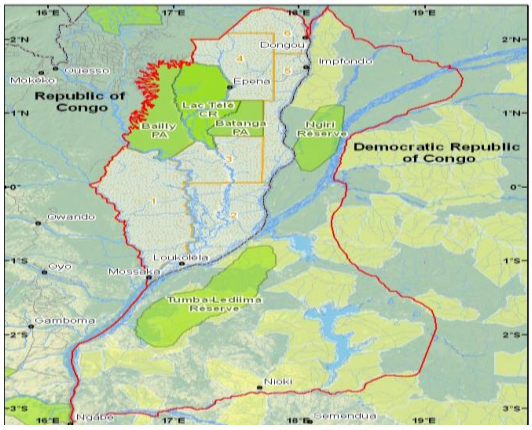

EVALUATION FINALE DU PROJET DE CATALYSATION DE LA GESTION DURABLE DES FORETS SUR LE SITE DES ZONES HUMIDES TRANSFRONTALIERES DES LACS TELE-TUMBA - "LTLT"

RAPPORT FINAL

Cheikh FAYE, Consultant International, Chef de Mission
Edmond Jean Didier BAOUAMIO, Consultant National

Titre du projet financé par le FEM et soutenu par le PNUD	Catalysation de la gestion durable des forêts sur le site des zones humides transfrontalières des lacs Télé et Tumba : 2010-2014
Identification des projets du PNUD et du FEM	PIMS 4182
Identification PNUD/ATLAS	00078435
Calendrier de l'évaluation et date du rapport d'évaluation	15 Mai-13 Juin 2019
Région et pays indus dans le projet	Afrique centrale/RDC-RC
Programme opérationnel/stratégique du FEM	Gestion durable des forêts
Partenaire de mise en œuvre et autres partenaires de projet	GEF/PNUD/RDC/RC/WWF/WCS/AAREC

AOÛT 2019

Sommaire

Acronymes 4
Tableaux 5
Résumé Exécutif 6
1. Tableau de résumé du projet 6
2. Description du projet (brève) 6
3. Tableau des notations d'évaluation 6
4. Résumé des conclusions, des enseignements et des recommandations 12
4.1. Constations de l'évaluation 12
4.2. Leçons apprises 15
4.3. Recommandations 16
I. Introduction 17
1.1. But de l'évaluation 17
1.2. Objectifs de l'évaluation 17
1.3. Portée/Champ d'application et Méthodologie de l'évaluation 18
1.4. Evaluabilité du projet 20
1.5. Structure du Rapport 20
II. Description et contexte de développement du projet 21
2.1. Démarrage et durée du projet 21
2.2. Problèmes que le projet visait à régler 22
2.3. Objectifs immédiats et de développement du projet 22
2.4. Indicateurs de base mis en place 22
2.5. Principales parties prenantes 23
2.6. Résultats escomptés 24
III. Conclusions 24
3.1. Conception/Formulation du projet 24
3.1.1. Analyse ACL/du cadre des résultats (Logique/stratégie du projet; indicateurs) 24
3.1.2. Hypothèses et risques 25
3.1.3. Enseignements tirés des autres projets pertinents (par exemple, dans le même 26
3.1.4. Participation prévue des parties prenantes 27
3.1.5. Approche de réplication 27
3.1.6. Avantage comparatifs du PNUD 27
3.1.7. Les liens entre le projet et d'autres interventions au sein du secteur 27
3.1.8. Modalités de gestion 28
3.2. Mise en œuvre du projet 28
3.2.1. Gestion adaptative {modifications apportées à la conception du projet et résultats du 28
3.2.2. Accords de partenariat (avec les parties prenantes pertinentes impliquées dans le 29
3.2.3. Commentaires provenant des activités de suivi et d'évaluation utilisées dans le cadre de la gestion adaptative 30
3.2.4. Financement du projet 30
3.2.5. Suivi et évaluation : conception à l'entrée et mise en œuvre (*) 31
3.2.6. Coordination au niveau de la mise en œuvre et de l'exécution avec PNUD et les partenaires de mise en œuvre et questions opérationnelles (*) 33
3.3. Résultats du projet 36
3.3.1. Résultats globaux (réalisation des objectifs) (*) 36
3.3.2. Pertinence (*) 37
3.3.3. Efficacité (*) 38
3.3.4. Efficience (*) 42

