergure à la date du [30 juin 2020_]	92 545 USD
Premier décaissement	4 Décembre 2017	Date de clôture financière	Novembre 2022
No. de révisions	N/A	Date de dernière révision	N/A
No. de réunions du comité de pilotage	1	Date de la dernière/prochaine réunion du Comité de pilotage	Dernière: 28 Mars 2018 Prochaine: Janvier 2021
Revue/évaluation à mi-parcours (<i>date prévue</i>)	Juin 2020	Revue/évaluation à mi-parcours (<i>date effective</i>)	Décembre 2020
Evaluation finale (<i>date prévue</i>)	Mai 2022	Evaluation finale (<i>date effective</i>)	2022
Zone d'intervention - Pays	Republique du Congo	Zone de couverture - région(s):	Département du Kouilou
Dates des phases précédentes du projet	N/A	Etat des phases ultérieures du projet	N/A

2. Justification du projet¹

Afin de garantir la conservation et la gestion durable de la biodiversité, plusieurs aires protégées (AP) ont été créés en République du Congo. Le réseau national d'aires protégées du Congo couvre actuellement une superficie estimée à 4.353.500 ha, représentant 13% du territoire national. Ces aires protégées sont réparties en six grandes catégories : parcs nationaux, réserves naturelles, réserves fauniques, réserves communautaires, réserves spéciales ou sanctuaires de faune et aires d'intérêt cynégétique.

La zone du projet qui est située dans la partie nord-ouest du Congo dans la région de la forêt régionale de Mayombe, qui est partagée entre le Congo, RDC, Angola et Gabon, est composée de trois (3) aires protégées (APs) :

- **Le Parc National de Conkouati-Douli** : le Parc National de Conkouati-Douli (PNCD) (<http://www.protectedplanet.net/conkouati-douli-national-park>), situé le long de la côte Atlantique, borde le Parc National de Mayumba au Gabon (<http://www.ProtectedPlanet.net/Mayumba-National-Park>). Le PNCD comprend *une zone marine qui représente 24 % de sa superficie totale*, ainsi qu'une grande diversité d'habitats : écosystèmes lagunaires, de mosaïque de savanes et de forêts secondaires, de lacs et de rivières, mangroves, forêts de raphia, forêt dense et « Yombé forêt » dans les

¹Légende: Gris =Info à compléter

zones marécageuses avec le brouillard qui s'accroche aux flancs des montagnes. Plusieurs espèces terrestres et marines, y compris l'éléphant, buffle, hippo, léopard, chimpanzé, gorille, le mandrill, baleine, Dauphin, lamantin, etc., sont bien représentés. Le parc englobe quatre lacs - Tchibinda, Tchivoka, Manzimaniounvou et Tchimpa et la lagune de Conkouati.

- **Réserve de la Biosphère de Dimonika** : Située dans le district de Mvouti, la Réserve de Biosphère de Dimonika (DBR) (<http://www.protectedplanet.net/reserve-de-biosphere-de-la-dimonika-unesco-mab-biosphere-reserve>) est un site du programme de l'UNESCO l'homme et la biosphère (MAB). Le DBR se trouve dans l'écosystème de la forêt du Mayombe, bordée au nord par la rivière Loubomo, au sud par la Route Nationale 1, à l'est par le méridien 12 ° 32 '30 entre Loubomo et RN 1 et à l'ouest par la rivière Kouilou. La végétation se compose principalement de forêt tropicale. Un certain nombre d'espèces emblématiques est rencontré ici, y compris le chimpanzé, gorille, céphalophe bleu, céphalophe à dos jaune, céphalophe noir, Pangolin, le Brazza monkey, Mandrill, etc. La réserve abrite près de 275 espèces, y compris les 266 oiseaux qui utilisent la réserve comme un site de reproduction.
- **Réserve naturelle de Tchimpounga** : Située à 33 km de la ville de Pointe-Noire, la Réserve Naturelle de Tchimpounga (TNR) (<http://www.protectedplanet.net/99855>) est localisée, à cheval sur les districts de Hinda et Madingo Kayes. La réserve comprend un sanctuaire où les chimpanzés sont capturés et élevés avant leur réintroduction. La végétation est constituée d'une mosaïque de savanes, galeries forestières et une partie boisée marécageuse dans la Zone Nord. L'aire protégée n'a pas été inventoriée. Selon les études biologiques et les résultats des observations faites au cours de patrouilles, la réserve abrite principalement de petites antilopes, les petits carnivores et les primates.

Malgré la large reconnaissance de sa valeur écologique, l'écosystème de la forêt du Mayombe qui comprend la zone du projet et particulièrement sa partie sud, a été soumise à des décennies de dégradation intensive, grâce à une utilisation non durable des ressources naturelles et jouit que très peu de protection. La plupart des communautés locales dans la zone de la forêt du Mayombe dépendent principalement sur la culture de subsistance, l'élevage à petite échelle, l'exploitation forestière, le braconnage et la pêche pour leur subsistance. Des différences significatives dans les taux de dégradation des composantes adjacentes des écosystèmes de la forêt de Mayombe et l'existence d'impacts transfrontières, produit une prise de conscience parmi les pays qui partagent la forêt du Mayombe, de la nécessité d'une collaboration afin activer la protection efficace, la gestion durable et la réhabilitation de l'intégrité des écosystèmes et la biodiversité de la région et pour permettre la réduction de la pauvreté et le développement économique durable dans toute la région.

Les Principaux obstacles/barrières à la conservation de la biodiversité dans la région incluent :

Diminution de l'accent porté sur la conservation de la biodiversité : Actuellement les objectifs nationaux de développement attribuent un rôle central au développement agricole et minier. La nouvelle vision du pays est de devenir une nation émergente en 2025 et pour atteindre cet objectif, le gouvernement a mis l'intensification agricole et le développement minier à l'avant-garde de ses programmes de développement. Il s'agit d'un changement notable de la vision des premiers jours de l'indépendance, qui avait mis le secteur de la foresterie au centre de développement et avait divisé le pays en unités de gestion forestière, mettant ainsi en relief (accent) la gestion des ressources forestières sur l'exploitation minière.

Une participation insuffisante des communautés locales et du secteur privé dans les efforts de conservation : La plupart programmes antérieurs et en cours de conservation dans la région de la forêt du Mayombe n'ont pas réussi à pleinement s'engager avec les communautés locales ou tenir compte des considérations de développement et des moyens de subsistance locaux dans le cadre de leurs stratégies de conservation ^[16]. Même si la participation de la communauté dans la gestion

des APs, les lois et règlement est établie dans la zone protégée, la participation des communautés locales a été limitée si non inexistante dans la plupart des systèmes de gestion de PA. Ainsi, peu de communautés ont soutenu activement ou ont collaboré aux programmes de conservation de la biodiversité, et les niveaux croissants, élevés de pauvreté dans les communautés rurales signifie qu'une pression importante continue à être mise sur les ressources naturelles. Le rôle des communautés locales est essentiel dans le commerce illégal d'espèces sauvages – les braconniers s'appuient fortement sur les résidents locaux pour participer à des activités de chasse, car elles sont les seules personnes ayant une connaissance suffisante de l'espace et de la faune locale.

Faible environnement politique pour soutenir la conservation de la biodiversité : L'application de la Loi est particulièrement problématique ; le gouvernement a élaboré divers cadres réglementaires tels que les codes de l'environnement et de foresterie, et la Loi sur la faune, mais le système existant pour appliquer ces règlements est insuffisant, s'appuyant presque entièrement sur un nombre insuffisant de gardes forestiers qui sont mal formés, armés et payés. Pour l'essentiel, les gardes forestiers sont moins bien armés que les braconniers, qui opèrent souvent dans des groupes armés avec des armes lourdes. L'amélioration de la coopération avec les communautés locales et la mise à niveau des capacités d'exécution de droit pourraient contribuer à compenser ce manque de capacité d'exécution suffisante de contrôle et d'application du droit. La coordination institutionnelle autour de la conservation est également faible, avec quelques cadres multisectoriels, des rôles et responsabilités des différentes parties prenantes mal coordonnés. Les cadres juridiques et politiques au Congo doivent également être renforcés et consolidés. Par exemple, même si l'EIES est requise en vertu de la Loi, il n'y a aucune ligne directrice nationale (guide) sur les évaluations d'impact environnemental, donc sauf si une société a ses propres lignes directrices internes ou elle doit respecter les lignes directrices des bailleurs de fonds multilatéraux, EIEs ne sont pas menées correctement.

Manque d'informations et de capacité pour fixer des priorités et prendre des mesures efficaces de conservation : Au Congo, les renseignements de base socio-économiques et sur la biodiversité sont très limités pour soutenir l'aménagement du territoire, la gestion des ressources naturelles & la prise de décision et la planification et la gestion des aires protégées. Le manque de tant d'informations documentées et de systèmes de suivi-évaluation (Social Impact Assessment, évaluation des impacts environnementaux, etc.) sur les menaces connues affaiblit considérablement la capacité des gestionnaires de ressources à fixer des priorités, établir des plans de gestion rationnels de ressources, ou de développer des structures d'application. Une formation limitée sur et l'accès aux technologies alternative (entrée basse) et les meilleures pratiques et les moyens de subsistance pour les communautés autochtones et locales et un financement adéquat pour soutenir des solutions de conservation respectueuses des moyens de subsistance, empêchent également les autorités des zones protégées à développer de partenariats efficaces avec les communautés locales. L'efficacité de la gestion des APs est entravée par des objectifs de gestions peu claires, mauvais ou non mise en œuvre des plans de travail, le manque de vision et de la planification à long terme, le manque d'une analyse complète des menaces spécifiques sur les APs, faible capacité d'application de la Loi, et des limites de PA peu claires. En outre, parce que la plupart des investissements dans la gestion des APs sont effectués par des ONG internationales et d'autres partenaires, le gouvernement du Congo est incapable d'évaluer clairement le montant des ressources affectées à la gestion des APs.

Les Principales menaces à la conservation de la biodiversité sont :

- La surexploitation des ressources, collecte illicite et exportation d'espèces animales ;
- La conversion rapide et incontrôlée des terres (développement industriel non réglementé) ;
et
- Les maladies, les espèces exotiques envahissantes et les incendies incontrôlés.

Plusieurs causes profondes sont à la base des menaces à la biodiversité et fonctionnement des écosystèmes dans la région de forêt du Mayombe est plusieurs, notamment la faiblesse des politiques, des instruments juridiques et institutionnels, un déficit de gouvernance efficace, la

proximité des centres urbains et les ports de la région de côte Atlantique, ainsi que l'existence de routes et de chemins de fer qui traversent le massif du Mayombe dans les différents pays riverains, l'effondrement des systèmes traditionnels d'utilisation des ressources forestières, la pauvreté de la population locale, et la croissance de la population.

3. Objectifs et composantes du projet

L'objectif de développement du projet est d'assurer l'efficacité de la conservation et la gestion de la biodiversité par la création d'un complexe d'aires protégées et la mise en œuvre d'un modèle de participation de communautés et du secteur privé.

L'objectif environnemental du Projet est de contribuer à assurer le maintien de l'intégrité écologique et la connectivité de l'écosystème de la forêt de Mayombe afin de fournir à la fois les avantages de conservation de la biodiversité et du développement socio-économique durable. Construit sur les activités de base encourues dans la région afin d'appuyer la conservation de la biodiversité par la création d'aires protégées, le projet contribuera à établir une nouvelle aire protégée, ainsi qu'un corridor biologique et un ensemble de complexe d'aires protégées qui ensemble devraient renforcer la conservation de la biodiversité par l'augmentation de la taille et l'intégration des écosystèmes naturels, le soutien de la migration sécurisée des espèces et le renforcement de la protection de l'habitat. Dans le même temps, le projet augmentera la voix et la participation locales dans la création et la gestion des unités d'aires / corridors biologiques / complexe de PA et soutiendra le développement socio-économique local qui est respectueux de la biodiversité, tant pour renforcer par la capacité des parties prenantes engagées dans la gestion durable de la zone, et à atténuer la pauvreté de la population locale qui est à l'origine d'un grand nombre de destructions et d'utilisations non durables des ressources.

Le projet atteindra ces objectifs à travers les composantes, les résultats et les produits suivants :

Composante 1 : Création des aires protégées et corridors de biodiversité

Le résultat principal escompté de la composante 1 sera le « complexe d'aires protégées de Konkouati – Dimonika créé et l'efficacité améliorée de la gestion assurée ». Les activités au titre de la composante 1 seront réalisées pour générer **les produits** et services suivants :

- **Produit 1.1** - Une aire protégée (Reserve Forestière Ntombo) créé et son plan de gestion élaboré et validé.

A travers ce produit, le projet aidera le Gouvernement Congolais dans la délimitation de la réserve forestière de Ntombo, sur la base de l'analyse des besoins pour l'intégrité écologique et une vaste consultation avec les communautés locales et les autres intervenants. Après cela, le projet aidera à assurer la nécessaire réglementation et actions politiques pour officialiser (formaliser géographiquement) la région comme une aire protégée officielle. Le projet aidera également le gouvernement à élaborer un plan de gestion pour la réserve forestière de Ntombo.

- **Produit 1.2** - Un corridor biologique (forêt de Dimonika-Ntombo-Tchimpounga) créé et un plan d'affectation et d'utilisation des terres mis au point :

Dans le cadre de ce produit, le projet aidera le gouvernement congolais à tracer les limites du corridor biologique de la forêt de Dimonika-Ntombo-Tchimpounga (CB-DNT), sur la base de l'analyse des besoins pour l'intégrité écologique et de consultations approfondies avec les communautés locales et autres parties prenantes. Suite à cela, le projet aidera à assurer la nécessaire réglementation et actions politiques pour officialiser le statut du corridor biologique. Le projet aussi aidera le gouvernement à élaborer un plan d'utilisation des terres pour la région en collaboration avec les intervenants locaux.

- **Produit 1.3** – Un complexe d'aires protégées (Conkouati-Dimonika-Tchimpounga) créé :

Dans le cadre de ce produit, le projet aidera le gouvernement du Congo dans la délimitation du complexe d'aires protégées de Konkouati-Dimonika-Tchimpounga (CAP-CDT), sur la base de l'analyse des besoins pour l'intégrité écologique et des consultations approfondies avec les communautés locales et autres intervenants. Après cela, le projet aidera à assurer la nécessaire réglementation et actions politiques pour officialiser le statut du complexe. Le projet aidera aussi le gouvernement à élaborer un plan de gestion pour la zone en collaboration avec les intervenants locaux, sur la base d'une part, d'une identification des zones prioritaires qui contiennent les plus grandes populations restantes d'espèces clés, pour ainsi clarifier où des efforts et investissements doivent se concentrer sur le terrain afin d'assurer le meilleur scénario possible pour la conservation dans la région.

Composante 2 : Participation des communautés locales et du secteur privé

Le résultat principal de la composante 2 sera une "augmentation des paysages gérés durablement qui intègrent la conservation de la biodiversité ». Comme décrit dans l'analyse des barrières, le manque de participation des communautés locales et des acteurs de secteur privé dans les aires protégées dans la région a été une faiblesse critique qui a limité l'efficacité de la gestion des unités des APs et a augmenté le ressentiment local et la non-conformité avec la réglementation de la PA sur l'utilisation et l'exploitation des ressources. En basant sa conception sur une approche participative de cogestion, le projet mettra les communautés locales en positions d'acteurs.

Les activités au titre de la composante 2 seront réalisées pour générer les produits suivants :

- **Produit 2.1** - Un modèle pour la participation des communautés locales et du secteur privé est mis en œuvre dans le nouveau complexe d'aires protégées :

Après un examen et une analyse des systèmes de participation communautaire et du secteur privé existants dans la région et sur la base des enseignements tirés des succès des modèles de participation des communautés et du secteur privé dans la gestion d'APs dans la région, le projet travaillera en concertation avec les communautés locales et les intervenants du secteur privé pour établir et appliquer un modèle adapté dans le complexe de Konkouati-Dimonika-Tchimpounga. Un élément clé de ce produit sera également d'aider le gouvernement à mobiliser des éco-gardes supplémentaires pour les quatre unités ciblées d'APs cibles (Dimonika, Konkouati-Douli, Tchimpounga et Ntombo) et de fournir des capacités supplémentaires pour tous les éco-gardes.

- **Produit 2.2** – Des Unités de Surveillance et de Lutte Anti- Braconnage (USLABs) établies pour le complexe de Konkouati-Dimonika-Tchimpounga_;

Le projet aidera le gouvernement congolais à établir au moins trois USLABs qui coordonneront et dirigeront les efforts de lutte contre le braconnage dans le complexe de CDT, y compris le soutien pour établir les rôles et les responsabilités (mandat, TDR) des éco-gardes et dans le déploiement et la formation de celles-ci et autres membres du personnel de surveillance et de contrôle (application

de la réglementation). La création de ces USLABs reposera sur une évaluation rigoureuse des USLABs en cours (existantes) afin d'identifier les forces et les faiblesses et les importantes leçons retenues.

- **Produit 2.3** – Un Comité Communautaire de Conservation (CCC) et un Conseil Communautaire de Gestion et de Conservation (CCGC) établis dans chacune des quatre aires protégées ciblées :

Dans le cadre de ce produit, le projet aidera à établir des Comités Communautaires de Conservation et les Conseils Communautaires de Gestion et de Conservation lesquels seront tous les deux, des organes locaux comprenant des administrations locales, ONG et OSC désignés pour faciliter les consultations locales et l'accord sur les mesures de conservation prioritaires à la fois bénéfiques pour la conservation de la biodiversité et la et respectueuses des moyens de subsistance. Les CCCs et CCGC fourniront les premières possibilités concrètes pour les acteurs locaux à exercer une influence significative dans la conservation et la gestion des ressources naturelles, qui traditionnellement ont été gérées de manière descendante. Les CCGC vont fonctionner comme des grands forums de consultation entre toutes les parties prenantes, tandis que les CCCs fonctionneront comme des organes exécutifs pour assurer une collaboration avec les organes publics (autorités) de gestion des APs sur la mise en œuvre des activités de conservation convenues.

- **Produit 2.4** - Sensibilisation accrue sur les questions de conservation parmi les communautés locales et le secteur privé dans la forêt de Mayombe en vue de réduire les conflits et accroître le soutien aux objectifs de conservation

Le projet entreprendra dans le cadre de ce produit, une série d'activités de sensibilisation et d'éducation, relatives à la conservation, les rôles et fonctions des aires protégées, couloirs biologiques /complexe d'AP, les règlements pertinents qui concernent l'utilisation des ressources (y compris le braconnage), les objectifs et les activités du projet pour renforcer les capacités des communautés locales y compris les femmes. A cet effet, Une variété de documents de sensibilisation sera diffusée aux villages et communautés au sein de la zone du projet, y compris un livret pédagogique bien conçu, des bulletins d'information, documentaires radio et TV des rapports de terrain et les articles. Ces efforts de communication multicanaux seront renforcés par des forums consultatifs multipartites annuels sur l'avancement du projet et les résultats obtenus et qui fourniront l'occasion de nouer des partenariats et de suivre l'impact du projet. En outre, le projet contribuera à développer un portail web projet de haute qualité pour mettre en valeur les activités du projet et les progrès, faire rapport sur les politiques pertinentes et les changements réglementaires et d'autres événements et rendre disponibles les documents clés et les leçons apprises.

Dans la phase de démarrage du projet, une stratégie de communication détaillera de façon précise les impacts attendus par exemple les changements de comportements positifs vers la conservation de la biodiversité, la prise en compte de la conservation de la biodiversité dans les activités locales ; le degré de participation des communautés et leaders d'opinion dans la conservation, etc.

- **Produit 2.5** - Initiatives de développement Local pour promouvoir la conservation de la biodiversité dans la forêt du Mayombe :

Pour la réalisation de ce produit, le projet entreprendra des consultations communautaires afin d'identifier les initiatives des moyens de subsistance alternatifs possibles qui peuvent fournir des avantages aux communautés locales tout en soutenant la conservation de la biodiversité. Sur la base de ces consultations, et en utilisant des critères clairement définis et des procédures de sélection d'initiatives et des partenaires pour la mise en œuvre, le projet appuiera la mise en œuvre d'un certain nombre de micro-projets pilotes au sein de la zone d'intervention, qui unissent le développement de moyens de subsistance aux bonnes pratiques qui prennent en charge la conservation de la biodiversité.

- **Produit 2.6** - Capacités et compétences des rangers, des communautés locales et des leaders d'opinion renforcées dans la zone du projet en approches de gestion durable :

Le projet développera des modules de formation et fournira la formation et d'autres activités de renforcement des capacités dans les domaines essentiels pour la conservation de la biodiversité et les services écosystémiques au sein de la zone du projet, y compris la formation dans les approches de mise en application de loi et de l'utilisation des ressources de la biodiversité.

Composante 3 : Environnement politique, réglementaire et institutionnel permettant de soutenir la conservation dans le Mayombe

Le résultat principal de la composante 3 sera « Bonnes pratiques de gestion adoptées dans le paysage des aires protégées de Conkouati – Dimonika – Tchimpounga », afin de réduire les graves menaces qui pèsent sur la biodiversité, les services écosystémiques et le bien-être humain à la fois dans les aires protégées et les zones productives au sein de la zone forestière de Mayombe. Les activités au titre de la composante 3 seront réalisées à travers les produits et services suivants :

- **Produit 3.1.**- Capacité renforcées pour la gestion des aires protégées, des corridors et complexe des APs:

Le projet appuiera la formation, le partage de l'information et autres mesures de renforcement des capacités pour les gestionnaires de PA et d'autres partenaires institutionnels. Dans un premier temps, le projet effectuera une évaluation des besoins en formation, et élaborera un plan de formation adapté aux responsabilités des différents organismes et personnels. À l'aide de ce plan, le projet mettra en œuvre dans les zones domaines de renforcement des ateliers en milieu de travail des ateliers axés sur le renforcement des capacités y compris : développement de la gestion, plans d'utilisation des terres, approches participatives, sensibilisation des communautés et résolution des conflits ; évaluation et suivi écologiques, application de la Loi, et la sensibilisation du public et l'éducation. Le projet facilitera également l'amélioration la communication et le partage d'information entre le Gouvernement du Congo et les ONG internationales et les autres partenaires financiers des aires protégées afin d'aider le gouvernement à assurer le suivi des investissements en gestion des APs et conservation.

- **Produit 3.2** - Un Observatoire de la biodiversité et système de suivi environnemental mis en place pour améliorer la compréhension scientifique de la valeur de la biodiversité dans les Pas de la forêt de Mayombe :

Pour prendre en charge plus efficace le suivi des conditions écologiques et les menaces en cours, le projet aidera à la mise en place d'un Observatoire de la biodiversité et système de suivi environnementale (basé sur les connaissances scientifiques et locales) dans la zone de la forêt du Mayombe, y compris les divers outils de suivi et d'évaluation (p. ex., SIG, cartographie, bases de données, outils d'observation de terrain et approches, etc.) et la formation à leur utilisation. Le projet mènera une évaluation des capacités liées à ce produit et définira les activités à la lumière des lacunes qui subsistent

- **Produit 3. 3** - Politiques nationales et réglementations relatives à la conservation et la gestion de la biodiversité dans les APs de la forêt du Mayombe revues, révisées et appliquées afin d'éviter l'utilisation illégale et non durable :

Le projet réalisera une analyse du cadre politique et juridique nationale actuel relatif au secteur (relatif) de conservation afin d'identifier les lacunes et de formuler des recommandations en vue d'harmoniser le cadre existant, en particulier comme celles se rapportant à la conservation de la biodiversité. Sur la base de cette analyse et les consultations publiques, le projet aidera dans l'élaboration et la présentation d'au moins deux amendements à la législation (p. ex. lutte contre les

actes de braconnage, et/ou USLAB ; gestion de la pollution) pour examen par les ministères concernés.

- **Produit 3.4** - Mécanisme mis en place pour la coopération transfrontalière pour appuyer l'application de la Loi et renforcer les capacités des parties prenantes nationales pour lutter contre les activités illégales :

Le projet appuiera la mise en place d'un Comité de coordination de la lutte contre le braconnage et s'assurera de l'opérationnalisation de ce Comité par l'intermédiaire de la formation des membres du Comité en surveillance et application de la loi (réglementation), sensibilisation des communautés, cadres juridiques et réglementaires et autres domaines techniques nécessaires à l'amélioration des efforts visant à réduire le braconnage dans la région de la forêt du Mayombe.

4. Modalités de mise en œuvre

Les modalités de mise en œuvre et les arrangements y afférents définissent les responsabilités des parties comme suite :

- **Le PNUE/ONU Environnement est l'Agence de Mise en œuvre** pour ce projet de FEM. Dans son rôle d'Agence de mise en œuvre du FEM, le PNUE assure la surveillance du projet afin de veiller à ce que les politiques et les critères du FEM soient respectés et que le projet atteigne ses objectifs et réalise les résultats escomptés de manière efficace et efficiente. Il s'engage également, en partenariat avec le Ministère de l'Economie Forestière et d'autres partenaires clés du projet, à promouvoir le projet en vue de mobiliser les ressources et le partenariat. La supervision du projet sera confiée au Directeur de la Division de la mise en œuvre des politiques environnementales (DEPI) du PNUE qui s'acquittera de cette responsabilité par l'intermédiaire du Gestionnaire de tâches désigné qui représente le Directeur du PNUE/DEPI au Comité de Pilotage du projet. Les missions de supervision du projet par le gestionnaire de tâches font partie du plan de supervision du projet. Le PNUE/DEPI remplira la fonction de liaison entre le PNUE et le Secrétariat du FEM et fera rapport sur les progrès réalisés par rapport au Secrétariat du FEM. Le PNUE informe le Secrétariat du FEM chaque fois qu'il y a un changement de cofinancement potentiellement substantiel (c'est-à-dire un qui affecte les objectifs du projet, le concept sous-jacent, l'échelle, la portée, la priorité stratégique, la conformité avec les critères du FEM, la probabilité de succès du projet ou le résultat du projet). Il évalue, chaque année, les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs du projet, l'avancement de la mise en œuvre du projet, les risques et la qualité du suivi et de l'évaluation du projet, et fait rapport au Secrétariat du FEM dans le cadre du rapport d'examen de la mise en œuvre du projet (IRR) établi par l'Agence d'exécution et veille à ce que l'Unité d'évaluation et de surveillance du PNUE organise une évaluation indépendante des terminale et présente son rapport au Bureau d'évaluation du FEM.
- **Le Ministère de l'Economie Forestière, est l'Agence d'exécution** du projet et prendra la responsabilité de veiller à ce que le projet soit mis en œuvre conformément à a) l'Accord de Coopération signé avec le PNUE b) les objectifs, les activités et le budget convenus et de fournir les résultats et de démontrer les meilleurs efforts possibles pour atteindre les résultats du projet. Il coordonne également les activités avec les structures gouvernementales clés et les autres partenaires concernés et traite et rectifie les questions soulevées par le PNUE en ce qui concerne l'exécution du projet en temps opportun. En tant qu'Organisme d'exécution le Ministère s'est engagé à tirer le meilleur parti des ressources du projet et à mettre en œuvre le projet de la manière la plus efficace possible.