3.3.5. Appropriation par le pays 44
3.3.6. Intégration 45
3.3.7. Durabilité (*) 45
3.3.8. Impact 49
3.4. Conclusions, recommandations et enseignements 50
3.4.1. Constations de l'évaluation 50
3.4.1.1. Pertinence 50
3.4.1.2. Efficacité 50
3.4.1.3. Efficience 52
3.4.1.4. Durabilité 52
3.4.1.5. Impacts 53
3.4.2. Leçons apprises 53
3.4.3. Recommandations 55
ANNEXES 56
1. Audit-trail : journal traitement des observations émises sur le projet de rapport 57
2. Personnes rencontrées 63
3. Bibliographie 64
4. Itinéraire/Agenda mission/Résumé des visites sur le terrain 66
5. Tableau des questions d'évaluation : matrice d'évaluation : questions, outils et méthodes d'évaluation 67
6. Questionnaire/Guide d'entretien 76
7. Résumé des résultats des entretiens 78
8. Cadre logique du projet LTLT 80
9. Termes de référence 85
10. Formulaire d'acception du Code de Conduite de l'UNEG 102
11. Formulaire de Révision de Rapport d'Evaluation finale de Projet FEM 103

Acronymes

AARREC	Agence d'Assistance aux Réfugiés et Rapatriés au Congo
AGR	Activités Génératrices de Revenus
CAFEC	Programme de Conservation des Ecosystèmes en Afrique Centrale
CARPE	Programme Régional pour l'Environnement en Afrique centrale
CDP	Comité Directeur du Projet
CDP	Comité Directeur de Projet
COMIFAC	Commission des ¨Ministres en charge des Forêts d'Afrique Centrale
CSTP	Comité Scientifique et Technique de Projet
CSTP	Comité Scientifique et Technique du Projet
CT	Onseiller Technique Principal
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
FIP	Fiche d'Identification de Projet
GEF	Fonds pour l'Environnement Mondial
HACT/NIM	Approche Harmonisée des Transferts en Expèces/Exécution Nationale
ICCN	Institut Congolais pour la Conservation de la Nature
LAB	Lutte Anti Braconnage
LTLT	Lac Télé-Lac Tumba
MCNT	Ministère de l'Environnement, de la Conservation de la Nature et du Tourisme
MDDEFE	Ministère du Développement Durable, de l'Economie Forestière et de l'Environnement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PFBC	Partenariat pour les forêts du bassin du Congo
PIR	Revue d'Exécution de Projet
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRODOC	Document de Projet/Programme
RAMSAR	Convention relative aux zones humides d'importance internationale particulièrement comme habitats des oiseaux d'eau
RAPAC	Eseau des Aires Protégées d'Afrique Centrale
RC	République du Congo
RDC	République Démocratique du Congo
RMP	Revue à Mi-Parcours
UE	Union Européenne
UNHAS	United Nations Humanitarian Air Service
USAID	Agence Américaine pour le Développement International
USD	Dollar des Etats Unis d'Amérique
VNU	Volontaire des Nations Unies
WCS	Wilde Life Conservation Society
WWF	World Wilde Fund

Tableaux

Tableau 1 : Struture du partenariat autour du projet..... 27
Tableau 2 : Budget prévisionnel réparti par sources 31
Tableau 3 : Grille de notation du Suivi-évaluation 32
Tableau 4 : Grille de notation de la coordination/gestion des questions opérationnelles par le PNUD 34
Tableau 5 : Grille de notation des Résultats globaux (réalisation des objectifs)..... 36
Tableau 6 : Grille de notation de la pertinence du projet 38
Tableau 7 : Grille de notation de l'Efficacité du projet en rapport avec le Résult 2 405
Tableau 8 : Grille de notation de l'Efficacité du projet en rapport avec le Résult 2 40
Tableau 9 : Grille de notation de l'Efficacité du projet en rapport avec le Résult 3 42
Tableau 10 : Exécution budgétaire en Mai 2019..... 42
Tableau 11 : Grille de notation de l'Efficience du projet..... 44
Tableau 12 : Grille de notation de la Durabilité des acquis du projet ..... **Error! Bookmark not defined.**

Résumé Exécutif

1. Tableau de résumé du projet

Titre du projet financé par le FEM et soutenu par le PNUD	Catalysation de la gestion durable des forêts sur le site des zones humides transfrontalières des lacs Télé et Tumba : 2010-2014
Identification des projets du PNUD et du FEM	PIMS 4182
Identification PNUD/ATLAS	00078435
Calendrier de l'évaluation et date du rapport d'évaluation	15 Mai-13 Juin 2019
Région et pays indus dans le projet	Afrique centrale/RDC-RC
Programme opérationnel/stratégique du FEM	Gestion durable des forêts
Partenaire de mise en œuvre et autres partenaires de projet	GEF/PNUD/RDC/RC/WWF/WCS/AAREC
Membres de l'équipe d'évaluation	Cheikh FAYE, International, Chef de mission
	Edmond m

2. Description du projet (brève)

i. Le projet vise trois Résultats spécifiques : (i) Une stratégie régionale et un cadre d'orientation pour la coopération transfrontalière sur un réseau représentatif d'aires protégées sur le site des forêts humides LTLT sont élaborés, adoptés et mis en œuvre ; (ii) Les capacités institutionnelles axées sur les communautés pour gérer efficacement les aires protégées existantes et nouvelles sont renforcées, réduisant ainsi les menaces qui pèsent sur la biodiversité et les fonctions de puits de carbone ; (iii) Les capacités des organismes publics concernés en RC et en RDC à travailler avec les communautés pour gérer efficacement le réseau d'aires protégées transfrontalières du site LTLT sont renforcées.

3. Tableau des notations d'évaluation

1. Suivi & Evaluation	rating						2. Exécution	rating					
	6	5	4	3	2	1		6	5	4	3	2	1
M&E design at entry **Forces**: - Organes binationaux de pilotage et de supervision prévus : appelés à se réunir alternativement dans les deux pays - Missions conjointes de supervision de terrain PNUD/CTP/Représentants nationaux, prévues - Batterie d'indicateurs prévus dans le cadre logique - Rapports d'activités périodiques prévus - Revues statutaires PIR/FEM prévu - Evaluations externes prévues : à mi-parcours et en fin de cycle							Qualité de la Gestion du Projet par le PNUD **Forces** - Projet formulé avec un concept complexe, à cheval sur deux zones appartenant à deux pays distincts - Document de projet élaboré et signé par le PNUD et deux Etats parties, ce qui était un défi important effectivement surmonté - Coordination du PNUD a permis les groupes d'acquis obtenus sous les trois résultats stratégiques : mise en place d'infrastructures et d'équipements socio professionnelles dans les bases vies ;						

- Ressources dédiées prévues dans le Prodoc Faiblesses - Ressources M&E insuffisantes au regard des espaces opérationnels à couvrir - Représentants nationaux non autonomes pour effectuer un monitoring autonome : leurs moyens de travail non prévus spécifiquement - Entités étatiques déconcentrées non expressément chargés de suivre les bénéficiaires sur le terrain - Segments du cadre logique mal formulé						déploiement d'infrastructures communautaires comme centre de santé et radio communautaires ; lancement d'AGR communautaires ; protocole transfrontalier LAB **Faiblesses** - Lancement des activités obtenu avec beaucoup de retard : délai de 5 ans entre la signature du Prodoc et le 1ier PTA exécuté - Recrutement du CTP long et instabilité notée à ce poste - Surcharge de travail sur le projet pour des chargés du Programme du PNUD ayant d'autres éléments en portefeuille - Lacunes dans la gestion des opérateurs : WCS sorti du projet ; et ICCN suspendu d'avance de fonds - Gestion des transferts de fonds vers RDC au niveau du PUD/Brazza est facteur de congestion et de lenteur - Mobilisation de ressources non réussie : pas d'autres contributions que celle du GEF											
Mise en œuvre du S&E **Forces** - Organes binationaux de pilotage se sont régulièrement réunis : validation des plans de travail et examen des rapports de suivi des activités et décisions d'orientation - Missions de supervision PNUD/CTP/Représentants nationaux conduits de part et d'autres - Rapports d'activités périodiques élaborés par les partenaires de mise en œuvre - Revues statutaires (PIR/FEM et RMP et Evaluation finale externes) tenues **Faiblesses** - Missions de supervisions sur le terrain rares et handicapées par les distances et l'enclavement - Représentants nationaux dépendants des ressources du programme pour se déplacer - Supervision au jour le jour sur le terrain non portée par les Sévices techniques nationaux présents sur le terrain, comme les Conservateurs, les Services Agricoles, etc. - Supervision des opérateurs handicapée par l'enclavement des zones et les ressources limitées						Qualité de l'Exécution par les partenaires de mise en œuvre **Forces** - Etats parties ont cosigné la convention de base du projet ouvrant la voie à l'exécution - Etats parties ont nommé des Représentants nationaux pour assurer l'appropriation nationale du projet - Etats parties ont co-organisé les réunions binationales de pilotage, de coordination et de suivi du projet - Partenaires ont mis en œuvre les activités sur le terrain - Partenaires d'exécutions ont délivré des rapports périodiques de progrès, justifiant de l'utilisation des ressources et du niveau de progression vers les résultats **Faiblesses** - Etats parties n'ont pas honoré leurs engagements financiers - Représentants nationaux non financés par les Etats et donc dépendants en tout du Projet - Services techniques déconcentrés insuffisamment engagés dans l'encadrement et le suivi des actifs opérationnels (surtout les AGR communautaires) - Partenaires d'exécution initiaux n'ont pas honoré leurs engagements financés - Suivi-encadrement des bénéficiaires les partenaires d'exécution**, non** satisfaisant - Manquements de partenaires d'exécution dans la justification de ressources ou l'exécution de certaines activités (deux opérateurs											