Les structures de gestion de projet seront composées des éléments suivants :

- **UN comité de Pilotage du projet (CP)** sera mis sur pied pour superviser le projet. La surveillance stratégique des activités du projet relèvera du Comité de Pilotage du projet qui agit à titre de conseil d'administration du projet. Le CP se réunira chaque année, ou extraordinairement comme cela peut être justifié, afin de :

- Fournir des orientations générales et assurer la coordination entre toutes les parties ;
 - Assurer la surveillance de la mise en œuvre du projet ;
 - Examiner et adopter les plans de travail et les budgets annuels préparés par le Coordonnateur du projet et le conseiller technique en chef, conformément à l'objectif du projet et sous réserve des règles du FEM et du PNUE ;
 - Examiner les rapports d'étape semestriels qui seront préparés par le directeur de projet et le conseiller technique, et superviser la mise en œuvre des mesures correctives, au besoin ;
 - Accroître la synergie entre le projet du FEM et d'autres initiatives mises en œuvre dans le domaine du projet ; Et
 - Fournir des conseils sur les questions stratégiques à prendre en compte lors de la mise en œuvre du projet.
- **Une unité de gestion de projet (UGP) :** La gestion quotidienne du projet reste avec l'équipe du projet sous l'œil attentif de la Direction générale désignée du Ministère. L'Unité de gestion de projet se compose de :
- Coordonnateur national de projet
 - Conseiller Technique Principal international
 - Directeur de projet (désigné par le Ministre de l'Economie Forestière)
 - Agent financier (Administrateur financier)
 - Personnel de soutien x 2 (Personnels d'appui)

L'Unité de gestion du projet sera installée par le ministère de l'Économie forestière dans la zone du projet, Pointe-Noire, située dans le département de Kouilou. Les frais d'hébergement seront entièrement couverts par le gouvernement ; pour le personnel, les coûts et la gestion seront partagés entre le projet et le gouvernement.

Les rôles des intervenants dans la mise en œuvre sont résumés comme suit :

- PNUE : Agence de mise en œuvre. Surveillance et supervision du projet, élaboration de projet et politique globale, soutien aux partenariats et mobilisation des ressources supplémentaires.
- Ministères gouvernementaux : Responsabilité globale des politiques environnementales et forestières, du développement et de la protection au Congo. Responsable de la coopération régionale et transfrontalière.
- Organismes gouvernementaux locaux : Services techniques locaux. Responsabilité de la mise en œuvre des programmes d'environnement et de foresterie dans leur région administrative, en particulier les conservateurs des AP dans la zone de projet.
- ONG internationales (WWF, WCS, JGI, HELP, John Aspinall) : Mise en œuvre de projets de conservation et de développement dans la zone du projet. Fournir un soutien technique, en particulier dans le domaine de la gestion des parcs.
- ONG locales (RAPAC, COGEREN, ADEMA, GERDIB, CERVE) : conseillera sur les consultations des parties prenantes concernant les projets de subsistance durables.
- Populations locales et OCC : bénéficiaires du projet. Jouera un rôle clé dans la conception des extrants socio-économiques du projet.
- Secteur privé : Partenaire dans les activités de projet, en particulier la réduction des impacts négatifs sur la biodiversité et les écosystèmes, y compris les efforts de lutte contre le braconnage.
- Consultants et fournisseurs de services : Formation, soutien et conception technique. mary du rôle des parties prenantes

Structure externe

Les activités du projet au niveau des sites seront réalisées par les gestionnaires des sites et par les communautés locales. Les comités communautaires de conservation (CCC) et les Conseils de gestion de la conservation communautaire (CGCC), aidés par les Unités de surveillance et de lutte contre le braconnage (USLAB), assureront le suivi, et la coordination des activités au niveau des sites.

Les partenaires techniques et financiers, les services techniques décentralisés, les autorités régionales et locales, les consultants et les prestataires de services font partie de la structure externe et contribueront à la réalisation des objectifs du projet.

5. Coût et financement du projet

Le coût total du projet est de 18 189 434 USD dont 2 889 434 USD de subvention du FEM soit 16% du budget et 15 300 000 de cofinancement soit 84% du budget.

Le Tableau qui suit présente les grandes lignes du budget FEM et sa répartition par année ainsi que suit :

Expenditure by project component/activity (provide description)											
UNEP Budget Line	Composantes du Projet					Expenditure by calendar year					
	1	2	3	PMC	Total	2016	2017	2018	2019	2020	Total
PERSONNEL COMPONENT											
Project personnel	113 663	113 663	113 663	25 812	366 801	73 360	73 360	73 360	73 360	73 360	366 801
Consultants	62 600	98 000	8 000	0	168 600		58 999	79 601	30 000	0	168 600
Administrative Support	16 334	16 334	15 734	25 000	73 402	14 680	14 680	14 680	14 680	14 680	73 402
Travel on official business	20 000	20 000	0	0	40 001	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	40 001
Component total	212 597	247 997	137 397	50 812	648 804	96 041	155 040	175 642	126 041	96 041	648 804
SUB-CONTRACT COMPONENT											
Sub-contracts (MOUs/LOAs for cooperating agencies)	315 340	227 588	0	0	542 928	108 586	108 586	108 586	108 586	108 586	542 928
Sub-contracts (MOUs/LOAs for supporting organizations)	200 000	770 000	300 000	0	1 270 000	254 000	254 000	254 000	254 000	254 000	1 270 000
Sub-contracts (for commercial purposes)	6 667	6 667	3 000	0	16 333	3 267	3 267	3 267	3 267	3 267	16 333
Component total	522 007	1 004 255	303 000	0	1 829 261	365 852	365 852	365 852	365 852	365 852	1 829 261
TRAINING COMPONENT											
Group training	0	125 477	0	0	125 477	25 095	25 095	25 095	25 095	25 095	125 477
Meetings/Conferences	32 000	46 000	18 120	24 000	120 120	24 024	24 024	24 024	24 024	24 024	120 120
Component total	32 000	171 477	18 120	24 000	245 597	49 119	49 119	49 119	49 119	49 119	245 597
EQUIPMENT AND PREMISES COMPONENT											
Expendable equipment	1 200	1 200	1 200	1 000	4 600	920	920	920	920	920	4 600
Non-expendable equipment	8 000	11 000	3 000	5 000	27 000	17 600	4 700	2 300	1 500	900	27 000
Component total	9 200	12 200	4 200	6 000	31 600	6 320	6 320	6 320	6 320	6 320	31 600
MISCELLANEOUS COMPONENT											
Operation and maintenance of equipment	4 000	12 000	2 000	2 000	20 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	20 000
Reporting costs	3 000	8 000	1 000	0	12 000	2 400	2 400	2 400	2 400	2 400	12 000
Sundry	8 196	16 196	2 000	10 780	37 172	7 434	7 434	7 434	7 434	7 435	37 172
Hospitality and entertainment	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Evaluation	9 000	9 000	3 000	44 000	65 000	2 800	2 800	21 800	2 800	34 800	65 000
Component total	24 196	45 196	8 000	56 780	134 172	16 634	16 634	35 634	16 634	48 635	134 172
GRAND TOTAL	800 000	1 481 125	470 717	137 592	2 889 434	533 967	592 966	632 568	563 967	565 968	2 889 434

6. Difficultés de la mise en œuvre

Un certain nombre de difficultés ont affecté la mise en œuvre du projet dont les plus importantes sont :

- Démarrage tardif du projet (l'atelier de lancement officiel et la première réunion du comité de pilotage ont été tenus 12 mois après la signature de l'accord de mise en œuvre)
- La mise en place tardive de la logistique devant être fournie par le Gouvernement, celle-ci est intervenue 3 mois après le lancement du projet soit 15 mois environ après la signature de l'Accord de Coopération
- Difficultés dans la mobilisation des cofinancements prévus notamment auprès du Gouvernement dont les contributions sont demeurées faibles par rapport aux ressources financières pour assurer le cofinancement requis par le projet en raison de la crise économique que traverse le pays.
- Affaiblissement des efforts et activités de référence en matière de conservation dans les principales APs cibles de la zone d'intervention du projet, par manque de moyens et de personnel et/ ou arrêt des activités des partenaires

A ces difficultés, on peut ajouter les impacts de la pandémie de la COVID-19 qui a eu des répercussions négatives sur la mise en œuvre du projet en général au moment où celui-ci entame son expansion. En effet, les mesures très restrictives prises par le Gouvernement pour lutter contre cette pandémie ont causé des retards dans la mise en œuvre des activités au cours du premier semestre de 2020 notamment, les opérations de terrain et/ou menées dans le cadre de consultations avec les parties prenantes.

Section 2: OBJECTIF ET CHAMP D'APPLICATION DE LA REVUE

7. Principes clés de la revue

Le document de projet prévoit la réalisation d'une évaluation à mi-parcours indépendante pendant la durée du projet

L'objectif de cette évaluation à mi-parcours est de déterminer le niveau des progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs du projet. La revue fera le point des performances du projet et de la mise en œuvre des produits et activités prévus par rapport aux résultats réels. Les risques liés à la réalisation des résultats et objectifs du projet feront également l'objet d'une évaluation. L'évaluation a pour but d'identifier les actions stratégiques correctives et à faire des recommandations pertinentes en vue d'éventuelles modifications dans la conception et l'orientation générale du projet qui pourraient s'avérer nécessaires.

L'évaluation visera notamment à :

- Examiner l'efficacité, l'efficience et à la mise en œuvre en temps opportun du projet ;
- Analyser l'efficacité de la mise en œuvre des accords de partenariat ;
- Identifier les problèmes nécessitant des décisions et des mesures palliatives ;
- Dégager les leçons tirées de l'élaboration, la mise en œuvre et la gestion du projet ;
- Mettre en valeur les réalisations techniques et les leçons apprises ;
- Déterminer si le projet atteint les résultats escomptés de la tranche II ; et
- Proposer des corrections et/ou ajustements à mi-chemin au plan de travail et aux mesures de gestion si nécessaire.

8. Objectif de la revue

La revue du projet se fera selon les critères d'évaluation internationalement appliqués de pertinence, d'efficience et d'efficacité, même s'il est reconnu que l'impact et la durabilité seront plus difficiles à saisir à ce stade précoce de mise en œuvre.

8.1 Evaluation de la pertinence du projet

- a. Par rapport aux politiques clés, stratégies et priorités nationales de développement, de conservation de la biodiversité, de protection de la faune et de préservation des services écosystémiques ;
- b. Par rapport aux stratégies nationales et plans en vertu des conventions pertinentes ;
- c. Par rapport aux priorités régionales et aux engagements du pays pour la gestion de l'environnement mondial et ses plans répondant à des accords multilatéraux sur l'environnement et la coopération sur les questions environnementales transfrontalières ;
- d. Par rapport aux axes d'interventions, aux programmes opérationnels et aux priorités stratégiques du FEM tels qu'indiqués dans le document de projet ;
- e. Par rapport au programme de travail du PNUE ;
- f. Par rapport aux objectifs de développement durable

8.2 Evaluation de la qualité, la clarté et de la convenance de la conception du projet

- a. Clarté et cohérence logique entre les intrants, les activités, les produits et effets attendus en vue de la réalisation des objectifs environnementaux et de développement du projet ;
- b. Pertinence et adéquation des indicateurs et des moyens de vérification ;
- c. Validité des hypothèses et des risques ;
- d. Adéquation du calendrier de mise en œuvre, y compris les retards dans la préparation du projet ; et
- e. Adéquation des ressources de toutes les parties et de la pertinence des allocations budgétaires pour réaliser les résultats souhaités.

Les questions suivantes ont été identifiées afin d'orienter l'évaluation des points d. et e):

Le processus d'identification et de préparation du projet s'est étalé sur une longue période de temps. La mission pourrait-elle identifier des problèmes qui ont retardé le processus ? Auriez-vous des suggestions quant à comment rationaliser davantage le processus ?

Le niveau de cofinancement attendu et le ratio entre budget FEM et budget de cofinancement de 1 :5 était-il réaliste ? Le budget FEM a-t-il été correctement réparti entre les différentes composantes et activités du projet afin d'atteindre les résultats escomptés ? Était-il réaliste de n'affecter aucun budget FEM à certaines lignes, au prétexte que l'activité en question serait entièrement financée par les pays ou par d'autres sources ? Les lettres d'engagement de cofinancement du pays participant (signées par qui et quand ?) suffisaient-elles pour procéder à l'approbation du projet ? Quelles mesures conservatoires et correctives (y compris des sanctions) le FEM envisage-t-il en cas de non-respect des engagements de cofinancement ?

Dans quelle mesure les contributions globales attendues du gouvernement au projet, pas seulement en termes de ressources financières mais également en termes de mise à disposition de personnel qualifié et motivé et moyens logistiques et des locaux, étaient-elles réalistes ? En quoi est-ce le fait que, les responsables gouvernementaux chargés de la mise en œuvre du projet, ne reçoivent ni rémunération ni indemnités de la part du projet ait eu un impact sur le suivi et la réalisation des résultats escomptés au niveau pays ?

- f. La qualité et le réalisme dans l'identification des acteurs et bénéficiaires et des sites d'intervention du projet ; et
- g. La qualité et le réalisme des relations institutionnelles externes, ainsi que dans la structure institutionnelle et les modalités de gestion pour la mise en œuvre du projet.

La structure institutionnelle complexe du projet est un aspect majeur à examiner en profondeur par la mission d'évaluation. La mission établira dans quelle mesure les modalités de gestion décrites dans le document de projet étaient réalistes, et si celles-ci ont été minutieusement suivies, et/ou si la direction du projet a été en mesure de s'adapter aux changements intervenus eu cours de projet. La mission évaluera l'efficacité, l'efficacité et l'adaptabilité de la direction du projet et la supervision des activités et des modalités d'exécution du projet à tous les niveaux : (1) des décisions politiques du Comité de pilotage du projet ; (2) des orientations du FEM à travers le PNUE ; A cet égard, la mission d'évaluation devra s'assurer de l'alignement du cadre institutionnel du Projet avec le cadre institutionnel. La mission comparera les rôles et responsabilités des différentes institutions impliquées et les ambitions exprimées dans le document de projet et la réalité sur le terrain. Les questions ci-après ont été formulées pour guider le présent exercice :

Rôle et responsabilités du Comité de pilotage du projet : sa composition était-elle convenable pour apporter des orientations efficaces et efficaces à la mise en œuvre du projet ? A quelle fréquence se réunissait-il pendant la mise en œuvre ? Quels ont été les résultats et les

recommandations de ces réunions et comment se faisait leur suivi ? Des consultations ad hoc virtuelles sont-elles menées, en dehors des réunions en personnes ? D'autres organes de pilotage (tels que le comité scientifique et technique prévu) ont-ils été créés et en quoi ont-ils contribué à la mise en œuvre effective et efficiente du projet ?

Rôle et responsabilités du PNUE en tant qu'agence de mise en œuvre : Le PNUE a-t-il assuré la surveillance du projet et veiller à ce que les politiques et les critères du FEM soient respectés et que le projet atteigne ses objectifs et réalise les résultats escomptés de manière efficace et efficiente ? Les missions de supervisions du projet par le PNUE et d'autres mécanismes de communication et de soutien à l'équipe de gestion du projet ont-ils été assurés ? Quels genres de difficultés les orientations découlant du soutien du PNUE ont permis de résoudre pour améliorer l'efficacité de la mise ? Les rapports d'examen de la mise en œuvre, de l'avancement, des progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs du projet et les risques ont-ils été régulièrement faits par le PNUE au Secrétariat du FEM ? Les avances de fonds par le PNUE à l'agence d'exécution ont-elles été régulièrement assurées. Qu'elle a été le temps de réponse des demandes reçues de l'unité de gestion du projet ? Le PNUE a-t-il régulièrement informé l'agence d'exécution des problèmes constatés et à résoudre relevant de ses responsabilités pour améliorer l'efficacité de la mise en œuvre du projet ?

Examen de la structure du projet de façon à la rendre plus simple et plus efficace. Cette structure sera en charge de la coordination, du suivi évaluation, et de la mise en œuvre en œuvre du projet.

8.3 Gestion des ressources financières, y compris :

- a. Cofinancement : Quels efforts ont été faits par qui pour mobiliser réellement le cofinancement annoncé ? Quelles mesures ont-elles été prises pour remédier à la situation ? Un plan d'urgence a-t-il été élaboré ?
- b. Adéquation des dotations budgétaires pour obtenir les produits : Des transferts de fonds importants ont-ils été faits entre les lignes budgétaires en cours de mise en œuvre ? Les révisions budgétaires ont-elles été cohérentes et rationnelles pour répondre aux besoins et aux objectifs de mise en œuvre du projet ? et
- c. Taux d'exécution et solde budgétaire au moment de l'évaluation.

8.4 Efficacité de la gestion et de la mise en œuvre du projet, y compris :

- a. La qualité et le réalisme du plan de travail,
- b. L'efficacité et l'efficacité de la gestion des opérations ;
En quoi le suivi de la gestion financière et technique du projet par l'Agence d'Exécution depuis la capitale a-t-elle affecté la mise en œuvre ? Quelle a été le temps de réponse aux demandes de l'équipe de terrain ainsi que le suivi ? Comment le flux d'informations et de prise de décision est-il organisé entre l'Agence d'exécution, le PNUE et l'équipe de terrain ? Comment se fait le transfert de fonds vers les bureaux de l'équipe de terrain ?
- c. Efficacité dans la réalisation des produits, y compris l'évaluation de écarts et des retards entre produits prévus et obtenus, les causes et conséquences des retards et le bien-fondé d'éventuelles mesures correctives prises.

La mission d'évaluation fera le point des résultats obtenus à ce jour, y compris une évaluation complète et systématique de la performance du projet en termes de réalisation des produits prévus à ce jour, par rapport au plan de travail, en termes de quantité et de qualité, mais aussi d'utilité et d'opportunité. La mission examinera en particulier l'état et la qualité du travail sur :

- Les études de base (conception, réalisation et qualité des livrables)
- La mise en œuvre des activités sur les terrains
- La qualité des concertations et l'implication des groupes cibles et autres parties prenantes clés aux différents processus

d. Efficacité des processus de suivi et évaluation internes

L'évaluation déterminera si le projet a satisfait aux exigences minimales en matière de conception de système de Suivi et Evaluation (S&E) de projet et de plan de S&E, y compris l'examen des données de base, des indicateurs et des moyens de vérification. Les questions suivantes fournissent des indications à cet égard : Le projet dispose-t-il d'un plan de S&E solide pour suivre les résultats et les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs du projet ? Des rapports réguliers ont-ils été produits et utilisés pour alimenter le Rapport d'exécution du projet ? Les informations fournies par le système de S&E sont-elles utilisées par la direction du projet afin d'améliorer les performances du projet et s'adapter à l'évolution des besoins ? La dotation budgétaire pour les besoins du S&E est-elle suffisante ? Une formation sur les activités de S&E a-t-elle eu lieu ?

e. Efficience et efficacité des organes de coordination et de pilotage y compris le Comité de pilotage du projet

f. Qualité et quantité des appuis administratifs et techniques apportés par l'agence d'exécution (MEF)

La mission évaluera la qualité des services techniques fournis notamment, les missions d'appui, l'examen et l'approbation des documents, des TDRs, des demandes d'avis de non objection transmis par l'équipe de terrain, etc.

g. Respect des délais, qualité et quantité des contributions et appuis du gouvernement du pays participant.

La mission d'évaluation estimera les contributions effectives du Gouvernement au projet en termes de temps consacré par le personnel mis à disposition, ainsi que les contributions en nature et en espèces, et établira une comparaison par rapport aux contributions attendues. En cas d'écart entre le niveau de cofinancement attendu et le cofinancement réel, quelles en sont les raisons ? L'importance de la concrétisation du cofinancement a-t-elle une incidence sur les résultats et/ou la durabilité du projet et, dans l'affirmative, de quelle manière et quels en sont les liens de causalité ?

Elle évaluera également les contributions effectives des autres co-financeurs potentiels identifiés suivant le plan de participation des parties prenantes (organismes gouvernementaux et administration locale, ONG internationales, opérateurs du secteur privé), procédera à la comparaison par rapport au cofinancement prévu et à l'analyse des conséquences d'une non-concrétisation du cofinancement lors de la mise en œuvre du projet.

8.5 Evaluation des questions sexo-spécifiques, y compris

- L'analyse de la prise en compte des questions de genre dans les objectifs et la conception du projet lors de l'identification des bénéficiaires et de la mise en œuvre du projet ;
- L'analyse des éventuelles influences du projet sur les relations hommes-femmes ;
- Le degré de prise en compte des questions sexo-spécifiques par les responsables du projet.
- L'existence d'un plan d'action pour la prise en compte du genre dans le processus de la mise en œuvre du projet

8.6 Evaluation de la durabilité des effets et des produits

L'on entend par durabilité la probabilité d'avoir des effets et des impacts, dérivés du projet, continus sur le long terme après la fin du financement du projet par le FEM. L'évaluation permettra d'identifier et d'évaluer les conditions ou facteurs clés susceptibles de faciliter ou de faire obstacle à l'avancement du projet vers la réalisation de ses objectifs. À mi-parcours, il est particulièrement important d'identifier les éventuels obstacles à la durabilité des effets et produits attendus du projet. Certains de ces facteurs pourraient être des effets du projet, par exemple le renforcement des

capacités institutionnelles ou les prises de décisions plus éclairées. D'autres facteurs seront entre autres les conditions contextuelles ou les évolutions qui ne sont pas des effets du projet mais pertinents pour la durabilité de ses effets et de ses produits.

Quatre aspects de durabilité doivent être examinés :

- Durabilité financière : dans quelle mesure les effets et les produits du projet dépendent-ils d'un soutien financier continu ? Quelle est la probabilité l'Etat dégage les ressources financières nécessaires pour maintenir les effets et les produits du projet une fois que l'assistance du FEM aura pris fin ?
- Cadre institutionnel et gouvernance : dans quelle mesure les effets et les produits du projet sont-ils tributaires de leur adoption et de leur intégration institutionnelle au-delà des bénéficiaires directs du projet ? Quelle est la probabilité que les institutions, les cadres juridiques, les politiques et les structures gouvernementales permettent la durabilité des effets et produits du projet ?
- Durabilité technique et économique : dans quelle mesure les effets et les produits du projet dépendent-ils des capacités techniques et de la situation économique des bénéficiaires en matière d'adoption des technologies proposées ? Quelle est la probabilité que les technologies soient reproduites à plus grande échelle dans la région ?
- Durabilité sociopolitique : dans quelle mesure les effets et les produits du projet dépendent-ils de facteurs sociopolitiques ? Quelle est la probabilité que le niveau d'appropriation des parties prenantes permette le maintien des effets et produits projet ? Le public et les parties prenantes sont-ils suffisamment informés en appui aux objectifs à long terme du projet ?

L'évaluation fera le point du projet par rapport aux critères d'évaluation de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficacités acceptés à l'échelle internationale, bien qu'il soit reconnu que l'impact et la durabilité seront plus difficiles à mesurer à ce stade précoce de la mise en œuvre.

9. Questions stratégiques clés

1. Outre les critères d'évaluation énoncés à la section 10 ci-dessous, la revue apportera des réponses aux questions stratégiques énumérées ci-dessous. Ce sont des questions qui intéressent ONU Environnement et auxquelles le projet pourrait apporter une contribution significative :

- Dans quelle mesure le projet obéit-il à une théorie solide du changement avec des produits, des effets directs, des états intermédiaires et des résultats à long terme pertinents formulés ? Quelles sont les révisions nécessaires en vue de s'assurer que l'intervention peut efficacement être évaluée au terme de son cycle ? Il s'agira de déterminer entre autres si les indicateurs de résultats sont vérifiables et appropriés pour enregistrer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement.
- Dans quelle mesure le volet pilotage est-il intégré dans un processus de documentation d'un « modèle » susceptible d'être répliqué et mis à l'échelle ?

Il convient de prêter attention aux enseignements pouvant être tirés des questions suivantes dans le cadre de l'évaluation de l'Efficacité :

- Dans quelle mesure le projet a-t-il rendu le Fonds opérationnel (c.-à-d. élaboration de la réglementation relative au plan d'action, du manuel des opérations, des règles de comptabilité et de passation des marchés ; et de nomination des membres du Comité de Pilotage ?

- Dans quelle mesure le projet a-t-il élaboré un plan opérationnel pour le système national des écosystèmes de la forêt du Mayombe, recensant les sources de revenus disponibles pour chaque zone protégée et les moyens de rendre ces flux opérationnels (par exemple, un système efficient et efficace d'établissement et de collecte des droits d'utilisation) ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il élaboré et mis en œuvre des procédures et mécanismes de développement des initiatives locales sur les moyens de substance alternatifs fournissant des avantages sociaux et environnementaux ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il permis une amélioration des connaissances sur la biodiversité et l'état des écosystèmes de la forêt du Mayombe ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il permis de réduire le taux de dégradation des écosystèmes de la forêt du Mayombe grâce à des mesures appropriées ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il permis la restauration des écosystèmes du Mayombe (y compris le nombre d'hectares restaurés) ?
- Quels sont les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs à moyen terme du cadre de résultats du projet et des outils de suivi du FEM,

10. Critères d'évaluation

2. Tous les critères d'évaluation seront notés sur une échelle de six points. Les sections A à I ci-dessous précisent la portée des critères et un lien vers un tableau permettant d'enregistrer les notations figure à l'Annexe 1). Un tableau de pondération sera proposé en format Excel (lien disponible à l'Annexe 1) pour faciliter la détermination de la note globale du projet. Les critères d'évaluation sont regroupés en neuf catégories : (A) pertinence stratégique ; (B) qualité de la conception du projet ; (C) nature du contexte externe ; (D) l'efficacité, qui comprend des évaluations de la réalisation des produits, réalisation des effets et de la probabilité d'impact ; (E) gestion financière ; (F) efficacité ; (G) suivi et établissement de rapports ; (H) durabilité ; et (I) facteurs affectant la performance du projet. Les évaluateurs peuvent proposer d'autres critères d'évaluation si cela est jugé approprié.

A. Pertinence stratégique :

3. La revue permettra d'évaluer, conformément à la pertinence telle que définie par le CAD de l'OCDE : « l'adaptation de l'activité aux priorités et aux politiques du groupe cible, du bénéficiaire et du donateur ». La revue comprendra une évaluation de la pertinence du projet par rapport au mandat de l'ONU Environnement et de son alignement sur les politiques et stratégies de l'ONU Environnement au moment de l'approbation du projet. Dans le cadre de la pertinence stratégique, une évaluation de la complémentarité du projet avec d'autres interventions répondant aux besoins des mêmes groupes cibles sera réalisée. Ce critère comprend quatre éléments :

- Alignement sur la Stratégie à moyen terme² (SMT) et le programme de travail (PDT) de l'ONU-Environnement*
La revue doit permettre de déterminer l'alignement du projet sur la SMT le PDT en vertu desquels le projet a été approuvé et d'envisager une réflexion sur l'ampleur et la portée des contributions apportées aux résultats escomptés consignés dans le la SMT et le PDT concernés.
- Alignement sur l'ONU Environnement le /FEM/les priorités stratégiques du donateur*

Les priorités stratégiques du donateur, y compris le FEM, varieront d'une intervention à l'autre. Les priorités stratégiques de l'ONU-Environnement comprennent le Plan stratégique de Bali pour l'appui technologique et le renforcement des capacités³ (PSB) et la coopération Sud-Sud (C-SS). Le PSB se rapporte à la capacité des gouvernements à : se conformer aux accords et obligations internationaux au niveau national ; promouvoir, faciliter et financer des technologies respectueuses

²La stratégie à moyen terme (SMT) de l'ONU-Environnement est un document qui oriente la planification des programmes de l'ONU-Environnement sur une période de quatre ans. Elle identifie les priorités thématiques de l'ONU-Environnement appelées sous-programmes (SP), et définit les résultats désirés appelés Réalisations escomptées (RE) des sous-programmes.

³<http://www.unep.org/GC/GC23/documents/GC23-6-add-1.pdf>

de l'environnement et renforcer les cadres permettant d'élaborer des politiques internationales cohérentes en matière d'environnement. La C-SS est considérée comme l'échange de ressources, de technologie et de connaissances entre pays en développement. Les priorités du FEM sont spécifiées dans les priorités de programmation et les stratégies des domaines d'intervention publiées.

iii. Pertinence par rapport aux priorités environnementales régionales, sous-régionales et nationales

La revue permettra d'évaluer dans quelle mesure l'intervention convient ou répond aux préoccupations et besoins environnementaux exprimés du pays, sous-région ou région où elle est mise en œuvre. L'on citera entre autres exemples les plans de développement nationaux ou infranationaux, les stratégies de lutte contre la pauvreté, les plans de mesures d'atténuation adaptés au contexte national (MAAN) ou les accords régionaux, etc.

iv. Complémentarité avec des interventions existantes

Une évaluation sera réalisée concernant la prise en compte par le projet des initiatives en cours et prévues (au titre du même sous-programme, d'autres sous-programmes de l'ONU-Environnement ou mis en œuvre par d'autres organismes) au stade de la conception ou au cours de la mobilisation et qui répondent à des besoins similaires des mêmes groupes cibles. La revue permettra de déterminer si l'équipe du projet, en collaboration avec les Bureaux régionaux et les coordonnateurs de sous-programme, les coordonnateurs des projets et initiatives en cours dans la zone ou la région financés par le FEM ou d'autres organismes, s'est assurée de la complémentarité de sa propre intervention par rapport à d'autres interventions, a optimisé les synergies et évité les doubles emplois. Les liens avec d'autres interventions doivent être précisés et les cas où l'avantage comparatif de l'ONU-Environnement a été particulièrement bien appliqué mis en relief.

Les facteurs affectant ce critère sont entre autres : la participation et la coopération des parties prenantes ; la prise en compte des droits humains et de l'équité entre les sexes, ainsi que l'appropriation par le pays et sa motivation.

B. Qualité de la conception du projet

4. La qualité de la conception du projet est évaluée au moyen d'un modèle convenu au cours de la phase de démarrage de la revue. Des notes sont attribuées aux critères définis et une note globale de la qualité de la conception du projet est établie. Cette note globale de la qualité de la conception du projet est saisie dans le tableau de notations de la revue finale à la rubrique B. Les forces et faiblesses du projet au stade de la conception sont présentées en résumé dans le rapport principal de la revue.

Les facteurs affectant ce critère sont entre autres (au stade de la conception) : la participation et la coopération des parties prenantes et leur sensibilité aux droits humains et à l'égalité entre les sexes, y compris le niveau de budgétisation appropriées des actions pertinentes.

C. Nature du contexte externe

5. Au stade de démarrage de la revue, une notation est établie pour le contexte de travail externe du projet (en tenant compte de la prévalence des conflits, des catastrophes naturelles et des bouleversements politiques). Cette note est saisie dans le tableau des notes de la revue finale à la rubrique C. Lorsqu'une dans la notation d'un projet, il est reconnu que ce dernier fait face à un contexte externe de travail défavorable ou très défavorable et inattendu, la notation globale de l'efficacité peut être revue à la hausse à la discrétion du consultant en revue en concertation avec le Chargé de Programme et cette hausse s'accompagne d'une justification.

D. Efficacité

6. La revue permettra de déterminer l'efficacité à travers trois dimensions : la réalisation des produits, la réalisation des effets directs et la probabilité d'impact.

i. Réalisation des produits

La revue permettra de déterminer la capacité du projet à générer les produits programmés (produits et services livrés par le projet lui-même) et à atteindre les étapes clés définies dans le document de conception du projet (DocPro). Toute modification / révision *formelle* apportée au cours de la mise en œuvre du projet sera considérée comme faisant partie de la conception du projet. Lorsque les produits du projet sont présentés de manière inappropriée ou inexacte dans le DocPro, un tableau indiquant la formulation initiale et la version modifiée doit être fourni par souci de transparence. La réalisation des produits sera évaluée en termes quantitatifs et qualitatifs, et l'évaluation examinera leur utilité et leurs délais de livraison. La revue fournira une brève explication des raisons de la réussite ou des faiblesses du projet dans la réalisation des produits programmés et le respect des normes de qualité attendues.

Les facteurs affectant ce critère sont entre autres la préparation et la disponibilité la qualité de la gestion et de la supervision⁴ du projet.

ii. Réalisation des effets directs

La réalisation des effets directs est évaluée en termes de performance par rapport aux effets directs tels que définis dans la théorie du changement reconstruite⁵. Ce sont les effets de premier niveau qui devraient être atteints en tant que résultats immédiats des produits du projet. Comme au point 1 ci-dessus, un tableau peut être utilisé s'il s'avère nécessaire d'apporter des modifications de fond à la formulation des effets directs. La revue devrait fournir des éléments probants attribuant les effets directs à l'intervention de l'ONU-Environnement. Dans les cas d'activités normatives ou lorsque plusieurs acteurs collaborent à la réalisation de résultats communs, il conviendrait de fournir des éléments probants de la nature et de l'ampleur de la contribution de l'ONU Environnement.

Les facteurs affectant ce critère sont entre autres la qualité de la gestion et de la supervision du projet ; la participation et la coopération des parties prenantes ; la sensibilité aux droits humains et à l'égalité entre les sexes, la communication et la sensibilisation du public.

iii. Probabilité d'impact

Sur la base de la formulation des effets à long terme dans la théorie du changement (TDC) reconstruite (c'est-à-dire partant des effets directs, via les états intermédiaires jusqu'à l'impact), la revue évaluera la probabilité que les impacts positifs souhaités deviennent une réalité. Les objectifs du projet doivent être intégrés à la TDC, éventuellement en tant qu'états intermédiaires ou impacts à long terme. L'approche du Bureau de l'évaluation concernant l'utilisation de la TDC dans les évaluations de projets est décrite dans une note d'orientation disponible sur le site Web de l'EOU (<https://www.unenvironment.org/about-un-environment/evaluation>) et accompagnée d'un organigramme sous Excel appelé Evaluation de la probabilité d'impact (voir annexe 1). L'approche suit essentiellement un « arbre de probabilité », partant des effets directs jusqu'aux impacts, en tenant compte du fait que les hypothèses et les facteurs identifiés dans la TDC reconstruite sont bien établis. Tout effet positif imprévu doit également être identifié et son lien de causalité avec l'impact recherché précisé.

⁴Dans certains cas, « gestion et supervision du programme fera référence à la supervision et aux orientations fournies par ONU-Environnement aux partenaires de mise en œuvre et aux gouvernements nationaux et dans d'autres cas, en ce qui concerne particulièrement aux projets financés par le FEM, ce terme se rapportera aux performances de l'agence d'exécution du projet et à l'appui technique fourni par ONU-Environnement.

⁵ Le personnel des ONU-Environnement est actuellement tenu de soumettre une théorie du changement avec toutes les conceptions de projet soumises. Le niveau de "reconstitution" nécessaire lors d'une évaluation dépendra de la qualité de cette TDC, du temps qui s'est écoulé entre la conception et la mise en œuvre du projet (qui peut être lié à l'obtention et à l'utilisation des fonds) et le niveau des modifications apportées à la conception du projet. Dans le cas de projets antérieurs à 2013, la logique d'intervention est souvent représentée dans un cadre logique et une TDC devra être construite au stade initial de l'évaluation.

7. La revue examinera également la probabilité que l'intervention puisse entraîner ou contribuer à des effets négatifs non voulus. Certains de ces effets négatifs potentiels ont peut-être été identifiés dans la conception du projet en tant que risques ou dans le cadre de l'analyse des protections⁶ environnementales, sociales et économiques.

8. La revue permettra de déterminer dans quelle mesure le projet a joué un rôle de catalyseur ou a favorisé une reproduction à plus grande échelle et /ou une réplique⁷ dans le cadre de sa théorie du changement et en tant que facteur susceptible de contribuer à un impact à long terme. Le but ultime de l'ONU-Environnement et tous ses partenaires est de générer des bienfaits pour l'environnement et le bien-être humain. Peu de projets sont susceptibles d'avoir des énoncés d'impact reflétant de tels changements à long terme ou à grande échelle. Toutefois, la revue permettra de déterminer la probabilité que le projet apporte une contribution importante aux changements de haut niveau à l'image des réalisations escomptées de l'ONU-Environnement, les Objectifs⁸ de développement durable et / ou de résultats de haut niveau priorités par le partenaire financier.

Les facteurs affectant ce critère sont entre autres la qualité de la gestion et de la supervision du projet, y compris la gestion adaptative du projet, la participation et la coopération des parties prenantes ; la sensibilité aux droits humains et à l'égalité entre les sexes ; l'appropriation et la motivation du pays, la communication et la sensibilisation du public

E. Gestion financière

9. La gestion financière fera l'objet d'une évaluation selon trois grands thèmes : l'exhaustivité des informations financières, la communication entre le personnel chargé de la gestion financière et celui de la direction du projet et le respect des normes et procédures applicables des Nations-unies en matière de gestion financière. La revue permettra d'établir les dépenses réelles tout au long du projet sur les fonds obtenus de tous les donateurs. Ces dépenses seront consignées, si possible, au niveau des produits et seront comparées au budget approuvé. La revue permettra de déterminer le niveau de communication entre le Chargé de Programme et le responsable de la gestion financière en ce qui concerne l'exécution efficace du projet prévu et les besoins d'une approche de gestion adaptée et souple. La revue vérifiera l'application de normes de gestion financière appropriées et le respect des politiques de gestion financière de l'ONU Environnement. Tous les problèmes de gestion financière ayant affecté la réalisation du projet dans les délais impartis ou la qualité de son rendement seront mis en évidence.

Les facteurs affectant ce critère sont entre autres la préparation et la qualité de la gestion et de la supervision du projet

F. Efficience

10. Conformément à la définition de l'efficience donnée par le CAD de l'OCDE, la revue évaluera le rapport coût-efficacité et le respect des délais dans l'exécution du projet. Portant essentiellement sur la traduction des intrants en produits, le rapport coût-efficacité est la mesure dans laquelle une intervention a atteint, ou est censé atteindre ses résultats au coût le plus bas possible. Les délais d'exécution se rapportent à la réalisation ou non des activités planifiées dans les délais prévus, ainsi qu'au séquençage efficace ou non des événements. La revue permettra également de déterminer dans quelle mesure un prolongement du projet aurait pu être évité grâce à une gestion renforcée du projet et d'identifier tout impact négatif causé par des retards ou des extensions du projet. L'évaluation précisera toutes les mesures de réduction des coûts ou de temps mises en place afin de maximiser les résultats dans les limites du budget garanti et du calendrier convenu pour le projet

⁶De plus amples informations sur les garanties environnementales, sociales et économiques (ESES) sont disponibles à l'adresse <http://www.unep.org/about/eses/>

⁷La « mise à l'échelle » fait référence aux approches adoptées à une échelle beaucoup plus grande, mais dans un contexte très similaire. La mise à l'échelle est souvent l'objectif à long terme des initiatives pilotes. La réplique fait référence aux approches répétées ou aux leçons explicitement appliquées dans des contextes nouveaux / différents, par ex. autres zones géographiques, groupes cibles différents, etc. Une réplique efficace nécessite généralement une forme de révision ou d'adaptation au nouveau contexte. Il est possible de répliquer à la même échelle ou à une autre.

⁸Une liste d'ODD pertinents est disponible sur le site Web de l'OE, à l'adresse www.unep.org/evaluation

La revue permettra également de déterminer si le projet a été mis en œuvre de la manière la plus efficiente possible par rapport aux autres interventions ou approches.

11. La revue accordera une attention particulière aux efforts déployés par les équipes de projet pour tirer parti des institutions, accords et partenariats, sources de données, synergies et complémentarités préexistants avec d'autres initiatives, programmes et projets, etc., afin d'accroître l'efficacité du projet. La revue déterminera également dans quelle mesure la gestion du projet a permis de réduire au minimum l'empreinte environnementale d'ONU Environnement.

Les facteurs affectant ce critère sont entre autres la préparation et la disponibilité (par exemple, le respect des délais); la qualité de la gestion et de la supervision du projet et la participation et la coopération des parties prenantes.

G. Suivi et établissement des rapports

12. La revue analysera le suivi et les rapports dans trois sous-catégories : conception et budgétisation du suivi, suivi de la mise en œuvre et rapports du projet.

i. Conception et budgétisation du suivi

Chaque projet doit être soutenu par un plan de suivi solide conçu pour suivre les progrès par rapport à des indicateurs SMART⁹ en vue de la réalisation des produits et des effets directs du projet, y compris au niveau sexo-spécifique ou des groupes faiblement représentés. La revue analysera la qualité de la conception du plan de suivi ainsi que les fonds alloués à sa mise en œuvre. L'adéquation des ressources pour l'évaluation / la revue à mi-parcours et final doit être examinée, le cas échéant.

ii. Suivi de la mise en œuvre

La revue permettra de déterminer si le système de suivi était opérationnel et a facilité le suivi en temps voulu des résultats et des progrès par rapport aux objectifs du projet tout au long de la période de mise en œuvre du projet. Elle déterminera également comment les informations générées par le système de suivi lors de la mise en œuvre du projet ont été utilisées pour adapter et améliorer l'exécution du projet, réaliser les effets et assurer la durabilité. La revue doit confirmer que les fonds alloués au suivi ont été utilisés pour financer cette activité.

iii. Rapports du projet

L'ONU Environnement dispose d'un système centralisé de gestion de l'information sur les projets (SGIP) dans lequel les chefs de projet téléchargent des rapports semestriels sur l'état d'avancement en fonction des étapes convenues des projets. Le Chargé de Programme fournira ces informations au (x) consultant (s). Les projets financés par le FEM ont des exigences supplémentaires en ce qui concerne la vérification de la documentation et des rapports (c.-à-d. les examens de la mise en œuvre des projets, l'outil de suivi et le modèle d'approbation¹⁰ du directeur général), qui seront mis à disposition par le Gestionnaire des tâches. La revue permettra de déterminer dans quelle mesure les engagements de l'ONU Environnement et du donateur en matière d'établissement de rapports ont été respectés.

Les facteurs affectant ce critère sont entre autres : la qualité de la gestion et de la supervision du projet et la sensibilité aux droits humains et à l'équité des genres (par exemple données et indicateurs ventilés par sexe).

H. Durabilité

13. L'on entend par durabilité la probabilité que les effets directs soient maintenus et améliorés après la clôture de l'intervention. La revue permettra d'identifier et de déterminer les conditions ou les facteurs clés susceptibles de compromettre ou de contribuer à la continuité des effets directs

⁹SMART désigne des indicateurs qui sont spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis.

¹⁰ Le / les consultant (s) doivent vérifier que les évaluations annuelles de mise en œuvre du projet ont été soumises, que l'outil de suivi est tenu à jour et que, dans le modèle d'approbation du directeur général, les tableaux A et E ont été remplis.

obtenus. Certains facteurs de durabilité peuvent être intégrés aux approches de conception et de mise en œuvre du projet, tandis que d'autres peuvent être des circonstances ou des conditions contextuelles qui évoluent au cours de la vie de l'intervention. Le cas échéant, une évaluation des facteurs biophysiques pouvant influencer sur la durabilité des effets directs pourrait également être incluse. La revue s'assurera que le projet a mis en place une stratégie de sortie appropriée et des mesures visant à atténuer les risques pour la durabilité.

i. Durabilité sociopolitique

La revue permettra de déterminer dans quelle mesure des facteurs sociaux ou politiques favorisent la poursuite et l'amélioration ultérieure des effets directs du projet. Elle tiendra compte du niveau d'appropriation, de l'intérêt et de l'engagement du gouvernement et des autres parties prenantes à faire progresser les réalisations du projet. En particulier, la revue déterminera si les efforts de développement des capacités individuelles sont susceptibles d'être maintenus.

ii. Durabilité financière

Certains effets directs, une fois atteints, ne nécessitent pas d'apports financiers supplémentaires ; l'adoption d'une politique révisée par exemple. Cependant, afin de tirer profit de cet effet, des mesures de gestion additionnelles pourraient encore s'avérer nécessaires, par exemple entreprendre des actions pour l'application de la politique. D'autres résultats directs pourraient dépendre d'un flux d'actions continu qui doit être doté en ressources pour être maintenu, par exemple la poursuite d'une nouvelle approche de gestion des ressources. L'évaluation déterminera dans quelle mesure les résultats du projet sont tributaires du financement futur pour que les bénéfices qu'ils génèrent soient durables. Le financement futur garanti ne concerne la viabilité financière que lorsque les effets directs d'un projet ont été étendus à une phase ultérieure du projet. Il reste à savoir si les effets futurs du projet seront financièrement viables.

iii. Durabilité institutionnelle

La revue permettra de déterminer dans quelle mesure la durabilité des effets du projet dépendent de questions liées aux cadres institutionnels et à la gouvernance. Elle déterminera également si les réalisations institutionnelles telles que les structures et processus de gouvernance, les politiques, les accords sous régionaux, les cadres juridiques et de responsabilisation, etc. sont suffisamment robustes pour continuer à fournir les avantages associés aux effets du projet après sa clôture.

Les facteurs affectant ce critère sont entre autres : la participation et la coopération des parties prenantes ; la sensibilité aux droits humains et à l'équité du genre (par exemple là où les interventions ne sont pas inclusives, leur durabilité peut être compromise); la communication et la sensibilisation du public ; l'appropriation et la motivation du pays.

I. Facteurs et processus affectant la performance du projet

14. Ces facteurs sont notés dans le tableau des notations, mais sont examinés en tant que thèmes transversaux selon les circonstances, par rapport aux autres critères d'évaluation ci-dessus.

i. Préparation et disponibilité

Ce critère concerne l'étape de démarrage ou de mobilisation du projet. La revue permettra de déterminer si des mesures appropriées ont été prises afin de remédier aux faiblesses de la conception du projet ou de répondre aux changements survenus entre l'approbation du projet, l'obtention des fonds et la mobilisation du projet. Elle examinera en particulier la nature et la qualité de l'engagement de l'équipe du projet avec des groupes de parties prenantes, la confirmation des capacités des partenaires et l'élaboration d'accords de partenariat, ainsi que les dispositions initiales en matière de dotation en personnel et de financement (la préparation du projet est prise en compte dans le modèle d'évaluation de la qualité de la conception du projet).

ii. Qualité de la mise en œuvre et de l'exécution du projet

Pour les projets financés par le FEM, ce facteur se réfère à la performance de l'organisme d'exécution, à l'appui technique et à la supervision fournis par l'ONU Environnement, en tant qu'organisme de mise en œuvre.

La revue évaluera l'efficacité de la gestion du projet en ce qui concerne : le leadership dans la réalisation des effets prévus ; la gestion des structures d'équipe ; le maintien des relations de partenariat productives (y compris les groupes de pilotage, etc.) ; la communication et la collaboration avec les collègues de l'ONU Environnement ; la gestion des risques ; l'utilisation de la résolution de problèmes ; l'adaptation du projet et l'exécution globale du projet. Les éléments probants de la gestion adaptative du projet doivent être mis en évidence.

iii. Participation et coopération des parties prenantes

Ici, le terme « partie prenante » devrait être envisagé dans un sens large, englobant tous les partenaires du projet, les détenteurs d'obligations jouant un rôle dans la réalisation des produits du projet, les utilisateurs cibles des produits du projet et tout autre agent collaborant extérieur à l'ONU Environnement. La revue tiendra compte de la qualité et de l'efficacité de toutes les formes de communication et de concertation des parties prenantes tout au long du projet, ainsi que du soutien apporté afin de maximiser la collaboration et la cohérence entre les différentes parties prenantes, notamment par le truchement du partage de plans, la mise en commun des ressources et le partage des apprentissages et des compétences. L'inclusion et la participation de tous les groupes différenciés, y compris les groupes de différents sexes, devraient être envisagés.

iv. Sensibilité aux droits humains et à l'équité du genre

La revue permettra de déterminer dans quelle mesure le projet a appliqué la Convention commune des Nations Unies sur l'approche fondée sur les droits humains (AFDH) et la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones. Dans le contexte des droits humains, la revue permettra de déterminer dans quelle mesure l'intervention se conforme à la politique et la stratégie de l'ONU Environnement en matière d'égalité entre les sexes et d'environnement.

Le rapport doit indiquer dans quelle mesure l'intervention, après une analyse sexo-spécifique appropriée au stade de la conception, a mis en œuvre les actions identifiées et/ou a appliqué une gestion adaptative afin de garantir que l'équité hommes-femmes et les droits humains sont dûment pris en compte. La revue examinera en particulier comment la conception du projet (section B), la mise en œuvre sous-jacente à l'efficacité (section D) et le suivi (section G) ont pris en compte: (i) les inégalités possibles entre les sexes en matière d'accès et de contrôle concernant les ressources naturelles; ii) les vulnérabilités spécifiques des femmes et des enfants à la dégradation de l'environnement ou aux catastrophes; (iii) le rôle des femmes dans l'atténuation ou l'adaptation aux changements environnementaux et leur participation à la protection et à la réhabilitation de l'environnement.

v. Appropriation et motivation du pays

La revue permettra de déterminer la qualité et le degré de participation des organismes gouvernementaux /du secteur public au projet. La revue tiendra compte de la participation non seulement des personnes directement associées à l'exécution du projet ou de leadership, mais également des représentants officiels dont la coopération est nécessaire à l'intégration du changement dans leurs institutions et bureaux respectifs. Ce facteur concerne le niveau d'appropriation généré par le projet par rapport aux produits et aux effets et qui est nécessaire à la réalisation de l'impact à long terme. Cette appropriation doit représenter de manière adéquate les besoins et les intérêts de tous les groupes de différents sexes et de marginalisés.

vi. Communication et sensibilisation du public

La revue permettra de déterminer l'efficacité : a) de la communication des connaissances et du partage d'expériences entre les partenaires du projet et les groupes intéressés résultant du projet tout au long de son existence ; et b) des activités de sensibilisation du public entreprises pendant la mise en œuvre du projet dans le but d'influencer les attitudes ou façonner le comportement au sein de communautés plus vastes et de la société civile en général. La revue devrait déterminer si les canaux et les réseaux de communication existants ont été utilisés de façon efficace, notamment pour répondre aux besoins différenciés des groupes de différents sexes ou marginalisés, et si des canaux de retour d'information ont été mis en place. Dans le cas où des espaces de partage des connaissances ont été créés dans le cadre d'un projet, la revue émettra un avis sur la durabilité du

canal de communication, que ce soit en termes de durabilité sociopolitique, institutionnelle ou financière, selon le cas.

- vii. COVID 19 y compris l'opportunité que la pandémie offre pour le projet

Section 3. APPROCHE, METHODES ET LIVRABLES DE LA REVUE

15. *La revue* à mi-parcours utilisera une approche participative selon laquelle les principales parties prenantes sont informées et consultées tout au long du processus de revue. Des méthodes d'évaluation quantitative et qualitative seront utilisées, le cas échéant, pour déterminer les réalisations du projet par rapport aux produits, effets et impacts attendus. Il est vivement recommandé au (x) consultant (s) de maintenir une communication étroite avec l'équipe du projet et de promouvoir l'échange d'informations tout au long de la phase de mise en œuvre de la revue, afin de lui permettre de s'approprier davantage (il en est de même pour les autres parties prenantes) les résultats de la revue. Le cas échéant, le ou les consultants devraient fournir une carte géo référencée délimitant la zone couverte par le projet et, si possible, fournir des photographies géo référencées des principaux sites d'intervention.

16. Les conclusions de la revue seront basées sur les éléments suivants :

- (a) **Examen documentaire** des documents et communications pertinents du projet
- (b) **Entretiens** (individuels ou en groupes) avec :
 - Le Chargé de Programme (TM) de l'ONU Environnement
 - Le responsable de la gestion des fonds (FMO) de l'ONU Environnement ;
 - Les partenaires du projet, etc.
 - Les personnes ressources concernées.
 - Etc.
- (c) **Autres outils de collecte des données** : à déterminer par le/la consultant (e) sur la base des informations nécessaires pour mener à bien la revue. Cet aspect sera discuté avant la signature du contrat.