							sortis du projet pour ce type de raison)						
Qualité globale du S&E Forces - Design globalement robuste mis à part quelques failles dans un résultat du Cadre logique Faiblesses - Mise en œuvre handicapée par l'éloignement et l'enclavement des zones, jointe à des ressources limitées, et à l'implication insuffisantes des Services techniques des Etats présents sur le terrain							Qualité globale de la mise en œuvre **Forces** - Grâce à la coordination/mise en œuvre, des acquis significatifs obtenus sous les trois résultats : mise en place d'infrastructures et d'équipements socio professionnelles dans les bases vies ; déploiement d'infrastructures communautaires comme centre de santé et radio communautaires ; lancement d'AGR communautaires ; protocole transfrontalier LAB **Faiblesses** - Mobilisation de ressources déficientes a laissé le projet avec moins de la moitié de ses ressources anticipées - La mise en œuvre des activités et la coordination opérationnelle ont été handicapées par les budgets limités, l'enclavement des zones et un ancrage insuffisant des opérations au niveau des structures nationales déconcentrées présentes sur le terrain au plus près des bénéficiaires						
3. Performances/Résultats	**Rating**						**4. Durabilité**	**rating**					
	2			**1**				**4**		**3**	**2**		**1**
Pertinence **Forces** - Projet aligné sur les politiques nationales et régionales de conservation, sur la Stratégie du FEM et sur le Programme Pays du PNUD - Caractère transnational bien venu car les problématiques ciblées per le projet sont transnationales - Projet porté par une logique d'intervention robuste (théorie du changement) - Projet basé sur une analyse de risques globalement solide avec dix classes de risques identifiés **Faiblesses** - Ciblage de populations non discriminé pour tenir compte, dès le cadre logique pour prendre en bonne considération les spécificités de bénéficiaires potentielles comme les femmes et les populations autochtones - Indicateurs du résultat 3 jugés inappropriés en revue PIR 2017							Ressources Financières **Forces** - Possibilité de financement d'une seconde phase de projet **Faiblesses** - Au niveau national, problèmes budgétaires persistants pour les Etats parties - Au niveau local, peu de ressources transférées pour faire fonctionner les infrastructures socioéconomiques implantées par le projet dans les zones d'intervention - Le protocole transnational LAB n'a pas encore bénéficié de ressources clairement dégagées pour sa mise en œuvre - Comparé aux autres, risque financier particulièrement impact pour la durabilité						
Efficacité	**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**							
Résultat 1 Cibles: Aires protégées légalement établies (avec % du paysage global) Réalisations: Discussions pour l'extension de la réserve Télé aux sites de Bailly et Batanga, engagées avec le Ministère en RC avant							Situation sociopolitique **Forces** - Transition politique effectuée avec un certain apaisement en République Démocratique du Congo						