11. Livrables et procédures de la revue

17. L'équipe de revue préparera :

- **Un rapport initial:** Après la réunion de cadrage consacrée à la méthodologie du consultant (voir l'annexe 1 pour les liens vers tous les modèles, tableaux et notes d'orientation) contenant une évaluation de la qualité de la conception du projet, une ébauche de la Théorie du changement reconstruite, une analyse des parties prenantes du projet, un cadre de revue et un calendrier de revue provisoire, le consultant produira un rapport initial faisant faire le point sur les entretiens, les visites de terrain et les grands éléments des échanges avec les parties et un résumé sommaire du diagnostic (institutionnel, technique et financier) du projet. Généralement sous forme d'une présentation PowerPoint, le partage des conclusions préliminaires est destiné à encourager la participation de l'équipe du projet, des organismes et toutes les parties prenantes clés. Il s'agit d'un moyen de s'assurer que l'on a eu accès à toutes les sources d'informations. Il permet également de vérifier les conclusions émergentes.
- **Le rapport préliminaire et le rapport final** : (voir liens à l'annexe 1) contenant un résumé analytique pouvant servir de document autonome ; une analyse détaillée des conclusions de l'évaluation organisées selon des critères d'évaluation et étayées par des preuves ; des leçons apprises, des recommandations et un tableau de notation annoté.

18. **Examen du rapport de revue préliminaire** : L'équipe de revue soumettra un rapport préliminaire au Chargé de Programme qui procédera à sa révision en réponse aux commentaires et

suggestions de ces derniers. Une fois qu'une version préliminaire de bonne qualité a été examinée et acceptée par les pairs, le Chargé de Programme partagera la version préliminaire approuvée du rapport avec les principales parties prenantes du projet aux fins d'examen et de commentaires. Les parties prenantes pourront formuler des commentaires sur les erreurs de fait et souligner l'importance de telles erreurs dans les conclusions, ainsi que sur les recommandations et les enseignements proposés. Tous les commentaires ou réponses aux rapports préliminaires seront transmis au Gestionnaire de tâches pour consolidation. Ce dernier transmettra tous les commentaires à l'équipe chargée de la revue pour leur prise en compte dans l'élaboration du rapport final, ainsi que des indications sur les points de contradiction ou les questions nécessitant une réponse institutionnelle.

19. L'équipe de gestion du projet préparera une évaluation de la qualité des première et dernière versions du rapport de revue principal, qui servira d'outil pour fournir un retour d'information structuré aux consultants chargés de la revue. La qualité du rapport sera évaluée et notée en fonction des critères spécifiés dans le modèle figurant à l'annexe 1.
20. À la fin du processus de revue, L'équipe de gestion du projet élaborera un **Plan de mise en œuvre des recommandations** sous forme d'un tableau, à compléter et mettre à jour à intervalles réguliers.

a. Le/ la chargé(e) de la revue

21. Pour la présente revue, les travaux seront menés par deux consultants (es) sous la responsabilité générale du Chargé de Programme (Adamou Bouhari). Les consultants se tiendront en rapport avec le Chargé de Programme pour toutes les questions procédurales et méthodologiques liées à la revue. Il incombe toutefois à la Partie nationale de prendre des dispositions pour les voyages des consultants, l'obtention de visa, la collecte des preuves documentaires, l'organisation de réunions avec les parties prenantes, l'organisation d'enquêtes en ligne et le règlement de toute autre question logistique liée à leur mission. Le Chargé de Programme et l'équipe du projet fourniront, dans la mesure du possible, un soutien logistique (présentations, réunions, etc.) permettant aux consultants de réaliser la revue de manière aussi efficace et indépendante que possible.
22. Le consultant sera engagés pour une durée de 30 jours ouvrables (exclus les 10 jours de mission terrain dont seulement les DSA sont payés) étalés sur deux mois, sur la période de Décembre 2020 – Janvier 2021 et doivent avoir: un diplôme universitaire supérieur en sciences de l'environnement, développement international ou tout autre domaine pertinent des sciences politiques ou sociales; un minimum de 10 d'années d'expérience technique, une maîtrise de la gestion du temps et une excellente aptitude à la rédaction en anglais; une expérience en matière d'encadrement d'équipes et, dans la mesure du possible, une connaissance du système des Nations Unies, en particulier du travail de l'ONU Environnement. Une expérience en matière de gestion de partenariats, de gestion des connaissances et de la communication est également souhaitable pour le consultant en évaluation.
23. Le consultant sera responsable, en collaboration avec le Chargé de Programme du PNUE, de la gestion globale de la revue et de la livraison en temps voulu de ses produits, décrits ci-dessus à la Section 11 Livrables de l'évaluation. Le/la consultant(e) veillera à ce que tous les critères et questions de l'évaluation soient correctement pris en compte. Des informations détaillées sur le rôle du/de la consultant(e) sont disponibles sur le site Web du Bureau de l'évaluation de l'ONU-Environnement: www.unep.org/evaluation.

a. Calendrier de la revue

24. Le tableau ci-dessous présente le calendrier provisoire de la revue.

Tableau 3. Calendrier provisoire de la revue

Etape	Calendrier provisoire
Début de l'évaluation/voyage	2 jours
Rencontre de lancement/Adoption du plan de travail	2 jours
Collecte et analyse des données, entretien et enquêtes de bureau	3 jours
Mission de terrain (en fonction des dispositions pour les rencontres et du budget disponibles)	10 jours
Version provisoire du rapport partagée soumise au Chargé de Programme de l'ONU-Environnement et l'équipe du projet	12 jours
Version provisoire du rapport partagé avec un groupe plus élargi de parties prenantes (Examen national)	5 jours
Rapport final	6 jours

a. Arrangements contractuels

25. Calendrier de paiement [Consultants/Chef d'équipe]:

Livrable	Versement fractionné
Rapport initial approuvé	30%
Version provisoire approuvée du rapport de revue	30%
Version finale approuvée du rapport de revue	40%

26. Contrats d'honoraires exclusivement : Le Projet fera l'acquisition des billets d'avion. Les voyages locaux à l'intérieur du pays seront organisés et pris en charge par l'équipe de projet.
27. Au cas où le consultant ne sera pas en mesure de fournir les produits livrables conformément aux présentes directives et aux normes de qualité attendues par, le Chargé de Programme du PNUE et l'Agence d'exécution (MEF) et l'équipe du projet, le paiement peut être retenu à la discrétion, du PNUE.
28. Au cas où le/la/les consultant (es) ne parvient(nent) pas à soumettre un produit final satisfaisant, au Gestionnaire de projet du PNUE et à l'Agence d'exécution et l'équipe du projet, c'est-à-dire avant la date d'échéance de leur contrat, , le Chargé de Programme du PNUE se réserve le droit d'utiliser des ressources humaines supplémentaires pour finaliser le rapport et d'amputer les honoraires du consultant d'un montant égal aux coûts supplémentaires supportés par le PNUE pour mettre le rapport aux normes.

Annexe 1: Outils, Modèles et notes d'orientation à utiliser dans le cadre de la revue

Les outils, modèles et notes d'orientation énumérés dans le tableau ci-dessous et disponibles sur le site Web du Bureau de l'évaluation (<https://www.unenvironment.org/about-un-environment/evaluation>) sont destinés à aider les Gestionnaires de tâches et les consultants en revue à générer des produits d'évaluation compatibles les uns avec les autres et contribuant à la communication des résultats de l'ONU-Environnement. Cette série de documents vise également à rendre le processus de revue aussi transparent que possible de sorte que toutes les personnes impliquées dans le processus puissent participer en toute connaissance de cause. Il est reconnu que les besoins en matière de revue des projets et du portefeuille varient et que des ajustements peuvent s'avérer nécessaires pour que l'objectif du processus d'évaluation (en gros, la responsabilité et les enseignements tirés) puisse être atteint. Ces ajustements doivent être décidés par le Chargé de Programme et le consultant chargé de la revue pour la production de rapports de revue utiles à la fois pour les responsables de la mise en œuvre du projet et pour la production de conclusions crédibles.

Document	Nom	Lien URL
1	Directives du processus d'évaluation pour les consultants	Lien
2	Rôles des équipes des consultants en évaluation (<i>Chef d'équipe et consultant auxiliaire</i>)	Lien
3	Critères d'évaluation (<i>résumé des descriptions comme dans les présents termes de référence</i>)	Lien
4	Tableau des notes d'évaluation	Lien
5	Matrice décrivant les notes par critère	Lien
6	Pondération des notes (Excel)	Lien
7	Tableaux d'identification des tableaux (FEM et non-FEM)	Lien
7	Structure et sommaire du rapport de démarrage	Lien
8	Modèle pour l'évaluation de la qualité de la conception des projets	Lien
9	Orientations sur l'analyse des parties prenantes	Lien
10	Utilisation de la Théorie du changement dans les évaluations de projets	Lien
11	Evaluation de l'arbre de décision de la probabilité d'impact (Excel)	Lien
12	Questions éventuelles des évaluations	Lien
13	Structure et contenu du rapport d'évaluation principal	Lien
14	Page de couverture, pages préliminaires et feuille de style du rapport d'évaluation principal	Lien
15	Tableaux financiers	Lien
16	Modèle d'évaluation de la qualité du rapport d'évaluation	Lien

10 :

<http://wedocs.unep.org/bitstream/id/71675/14.UseofTheoryofChangeinProjectEvaluation26.10.17.pdf>

REPUBLIQUE DU CONGO



**PROJET DE CREATION DE COMPLEXE D'AIRES PROTEGEES CONKOUATI –DIMONIKA
ET DEVELOPPEMENT D'UN MODELE DE PARTICIPATION DES COMMUNAUTES ET DU SECTEUR PRIVE
AFIN D'AMELIORER L'EFFICACITE DE LA GESTION DES AIRES PROTEGEES**

REVUE À MI-PARCOURS

MÉTHODOLOGIE D'INTERVENTION

Document préparé par : Serigne MBODJI, Consultant international

☎ Mobile : +221 77 640 90 68

serigne.mbodji@gmail.com

Dakar, Janvier 2021

Table des matières

I.	CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE LA MISSION	3
II.	COMPRÉHENSION DE LA MISSION ET RÉSULTATS ATTENDUS.....	4
III.	LES JALONS MAJEURS DE LA REVUE À MI-PARCOURS.....	5
3.1.	Préalables et démarrage	5
3.2.	Réunion de cadrage	5
3.3.	Matrice d'entrée.....	6
3.4.	Collecte des données	6
3.4.1.	Revue documentaire.....	6
3.4.2.	Entretiens	7
3.4.3.	Questionnaires / Points de vue des parties prenantes.....	7
3.4.4.	Mission de terrain.....	8
3.5.	Analyse des données et des informations collectées.....	11
3.6.	Livrables	11
3.7.	Partage et validation.....	11
IV.	CHRONOGRAMME INDICATIF DE LA MISSION DE REVUE À MI-PARCOURS.....	12
V.	ÉCOSYSTÈME COMMANDITAIRE.....	14

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Tableau 1 - Résumé des axes d'investigation.....	4
Tableau 2 - Présentation des questionnaires	8
Tableau 3 - Contenu des entretiens selon les interlocuteurs.....	11
Tableau 4 - Chronogramme de la revue.....	12
Schéma 1 - Des intrants aux extrants de la Revue	14

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE LA MISSION

La vision du Congo en matière de biodiversité a comme pilier «*[...]la sécurité des ressources biologiques [...] assurée grâce à une meilleure connaissance de leurs composants et une gestion durable qui intègrent le développement des capacités humaines, le développement socio-économique, la redistribution équitable des bénéfices tout en honorant les engagements internationaux*¹ ».

C'est en cela que se rejoignent le bien-fondé du PCCD « *Projet de Création de complexe d'Aires Protégées Conkouati-Dimonika et Développement d'un modèle de participation des communautés et du secteur privé afin d'améliorer l'efficacité de la gestion des aires protégées,* » d'une part et d'autre part les missions d'accompagnement du FEM à travers le PNUE, s'appuyant sur la stratégie du FEM-5 en ces objectifs, respectivement : «

- 1. Améliorer la durabilité des systèmes d'aires protégées*
- 2. Intégrer la Conservation de Biodiversité et Utilisation Durable dans les Paysages de Production Terrestres, Marins et Secteurs de Production ».*

« *Le maintien de l'intégrité écologique et la connectivité de l'écosystème de la forêt de Mayombe afin de fournir à la fois les avantages de conservation de la biodiversité et du développement socio-économique durable* », qui est l'objectif environnemental du Projet est au cœur des avantages comparatifs que le PNUE peut faire prévaloir directement ou mobiliser avec ses partenaires comme le FEM, et qui justifie amplement son soutien pour sa conception, son financement et sa mise œuvre depuis 2017, pour une durée de quatre ans.

Conformément aux Procédures PNUE/FEM et au Cadre de suivi-évaluation, une revue à mi-parcours est conduite en vue d'apprécier la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, et autant que possible l'impact et la durabilité du projet, après trois années de mise en œuvre. La revue prendra en compte de façon visible les questions transversales liées aux droits humains et à l'égalité des sexes notamment.

Les conclusions et leçons seront tirées, des recommandations formulées et surtout valorisées pour davantage tirer le meilleur parti de la durée résiduelle du Projet.

C'est ainsi qu'un Contrat numéroté 0001/MEF/CAB/PCCD/2021, incluant en Annexe les Termes de Référence de la mission, a été signé entre le Directeur du PCCD et le Consultant international indépendant.

¹ 4^{ème} Rapport national sur la diversité biologique, 2009

II. COMPRÉHENSION DE LA MISSION ET RÉSULTATS ATTENDUS

L'exercice envisagé par le PNUE/FEM et ses partenaires du Gouvernement, est considéré comme une opportunité pour examiner les résultats du projet et consiste en sa revue indépendante à mi-parcours, dans le sens d'apprécier qualitativement et quantitativement ses performances vis-à-vis de critères définis que sont Pertinence, Cohérence & Alignement, Efficacité, Efficience, Impact et Durabilité, afin de déboucher sur l'identification d'actions stratégiques correctives et de formuler « *des recommandations pertinentes en vue d'éventuelles modifications dans la conception et l'orientation générale du projet qui pourraient s'avérer nécessaires* ».

S'appuyant sur une méthodologie éprouvée et approuvée, assortie d'instruments de mesure pertinents, le Consultant porte une appréciation la plus objective possible sur certains aspects clés de la vie du projet depuis le début, afin de couvrir les critères de la revue à mi-parcours avec leurs questions liées :

ASPECTS À COUVRIR	CHAPITRES
Stratégie du Projet	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Conception, articulation et bien-fondé ◦ Théorie de Changement, Cadre de Résultats / Cadre logique ◦ Approches, globale, thématiques ◦ Contrôle de qualité
Progrès	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Analyse des progrès vers les résultats, en considérant les différents niveaux (opérationnel, technico-stratégique, politique) ◦ Contexte de mise en œuvre ◦ La perception des parties prenantes et leçons tirées
Pilotage et Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Pilotage stratégique (Comité de Pilotage, Supervision) ◦ Mécanismes de gestion opérationnelle ◦ Planification des activités ◦ Financement et Cofinancement ◦ Normes sociales et environnementales ◦ Participation des parties prenantes et qualité des processus ◦ Suivi-évaluation ◦ Communication, Gestion et Partage des connaissances
Viabilité	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Prise en compte dans la conception ◦ Risques financiers, budgétaires ◦ Risques socioéconomiques ◦ Risques politiques, liés à la Gouvernance ◦ Risques environnementaux ◦ Niveaux de compétences, capacités de transfert et Effet multiplicateur

Tableau 1 - Résumé des axes d'investigation

Comme on peut le constater, outre la prise en compte d'aspects transversaux liés aux droits humains et à l'inclusion pour « *ne laisser personne derrière* », la couverture de ces chapitres permet des éclairages sur les avancées ou situations du Projet en termes de Pertinence, Cohérence & Alignement, Efficacité, Efficience et Durabilité.

Les descriptifs contenus dans les Termes de Référence sur le contexte, les enjeux et résultats attendus du Projet et de la mission, et autres éléments méthodologiques, constituent le fil conducteur utile pour passer à travers les différentes étapes de l'exercice de revue à mi-parcours.

III. LES JALONS MAJEURS DE LA REVUE À MI-PARCOURS

Les paragraphes qui suivent délimitent la démarche méthodologique, qui est une partie essentielle du présent Rapport préliminaire exigé comme 1^{er} livrable.

3.1. Préalables et démarrage

Après les résultats de sélection opérés et la confirmation d'intérêt et de disponibilité du Consultant, manifestés auprès du Chargé de Programme du PNUE et de la Direction du Projet, les préalables ont concerné :

- La finalisation à distance des aspects administratifs, sanitaires et contractuels, y compris les modalités du voyage de Dakar à Pointe-Noire
- La mise à disposition de la documentation de base : accord de coopération, document de projet, guides et autres supports principaux applicables pour ce genre d'exercice.

3.2. Réunion de cadrage

La réunion de cadrage formelle avec l'équipe du PCCD est intervenue dès le lendemain de l'arrivée du Consultant à Pointe-Noire. Elle avait en réalité démarré la veille avec les échanges fructueux au téléphone avec le Chargé de Programme PNUE depuis Abidjan, seulement quelques heures après l'arrivée à Pointe-Noire. Chemin faisant, le CTPI et le Directeur accompagné du Coordonnateur à l'accueil, avaient pris le temps de donner déjà des orientations.

La réunion, dans la continuité des échanges avec le Chargé de Programme, a été l'occasion de clarification des attentes et enjeux de l'exercice de la part de l'équipe du Projet. C'est l'opération « cadrage et cible commune », déterminante pour la mise en orbite de la mission.

Outre les échanges sur les tenants et aboutissants, les orientations méthodologiques, le calendrier, les aspects logistiques et organisationnels, l'échantillonnage... ont été également des points abordés à cette occasion, de même que l'évocation du noyau d'interlocuteurs internes et externes susceptibles d'alimenter le démarrage de la mission et de contribuer à sa mise en orbite.

3.3. Matrice d'entrée

Au regard du séquençage de la mission, tel que reflété dans les Termes de Référence, le temps n'a pas permis de formuler une Matrice d'entrée comme document séparé articulé autour du format tabulaire suivant :

- ☞ Les axes et chapitres principaux objet de la revue à mi-parcours tels que cités dans le document portant Termes de Référence
- ☞ Les points de repères et questions d'élucidation pour chaque axe
- ☞ La stratégie de couverture de chacune des questions dans chacun des axes, les aspects complémentaires.

Les stratégies de couverture identifiées pour la collecte des données étant basées principalement sur la revue documentaire, les entrevues, les questionnaires et les visites de sites, le phasage a été directement transcrit dans le chronogramme élaboré à cet effet (voir infra) mettant en exergue les jalons clés avec les livrables attachés.

3.4. Collecte des données

La collecte des données s'opère principalement à travers la revue documentaire, les entretiens structurés ou semi structurés aux différents niveaux, les questionnaires et les visites de sites.

3.4.1. Revue documentaire

Au regard des Termes de Référence, l'entrée principale a été le document de Projet et ses annexes, les Guides, Directives et les supports collectés au fur et à mesure fournis d'abord par l'équipe du Projet et ensuite par les personnes interviewées sur la base de références évoquées, essentiellement législatives et réglementaires.

Les données secondaires issues des premières lectures de la documentation ont aidé à mieux appréhender entre autres :

- Le contexte initial qui a déterminé les options contenues dans le Projet et son évolution durant les trois années ;
- Les progrès accomplis dans les différents maillons qui composent la chaîne des résultats en termes de cohérence, de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité, impact de même que les conditions de réalisation et les leçons à tirer ;
- Les stratégies, le dispositif institutionnel et de gouvernance du Projet ;
- Les recommandations issues des différents exercices de concertation et d'accompagnement du Gouvernement et du PNUE, de même que leur niveau de mise en œuvre.

Les Guides et Directives en usage et relatifs aux différents aspects de la pratique évaluative et des procédures et normes PNUE/FEM sont revisités régulièrement pour mieux calibrer les interventions et produire un document final répondant aux attentes dans le respect de l'éthique rattachée à l'exercice.

3.4.2. Entretiens

Selon les centres d'intérêt et les disponibilités, des entretiens pour la collecte de données primaires ont été conduits, au niveau opérationnel-terrain, au niveau technico-stratégique / Équipe de Projet et au niveau politique et services centraux.

Des fournisseurs et prestataires de services intellectuels ont été mis à contribution. D'autres coopérations dans la thématique « Conservation de la biodiversité », bilatérales et multilatérales, n'ont pas encore été contactées. Au besoin, des entretiens complémentaires, via téléphone et autres supports TIC sont envisageables depuis Dakar.

3.4.3. Questionnaires / Points de vue des parties prenantes

Les premiers entretiens et autres documents mis à disposition ont permis de statuer sur le type et l'envergure des questionnaires : formels, détaillés, guides d'entretien...

Les questionnaires et investigations incluent le traitement des aspects transversaux, et sont articulés autour des questions clés de la revue à mi-parcours, et permettent de recouper et de compléter les données. Ils couvrent les aspects liés à la stratégie et conception du Projet, aux différents progrès réalisés, à la mise en œuvre et à son contexte et à la durabilité, qui feront l'objet de conclusions et recommandations utiles.

Cinq questionnaires formels ont été élaborés et partagés :

INTITULÉ	RÉSUMÉ DE CONTENU	DESTINATAIRE ²
1-Questionnaire-PCCD-Gouvernement-Tutelle	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Processus PCCD ◦ Document portant PCCD ◦ Mise en œuvre du PCCD ◦ Coordination, Planification ◦ Bonnes pratiques et enseignements ◦ Perspectives et priorités émergentes 	Tutelle, Cabinet du Ministre
2-Questionnaire-PCCD-Diagnostic Principal-Strategie	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Orientation ◦ Ressources ◦ Socio-humain ◦ « Gestionnaire » ◦ Technologie ◦ Performance 	Directeur PCCD CTPI PCCD
3A-Questionnaire-PCCD-Accomplissement Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Indicateurs par niveau (Composante, Produit) ◦ Accomplissement selon les cibles 	CTPI en charge du suivi-évaluation

² À remplir / faire remplir

INTITULÉ	RÉSUMÉ DE CONTENU	DESTINATAIRE ²
	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Accomplissement qualitatif ◦ Explications & Recommandations 	
3B-Questionnaire-PCCD-ClesSuccesProduits-Ressources	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Produit ◦ Stratégie pour la réalisation ◦ Succès et Clés du succès ◦ Ressources planifiées ◦ Ressources exécutées ◦ Commentaires & Recommandations 	Coordonnateur et Administrateur PCCD
4-Questionnaire-PCCD-METT ³ -ScoreCard-ACFAP	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Contexte ◦ Planification ◦ Intrants & Ressources ◦ Processus de gestion ◦ Produits & Services ◦ Effets & Impact 	Équipe en rapport avec ACFAP ou autres structures habilitées

Tableau 2 - Présentation des questionnaires

3.4.4. Mission de terrain

Des déplacements sur des sites représentatifs⁴ dans le département du Kouilou que couvre le Projet ont été effectués. Ils ont permis au Consultant de discuter avec les autorités administratives dans les territoires, les responsables de collectivités locales et les communautés bénéficiaires, les autres porteurs de voix et partenaires locaux comme les ONG, et conséquemment d'apprécier le travail de proximité déroulé. Les visites de terrain ont offert en définitive la grande opportunité d'apprécier les résultats transformationnels en début de construction et de sonder les bénéficiaires. Elles ont également été l'occasion d'apprécier la question sur la territorialisation des politiques publiques en général, celles relatives à la Conservation de la biodiversité en particulier, à travers la décentralisation et la déconcentration.

Les entretiens restreints ou en focus-groups ont couvert à la base les aspects suivants :

INTERLOCUTEURS	CONTENU ESSENTIEL
Préfet de Département	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Remerciements ◦ Questions sur les enjeux de développement et articulation avec les problématiques de Conservation de la biodiversité sur le territoire administré ◦ Connaissance du PCCD et influence relativement aux enjeux et autres intervenants ◦ Avancées du PCCD, bonnes pratiques, points d'amélioration ◦ Recommandations
Sous-préfet de district	
Président du Conseil départemental	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Remerciements

³ METT : Management Effectiveness Tracking Tools

⁴ Les sites échantillons ont discutés et retenus lors de la réunion de cadrage

INTERLOCUTEURS	CONTENU ESSENTIEL
	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Questions sur les enjeux de développement et articulation avec les problématiques de Conservation de la biodiversité sur la localité ◦ Connaissance du PCCD et influence relativement aux enjeux ◦ Avancées du PCCD, bonnes pratiques, points d'amélioration ◦ Décentralisation, Compétences transférées et Prérogatives en matière de Conservation ◦ Recommandations
Communautés et partenaires (ONG, personnes-ressources locales)	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Remerciements ◦ Connaissance du PCCD ◦ Attentes initiales ◦ Actions réalisées ensemble et conditions de réalisation ◦ Perception du futur et Recommandations
Chefs de services départementaux	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Remerciements ◦ Connaissance du PCCD et contacts ◦ Appréciation sur l'Approche du PCCD, de ses activités ◦ Modalités de participation aux défis de la Conservation auprès du PCCD
Secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Remerciements ◦ Présentation sommaire du cœur d'activités ◦ Connaissance du PCCD et contacts ◦ Conservation : Menaces et / ou Opportunités, Comment ? ◦ Stratégie de participation aux défis de la Conservation aux côtés du PCCD ◦
Ministre / Cabinet	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Remerciements ◦ Sur le positionnement de la Conservation de la biodiversité par rapport à l'économie forestière en termes de contribution, avec une idée des instruments de mesure réels ou en perspective ◦ Processus lié au PCCD : quasiment 5 ans avant aboutissement, que peut-on faire pour minimiser par exemple le risque d'être hors contexte, avec l'évolution de certaines hypothèses de départ (exemple du tissu des partenaires pour le co-financement), ou autres ajustements institutionnels ◦ Qualité de la coopération avec PNUE/FEM ◦ Engagements de l'État congolais, qui déterminent grandement les résultats du PCCD (15 000 000 dans l'Accord de coopération, en nature / espèces ; 2% accomplis) ◦ Fonctionnement du projet et arrangements institutionnels, CP en particulier, qui enregistre jusqu'ici une seule réunion, celle inaugurale ◦ Evolution vers les résultats et difficultés

INTERLOCUTEURS	CONTENU ESSENTIEL
	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Difficultés ou facilités de régler des préalables administratifs ou juridiques pour l'atteinte de certains résultats comme la création de l'Aire protégée de Ntombo, considérant par exemple les nombreuses superpositions d'usages ◦ Recommandations
<p>Directions centrales du MEF DEP, ACFAP, DFAP</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Remerciements ◦ Connaissance du PCCD (y compris participation à la conception initiale) ◦ Appui direct ou indirect à la mise en œuvre du Projet ◦ Appréciation de la marche du Projet (points forts, défis) ◦ Vos recommandations ☞ Questions particulières DEP : Système de suivi, remontée de l'information ☞ Questions particulières au CNIAF (Hub de la connaissance multiforme de la ressource) ◦ Avez-vous une stratégie de partage et de valorisation des connaissances générées ? ◦ Quelle valeur contributive en matière d'amélioration des connaissances sur la biodiversité dans la zone d'intervention donnez-vous aux travaux initiés par le PCCD ? ◦ Pouvez-vous suggérer des outils pour le partage, la diffusion et surtout la valorisation de ces connaissances issues des travaux réalisés ?
<p>Consultant Cartographe du Projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Remerciements ◦ Connaissance du PCCD, peut-être participation à la conception ◦ Approche et stratégie adoptée pour la délimitation géographique des sites objet de classement en aire protégée et / ou corridor dans le cadre du Projet ◦ Implication des communautés dans cette démarche ◦ Défis politiques et institutionnels mis en relief par les travaux effectués et pouvant constituer des obstacles à la réalisation des produits attendus et pistes éventuelles pour les relever
<p>Consultant anti-braconnage et gestion participative</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Remerciements ◦ Connaissance du projet, y compris éventuellement participation à la conception ◦ Vision du projet, en termes d'Approche/ stratégie pour promouvoir une gestion participative des ressources naturelles et de la biodiversité dans la zone, avec les communautés et le secteur privé (approche globale et / ou différenciée ?) ◦ Justification et pertinence du modèle de participation des communautés et du secteur privé proposé par le projet, barrières politiques, techniques et

INTERLOCUTEURS	CONTENU ESSENTIEL
	institutionnelles susceptibles de bloquer son développement
Médiateurs PCCD	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Remerciements ◦ Mission assignée au Médiateur ◦ Raisons qui ont présidé à votre choix en tant que Médiateur ◦ Moyens légaux, financiers, matériels pour accomplir la mission ◦ Stratégies développées pour accomplir la mission ◦ Résultats phares auxquels le médiateur est parvenu ◦ Difficultés de la mission ◦ Commentaires et recommandations, y compris sur l'approche développée par le PCCD et les résultats obtenus

Tableau 3 - Contenu des entretiens selon les interlocuteurs

3.5. Analyse des données et des informations collectées

Les données collectées sont compilées, traitées et analysées au fur et à mesure. Elles sont organisées en fonction des exigences de la revue à mi-parcours du Projet et alimenteront les différents livrables. La présentation tabulaire et la visualisation à travers les schémas et graphiques seront mises à profit autant que possible.

3.6. Livrables

Selon les termes du mandat, trois (3) livrables sont visés tout au long de l'exercice selon le chronogramme défini :

1. **Rapport initial / Aide-mémoire** (le présent document)
2. **Rapport provisoire de la Revue**
3. **Rapport final de la Revue.**

Les premiers constats et tendances issus de l'exploitation documentaire, des échanges préliminaires... constituent la base pour élaborer le Rapport initial, qui une fois validé par le commanditaire, sera déroulé tout au long du processus. Les suivants seront produits au fur et à mesure jusqu'au Rapport final.

3.7. Partage et validation

Tous les livrables obéissent au processus suivant : Production de version provisoire → Soumission → Examen et Feedback → Intégration du feedback → Finalisation → Validation.

Le chronogramme qui suit organise sur environ 7 semaines les activités principales dans le temps imparti.

IV. CHRONOGRAMME INDICATIF DE LA MISSION DE REVUE À MI-PARCOURS

Le chronogramme général est à titre indicatif. Il est calé sur le calendrier provisoire contenu dans le document portant Terme de Référence, et couvrant 40 jours. Il sera par conséquent ajusté en fonction de l'évolution du processus de revue à mi-parcours. Par exemple, l'organisation a fait que dès l'arrivée du Consultant, les visites de terrain ont alterné avec les entretiens, ce qui a demandé un ordonnancement méticuleux. La gestion et le respect du chronogramme sont particulièrement surveillés vu le temps imparti, des modalités faisant appel parfois au télétravail, avec la qualité des bandes passantes ou même de la logistique pas toujours garantie. Le travail à distance se poursuit entre Dakar et Pointe-Noire

Tableau 4 - Chronogramme de la revue

Phasage méthodologique	Activités principales / jalons (A Distance et Présentiel)	Semaines ouvrables (Sn)						
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
<p><u>Phase de préparation & démarrage</u> : 4 jours</p> <p>Consacrée à la prise de contacts (entre Consultant – PNUE/PCCD), à la finalisation des aspects contractuels et à la meilleure compréhension des contours de la mission</p>	<ul style="list-style-type: none"> Prise de contact, Signature du contrat, aspects administratifs Séances de travail et Exploration préliminaire des attentes Début Revue documentaire Identification de supports pertinents de collecte 							
<p><u>Phase de transition</u> : 6 jours</p> <p>Phase caractérisée par une séance formelle d'introduction, permettant d'approfondir la compréhension des termes de références, de saisir les orientations et les attentes PNUE/FEM-Gouvernement, les mécanismes institutionnels et organisationnels mis en place pour la coordination du Projet et l'atteinte de ses résultats, le niveau de responsabilités et des rôles dévolus et exercés aussi bien au niveau PNUE/FEM qu'au niveau des différents acteurs sectoriels gouvernementaux et non gouvernementaux au regard</p>	<ul style="list-style-type: none"> Briefing, attentes, cadrage du PNUE/FEM-PCCD Identification du point focal et des acteurs clés Suite revue documentaire (partie PNUE/FEM, Coordination Projet / partie Gouvernement, partenaires aux différents échelons...) Élaboration de supports Échanges sur l'approche du Consultant et recueil de feed-back Échanges sur le Programme de travail : entretiens, visites Pointe-Noire, Kouilou, Brazzaville ... Premiers entretiens vis-à-vis 							

Phasage méthodologique	Activités principales / jalons (A Distance et Présentiel)	Semaines ouvrables (Sn)						
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
de leurs contributions à l'atteinte des résultats, les défis et nouveaux enjeux à intégrer pour le futur								
<u>Phase d'exécution pratique / Terrain</u> : 10 jours Intensification des entretiens : ministères et services techniques, Gouvernement, institutions spécialisées, PTF, OSC, Secteur privé, partenaires d'exécution, Visites de terrains (autorités administratives, élus, communautés, services techniques déconcentrés, personnes-ressources ...)	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Suite revue documentaire, recherche documentaire additionnelle ◦ Suite entretiens vis-à-vis ou télé-entretiens ◦ Enquêtes, entretiens et visites sur le terrain auprès de sites et bénéficiaires identifiés (enquêtes sommaires de satisfaction, de notoriété du PCCD...) ◦ Séances de travail ciblées ◦ Restitution cumulative in situ ◦ 1^{er} livrable : Rapport préliminaire ◦ 							
<u>Phase de finalisation des rapports / Approbation</u> : 20 jours Consacrée aux différents compléments d'informations et à la rédaction des derniers livrables, dont la version finale du Rapport d'examen à mi-parcours	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Suite Compilation-Analyse ◦ Derniers entretiens (compléments, précisions...) ◦ 2^{ème} livrable : Projet de Rapport final ◦ Intégration du feed-back (contributions, amendements, observations) ◦ Finalisation du document portant revue à mi-parcours du Projet ◦ 3^{ème} livrable : Rapport final ◦ Fin de Mission 							

V. ÉCOSYSTÈME COMMANDITAIRE

Les Termes de Référence précisent le contexte et le bien-fondé de l'exercice de revue à mi-parcours, de même que les attentes vis-à-vis du Consultant.

Dans le sillage des Termes de Référence, la réunion de cadrage a permis de délimiter et préciser utilement les champs d'actions :

- Le consultant est un facilitateur et un organisateur des différents intrants, qui doivent appuyer le PNUE/FEM-PCCD et la partie gouvernementale à faire le point exact sur la mise en œuvre du Projet, et à mieux calibrer et repositionner les futures activités. Il constitue la Boîte noire et est responsable de la fourniture des différents livrables et extrants énoncés
- Le maillon le plus important, c'est l'écosystème commanditaire, les fournisseurs d'intrants en considération des exigences de qualité, dans une approche participative et collaborative conformément aux Termes de Référence :

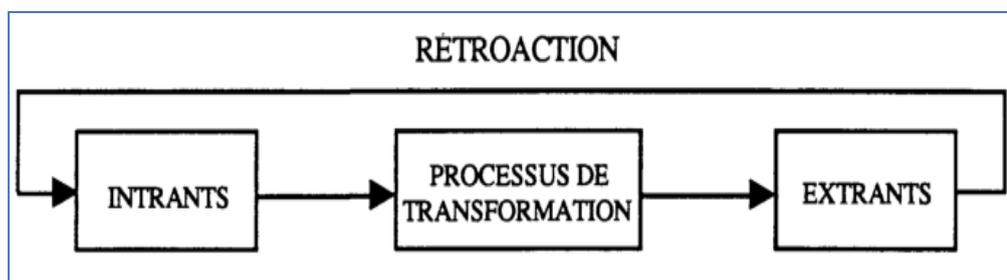
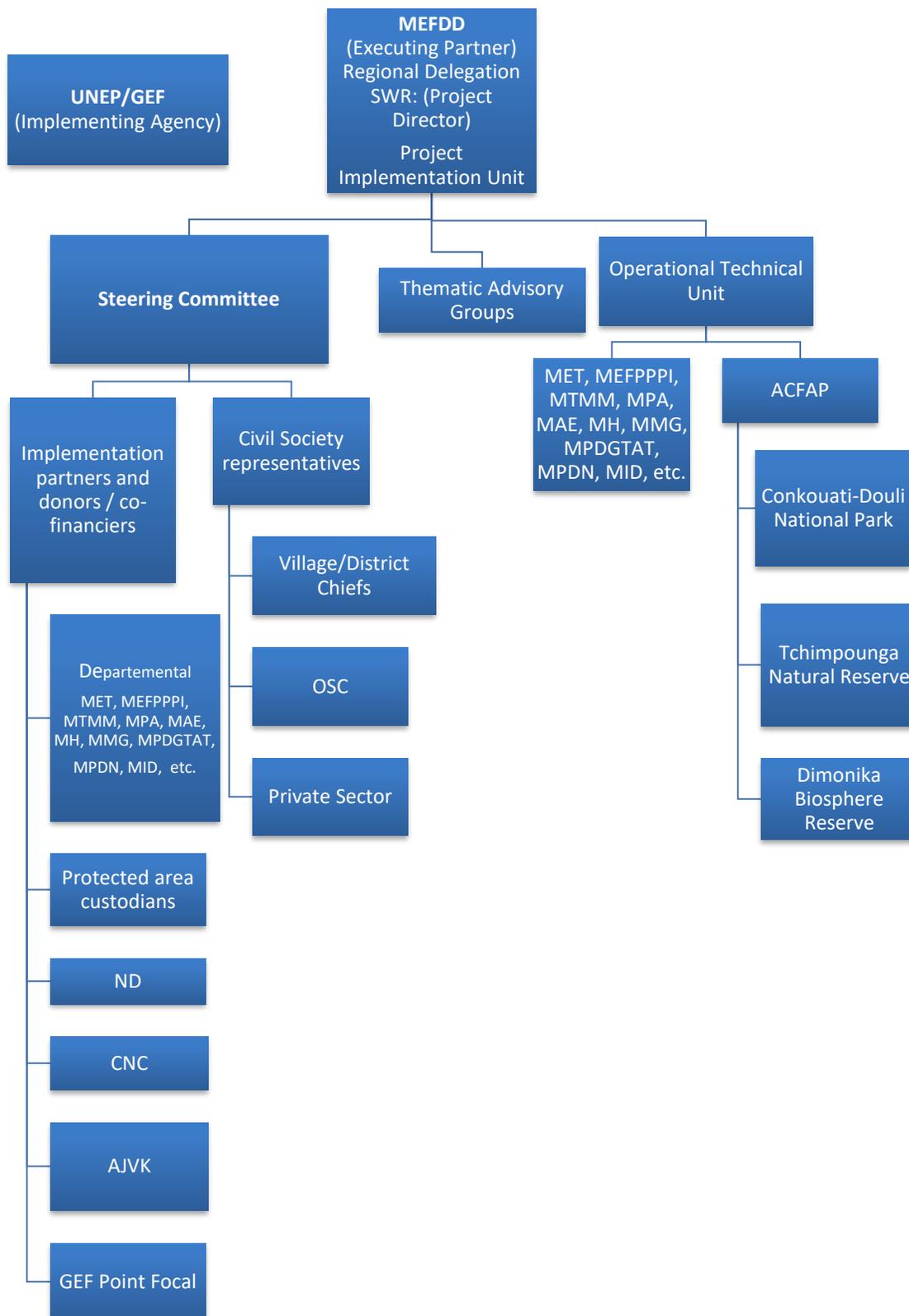


Schéma 1 - Des intrants aux extrants de la Revue

De ce point de vue, le Consultant durant son passage au Congo a particulièrement insisté sur la disponibilité, la qualité des interlocuteurs, l'intérêt pour le remplissage à temps des questionnaires et les délais pour la prise et l'effectivité des rendez-vous, qui sont des ingrédients essentiels pour minimiser l'impact des temps morts éventuels entre certaines étapes charnières du processus de revue à mi-parcours.

Le Consultant international : Serigne MBODJI

ANNEXE



LISTE DES DOCUMENTS POUR LE CONSULTANT CHARGE DE LA REVUE A MI-PARCOURS DU PCCD

Catégories des documents	Documents
1 Documents de base du Projets	Tous les documents de base du projet et leurs différentes annexes et l'accord de Coopération PNUE/MEF
2 Actes administratifs relatifs au Comité de pilotage et la création du projet	1 Acte (note de service) portant création du Projet en tant que structure rattachée au Cabinet du MEF 1 Acte (note de service) portant création du Comité de pilotage du projet 2 Rapport de la session 2018 du Comité de Pilotage
3 Rapports Techniques annuels et semestriels	1 Rapport de lancement et démarrage du projet 2 Rapport annuel narratif 2018 3 Rapport annuel PIR 2018 4 Rapport semestriel 2018 5 Rapport annuel narratif 2019 6 Rapport annuel PIR 2019 7 Rapport annuel narratif provisoire 2020 8 Rapport annuel PIR 2020
4 Planification des activités (PTAB)	1 PTAB 2018 2 PTAB 2019 3 PTAB 2020
5 Documents de la gestion financière du Projet	1 Rapports financiers Trimestriels Fonds GEF (2018 au 30 septembre 2020) 2 Rapport sur le Cofinancement au 30 septembre 2020 3 Fiche de suivi du cofinancement au 30 septembre 2020 4 Manuel de Procédures administratives, financières et comptables 5 Observations et commentaires préliminaires de l'auditeur (audit exercice 2018 rapport provisoire en cours de finition) 6 Réponses de l'équipe du Projet aux commentaires préliminaires de l'auditeur financier

Catégories des documents	Documents
6 Documents techniques produits et d'études réalisées dans le cadre de la mise en œuvre des composantes et résultats des projets et le suivi Evaluation	1 Stratégie et plan d'action genre 2 Stratégie de communication et sensibilisation 3 Plan opérationnel de suivi-évaluation 4 Livret Pédagogique de sensibilisation 5 Rapport d'inventaire multi-ressources de la concession foncière de Ntombo 6 Rapport d'inventaire multi-ressources du corridor biologique 7 Rapport d'étude socio foncière, cartographie et proposition des options de délimitation géographique de la concession foncière de Ntombo, du Corridor biologique et du Complexe 8 Rapport sur l'évaluation du système d'Unité de Lutte anti-braconnage (USLAB) et proposition d'un modèle de gouvernance et de participation des communautés et du secteur privée pour améliorer l'efficacité de la gestion des aires protégées du Complexe 9. Quatorze (14) Fiches des micro-projets identifiés pour le développement des activités génératrices de revenus-AGRs (dont les études de faisabilités sont terminés et dossiers techniques en cours de montage) 10 Exemple de dossier technique de micro-projet pour le développement d'une AGRs de pisciculture) 11 Approche, procédures et outils développés en matière d'appui aux activités génératrices de revenus
7 Rapports Techniques de mission terrain et supervision du Projet par le PNUE/MEF	1 Rapports techniques de mission terrain effectuées en 2018 2 Rapports techniques de mission terrain effectuées en 2019 3 Rapports techniques de mission terrain effectuées en 2020
8 Autres documents en lien avec la mise en œuvre des composantes et réalisations des produits du projet	1 Nouveau Code Forestier (nouvelle Loi 33-2020 du 8 juillet 2020) révisé 2 Draft de la loi sur la faune et les aires protégées en cours de révision avec la participation du PCCD 3 Proposition du Projet pour l'amélioration de la loi sur la faune et les aires protégées (en cours de révision) 4 Termes de référence d'appui du projet au processus de révision de la loi sur la faune et les aires protégées en synergie avec d'autres projets financés par le FEM
9 Comptes rendus des réunions de direction du projet	Liste non exhaustive
10 Exemple de synergie et d'incitatives conjointes encours initiées par le PCCD avec des projets Financiers par le FEM et autres bailleurs de fonds	1 Termes de référence pour la redynamisation de l'accord du Parc Transfrontalier Mayumba (Gabon)-Conkouati (Congo) et de réflexion sur la mise en place d'un mécanisme transfrontalier de coopération pour lutter contre le braconnage dans la forêt du Mayombe-synergie (initiative conjointe PCCD-FEM-PNUE et Projet GeFaCHE FEM/Banque Mondiale 2 Termes de référence conjoint d'appui conjoint au groupe de travail et des experts des projets appuyant le processus de révision de la loi 37-2008 sur la faune et les aires protégées (Initiative Conjointe PCCD-FEM PNUE, Le Projet Régional « CBSP - Partenariat pour la Conservation de la Biodiversité : Financement durable des Systèmes d'Aires Protégées du Bassin du

	Congo», financé par le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM/GEF et PROJET FORÊT ET DIVERSIFICATION ECONOMIQUE Financement – Association Internationale de Développement
11 Renforcement des capacités de l'équipe du Projet	1 Rapport de formation sur les procédures de gestion des projets FEM/PNUE (Organisée par le PNUE)
12 Divers avis d'appel d'offre et contrats de prestation de services établis	Liste non exhaustive
13 Relance des activités	Stratégie de relance des activités du Parc Conkouati-Douli Communiqué final de l'Atelier de relance

SITES WEB :

<https://www.unep.org/fr/propos-donu-environnement>

<https://wwfgeftracks.com/gef-strategies>

<https://www.undp.org/>

<http://www.fao.org/home/en/>

<http://www.pccd.cg>

MINISTERE DE L'ECONOMIE FORESTIERE

REPUBLIQUE DU CONGO

Unité Travail Progrès

CABINET

PROJET COMPLEXE CONKOUATI-DIMONIKA

PROJET DE CREATION DE COMPLEXE D'AIRES PROTEGEES CONKOUATI -DIMONIKA ET DEVELOPPEMENT D'UN MODELE DE PARTICIPATION DES COMMUNAUTES ET DU SECTEUR PRIVE AFIN D'AMELIORER L'EFFICACITE DE LA GESTION DES AIRES PROTEGEES

GEF Project ID: 5537-----GEF Agency Project ID: 01196

Programme de travail relatif à la mission de la revue à mi-parcours du projet de Création de Complexe d'Aires Protégées Conkouati - Dimonika et développement d'un modèle de participation des communautés et du secteur privé afin d'améliorer l'efficacité de la gestion des aires protégées.

1-INFORMATION SUR LES OBJECTIFS DE LA REVUE A MI-PAROURS

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet Conkouati Dimonika, une revue à mi-parcours du projet doit être conduite par un consultant indépendant.

L'objectif de cette revue à mi-parcours est de déterminer le niveau des progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs assignés au projet. La revue fera le point des performances du projet et de la mise en œuvre des produits et activités prévus par rapport aux résultats réels. Les risques liés à la réalisation des résultats et objectifs du projet feront également l'objet d'une évaluation. La revue a pour but d'identifier les actions stratégiques correctives et à faire des recommandations pertinentes en vue d'éventuelles modifications dans la conception du projet et l'orientation générale du projet qui pourraient s'avérer nécessaire.

Le consultant international retenu pour mener cette activité effectuera du 10 au 21 janvier 2021, une mission terrain durant laquelle il aura des séances de travail avec les principales parties prenantes et partenaires à la mise en œuvre du projet.

L'agenda détaillé de cette mission de terrain est présenté dans le tableau ci-après :



2

2 AGENDA DE TRAVAIL

Du 10 au 20 janvier 2021

Date	Heure de départ	Heure de début	Durée de travail	Heure de clôture	Lieu	Activités	Parties prenantes
10 janvier 2021		09 heures 15 minutes			Aéroport Agostino Neto	Accueil et installation à l'hôtel du Consultant en charge de l'Evaluation à mis par court du PCCD	Directeur du projet CTPI Coordonnateur
11 janvier 2021		8 heures 15 minutes	1 heure 30 minutes	9 heures 45 minutes	Siège du PCCD	Examen du programme de travail et questions méthodologiques avec le Consultant Présentation Power point du Projet ; Bilan de mise en œuvre des activités et perceptives	Consultant CTPI Directeur du projet Coordonnateur Administrateur Financier
11 janvier 2021	10 heures 00	10 heures 30 minutes	45 minutes	11 heures 15 minutes	Siège Préfecture du Kouilou	Séance de travail avec Préfet du département de Kouilou	
		11 heures 30 minutes	45 minutes	12 heures 15 minutes	Siège du Conseil Départemental du Kouilou	Séance de travail avec le Président du Conseil Départemental ou le Vice-Président du conseil	
	12 heures 30 minutes	13 heures 00	2 heures	15 heures	Bureau de la Réserve Naturelle de Tchimpounga	Séance de travail avec : Le Sous – Préfet du district de Loango ; le Conservateur de la RNT, La Directrice de l'IJG, Loango - Environnement et 3 délégués par comité de village Mpili ; Tchissanga et Holl Moni	
12 Janvier 2021	8 heures 00 minutes	9 heures 30 minutes	2 heures	11 heures 30	Siège du District de Madingo - Kayes	Séance de travail avec : le Sous-préfet ; Commissaire de police ; 3 délégués par comité de village de : Longo-Bondi; Youngou; Yanika ; Youbi, Nkola, Koutou; Wollo et Bouyou. NB: il s'agit de 3 délégués par village dont une femme	Consultant Directeur du projet CTPI Coordonnateur Administrateur Financier
	12 Heures	16 heures	1 heure 30 minutes	17 heures 30 minutes	Base vie Parc National de Conkouati - Douli	Séance de travail avec le Conservateur du Parc	

13 Janvier		9 heures	2 heures	11 heures	, Siège Association Nature Développement.. Ntandou – Ngoma District de Nzambi	Séance de travail avec : Le Sous – préfet de Nzambi, Commissaire de police ; Le Conservateur du PNCD, COGEREN 1 délégué ; Nature et Développement 1 délégué ; AGEDUREN 1 Délégué; 3 délégués par Comité de village NTié-tié ; Nzambi poste ; Ntandou Ngoma ; Mvandji; Ngoumbi ; Sialivakou; Mpella; Noubi; Kondi; Bondi; Tchiela ; Tehilounga et Tchibota	
14 janvier	6 heures 30 minutes	10 heures	2 heures	12 heures	Louvoulou (District de Kakamoéka)	Séance de travail avec : Le Sous – préfet de Kakamoéka; Chef de Brigade de Gendarmerie , Commissaire de police ; 3 délégués par comité de village don't une femme par delegation.il s'agit : de Sounda; Manzi; Mboukou; Louvoulou; ; Kikouroubou ; Niali ; Zibati; Ngotomanga ; Kinanga; Moula ; Panza ; Mambou; Kikouanzi tombo pont, et tombo village	Consultant Directeur du projet CTPI Coordonnateur Administrateur Financier
	12 heures 30 minutes	14 heures 30 minutes	2 heures	16 heures 30 minutes	Siège du District de Mvouti	Séance de travail avec : Le Sous – préfet de Mvouti ; Maire de la Communauté Urbaine ; Chef de Brigade de Gendarmerie , Commissaire de police ; Conservateur de la Réserve de la Réserve de la Biosphère de Dimonika; 3 délégués par comité de village don't une femme par delegation. Il s'agit de : Mvouti Pounga; Doumanga; Malemba; Bilala Les Saras ; Makaba ; Koulila; Ngoma na Ngoma : Dimonika	

A

15 janvier 2021	8 heures 30 minutes	9 heures	2 heure 30 minutes	11 heures 30	Salle de Conférence SNR	Séance de Travail avec : Directeurs Départementaux Kouilou : Economie Forestière ; Environnement ; Agriculture ; Mine et Géologie; Hydrocarbure ; Cadastre; Aménagement et Développement; Tourisme ; Promotion de la Femme. SNR Secteur privé Hydrocarbure : ENI Congo : SNPC Secteur privé Mine : SOCOMINE :Nianga Congo ; Jumine; First Republic; COMINCO sa: Sintou Nkola Potash Secteur privé Forestier : ZEBRA ; AFRIWOOD ; COTRANS ; COFCAO	Consultant Directeur du projet Coordonnateur CTP Administrateur Financier
	13 heures	13 heures 30 minutes	1 heure	14 heures 30 minutes	Siège du Projet	Séance de travail avec les deux médiateurs indépendants	Consultant Directeur du projet CTPI Coordonnateur
		15 heures	2 heures	17 heures		Séance de travail avec l'Equipe du Projet	Directeur du projet CTPI Coordonnateur Administrateur Financier
16 janvier 2021		8 heures 30 minutes	6 heures	14 heures 30 minutes	Siège du Projet	Poursuite séance de travail avec l'Equipe du Projet	Directeur du projet CTPI Coordonnateur Administrateur Financier
17 janvier 2021	jour non ouvrable						
18 janvier		8 heures 30 minutes		12 heures		Aéroport Agostino Neto Formalités et Voyage sur Brazzaville	Consultant Directeur du projet CTPI Coordonnateur
		9 heures	3heures	12 heures	Ministère de l'Economie Forestière	Séance de Travail avec le Cabinet du MEF. Séances de travail avec les Directeurs centraux ; DEP ; ACFAP ; DFAP	Consultant Directeur du projet CTPI Coordonnateur