	d'être entravées par le conflit avec WCS et sa sortie du projet											
Protocole sur la coopération transfrontalière pour la conservation du paysage LTLT	Protocole LAB élaboré et signé entre les Etats : organes non encore en place Une stratégie pour la gestion transfrontière de l'écosystème des LTLT a été élaborée et validée, ainsi que son plan d'action											
Stratégie de gestion transfrontalière de l'écosystème LTLT	Une stratégie pour la gestion transfrontière de l'écosystème des LTLT a été élaborée et validée, ainsi que son plan d'action											
Inclusion transnationale dans la liste Ramsar	Inclusion transitionnelle RAMSAR transfrontalière obtenue											
Législation/décrets sur la cogestion faisant référence au protocole et à la stratégie (ci-dessus)	Projet de décret d'application permettant la cogestion des ressources naturelles et la gestion des aires protégées à des acteurs non étatiques, y compris les communautés locales, est élaboré											
Résultat 2												
Cibles	Réalisations											
Efficacité de la gestion des AP sur les sites du projet (fiche METT)	Formations administrées ; Résultat retardé d'abord en RDC par des conflits entre populations et Conservateur en RDC Conflits apaisés finalement grâce à l'action du projet Mécanisme communautaire de surveillance LAB créé côté RDC											
Plans et accords de gestion des aires protégées	Plan d'aménagement 2016-2019, et Plan d'affaires 2018-2019, disponibles pour réserve Tumba Outils non disponibles pour Télé											
Autre programme de subsistance, comprenant l'exploitation durable des ressources naturelles pour des cibles compatibles avec la conservation	870 ménages, dont 674 dirigés par des hommes et 196 dirigés par des femmes, bénéficiaient de microprojet en RDC 4549 personnes bénéficiaires de micro projet AGR : agriculture, élevage, pêche, apiculture											
Un seul projet carbone pilote, reposant sur les fonctions de puits et de stockage de carbone, lancé	Non réalisé : arrêté à l'état d'appel d'offre infructueux											
Capacités communautaires (adaptée)	Bénéficiers de microprojets ont reçu des formation centrées sur ces activités Communautés encadrées dans le nettoyage des cours d'eau pour améliorer la pêche et la navigabilité											
Résultat 3												
Cibles	Réalisations											
RC/Etat de capacités - Elab. de politique - Mise en œuvre	▪ Formations administrées sur les deux sites											

- Crise du Pool, en République du Congo, en phase d'apaisement

Faiblesses

- Faible appropriation des actifs socioéconomique par les populations locales (peu accoutumées aux microprojets communautaires)
- Populations autochtones et leurs modèles économiques non spécifiquement ciblés dans la logique d'intervention du projet

- Enag.&Consensus - Mob. Infos& Connaiss. - Suivi	▪ Equipements professionnels distribués sur les deux sites ▪ Mais les personnels sont en baisse drastique en RC : de 36 en début de projet à 6 en Mai-Juin 2019											
RDC/Etat de capacités - Elab. de politique - Mise en œuvre - Enag.&Consensus - Mob. Infos& Connaiss Suivi												
RC/Viabilité financière améliorée pour les aires protégées - Cadre jur.& Régle - Planif. Commerc. - Outils génér. revenus	▪ Plan d'affaires 2018-2019 développé en RDC (Tumba) ▪ Pas de plan d'affaires en RC (Télé) ▪ Difficultés d'accès aux ressources reportées pour les deux sites : ressources humaines en basisse drastique dans laRéserve du lac Télé en											
RDC/Viabilité financière améliorée pour les aires protégées - Cadre jur.&Régle - Planif. Commerc. - Outils génér.revenus												
Efficience		**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**					
Forces - Standards de gestion fiduciaire de rang international (procédures PNUD) - Gestion certifiée conforme (audits) - Coûts d'opération faibles 7,5% des dépenses totales : donc 85% des ressources arrivent aux bénéficiaires **Faiblesses** ▪ Retards et extension du cycle de vie du projet indiquent une mauvaise maitrise de la ressources temps - Instabilité au poste de CTP et statut de VNU, laissent de faibles capacités opérationnelles au projet								<u>Institutions & Gouvernance</u> **Forces** - Pas de rupture institutionnelle ou de gouvernance en vue **Faiblesses** ▪ Gouvernance technique encore faible dans les deux pays : politiques et stratégies nationales insuffisamment efficaces pour peser sur le terrain (en l'occurrence sur des zones humides lointaines par rapport aux deux capitales) ▪ Faible emprise institutionnelle des Services déconcentrés présents sur le terrain, sur les actifs du projet				