19 janvier 2021		12 heures 30	1 heure 30	14 heures	Direction Générale de L'Environnement	Séance de travail avec le Directeur Général de l'Environnement	Consultant Directeur du projet CTPI Coordonnateur
		15 heures	1 heure	16 heures	Direction Générale SNPC	Séance de travail avec la Direction générale SNPC	
19 janvier 2021		9 heures	1heure	10 heures	CNIAF	Direction CNIAF	
		10 heures 30	30 minutes	11 heures	Cabinet Ministère de l'Economie Forestière	Point de la mission à Madame la Ministre de l'Economie Forestière	
		11heures 30	1 heure	12heures 30	Consultant Cartographe	Séance de travail avec le Consultant Cartographe du Projet	
		15 heures			Aéroport International de Maya maya Formalités et Voyage sur Pointe - Noire	Consultant Directeur du projet CTPI Coordonnateur	
20 janvier 2021		10 heures			Salle de reunion du SNR	Restitution de la mission par le Consultant	Directeur du projet CTPI Dircab DTS/ACFAP DAFAP Coordonnateur Administrateur Financier
21 janvier 2021, retour du consultant 7h 30mn formalités de depart à l'Aéroport Agostino Neto de pointe noire mission terminée							

Fait à Pointe Noire, le 6 janvier 2021

Le Directeur du Projet



Jean Claude Alain BALENDE

CURRICULUM VITAE

**Préparé par : Serigne MBODJI, Consultant
international**

**☎ Mobile : +221 77 640 90 68
serigne.mbodji@gmail.com**

Dakar, Mars 2021

CURRICULUM VITAE DÉTAILLÉ

Serigne MBODJI, Consultant international
Ingénieur forestier, MBA/Planificateur,
Gouvernance locale

QUELQUES POSITIONS :

- ☞ Poste de Coordonnateur de programme national
- ☞ Poste de Directeur de Projet
- ☞ Poste de Chef de Division Suivi-évaluation
- ☞ Poste de Directeur Planification & Stratégies
- ☞ Poste de Conseiller technique international sur un Programme de Lutte contre la Pauvreté et d'Appui au Développement local – Services sociaux de base
- ☞ Poste de Consultant international / Chef de Mission – Consultant principal en Gestion du Cycle de Projets
- ☞ Poste de Policy Officer pour la FAO
- ☞ Poste de vacataire Ecole Nationale d'Administration / ENA-Sénégal
- ☞ Poste de vacataire Institut supérieur de Management



Photo, Mali 2017

Poste visé : Consultant international

1. **Nom :** MBODJI
2. **Prénoms :** Serigne
3. **Date de naissance :** 01/01/1954
4. **Nationalité :** Sénégalaise
5. **État civil :** Marié
6. **Diplômes :**

Établissement [Date début - Date fin]	Diplôme(s) obtenu(s):
Université de Sherbrooke Canada [1987-1990]	Diplôme de Master of Business Administration (MBA)
Ecole nationale des Cadres ruraux – Institut supérieur de Formation agricole et rurale Sénégal, [1974-1976]	Licence en Travaux forestiers (B1) Ingénieur des Eaux et Forêts (A1, après Master)
Lycée Faidherbe de Saint-Louis, Sénégal [1967-1974]	Baccalauréat « Mathématiques et Sciences naturelles »

Autres formations pertinentes pour la mission de formulation :

- Ecole nationale d'Administration publique (ENAP, Québec, Canada, 1986) - Certificat en AP
- Système des Nations Unies (Formation en Sécurité, niveaux Base et Avancé) – Attestation de Réussite
- Renforcement en Genre, RSE...

7. Connaissances linguistiques : (1 - niveau excellent ; 5 - niveau rudimentaire)

Langue	Lu	Parlé	Écrit
Français	1	1	1
Anglais	1	3	2
Espagnol	1	4	4
Wolof	1	1	1

8. Affiliation à une organisation professionnelle :

- Membre fondateur Institut de Renforcement des Capacités-International (IRECAP International)
- Membre de SAFE ENVIRONMENT TREATMENT (SET-SEN)
- Membre fondateur de la Coopérative agricole WABAALÉ-BIO / SÉNÉGAL
- Association sénégalaise des Ingénieurs forestiers
- Réseau international « Arbres Tropicaux » - Association SYLVA

9. Autres compétences : Informatique : Très bonnes connaissances pratiques de MSOFFICE; Connaissance de base de logiciels spécialisés (MS Project, Statistique, SIG...)

10. Situation présente : Consultant international, avec Système des Nations Unies comme client majeur

11. Années d'ancienneté auprès de l'employeur : 20 ans de Consultation-Appui ; 20 ans Fonctionnaire

- ☞ Chef de Division Suivi-Evaluation – Notoriété de la thématique dans le secteur forestier
- ☞ Directeur de Projet dans le secteur forestier – Résultats valorisés par la coopération canadienne
- ☞ Coordonnateur de Programme national dans le secteur forestier - Résultats diffusés en Afrique par la FAO
- ☞ Directeur Planification & Stratégies d'Agence dans le domaine du développement territorial

12. Qualifications et postures principales pertinentes pour la mission

- Gestion de Projets (GCP), Formulation d'initiatives, Suivi-évaluation axé sur les Résultats– Théorie de Changement
- Management stratégique, Processus de Prise de Décisions
- Territorialisation des Politiques publiques / Décentralisation, Gouvernance locale
- Analyse financière, Mobilisation des ressources
- Stratégie de communication, Capitalisation et Partage
- Gestion des Ressources humaines / Team-Building

13. Expérience spécifique dans la région Afrique / Ailleurs :

Pays	De (date) - à (date)
Sénégal (en poste)	1977 – 1999 (interruption pour formation MBA au Canada)
Niger (en poste)	1999 – 2005 / 2014-2016
Burkina Faso (en poste)	2016 - 2017
Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana, Guinée, Mali, Niger, Nigéria, Sénégal, Tchad, Togo Comores, Canada	Missions de consultations (voir infra)

14. Expérience professionnelle

Date	Lieu	Société et personne de référence	Fonction	Description
01/2021-03/2021	Pointe-Noire, Congo	ONU-Environnement / GEF Dr Maidagi Toukour, Conseiller technique principal Email : maidagitoukour@yahoo.fr Tel : +242 05 572 4128	Consultant	Évaluation à mi-parcours du Projet de Création du Complexe des Aires protégées Conkouati – Dimonika et Développement d'un modèle d'inclusion des communautés locales et du secteur privé, financement FEM/PNUE, Cofinancement Gouvernement
10/2020	Dakar, Sénégal	Agence sénégalaise de la Reforestation et de la Grande Muraille verte (ASERGMV) Colonel Gora Diop, Directeur GMV Email : goradiopsn@hotmail.fr Tel : +221 77 549 57 78	Consultant	Appui à la formulation de la Composante 3 du Projet SURAGGWA-Scaling-Up Resilience in Africa's Great Green Wall, intitulée « Renforcement institutionnel de l'APGMV et des Structures Nationales GMV par la mise en œuvre d'initiatives climatiques et diffusion des enseignements de restauration réussies »
05/06-2020	Dakar, Sénégal	MAT GROUP Colonel Matar Cissé Email : matarcissegm@gmail.com Tel : +221 77 864 46 13	Appui-Conseil	Formulation d'une initiative d'agences spécialisées des Nations-Unies : Appui au diagnostic de situation, à l'analyse stratégique (Cadre de Cohérence, Théorie de Changement, Cadre de Résultats-Ressources), à la budgétisation
12/2019-01/2020	Niger	CILSS-AGRER/SANAD (UE) Amadou Mactar Konaté Email : a.konate@agrere.com Tel : +226 51 78 72 53	Consultant international	Conduite d'un processus / atelier pour les 13 pays du CILSS, centré sur les indicateurs et points de renforcement pour construire un produit d'aide à la décision en matière de Sécurité alimentaire et nutritionnelle
07/2019-10/2019	Burkina, Niger, Ghana	UNCCD : Malick Diallo Email: mdiallo50@gmail.com Tel : +221 77 638 8095	Co-Consultant international	Formulation de projet « Création de terres d'opportunités : transformer les moyens de subsistance par la restauration de paysages au Sahel »
10/2018-01/2019	Dakar, Sénégal	Ecole nationale d'Administration (ENA) : Cheikh Awa Balla Fall, DG/ENA Email : cheikhawaballa.fall@enadakar.sn Tel : +221 77 635 9144	Consultant international	Formulation de projet « Agentes et Agents de changement pour la mise en œuvre efficace du Plan Sénégal Émergent » (incluant Formation initiale, Formation continue / On-The Job-Training, Recherche –Action), en collaboration avec l'Université d'Ottawa-Canada
11/2017-03/2018	Niamey, Niger	Système des Nations Unies : Mme Nicole Kouassi Email : nicole.kouassi@undp.org Tel : +227 91 20 83 03	Consultant international	Consultant international pour l'évaluation finale UNDAF 2014-2018 auprès du Système des Nations Unies au Niger, et repositionnement pour le prochain cycle (Résilience ; Développement social et Capital humain ; Gouvernance-Paix-Sécurité

		Mme Hadjara Abdou Galadima Email : hadjara.galadima@one.un.org Tel : +227 91 20 83 37		
09/2017-12/2017	Niamey, Niger	OXFAM : Email : Salmou.Maiga@oxfam.org Tel : + 227 80 06 12 86	Consultant international	Consultant international pour l'évaluation finale de la Campagne « CULTIVONS ».
09/2016-06/2017	Burkina Faso, en sous-région aussi	FAO, Bureau régional Accra CILSS, Ouagadougou : Abdou Karim Keita abdou.keita@cilss.int Tel : +226 60 20 71 72 / 71 00 0016	Consultant international	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultant international FAO auprès du CILSS, en matière de suivi-évaluation et analyse de politiques de sécurité alimentaire et nutritionnelle, basé à Ouagadougou / Burkina Faso : ▪ Coordination de consultations nationales dans les 4 pays (Burkina Faso, Mali, Niger, Tchad) ▪ Outil de prise de décision en matière de politique de Sécurité alimentaire et nutritionnelle ▪ Mapping des différents mécanismes de suivi-évaluation existant au niveau des 4 pays (Burkina Faso, Mali, Niger, Tchad), ainsi que des institutions impliquées ▪ Plan de renforcement des capacités des dispositifs au niveau régional et national ▪ Outils de suivi-évaluation développés et/ou renforcés
08/2016	Niger	PNUD, Programme : M. Abdou Soumaila Email : abdou.soumaila@undp.org Tel : +227 91 20 83 27	Consultant international	Consultant international pour le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD/Luxembourg) au Niger : Formulation d'un Programme de Renforcement de la Résilience des ménages vulnérables dans 3 régions du Niger (Dosso, Maradi, Zinder)
07/2014-07/2016, WAE	Niger	FAO, Représentation : M. Djibo Banaou Banaou.Djibo@fao.org Tel : +227 96 89 05 84	Consultant international	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Policy Officer, Représentation FAO au Niger, chargé de l'interface FAO-Haut-Commissariat Initiative « Les Nigériens Nourrissent les Nigériens » ◦ Articulation aux politiques nationales et Positionnement de la Sécurité Alimentaire & Nutritionnelle & l'Agriculture Durable (Initiative 3N – FAO) ◦ Suivi de la mise en œuvre des Objectifs stratégiques et Initiatives régionales Faim Zéro et Résilience ◦ Mobilisation des Ressources ◦ Appui et Renforcement de capacités ◦ Appui Programmation et Rapportage ◦ Appui à la coordination multi-niveaux <p style="text-align: center;">En charge de l'intégration de la dimension Changements climatiques dans les Plans de Développement Communal, à la formulation du projet « Contribution à la consolidation de la résilience au changement climatique pour un développement agricole durable dans la région de Dosso au Niger »</p>
02/2014-03/2014	Niger	PNUD, Programme : M. Laoualy Ada	Consultant international	Consultant international pour le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) au Niger : Formulation du Référentiel de Mise en œuvre du Plan d'Action du Programme de Pays 2014-2018

		Email : ada.laoualy@yahoo.fr Tel : +227 96 97 23 74		
09/2013-10/2013	Niger	PNUD, Programme : M. Laoualy Ada Email : ada.laoualy@yahoo.fr Tel : +227 96 97 23 74	Consultant international	Consultant international pour le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) au Niger : Formulation du Plan d'Action du Programme de Pays 2014-2018, assortie de l'élaboration des Contrats de Performance
10/2011-12/2011	Niger	PNUD, Programme : M. Laoualy Ada Email : ada.laoualy@yahoo.fr Tel : +227 96 97 23 74	Consultant international	Consultant international pour le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) au Niger : Revue à mi-parcours du Programme de coopération 2009-2013-CPAP
09/2010-10/2010	Comores	PNUD/SNU : M. Said Abdou Salime Email : saidabdousalime@yahoo.fr Tel : +269 333 23 80	Consultant international	Consultant international pour le Système des Nations Unies aux Comores : Revue à mi-parcours UNDAF 2008-2012 Préparation du Document de base pour la Réunion de la Revue. Le Rapport porte sur : <ul style="list-style-type: none"> • les progrès accomplis dans l'atteinte des résultats (effets et produits) tels que définis dans la Matrice des Résultats • la pertinence du Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) au regard des évolutions de contexte • les leçons et bonnes pratiques tirées pour la planification future • l'efficacité de UNDAF comme cadre de coordination et de partenariat pour une réponse adéquate aux priorités nationales des Comores, tenant compte de la variété des acteurs : Gouvernement et démembrements, partenaires techniques et financiers, y compris ceux du Système des Nations Unies, autres bilatéraux comme multilatéraux, les organisations de la société civile, le Privé...
07/2010	Niger	PNUD, Programme : M. Magagi Laouan Email : milaouan@yahoo.fr Tel : + 227 96 24 67 01	Consultant international	Consultant international pour PNUD – Ministère Intérieur & Décentralisation Niger Chef de Mission Etude de Capitalisation des Outils de Développement local & Décentralisation à l'échelle nationale (Mandat : Cadrage, Orientation, Analyse stratégique, Suivi du déroulement)
06/2009	Niger	HANDICAP International : Mme Fatima Harouna Email : harounafatim@gmail.com Tel : +227 96 97 29 49	Consultant international	Consultant international pour Handicap International Burkina-Niger <ul style="list-style-type: none"> ☞ Evaluation du Projet Education inclusive, orienté vers l'élargissement de l'offre éducative aux personnes handicapées, ayant des besoins spécifiques (Programme Burkina – Niger, 2009, Appui Union européenne) ☞ Rapport validé et hautement apprécié
05/2009-12/2014	Dakar, Sénégal	Agence nationale de la Grande Muraille verte : M. Matar Cissé Email : matarcissegm@gmail.com cissematar@orange.sn	Directeur Planification & Stratégies	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Planification stratégique, Suivi – évaluation (PSE), dont Programme Triennal d'Investissement Public (PTIP/CDSMT et Appui budgétaire, général et sectoriel), Cadre de Performances du Programme selon Gestion axée sur les Résultats ◦ Mobilisation des ressources ◦ Communication – Promotion du Programme

		Tel : +221 77 864 46 13		<ul style="list-style-type: none"> ◦ Management opérationnel du Programme ◦ Renforcement méthodologique et Appui technique en matière de PSE ◦ Etudes et Missions ◦ Personne-ressource pour autres départements (Ateliers de planification, d'évaluation, écriture de Lettres de Politique sectorielle)
02/2009-03/2009	Côte d'Ivoire	PNUD, Programme : Mme Madeleine Oka Email : m.oka-balima@undp.org Tel : +225 0701 44 12	Consultant international	Consultant international pour le PNUD Côte d'Ivoire Appui à la Formulation d'un Programme Genre & Développement local / Pérennisation des cantines scolaires
06/2008-12/2008	Niger	PNUD, Programme : M. Abdou Soumaila Email : abdou.soumaila@undp.org Tel : +227 91 20 83 27	Consultant international	Consultant international pour le Système des Nations Unies (SNU) au Niger Formulation du Programme conjoint multisectoriel de la Région de Maradi <ul style="list-style-type: none"> ◦ Elaboration d'une Note Stratégique d'Orientation consensuelle (SNU, GVT, PTF) ◦ Formulation du Programme Conjoint Multisectoriel de la Région de Maradi dont les intrants majeurs d'encadrement sont : les besoins des populations (identification via les groupes vulnérables, via les collectivités locales...), la Stratégie de Développement accéléré de Réduction de la Pauvreté du Niger, la Réforme du SNU / UNDAF Niger, les initiatives régionales et sous régionales Résultats : Note d'Orientation produite ; Document de Programme élaboré et accepté
05/2008-06/2008	Togo	SNU / PNUD : M. Kpati Komlan Aguey Email : kpati_aguey@yahoo.ca Tel : +228 99 284 05	Consultant international	Consultant international pour le PNUD / SNU au Togo Formulation d'une initiative conjointe du Système des Nations Unies dénommée « Communes du Millénaire au Togo - OMD »
03/2008-04/2008	Côte d'Ivoire	PNUD, Programme : Mme Madeleine Oka Email : m.oka-balima@undp.org Tel : +225 0701 44 12	Consultant international	Consultant international pour le PNUD en Côte d'Ivoire (Appui Union européenne, Japon) Evaluation du Programme Intégré de Pérennisation des Cantines Scolaires : <ul style="list-style-type: none"> ◦ Analyse de bien-fondé, de performances (Efficacité, Efficience, Impact, Pérennité) ◦ Identification des bonnes pratiques ◦ Ancrage au développement local / Décentralisation : cadrage formulé Rapport validé et hautement apprécié
03/2008	Togo	PNUD / SNU : M. Kpati Komlan Aguey Email : kpati_aguey@yahoo.ca Tel : +228 99 284 05	Consultant international	Consultant international pour le PNUD au Togo Préparation de la Formulation de l'initiative « Communes du Millénaire au Togo »
01/2008-04/2009	Dakar, Sénégal	Direction des Eaux & Forêts Dr Pape D. Ndione Email : papdethie.ndione@gmail.com Tel : 1 818 762 1541	Conseiller technique	Chargé de la Promotion du secteur privé et des investissements dans le sous-secteur forestier

11/2007	Niger	PNUD / SNU : M. Laoualy Ada Email : ada.laoualy@yahoo.fr Tel : +227 96 97 23 74	Consultant international	Consultant international pour le PNUD au Niger Appui pour la préparation UNDAF 2009-2013 (Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement) : positionnement du PNUD Appui pour la préparation de la Revue annuelle CPAP (Plan d'Action du Programme de Pays)
02/2007-03/2007	Niger	PNUD, Programme : M. Abdou Soumaila Email : abdou.soumaila@undp.org Tel : +227 91 20 83 27	Consultant international	Consultant international pour le PNUD au Niger Mise en œuvre des recommandations des revues UNDAF (United Nations Development Assistance Framework) et CPAP (Country Programme Action Plan) : recadrage du CPAP (Plan d'Action du Programme de Pays) sur les années 2007 et 2008
11/2006-12/2006	Niger	PNUD, Programme : M. Abdou Soumaila Email : abdou.soumaila@undp.org Tel : +227 91 20 83 27	Consultant international	Consultant international pour le PNUD au Niger Préparation et facilitation Atelier pour la Revue CPAP (Plan d'Action du Programme de Pays 2004-2007) entre le Gouvernement, les agences du Système des Nations Unies, les autres partenaires techniques et financiers, les représentants de la société civile et du secteur privé dans leur très grande diversité <ul style="list-style-type: none"> • Termes de Référence • Appui méthodologique aux consultants nationaux thématiques (Environnement, Sécurité alimentaire, Gouvernance locale, Gestion stratégique du Développement, Services sociaux de Base & Genre) • Supports (document de base, présentations...) • Animation et facilitation • Rapport d'atelier et consolidation • Étapes ultérieures du processus
08/2006-10/2006	Niger	SNU/PNUD : M. Laoualy Ada Email : ada.laoualy@yahoo.fr Tel : +227 96 97 23 74	Consultant international	Consultant international pour le Système des Nations Unies au Niger Préparation et facilitation Atelier pour la Revue UNDAF (Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement) 2004-2007, entre le Gouvernement, les agences du Système des Nations Unies, les autres partenaires techniques et financiers, les représentants de la société civile et du secteur privé <ul style="list-style-type: none"> • identification des parties prenantes • supports (document de base, présentations, programme provisoire, fiche évaluation...) • animation et facilitation • rapport d'atelier et consolidation • étapes ultérieures du processus
07/2006	Niger	PNUD, Programme : M. Ibrahim Dioffo dioffo.ibrahim@gmail.com Tel : +227 92 55 00 96	Consultant international	Consultant international pour le PNUD/GFATM au Niger Membre de l'équipe d'Appui à l'élaboration de la Proposition du Niger pour éligibilité au 6 ^{ème} Round du GFTAM - Fonds Mondial de Lutte Contre la Tuberculose, le SIDA et le Paludisme (Travail de formulation stratégique, Gestion axée sur les Résultats, Analyse financière) : <ul style="list-style-type: none"> • Présentation de la Proposition • Recevabilité • Type de candidature

				<ul style="list-style-type: none"> • Composantes (3) • Budget par composante, vérifications de cohérence
06/2006	Niger	FIDA / PNUD : M. Laoualy Ada Email : ada.laoualy@yahoo.fr Tel : +227 96 97 23 74	Consultant international	<p>Consultant international pour le FIDA (Fonds International pour le Développement Agricole) au Niger Elaboration d'un Mapping matriciel des interventions dans la région de Maradi, accompagné d'une Note méthodologique pour la mise en œuvre du concept de « joint programming ».</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mapping, sous forme de matrice, des différentes interventions en cours et à venir par les intervenants dans la région de Maradi et articulé autour des programmes de la Stratégie de Développement Rural (SDR), et concernant à la fois les différentes agences du Système des Nations Unies (SNU) et les autres partenaires techniques et financiers, permettant de visualiser facilement qui fait quoi et où dans la région par rapport au cadre de la SDR. <p>Note conceptuelle, présentant trois scénarii visant la mise en œuvre de la SDR sur la région de Maradi d'une manière planifiée, concertée et intégrée avec les avantages comparatifs des différentes intervenants (agences du SNU et les autres bailleurs de fonds)</p>
12/2005-05/2006	Niger	PNUD, Programme M. Laoualy Ada Email : ada.laoualy@yahoo.fr Tel : +227 96 97 23 74	Consultant international	<p>Consultant international pour la Revue UNDAF auprès du Système des Nations Unies au Niger Préparation du Document de base pour la Réunion de la Revue. Le Rapport porte sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les progrès accomplis dans l'atteinte des résultats (effets et produits) tels que définis dans la Matrice des Résultats • la pertinence actuelle du Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) au regard des évolutions de contexte • les leçons et bonnes pratiques tirées pour la planification future • l'efficacité de UNDAF comme cadre de coordination et de partenariat pour une réponse adéquate aux priorités nationales du Niger, tenant compte de la variété des acteurs : Gouvernement et démembrements, partenaires techniques et financiers, y compris ceux du Système des Nations Unies, autres bilatéraux comme multilatéraux, les organisations de la société civile, le Privé... <p>Formulation de l'avant-projet du Document stratégique 2009-2013 Intervention particulièrement appréciée par l'ensemble des Chefs d'Agence du Système des Nations Unies, avec « Témoignage officiel de Satisfaction pour services rendus au Système des Nations Unies du Niger »</p>
01/2002-12/2005	Niger	FAO, Représentation : M. Djibo Banaou Banaou.Djibo@fao.org Tel : +227 96 89 05 84	Conseiller Technique international	<ul style="list-style-type: none"> • Conseiller Technique International FAO, en Management & Développement Local, affecté au PNUD-FENU/PCLCP (P4-7) <p>Programme Cadre de Lutte Contre la Pauvreté – Projets d'Appui au Développement Local / Coordination nationale, Niamey – Niger :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Programme initié et conduit sur le triptyque : Exécution Nationale (NEX), Approche Programme et Décentralisation

				<ul style="list-style-type: none"> ◦ Trois domaines de coopération entre le Gouvernement et le PNUD ont été identifiés : Sécurité alimentaire, Accès aux Services sociaux de base (éducation, santé, eau potable, énergie), Gouvernance (Gestion stratégique du Développement, Gouvernance locale / Décentralisation...) ◦ La modalité du faire-faire, en particulier le développement de relations fructueuses avec les organisations de la Société civile et du Privé, au niveau central comme local, a été jugée porteuse et gagnante <p>Dossier Sécurité alimentaire suite crise au Niger</p>
10/1999-12/2001	Niger	FAO, Représentation : M. Djibo Banaou Banaou.Djibo@fao.org Tel : +227 96 89 05 84	Conseiller Technique international	<p>Conseiller Technique International FAO en Suivi – Evaluation / Projet Appui au Développement Local / FENU-NER/99/C01 – Nguigmi / Programme Cadre de Lutte Contre la Pauvreté</p> <p>1. Lutte contre la Pauvreté par la promotion de la Bonne gouvernance et du Développement local, Niger</p>
Avant 1999	Sénégal	Gouvernement M. Amadou Moctar Niang Email : moctar.niang@gmail.com Tel : +221 77 638 38 52	Postes de responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Chef de service départemental des forêts ◦ Inspecteur régional adjoint des forêts ◦ Directeur adjoint de projet Aménagement de forêts (Banque mondiale, CCEE, FAO...) ◦ Directeur de projet Fixation des dunes / Cuvettes maraichères (Canada) ◦ Chef de Bureau et de Division Suivi-évaluation / Formation – Sensibilisation, membre du Comité de révision du Code forestier ◦ Coordonnateur du Programme national de Foresterie rurale / Stratégie de mise en œuvre de la politique forestière
09/1997	Guinée	FAO	Consultant international	Élaboration d'un dispositif de suivi-évaluation dans le cadre du PSSA (Programme spécial de Sécurité alimentaire FAO)

15. Autres informations utiles

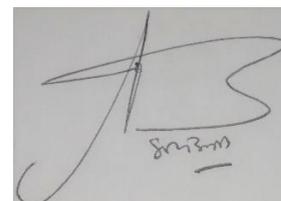
- Plusieurs mandats de Consultant international, y compris avec **des positions de Chef de Mission ou Consultant principal** (Côte d'Ivoire, Comores, Niger, Guinée, Togo...)
- De nombreux rapports de formulation, d'évaluation de programmes et projets **pour le Système des Nations Unies** (programmes conjoints ou d'agences) – Approche Gestion axée sur les Résultats – Territorialisation des Politiques publiques
- Des **reconnaisances et témoignages officiels de Satisfaction** : **Premier Ministre du Canada, Parlement du Canada, Gouvernement de la République du Niger, Système des Nations Unies du Niger, Ministre de l'Environnement et Ministre de l'Urbanisme du Sénégal, Banque mondiale...**
- Capacités de coaching et de supervision :
 - position transversale et de conseil
 - position de supervision directe : jusqu'à 10 ingénieurs et techniciens de divers profils dont forestiers, cartographes, sociologues, spécialistes en SIG, en communication
- Bain en milieu multiculturel

APPUI DIVERS – ENCADREMENT & ANIMATION

Pour Consultants	Appui-conseil en matière de stratégie d'évaluation ou de formulation de projets, dont des initiatives GEF, UNEP, UNCCD/GM
Pour l'Agence panafricaine de la Grande Muraille verte	Animation d'une session de formation en Planification stratégique / Elaboration du Plan d'Action 2016-2020 à l'intention des experts des 11 pays (Khartoum, Soudan, Novembre 2015)
Pour la FAO	Consultant international au Niger sur le Projet FENU/PNUD Développement rural de Nguigmi (Initiation d'un système de suivi - évaluation , mai 98) Consultant international, en Guinée sur le Programme Spécial de Sécurité Alimentaire (Elaboration d'un système de suivi -évaluation , 9/97)
Pour la GTZ	Consultant modérateur ZOPP / Planification par objectif pour la GTZ (Ateliers de <i>planification stratégique</i> , 12/97 ; 11/98 ; 5,6/99)
Pour le PRIMTAF / Canada	Consultant international pour le Programme de renforcement institutionnel en matière technologique en Afrique francophone (PRIMTAF), sur l'élaboration d'outils de suivi du programme (Association des Collèges Catholiques du Canada, Canada)
Pour ACDI, siège Hull, Canada	Consultant en Foresterie/ Gestion de projets : client principal : Agence Canadienne de Développement International (ACDI) - SIMA Géographes Conseil, Montréal /Missions au Sénégal, Nigeria, Bénin, Togo (91) Personne-ressource pour ACDI - Hull au Centre de Préparation des Coopérants (CPC, 90)
Pour instituts, écoles	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Encadrement de stages de fin d'études (Business administration, GRH, Gestion des Ressources naturelles...) ☞ Encadrement Mémoires de Maîtrise (Changement climatique, Sociologie rurale, Suivi-évaluation, Reboisement et Afforestation...) ☞ Cours de Planification opérationnelle / Gestion de Projets dans un Institut supérieur de Management ☞ Cours sur la Responsabilité sociétale des Entreprises à l'École nationale d'Administration (ENA-Dakar)

16. QUELQUES RÉFÉRENCES EN RAPPEL

- ❑ Dr TOUKOUR Maidagi, CTP Projet Complexe Aires protégées Conkouati-Dimonika, Congo, TEL +242 05 377 8893, Email : maidagi.toukour@pccd.cg
- ❑ SEYNI Soumana, Directeur des Etudes et de la Programmation, Ministère du Plan **au Niger** – TEL +227 96 98 71 16, Email : soumanaseyni1964@gmail.com
- ❑ LUIGI TESSIORE, former Decentralization & Local Governance Policy Advisor, PNUD/UNDP West & Central Africa SURF – DAKAR, SENEGAL, précédemment Chef de Mission Projet Assainissement des quartiers inondables de **Cotonou** Ouest, TEL / WhatsApp +34 658 88 35 82, EMAIL luigi.tessiore@gmail.com
- ❑ FODE NDIAYE, Représentant Résident **UNDP/PNUD**, RWANDA EMAIL fode.ndiaye@undp.org
- ❑ Mme NICOLE KOUASSI, ARR/P, **UNDP/PNUD Niger**, +227 91 20 83 03, Email : Nicole.Kouassi@undp.org
- ❑ LAOUALY ADA, Ancien Directeur de l'Environnement du Niger, ex-A/RRP, **UNDP/PNUD**, NIGER, Secrétaire exécutif de la Stratégie De Développement et de Sécurité de la zone sahélo-saharienne (SDS) au Niger ; EMAIL ada.laoualy@yahoo.fr – TEL +227 91 20 83 15
- ❑ Abdou Karim KEITA, Expert en charge des instruments de Résilience et Sécurité alimentaire et nutritionnelle au **CILSS**, **Ouagadougou**, Email abdou.keita@cilss.int Tél : + 226 60 20 71 72 / 71 00 00 16
- ❑ LAOUAN MAGAGI, **Ministre nigérien de l'Action humanitaire et de la Gestion des Catastrophes**, ex-Coordonnateur national Programme cadre de Lutte contre la Pauvreté / Projets Appui au Développement Local, ex Directeur PADL / Nguigmi, **FENU-NER 99-C01**, NIAMEY-NIGER, devenu Député 3^{ème} Vice-président Assemblée nationale du Niger lors de la 6^{ème} République, Email milaouan@yahoo.fr
- ❑ CHEIKH AWA BALLA FALL, Directeur général de l'École nationale d'Administration (ENA), Dakar, TEL +221 77 635 91 44, Email cheikhawaballa.fall@enadakar.sn
- ❑ MALICK DIALLO, ex-Directeur des Eaux & Forêts et de la Conservation des Sols du Sénégal, précédemment Directeur de l'Environnement et de l'Hydraulique / UEMOA, TEL +221 77 638 80 95, Email mdiallo50@gmail.com
- ❑ AMADOU MOCTAR NIANG, ancien Directeur Général du **Centre de Suivi écologique**, Ancien Directeur de la Conservation des Sols, TEL +221 77 638 38 52, Email moctar.niang@gmail.com
- ❑ PIM VISSER, ex-Conseiller technique international, Programme de Foresterie rurale au Sénégal, Email : pim52@sfr.fr



Le Consultant international : Serigne MBODJI

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire sur le suivi des indicateurs – Merci pour votre précieuse collaboration
(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

INDICATEURS PAR NIVEAU	CIBLES MI-PARCOURS	ACCOMPLISSEMENTS		EXPLICATIONS & RECOMMANDATIONS ¹
		Par rapport à la cible	Activités phares / Résultats	
Objectif de développement : Assurer l'efficacité de la conservation et la gestion de la biodiversité par la création d'un complexe d'aires protégées et la mise en œuvre d'un modèle de participation de communautés et du secteur privé.				
Augmentation de la superficie nationale des aires protégées Référence : 4 353 500 ha				
Augmentation des paysages sous gestion durable intégrant la conservation de la biodiversité Référence : A déterminer An 1 ?	<ul style="list-style-type: none"> ○ 10% d'augmentation 			
Efficacité de la gestion des aires protégées / GEF BD1 METT : Dimonika (Référence : 56), Konkouati-Douli (Référence : 58), Tchimpounga (Référence : 55), Ntombo (Référence : 17)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 10% d'amélioration du score METT dans chaque site 			
Diminution du taux de braconnage des espèces menacées (Éléphant, hippopotame, grands singes)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 10% de réduction du braconnage à partir de l'An 2 			
Résultat Composante 1 : Complexe d'aires protégées de Konkouati – Dimonika créé et l'efficacité améliorée de la gestion assurée				
Réserves forestières opérationnelles formellement établies dans la zone transfrontalière de la forêt de Mayombé Référence : Pas de statut officiel de protection ou de plan	<ul style="list-style-type: none"> ○ Classement de la Réserve forestière de Ntombo avec élaboration d'un Plan 			

¹ Commentaires sur les facteurs favorisant ou de blocage, initiatives conjointes, Genre & Droits humains ... - Recommandations

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire sur le suivi des indicateurs – Merci pour votre précieuse collaboration
(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

INDICATEURS PAR NIVEAU	CIBLES MI-PARCOURS	ACCOMPLISSEMENTS		EXPLICATIONS & RECOMMANDATIONS ¹
		Par rapport à la cible	Activités phares / Résultats	
d'aménagement pour la forêt de Ntombo	d'aménagement à l'An 3			
Corridors biologiques opérationnels formellement établis dans la zone transfrontalière de la forêt de Mayombé Référence : Pas de statut formel de protection ou de plan d'utilisation pour le corridor	<ul style="list-style-type: none"> ○ Classement du corridor Dimonika-Ntombo-Tchimpounga, avec élaboration d'un Plan harmonisé d'utilisation à l'An 3 			
Complexes d'Aires protégées opérationnelles formellement établies dans la zone transfrontalière de la forêt de Mayombé Référence : Pas de statut formel de protection ou de plan d'aménagement	<ul style="list-style-type: none"> ○ Classement du complexe Dimonika-Ntombo-Tchimpounga, avec élaboration d'un Plan d'aménagement à l'An 3 			
Résultat Composante 2 : Augmentation des paysages gérés durablement qui intègrent la conservation de la biodiversité				
Nombre d'intervenants communautaires et privés partenaires des initiatives Référence : Pas de forum local de consultation	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1 forum local inclusif , incluant les femmes, organisé en l'An 2 			
Nombre de mécanismes et systèmes favorables à l'implication des communautés et du secteur privé aux initiatives de conservation	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1 modèle de participation communautaire et du secteur privé 			

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire sur le suivi des indicateurs – Merci pour votre précieuse collaboration
(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

INDICATEURS PAR NIVEAU	CIBLES MI-PARCOURS	ACCOMPLISSEMENTS		EXPLICATIONS & RECOMMANDATIONS ¹
		Par rapport à la cible	Activités phares / Résultats	
Référence : Existence de comités de gestion des ressources naturelles dans les districts de Nzambi et de Madingo-Kayes	sensible à l'équité Genre en l'An 3 <ul style="list-style-type: none"> ○ 1 Comité communautaire de Conservation (CCC) et 1 Conseil de Gestion communautaire de Conservation (CGCC) établis dans chacune des 4 Aires protégées en l'An 2, avec représentation des femmes 			
Nombre de mesures en place pour prévenir le braconnage Référence : Modèle de USLABs ² fonctionnel dans les concessions forestières CIB et IFO USLABs établis dans le Nord du pays	<ul style="list-style-type: none"> ○ Au moins 1 USLAB créé et opérationnel en l'An 1 			
Nombre d'outils de communication et de sensibilisation pour la conservation mis en place par le projet tenant compte du Genre Référence : Pas de portail Web du projet	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1 portail Web du projet installé et intégré au site du Ministère 			

² USLABs : Unités de Surveillance et de Lutte Anti-Braconnage

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire sur le suivi des indicateurs – Merci pour votre précieuse collaboration
(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

INDICATEURS PAR NIVEAU	CIBLES MI-PARCOURS	ACCOMPLISSEMENTS		EXPLICATIONS & RECOMMANDATIONS ¹
		Par rapport à la cible	Activités phares / Résultats	
<p>Nombre de microprojets sensibles au Genre sur les moyens d'existence et la conservation appuyés par le Projet</p> <p>Référence : Pas de mécanisme incitatif en faveur des communautés locales en faveur de la conservation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Appel à proposition de conclu pour des microprojets à soutenir 			
<p>Nombre de patrouilleurs, éco gardes, membres des communautés, leaders d'opinions (hommes et femmes) formés en gestion durable des ressources naturelles et activités productives</p> <p>Référence : Besoins en capacités de Gestion des aires protégées, techniques agricoles, Produits Forestiers non ligneux (voir PPG)</p> <p>171 éco-gardes formés en 2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Au moins 3 modules de formation disponibles à la fin de l'An 1 ○ Renforcement des capacités des éco-gardes à la fin de l'An 1 			
Résultat Composante 3 : Bonnes pratiques de gestion adoptées dans le paysage des aires protégées de Konkouati – Dimonika – Tchimpounga				
<p>Niveau de capacité des institutions clés en matière de gestion durable de la région forestière de Mayombé (selon le score GEF)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Augmentation de 10% des scores au terme de l'An 2 			

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire sur le suivi des indicateurs – Merci pour votre précieuse collaboration
(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

INDICATEURS PAR NIVEAU	CIBLES MI-PARCOURS	ACCOMPLISSEMENTS		EXPLICATIONS & RECOMMANDATIONS ¹
		Par rapport à la cible	Activités phares / Résultats	
Référence : A déterminer au démarrage du Projet				
Outils de suivi-évaluation en place pour améliorer la connaissance scientifique de la valeur de la biodiversité de la forêt de Mayombé Référence : Existence de quelques outils non pratiqués, sans collecte de données systématiques	<ul style="list-style-type: none"> ○ Version provisoire des outils disponible au terme de l'An 1 			
Cadre politique et légal national renforçant la répression de l'usage illégal et non durable des ressources Référence : Existence d'un cadre légal en matière de répression du braconnage	<ul style="list-style-type: none"> ○ Analyse du cadre politique et légal existant, identification des besoins et recommandations, au terme de l'An 1 			
Mécanismes opérationnels en matière de coopération transfrontalière pour lutter contre les pratiques illicites dans la région forestière de Mayombé Référence : Existence d'un cadre légal en matière de répression du braconnage	<ul style="list-style-type: none"> ○ Version provisoire du cadre des opérations de coordination au terme de l'An 1 			

REVUE MI-PAROURS PCCD - CONGO

Questionnaire Entité d'Exécution opérationnelle / L'Entité remplit pour les produits qui la concernent
(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Merci de votre collaboration – Le consultants : Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

A. Positionnement global de l'Entité

1. Nom de l'Entité répondante
2. Rôles et responsabilités assignées / assumées dans la mise en œuvre du Projet (en bref)
3. Compétences distinctives et Avantages comparatifs déterminants dans le positionnement de l'Entité dans le cadre du projet
4. Zones / sites des appuis de l'Entité
5. Modalités d'exécution des appuis (MOU, Contrats...)

**NB : Vérifier le format des plans de travail, pour voir si Budget par activités / produit, donc composante
Identifier toutes les parties prenantes à la réalisation sur le terrain des produits pour dispatcher le questionnaire**

REVUE MI-PARCOURS PCCD - CONGO

Questionnaire Entité d'Exécution opérationnelle / L'Entité remplit pour les produits qui la concernent
(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Merci de votre collaboration – Le consultants : Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

B. Positionnement spécifique de l'Entité et Mise en œuvre

PRODUITS	STRATEGIE DEVELOPEE POUR LA REALISATION DU PRODUIT	PLUS GRANDS SUCCES 2017-2020 VERS LA REALISATION DU PRODUIT, ET CLES DES SUCCES	RESSOURCES PLANIFIEES 2017-2020 (\$ US)		RESSOURCES EXECUTEES 2017-2020 (\$ US)		COMMENTAIRES, RECOMMANDATIONS
			Budget FEM	Cofinancé	Budget FEM	Cofinancé	
COMPOSANTE 1 - CREATION DES AIRES PROTEGEES ET CORRIDORS DE BIODIVERSITE							
1-1 : Une aire protégée (Reserve Forestière Ntombo) créée et son plan de gestion élaboré et validé							
1-2 : Un corridor biologique (forêt de Dimonika-Ntombo-Tchimpounga) créé et un plan d'affectation et d'utilisation des terres mis au point							
1-3 Un complexe d'aires protégées (Conkouati-Dimonika-Tchimpounga) créé							
<p>Quels sont les mécanismes de coordination et d'appréciation prévus pour le suivi de la Composante 1 ? Ont-ils fonctionné ? Expliquer</p> <p>Comment est-ce que les aspects Genre et Droits humains ont été pris en compte dans la réalisation des produits ? Exemples, illustrations ?</p>							
COMPOSANTE 2 : PARTICIPATION DES COMMUNAUTES LOCALES ET DU SECTEUR PRIVE							
2-1 : Un modèle pour la participation des							

REVUE MI-PARCOURS PCCD - CONGO

Questionnaire Entité d'Exécution opérationnelle / L'Entité remplit pour les produits qui la concernent
(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Merci de votre collaboration – Le consultants : Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

communautés locales et du secteur privé est mis en œuvre dans le nouveau complexe d'aires protégées							
2-2 : Des Unités de Surveillance et de Lutte Anti- Braconnage (USLABs) établies pour le complexe de Konkouati-Dimonika-Tchimpounga							
2-3 : Un Comité Communautaire de Conservation (CCC) et un Conseil Communautaire de Gestion et de Conservation (CCGC) établis dans chacune des quatre aires protégées ciblées							
2-4 : Sensibilisation accrue sur les questions de conservation parmi les communautés locales et le secteur privé dans la forêt de Mayombe en vue de réduire les conflits et accroître le soutien aux objectifs de conservation							
2-5 : Initiatives de développement Local							

REVUE MI-PARCOURS PCCD - CONGO

Questionnaire Entité d'Exécution opérationnelle / L'Entité remplit pour les produits qui la concernent
(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Merci de votre collaboration – Le consultants : Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

pour promouvoir la conservation de la biodiversité dans la forêt du Mayombe							
2-6 : Capacités et compétences des rangers, des communautés locales et des leaders d'opinions renforcées dans la zone du projet en approches de gestion durable							
<p>Quels sont les mécanismes de coordination et d'appréciation prévus pour le suivi de la Composante 2 ? Ont-ils fonctionné ? Expliquer</p> <p>Comment est-ce que les aspects Genre et Droits humains ont été pris en compte dans la réalisation des produits ? Exemples, illustrations ?</p>							
COMPOSANTE 3 : ENVIRONNEMENT POLITIQUE, REGLEMENTAIRE ET INSTITUTIONNEL PERMETTANT DE SOUTENIR LA CONSERVATION DANS LE MAYOMBE							
3-1 : Capacités renforcées pour la gestion des aires protégées, des corridors et complexe des APs							
3-2 : Un Observatoire de la biodiversité et système de suivi environnemental mis en place pour améliorer la compréhension scientifique de la valeur de la biodiversité dans les Pas de la forêt de Mayombe							

REVUE MI-PARCOURS PCCD - CONGO

Questionnaire Entité d'Exécution opérationnelle / L'Entité remplit pour les produits qui la concernent
(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Merci de votre collaboration – Le consultants : Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

3-3 : Politiques nationales et réglementations relatives à la conservation et la gestion de la biodiversité dans les APs de la forêt du Mayombe revues, révisées et appliquées afin d'éviter l'utilisation illégale et non durable							
3-4 : Mécanisme mis en place pour la coopération transfrontalière pour appuyer l'application de la Loi et renforcer les capacités des parties prenantes nationales pour lutter contre les activités illégales							
Quels sont les mécanismes de coordination et d'appréciation prévus pour le suivi de la Composante 3 ? Ont-ils fonctionné ? Expliquer							
Comment est-ce que les aspects Genre et Droits humains ont été pris en compte dans la réalisation des produits ? Exemples, illustrations ?							

C. Quels sont en définitive les Enseignements et Bonnes pratiques valorisables pour poursuivre avec le succès le projet ?

REVUE MI-PARCOURS PCCD - CONGO

Questionnaire Entité d'Exécution opérationnelle / L'Entité remplit pour les produits qui la concernent
(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Merci de votre collaboration – Le consultants : Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

D. Quels sont en définitive les contributions les plus significatives du PCCD en matière de conservation / gestion durable des ressources naturelles dans les aires protégées ?

Encore une fois, Merci pour votre précieuse collaboration !

Questionnaire Diagnostic organisationnel – Entrée

Merci pour votre précieuse collaboration

(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL PPCD- QUESTIONNAIRE PRINCIPAL D'ENTRÉE

Bases : Approches KAST &- ROZENWEIG (systémique), McKinsey (7 S)

En combinant les approches, le questionnaire est bâti autour des sous-systèmes suivants :

1. Orientation
2. Ressources
3. Socio-humain
4. « Gestionnaire »
5. Technologie
6. Performance

Echelle d'appréciation / Score :

- 1 pour Insatisfaisant
- 2 pour Peu Satisfaisant
- 3 pour Moyennement Satisfaisant
- 4 pour Assez Satisfaisant
- 5 pour Satisfaisant
- 6 pour Très satisfaisant

Certains points doivent juste être renseignés (**parfois sur la dernière Colonne**) sans Notation

NOTE IMPORTANTE :

1. Chaque fois que possible, étayer par des arguments et surtout des exemples concrets tirés de la mise en œuvre du Projet
2. L'information qualitative est indispensable pour comprendre la quantitative et surtout faire partager et valoriser vos points de vue
3. Formuler des recommandations spécifiques autant que possible
4. Ne pas hésiter à revenir sur une partie du Questionnaire chemin faisant (l'approche Système suggère que « tout est lié »).

Prière retourner le Questionnaire dûment rempli à l'adresse email : serigne.mbodji@gmail.com

Serigne MBODJI, Consultant international

TEL +242 05 572 4128

Grand Merci, le remplissage correct des questionnaires étant une condition majeure de la réussite de l'exercice d'évaluation.

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire Diagnostic organisationnel – Entrée

Merci pour votre précieuse collaboration

(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

I. SOUS-SYSTEME D'ORIENTATION – VISION À LONG TERME

ELEMENTS D'APPRECIATION	Score	COMMENTAIRES, EXEMPLES - RECOMMANDATIONS
<i>A. MISSION</i>		
0. Quelle est selon vous la mission (ou les missions) du PPCD ?		Mission assignée au Projet :
1. L'éventail des produits et services (PS) offerts ou soutenus par le PPCD répond-il aux nécessités d'une aire protégée viable et / ou besoins essentiels que les usagers actuels et futurs sont en droit d'attendre (citer les produits et services selon vous et procéder à la notation)		
PS1 :		
PS2 :		
PS3 :		
PS4 :		
PS5 :		
PS6 :		
...		
2. Le PPCD (équipe dirigeante, instances supérieures) a une idée précise de l'évolution et des enjeux infranationaux, nationaux et supranationaux en matière de biodiversité, et dispose de lignes directrices, d'instruments de stratégie et de pilotage pertinents en la matière (citer les instruments selon vous (In) et procéder à la notation du point de vue de leur qualité)		<p>Citer les opportunités que le PPCD peut saisir pour la bonification de ses performances et la consolidation des objectifs de conservation et de valorisation</p> <p>Citer les contraintes / menaces majeures qui peuvent plomber les performances du PPCD</p>

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire Diagnostic organisationnel – Entrée

Merci pour votre précieuse collaboration

(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

ELEMENTS D'APPRECIATION	Score	COMMENTAIRES, EXEMPLES - RECOMMANDATIONS
		<p>Quels ont été les jalons ou évènements marquants du PPCD depuis le démarrage ? Quels ont été leurs effets (positifs ou négatifs) et leurs implications dans la planification, la mise en œuvre ou le suivi du Projet ?</p> <p>Le PPCD a-t'il enregistré des ajustements inspirés par les nécessités d'une gestion adaptative ? Lesquels, en quelles circonstances ?</p> <p>Le PPCD dispose-t-il de tableau de suivi des risques liés à sa mise en œuvre ?</p>
I1 :		
I2 :		
I3 :		
...		
3. Le PPCD a une idée juste de ses forces qui comptent et faiblesses critiques aux différents niveaux (directions, démembrements, sites...)		
4. Les forces majeures du PPCD (selon vous) sont :		
Fo1 :		
Fo2 :		
Fo3 :		
Fo4 :		
5. Les faiblesses majeures du PPCD (selon vous) sont :		
Fb1 :		
Fb2 :		
Fb3 :		
Fb4 :		

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire Diagnostic organisationnel – Entrée

Merci pour votre précieuse collaboration

(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

ELEMENTS D'APPRECIATION	Score	COMMENTAIRES, EXEMPLES - RECOMMANDATIONS
6. Le PPCD a des avantages comparatifs (AC) / compétences distinctives au regard des autres intervenants du secteur parmi lesquels :		
AC1 :		
AC2 :		
AC3 :		
AC4 :		
...		
<i>B. VALEURS, APPROCHES & PROCÉDÉS (philosophie dominante de travail pour l'atteinte des objectifs)</i>		
7. Le PPCD possède un système de valeurs connues et partagées par tous, des approches et procédés de travail porteurs de performances (énumérez et noter le degré de partage selon vous) :		
VAP1 :		
VAP2 :		
VAP3 :		
VAP4 :		
...		
8. Le PPCD possède une stratégie claire, inclusive (communautés, considération des droits humains, du genre..., secteur privé, OSC...), des Connaissances Attitudes et Pratiques qu'il applique et valorise, et qui tient compte des nécessités et leviers du développement durable (apprécier et noter) :		
9. Pilier économique		Exemples s'appliquant à la viabilité économique
10. Pilier social		Exemples s'appliquant à la viabilité sociale

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire Diagnostic organisationnel – Entrée

Merci pour votre précieuse collaboration

(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

ELEMENTS D'APPRECIATION	Score	COMMENTAIRES, EXEMPLES - RECOMMANDATIONS
11. Pilier écologique		Exemples s'appliquant à la viabilité écologique
VOS COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS SUR LE SOUS-SYSTEME D'ORIENTATION-VISION		

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire Diagnostic organisationnel – Entrée

Merci pour votre précieuse collaboration

(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

II. SOUS-SYSTEME D'ACQUISITION ET DE MOBILISATION DES RESSOURCES

ELEMENTS D'APPRECIATION	Score	COMMENTAIRES , EXEMPLES- RECOMMANDATIONS
<i>A. RESSOURCES HUMAINES</i>		
12. Le PPCD possède des instruments crédibles et partagés en matière de dotation en personnel		
13. Le PPCD applique les instruments de dotation (sommet stratégique, cadres relais, technostructure, appui logistique, opérations... ¹), sélectionne et recrute les personnes qu'il faut dans les sphères en manque et à temps		
14. Le PPCD a des approches et procédés pour attirer et maintenir les meilleures ressources humaines dans l'organisation et les accompagner à la sortie au besoin		
15. Le PPCD a des instruments de guidage en matière de renforcement de capacités de ses personnels et autres parties prenantes aux différents niveaux		
16. Le PPCD applique les instruments de guidage et veille à la mise à jour des compétences internes et externes liées		
17. Le PPCD dispose des compétences et profils requis pour assurer la planification, la mise en œuvre, le suivi-évaluation & contrôle de ses programmes en matière de gestion de la biodiversité dans les espaces couverts		
18. Le PPCD applique des approches et procédés pour envisager et évaluer les performances de ses personnels, et en valorise les résultats		
<i>B. RESSOURCES PHYSIQUES-MATERIELLES</i>		

¹ Typologie de Mintzberg H.