- Faiblesses du suivi limitent les valeurs ajoutées des investissements : particulièrement vrai des AGR observes en RC - Faiblesse des capacités d'absorption : des besoins attendent des ressources qui ne leur parviennent pas											
Performance globale du Projet **Objectifs nationaux de conservation** - Extension couverture des aires protégées dans le paysage lac Télé-lac Tumba - Préservation des populations de grands primates (gorilles du côté lac Télé du paysage et bonobos aux alentours du Lac Tumba) - Baisse du Taux de déforestation dans les zones forestières **Objectifs atteints et contributions du LTLT** - Ressource stable à améliorer dans la période du projet : 6000 gorilles, 1500 chimpanzés et 1500 éléphants (sources ; interview expert WCS/Lac Télé) - Actifs du projet ont eu une maturité incomplète ou assez récente pour avoir une influence importante sur ces indicateurs							Environnement **Forces** ▪ Zones humides comme les zones "LTLT" reçoivent un surcroît d'intérêt dans le contexte mondial où le risque climatique s'accroît ▪ Signature de protocoles LAB est aussi un atout environnemental pour les zones "LTLT" - Pression sur la biodiversité contenue dans les zones du projet (Inventaire WCS) **Faiblesses** - Tendances mondiales défavorables en matière de changement climatique, avec nécessairement des résonnances locales				
							Durabilité globale **Forces** - Risque sociopolitique modéré (contextes politiques assez apaisés, mais problème avec la persistance de la crise Ebola) - Risque environnement modéré (résonnances en provenance des tendances climatiques mondiales mitigés par le regain d'intérêt local pour les zones humides foyers de biodiversité ; on observe localement une stabilisation voire une amélioration dans la préservation de la biodiversité) **Faiblesses** - Risque financier très sévère alors qu'il est très impactant pour la durabilité : crises budgétaires dans les Etats parties empêchent de dédier des ressources conséquentes à la préservation des acquis du projet - Risque institutionnel et de gouvernance assez élevé : politiques et stratégies nationales peu efficaces dans les deux Etats, avec donc des effets d'autant plus ténus sur le terrain des zones "LTLT" ; au niveau institutionnel local aussi il y a un ancrage insuffisant des actifs du projet dans les structures déconcentrées de l'Etat présentes à la base : Services du Conservateurs, Agricoles et d'Elevage, notamment)				

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

4. Résumé des conclusions, des enseignements et des recommandations

4.1. Constations de l'évaluation

2.1. Pertinence

ii. ***Constat #1*** : ***Sur le plan stratégique, le projet est aligné sur les référentiels de développement de ses différentes parties prenantes : les Etats de la République du Congo et de la République Démocratique du Congo ; le Fonds pour l'Environnement Mondial ; et le Programme des Nations Unies pour le Développement***. Les deux Etats parties au projet sont conscients d'abriter une part importante de la biodiversité mondiale et s'efforcent de la préserver, y compris dans des cadres régionaux comme la COMIFAC.

iii. ***Constat #2*** : ***Au niveau logique, le cadre des résultats et des ressources techniquement robuste dans l'ensemble, mis à part son manque d'ouverture aux vulnérabilités particulières, a pu souffrir de quelques indicateurs inadéquats en rapport avec le Résultat 3***. Cette dernière lacune a déjà été identifiée par les revues précédentes, mais n'est pas corrigée au moment de l'évaluation finale. Le cadre logique détonne aussi de ne pas expressément faire référence aux populations autochtones relativement présentes dans les zones du projet (notamment dans les parties les moins humides), non plus qu'aux femmes, pour engager les acteurs à mieux les cibler.