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire Diagnostic organisationnel – Entrée

Merci pour votre précieuse collaboration

(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

ELEMENTS D'APPRECIATION	Score	COMMENTAIRES , EXEMPLES- RECOMMANDATIONS
19. L'agencement et l'aménagement des bases-vies, bureaux sont viables et propices à l'accomplissement de solides performances par le PPCD		
20. Les réceptions et points de service – contacts (usagers, clientèle) sont accessibles, bien situés et équipés pour répondre aux attentes		
21. Il existe des espaces de socialisation (cafeteria, restaurant, autres facilités...)		
22. Les matériels et fournitures de bureaux sont disponibles en quantité et en qualité		
23. Les supports (didactiques, présentation, pamphlets...) sont à la hauteur des attentes		
24. Le matériel logistique (véhicules et types, instruments techniques, maintenance...) est adéquat en quantité et qualité là où c'est pertinent		
25. Les actifs (patrimoine de travail) du PPCD évoluent positivement et de façon constante		
26. Le système d'acquisition des différents types d'intrants (intellectuels, matériels...) est fiable et répond aux normes de la commande publique et à l'efficience en général		
C. RESSOURCES FINANCIERES		
27. Le PPCD a une stratégie de mobilisation des ressources de qualité qui fait ses preuves		
28. Le PPCD peut compter sur des ressources longues de qualité pour le développement de ses activités		
29. Le potentiel d'autofinancement des investissements du PPCD connaît une évolution positive durant ces 3 dernières années		

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire Diagnostic organisationnel – Entrée

Merci pour votre précieuse collaboration

(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

ELEMENTS D'APPRECIATION	Score	COMMENTAIRES , EXEMPLES- RECOMMANDATIONS
30. L'Etat joue sa partition en matière de ressources affectées au PPCD		
31. Les autres partenaires techniques et financiers engagés dans le cofinancement jouent leur partition en matière de contribution au financement des activités du PPCD		
32. Le PPCD identifie des centres de coûts / profits et procède à une allocation équitable et raisonnée des ressources (arbitrage nécessaire, recommandations d'audit...) entre les différentes entités, produits et services à conduire		
VOS COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS SUR LE SOUS-SYSTEME D'ACQUISITION ET DE MOBILISATION DES RESSOURCES		

III. SOUS-SYSTEME SOCIO-HUMAIN

ELEMENTS D'APPRECIATION	Score	COMMENTAIRES, EXEMPLES - RECOMMANDATIONS
<i>A. LEADERSHIP, ANIMATION & COMMUNICATION</i>		Citer ici les traits dominants du style de leadership avant de poursuivre et de noter
33. Le style de leadership dominant au PPCD est adapté aux différentes situations aux différents niveaux		
34. La diffusion / partage de l'information est une pratique bien ancrée au sein du PPCD et des dispositifs et chaînes de communication rodés existent en ce sens		
35. Le PPCD donne une place centrale à la gestion, au partage des connaissances et à la visibilité		

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire Diagnostic organisationnel – Entrée

Merci pour votre précieuse collaboration

(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

ELEMENTS D'APPRECIATION	Score	COMMENTAIRES, EXEMPLES - RECOMMANDATIONS
36. Les personnels et partenaires du PPCD aux différents niveaux reçoivent à temps réel le feedback sur leur travail et le valorisent aux fins d'amélioration		
37. Les personnels et partenaires du PPCD ont la possibilité d'exprimer librement leurs sentiments, attentes et craintes aux différents niveaux pertinents		
<i>B. ESPRIT D'EQUIPE - PARTENARIAT</i>		
38. Globalement, il existe au sein du PPCD un climat de confiance (horizontal, vertical) et de collégialité (respect mutuel, gestion saine des interfaces)		
39. Les appuis et renforcements attendus des autorités (politiques), des partenaires (techniques / backstopping, financiers, suivi...) sont délivrés et utiles		
40. La collaboration entre membres d'une même entité est perceptible au sein du PPCD (objectifs communs, partage...)		
41. La collaboration entre différentes entités est privilégiée, le cloisonnement étant évité au mieux, même entre tutelles / sous-tutelles différentes parties prenantes du PPCD dans le pilotage, la mise en œuvre et l'exécution proprement dite		
42. Il y a une compétition-émulation entre membres d'une même entité		
43. Il y a une compétition-émulation entre différentes entités		
44. Equipes de Direction et employés sont en bons termes de façon générale		
45. Le coaching / guidage est assuré par les personnes en position aux différents niveaux du PPCD		

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire Diagnostic organisationnel – Entrée

Merci pour votre précieuse collaboration

(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

ELEMENTS D'APPRECIATION	Score	COMMENTAIRES, EXEMPLES - RECOMMANDATIONS
46. En cas de conflit, il y a une approche franche et ouverte allant dans le sens du « gagnant-gagnant » aux différents niveaux du PPCD		
47. En général, les conflits sont rares au sein du PPCD		
<i>C. MOTIVATION DU PERSONNEL & PARTIES PRENANTES, CREATIVITE & CHANGEMENT</i>		
48. Le travail au sein du PPCD ou le partenariat avec le PPCD est intéressant et valorisant		
49. Le travail et le partenariat offrent des possibilités raisonnables d'avancement (plan de carrière...) et de reconnaissance d'utilité pour les communautés		
50. Le personnel du PPCD est bien considéré, reconnu et encouragé (implication dans la formulation des performances, appréciations...)		
51. Le cadre de travail au sein du PPCD et de partenariat offre la possibilité d'innover, d'expérimenter de nouvelles idées (ou de partager celles-ci) pour l'amélioration de la performance et / ou des conditions de travail		
52. Le personnel du PPCD et les partenaires en général ont le support et l'écoute active des instances dirigeantes en matière d'initiatives et d'innovation		
53. L'ambiance et les procédés de travail au sein du PPCD favorisent la prise d'initiative et la conduite de changements pertinents		<p>Quels sont les 3 changements réussis qui démarquent le PPCD des autres entités similaires durant les 3 dernières années (répondre ici avant de noter le point 52).</p> <p>C1 :</p> <p>C2 :</p> <p>C3 :</p>
VOS COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS SUR LE SOUS-SYSTÈME SOCIO-HUMAIN		

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire Diagnostic organisationnel – Entrée

Merci pour votre précieuse collaboration

(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

ELEMENTS D'APPRECIATION	Score	COMMENTAIRES, EXEMPLES - RECOMMANDATIONS

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire Diagnostic organisationnel – Entrée

Merci pour votre précieuse collaboration

(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

IV. SOUS-SYSTEME « GESTIONNAIRE »

ELEMENTS D'APPRECIATION	Score	COMMENTAIRES, EXEMPLES - RECOMMANDATIONS
<i>A. PROCESSUS DE PRISE DE DECISIONS</i>		
54. Il existe au PPCD une ligne de conduite perceptible et partagée qui gouverne la prise des décisions stratégiques		
55. Au sein du PPCD, le Processus de Solution de Problèmes et le Processus de Prise de Décisions (majeures) déroulés sont formalisés et appliqués (démarches, analyse multicritères, outils, supports, ciblage de conservation...)		
56. Au sein du PPCD, les décisions prises sont en général pertinentes, objectives allant dans le sens de l'accomplissement des missions dévolues		
57. Au sein du PPCD, l'Analyse des Problèmes Potentiels assortie de stratégies de mitigation suit la Prise de Décisions (Anticipation et proactivité, WHAT IF...)		
<i>B. PLANIFICATION OPERATIONNELLE – SUIVI & EVALUATION – CONTROLE DE QUALITÉ</i>		
58. Les espaces concernés par le PPCD disposent de plans d'aménagement et de gestion consensuels validés et mis en œuvre		
59. Les différentes parties prenantes, y compris les communautés, apportent leur contribution à l'animation du dispositif de suivi-évaluation et en reçoivent feedback		
60. Le PPCD établit chaque année / période, des objectifs pour chaque entité / composante		

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire Diagnostic organisationnel – Entrée

Merci pour votre précieuse collaboration

(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

ELEMENTS D'APPRECIATION	Score	COMMENTAIRES, EXEMPLES - RECOMMANDATIONS
61. Les objectifs sont clairs, réalistes, partagés, cohérents et articulés à une stratégie d'intervention opérationnelle (SMART) ² et système de performances		
62. Les objectifs se distinguent nettement des intérêts personnels des individus en position d'autorité		
63. Un système de suivi-évaluation et de contrôle fiable est établi, avec des tableaux de bord standardisés articulés aux résultats attendus, au respect des normes et procédures de qualité		
64. Les différentes entités du PPCD disposent d'un système de rapportage périodique et régulier		
65. Le PPCD dispose d'un système de consolidation ou système d'informations aux fins de reddition régulière des comptes à la tutelle et aux autres parties prenantes		
<i>C. STRUCTURES ORGANISATIONNELLES ET TACHES</i>		
66. La structuration organisationnelle du PPCD en termes d'arrangements institutionnels et de gouvernance (acteurs internes, externes) est la plus adéquate au regard de sa Raison d'Être (pilotage, chaîne, unité, éventail de « commandement », ratio de couverture...)		
67. La structuration qui gouverne le PPCD permet une clarification des responsabilités et des niveaux d'autorité		
68. La structuration qui gouverne le PPCD favorise et facilite la reddition des comptes et de ses canaux		
69. La structuration qui gouverne le PPCD est propice à un processus performant de prise de décisions		

² Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bounded

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire Diagnostic organisationnel – Entrée

Merci pour votre précieuse collaboration

(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

ELEMENTS D'APPRECIATION	Score	COMMENTAIRES, EXEMPLES - RECOMMANDATIONS
70. La structuration qui gouverne le PPCD favorise la différenciation des activités et leur suivi en vue d'imputabilité		
71. Le PPCD pratique la délégation d'autorité dans les sphères attendues		
72. Au niveau du PPCD, les différents postes font l'objet de description et de Termes de Référence explicites		
73. La coordination (intégration et canalisation des équipes / groupes et ressources) est de qualité au sein du PPCD		
74. Le coaching / guidage et la facilitation sont assurés par les personnes habilitées aux différents niveaux du PPCD		
VOS COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS SUR LE SOUS-SYSTÈME GESTIONNAIRE		

V. SOUS-SYSTEME TECHNOLOGIE & CONNAISSANCES

ELEMENTS D'APPRECIATION	Score	COMMENTAIRES, EXEMPLES - RECOMMANDATIONS
<i>A. EQUIPEMENT A NIVEAU</i>		
75. Le niveau d'équipement technique et technologique moderne du PPCD est élevé et bien adapté (hardware et software)		

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire Diagnostic organisationnel – Entrée

Merci pour votre précieuse collaboration

(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

ELEMENTS D'APPRECIATION	Score	COMMENTAIRES, EXEMPLES - RECOMMANDATIONS
76. L'équipement technique et technologique moderne du PPCD est suffisant et bien réparti au sein des différents points de service		
77. L'équipement technique et technologique moderne du PPCD est disponible, valorisé et orienté vers les objectifs de connaissances, conservation, promotion de la biodiversité et des écosystèmes... (logiciels classiques, SIG, drones, techniques d'optimisation des coûts, de suivi de la performance et des délais –PERT, système expert, réseaux de téléphone mobile, de surveillance par les communautés elles-mêmes...)		
78. Le PPCD dispose d'un site WEB pertinent, à jour et bien achalandé, basé sur un système de pointage / feedback		
79. Le PPCD a un dispositif (humain, technologique...) pour sécuriser l'ensemble des sites et supports sensibles		
B. CONNAISSANCES ET VALORISATION		
80. Les personnels concernés du PPCD disposent des connaissances et compétences indispensables pour faire face aux exigences et à l'utilisation optimale de l'équipement technique et technologique moderne		
81. Le PPCD a un programme de <i>Benchmarking</i> en matière de gestion des aires protégées, de définition des priorités et de mise à niveau à l'endroit des personnels en charge de l'utilisation des équipements et supports		
VOS COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS SUR LE SYSTÈME TECHNOLOGIE & CONNAISSANCES		

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire Diagnostic organisationnel – Entrée

Merci pour votre précieuse collaboration

(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

VI. SOUS-SYSTEME DE PERFORMANCES

ELEMENTS D'APPRECIATION	Score	COMMENTAIRES, EXEMPLES - RECOMMANDATIONS
<i>A. APPROCHES</i>		
82. Le PPCD dispose d'un dispositif formel d'évaluation de la performance collective / individuelle		
83. La détermination des performances au PPCD se fait en amont de façon participative et concertée aux différents niveaux		
84. Le processus de mesure de la performance respecte la séquence suivante : détermination des normes et niveaux attendus de performance → [mise en œuvre / suivi régulier] → mesure → feedback à temps utile → analyse conjointe des écarts → conclusions, leçons tirées et partage		
<i>B. PERFORMANCES PERCUES</i>		
85. Les produits et services émanant du PPCD (en citer sur la dernière Colonne) sont reconnus de grande qualité et quantité		
86. La productivité des employés ou partenaires prestataires aux différents niveaux est élevée		
87. Le PPCD jouit d'une excellente image auprès des usagers et autres parties prenantes		
88. Le PPCD a capitalisé des pratiques pertinentes pouvant inspirer ou catalyser les autres intervenants du secteur (en citer sur la dernière Colonne) et possède une longueur d'avance sur les autres acteurs du secteur (benchmarking)		

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire Diagnostic organisationnel – Entrée

Merci pour votre précieuse collaboration

(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

ELEMENTS D'APPRECIATION	Score	COMMENTAIRES, EXEMPLES - RECOMMANDATIONS
89. Le PPCD est suffisamment connu des usagers / clients auxquels sont destinés ses produits et services, avec la notoriété qui sied		
90. L'Appropriation des initiatives PPCD par les communautés et la partie nationale est en bonne voie		
<i>C. VALORISATION DE L'EXERCICE</i>		
91. La mesure de la performance est considérée comme une occasion d'apprentissage et de renforcement individuel et collectif, de même que d'amélioration des approches et procédés de gestion des aires protégées		
92. Durant les 3 dernières années, le PPCD et son personnel peuvent se sentir particulièrement fiers (Fn) de :		
F1 :		
F2 :		
F3 :		
F4 :		
...		
VOS COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS SUR LE SOUS-SYSTÈME PERFORMANCES		

CONCLUSIONS GÉNÉRALES, AUTRES COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS SUR LE PPCD
--

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire Diagnostic organisationnel – Entrée

Merci pour votre précieuse collaboration

(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

Merci à nouveau pour l'effort ! Bravo !

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire Gouvernement – Merci pour votre précieuse collaboration
(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

QUESTIONNAIRE – GUIDE GOUVERNEMENT

(Merci de votre précieuse collaboration)

A. Processus PPCD :

1. Quel est le sens et la pertinence donnés au PPCD par la partie nationale ?
2. Qui de la partie nationale gère ou suit le PPCD ? Dans quelles conditions ?
3. Quel a été le niveau et l'intensité des échanges entre le GVT et le PNUE/FEM lors de l'élaboration ? Comment est-ce que la partie nationale a joué sa partition, son leadership ?
4. Quelles ont été les attentes particulières du Gouvernement / Ministère dans le processus ? Ont-elles été satisfaites ?
5. Comment jugez-vous le temps pris par le processus d'élaboration du PPCD avant sa mise en œuvre ? Comment l'améliorer ?
6. Est-ce que les résultats décrits sont pertinents et complets pour atteindre l'objectif global et environnemental du Projet ?

B. Le Document portant PPCD :

7. Est-il disponible au niveau des ministères sectoriels concernés ? Directions générales, techniques ?...
8. Quelle appréciation en faites-vous ? Clarté, Simplicité, Réalisme ...
9. Prend-il bien en compte les priorités nationales et les engagements régionaux ? Comment ?
10. Quelle appréciation faites-vous du volume de ressources budgétisées par rapport aux résultats escomptés ? Du ratio Cofinancement par rapport au budget FEM ?
11. Comment appréciez-vous la répartition initiale des ressources entre les différentes composantes / produits attendus ? Quels rééquilibrages éventuels ? Qualité des ressources ?
12. Comment la partie nationale a joué sa partition en matière de co-financement : part prévue, part réalisée ?

C. Mise en œuvre PPCD – Années 2017 - 2020 :

13. Quelle valeur ajoutée peut-on attribuer au PPCD, par rapport aux anciennes modalités de coopérer et d'opérer ?
14. Qu'est-ce qui différencie le PPCD dans votre portefeuille de projets Biodiversité (en + ou en - dans les processus, les contenus et les résultats) ?
15. Comment qualitativement et quantitativement vous mesurez ou appréciez la contribution et l'influence du PPCD dans les défis de conservation de la biodiversité, en d'autres termes, que pèse le PPCD en termes d'effets et d'impacts sur la biodiversité, les communautés et les politiques ? Quels en sont les résultats tangibles selon vous ?
16. Quelles sont les points d'amélioration que vous préconisez (approche, contenu, organisation) ?
17. De façon générale, quels sont les engagements du GVT (enjeux nationaux, régionaux et internationaux...) en lien avec la mise en œuvre du PPCD et renforcés concrètement par le PPCD ?
18. En tant que tutelle, quelles sont vos initiatives et contributions les plus significatives dans la marche du PPCD vers le succès ?

D. Sur la Coordination, Planification et Suivi-évaluation :

19. Dispose-t-on (ou dans le futur immédiat) d'un système ou de mécanismes permettant d'harmoniser et de capter la contribution des différents partenaires du Gouvernement dans la mise en œuvre des politiques publiques dans le domaine de la biodiversité ?

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire Gouvernement – Merci pour votre précieuse collaboration
(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

Qu'est-ce que UNEP/GEF a fait ou pourrait faire pour appuyer les efforts de la partie nationale en matière de Coordination, Planification et S/E dans le domaine ?

20. Que pensez-vous des arrangements institutionnels qui gouvernent la tutelle, le pilotage et la mise en œuvre du PPCD (avantages, difficultés, blocages...) ?
21. Quelle valeur ajoutée pour le dispositif de Coordination du PPCD par rapport aux autres initiatives issues des coopérations multilatérales ou bilatérales ?

E. Bonnes pratiques et enseignements tirés :

22. Pouvez-vous citer des exemples de bonne pratique apparue ou déroulée durant le processus de formulation et de mise en œuvre du PPCD : approche, pertinence du ciblage des zones et communautés, renforcement / développement de capacités nationales, pilotage, suivi-évaluation, partenariat Gouvernement – UNEP/GEF, Genre, Droits humains, inclusion des communautés, posture et apport des parties prenantes engagées
23. Quels enseignements en tirez-vous pour bonifier la mise en œuvre et les initiatives prochaines ?

F. Perspectives d'ici 2022, nouveau contexte et priorités émergentes :

24. Sur quelles problématiques majeures verriez-vous les efforts UNEP/GEF se concentrer pour les 2-3 prochaines années à travers le PPCD ? Pourquoi ?
25. Que changerait-on si c'était à recommencer ?

Autres points, recommandations dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du PPCD :

- a.
- b.
- c.

Questionnaire METT SCORECARD – ÉVALUATION RAPIDE

Merci pour votre précieuse collaboration

(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

Adapté de: World Bank, Management Effectiveness Tracking Tools, Reporting Progress at Protected Area Sites: Second Edition, 2007

Le questionnaire est bâti autour des sous-systèmes suivants :

1. Contexte
2. Planification
3. Intrants & Ressources
4. Processus de gestion
5. Produits & Services
6. Effets & Impacts

Echelle d'appréciation / Score :

- 0 pour Insatisfaisant
- 1 pour peu Satisfaisant
- 2 pour Moyennement Satisfaisant
- 3 pour Satisfaisant

NOTE IMPORTANTE :

1. Chaque fois que possible, étayer par des arguments et surtout des exemples concrets tirés de la mise en œuvre du Projet
2. L'information qualitative est indispensable pour comprendre la quantitative et surtout faire partager et valoriser vos points de vue
3. Formuler des recommandations spécifiques autant que possible
4. Ne pas hésiter à revenir sur une partie du Questionnaire chemin faisant (l'approche Système suggère que « tout est lié »).

Prière retourner le Questionnaire dûment rempli à l'adresse email : serigne.mbodji@gmail.com

Serigne MBODJI, Consultant international

TEL +242 05 572 4128

Grand Merci, le remplissage correct des questionnaires étant une condition majeure de la réussite de l'exercice d'évaluation.

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire METT SCORECARD – ÉVALUATION RAPIDE

Merci pour votre précieuse collaboration

(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

ELEMENTS D'APPRECIATION	SCORE	COMMENTAIRES, JUSTIFICATIONS' RECOMMANDATIONS
<i>A. CONTEXTE & STATUT</i>		<i>Appréciation des enjeux du Complexe, des menaces, des politiques en la matière, du statut – OÙ SOMMES-NOUS ACTUELLEMENT ?</i>
1. Le Complexe dispose d'un statut légal stabilisé		
2. Les activités humaines non durables sont contrôlées (braconnage, empiètements...)		
3. Le personnel a les compétences et capacités (connaissances, ressources, mandat) pour défendre le statut du Complexe		
4. Les limites du Complexe sont connues des parties prenantes		
5. Le Complexe s'inscrit dans un plan de gestion plus large des aires protégées		
6. Les données sont disponibles et suffisantes pour une gestion correcte du Complexe		
7. Les parties prenantes (communautés, privés, autorités...) ont une conscience élevée des enjeux et vulnérabilités qui menacent le Complexe		
<i>B. PLANIFICATION - ORIENTATION</i>		<i>Appréciation de la conception du Complexe et de la pertinence de la planification – OÙ VOULONS-NOUS ALLER ?</i>
8. Les objectifs assignés au Complexe sont consensuels, clairs et partagés		
9. Le Complexe dispose d'un Plan d'Aménagement et de Gestion validé ou en cours		
<i>C. INTRANTS & RESSOURCES</i>		<i>Appréciation de la quantité et de la qualité des ressources nécessaires pour une bonne gestion du Complexe – DE QUOI AVONS-NOUS BESOIN ?</i>
10. Le Complexe dispose d'un programme de recherche-action et de connaissance des ressources		

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire METT SCORECARD – ÉVALUATION RAPIDE

Merci pour votre précieuse collaboration

(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

ELEMENTS D'APPRECIATION	SCORE	COMMENTAIRES, JUSTIFICATIONS' RECOMMANDATIONS
11. Le Complexe dispose des profils et du nombre d'agents pour une gestion viable		
12. Le Complexe dispose de budget suffisant pour ses missions		
<i>D. PROCESSUS DE GESTION DU COMPLEXE</i>		<i>Appréciation de la qualité des processus de gestion – COMMENT S'Y PREND-ON ?</i>
13. Le Complexe dispose d'un programme d'éducation et de sensibilisation autour des enjeux et objectifs		
14. La communication est bien établie entre les gestionnaires du Complexe et les autres parties prenantes (intervenants, privés, communautés...)		
15. Les parties prenantes s'impliquent dans la prise des décisions majeures concernant le Complexe		
16. Les communautés usagères ont leur mot à dire dans la prise des décisions concernant le Complexe et leurs modes de vie		
17. Le personnel bénéficie d'opportunités de renforcement de capacités		
18. Les équipements et accessoires en appui à la prise de décision pour les besoins d'une bonne gestion sont à disposition		
19. Le Complexe dispose d'une batterie d'indicateurs pour le suivi-évaluation des aspects biophysiques, socioéconomiques et de gouvernance		
<i>E. PRODUITS ET SERVICES DU COMPLEXE</i>		<i>Appréciation de la quantité et de la qualité des réalisations – QUELS SONT LES RÉSULTATS EN TERMES DE PRODUITS ET SERVICES ?</i>
20. Relativement aux point 1 à 6, comme point de départ, les situations se sont améliorées		
21. La gamme des produits et services offerts par le Complexe est appréciée (en citer)		

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire METT SCORECARD – ÉVALUATION RAPIDE

Merci pour votre précieuse collaboration

(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

ELEMENTS D'APPRECIATION	SCORE	COMMENTAIRES, JUSTIFICATIONS' RECOMMANDATIONS
22. Des mécanismes de concertation et d'échanges entre les parties prenantes sont établis pour une bonne prise de décision		
23. Des activités d'éducation environnementale sont développées à l'endroit par exemple des visiteurs ou d'autres segments d'intérêt, à l'occasion de sorties ou d'événements du genre		
24. Les processus et activités de management et d'animation du Complexe sont à la hauteur des ambitions		
25. Les usagers des sites du Complexe trouvent des équipements et facilités répondant à leurs besoins		
26. Des rentrées d'argent liées par exemple au tourisme sont réinvesties dans la gestion du Complexe		
27. Le personnel bénéficie de programme de renforcement adapté		
<i>F. EFFETS ET IMPACTS DU COMPLEXE</i>		<i>Appréciation des Effets & Impacts- QU'AVONS-NOUS ACCOMPLI COMME RÉSULTATS TRANSFORMATIONNELS ?</i>
28. Les objectifs fixés au Complexe sont en bonne voie d'être atteints		
29. Les menaces identifiées au départ sont en tendance baissière		
30. La situation des ressources s'est améliorée		
31. Le bien-être des communautés s'est amélioré		
32. Le niveau de conscience relative à la biodiversité s'est accru		
33. Les usagers respectent les règlements édictés pour la conservation du Complexe		
34. Les différentes parties prenantes sont satisfaites pour l'essentiel du management et des résultats engrangés par le PCCD		

EVALUATION MI-PARCOURS 2020 –PCCD / CONGO

Questionnaire METT SCORECARD – ÉVALUATION RAPIDE

Merci pour votre précieuse collaboration

(Suggéré de faire un survol intégral, même rapide, du Questionnaire avant de répondre)

Consultant: Serigne Mbodji serigne.mbodji@gmail.com Tel : +242 05 572 4128

CONCLUSIONS GÉNÉRALES, AUTRES COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS SUR LE PPCD

Merci à nouveau pour l'effort ! Bravo !