2.2. Efficacité

iv. ***Constat #3*** : ***Mis en œuvre avec retard sur la planification initiale, le projet a gardé intacte sa matrice de résultats, sans l'actualiser pour tenir compte de l'état nouveau du contexte et de ses contraintes, ce qui explique en grande partie le profil ses résultats.*** Les ressources attendues des autres parties que le GEF n'étant pas au rendez-vous, le maintien des ambitions du cadre de résultats initial n'a plus laissé d'autre possibilité que de disperser les modestes ressources disponibles avec le risque de minorer leur capacité d'impact. Le fait que le poste critique de Conseiller Technique Principal soit resté vacant un temps (pour cause de maladie et démission), est aussi un facteur de minoration des capacités du projet (en plus du fait qu'il était fait appel à des VNU pour pourvoir le poste). La gouvernance du projet a été fragilisée par endroits par ce problème de staff : avec par exemple les errements notés dans la gestion des cahiers de charge des opérateurs ayant conduit à l'arrêt du partenariat avec WCS en RC et à la suspension des transferts de fonds à l'ICCN en RDC. Beaucoup de lenteurs dans les processus de décaissement et la faiblesse du suivi opérationnel sur le terrain procèdent également de cet écueil de staffing. Enfin, le cadre organisationnel centralisé a tendu à générer un tropisme zonal qui a fait que plus de ressources ont été investies en République du Congo, alors qu'à l'origine il était prévu de diriger 60% du budget vers la RDC.

v. ***Constat #4*** : ***Au titre du résultat 1, le projet a permis, d'une part, de classer les zones des Lacs Télé et Tumba comme site RAMSAR transnational ; d'autre part, de doter les deux pays d'un Protocole transnational de lutte contre le braconnage, ce qui est un instrument important de coopération dans le cadre de la protection des espèces.*** La Commission des Forêts d'Afrique Centrale (COMIFAC) a été associée à ce double résultat, et se positionne dûment pour accompagner la mise en du Protocole. Du point de vue des outils techniques de gestion, si la réserve de Tumba a bien été dotée d'un Plan d'aménagement, le projet n'est pas parvenu à élaborer celui de la réserve du lac Télé, une tentative faite par WCS n'ayant pas été acceptée par le gouvernement.

vi. ***Constat #5*** : ***Au titre du Résultat 2, le projet a développé des activités génératrices de revenus en direction des communautés des zones du projet, notamment : (i) pêche artisanale, (ii) apiculture, (iii) aviculture ; (iv) élevage caprin***. Dans ce cadre quelque près de 4500 bénéficiaires individuels ont été touchés en République du Congo, tandis que près 900 ménages ont reçu les appuis économiques en République Démocratique du Congo. En appui à ces activités économiques, les groupements porteurs ont été formés relativement à leur gestion technique et financière.

vii. ***Constat #6*** : ***En RC, où elles ont été observées sur le terrain, les activités génératrices de revenu sont toutefois apparues en bute à des défis sérieux***. Les groupements bénéficiaires ont été constitués de manière ad hoc, dans le cas des élevages, après l'arrivée des bêtes dans le village. Sans références historiques et avec un accompagnement quasi inexistant, les microprojets ont été trouvés en difficulté d'exploitation dans l'ensemble. Même là où l'exploitation a relativement fonctionné, les bénéficiaires ne savent pas dire quel est leur projet économique : cas d'un village autour d'Epéna où le groupement a récolté plus de 100 litres de miel, mais attend des "directives du projet pour savoir ce qu'il doit faire de cette production".

viii. ***Constat #7*** : ***Le déploiement des activités génératrices de revenus a véritablement manqué de stratégie opérationnelle (en RC où il y a eu visite de terrain)***. Si les bénéficiaires ont été consultés dans l'identification des projets, tous leurs choix initiaux n'ont pas fait l'objet d'études techniques pour garantir leur viabilité : des élevages caprins érigés au bord des étangs ont vu leurs bêtes décimées par les colonies de pythons vivant là. Ailleurs, ce sont des canards élevés sans abris appropriés qui ont été laissés à la merci des prédateurs, les vautours notamment. Parfois, l'opérateur a eu l'idée d'importer dans les villages des races caprines inadaptées au milieu, avec même risque d'introduction de pathologies animales nouvelles ou jusque-là non répandues dans les localités.

ix. ***Constat #8*** : ***Une autre grande insuffisance notée sur le terrain, est l'absence d'implication des services techniques nationaux à la base, en commençant par les Services du Conservateur de la Réserve de Télé, dans l'identification des bénéficiaires, le montage et la mise en œuvre des AGR.*** L'intelligence de la sociologie des communautés qu'ils ont construite au fil des années n'a pas été mise au bénéfice du projet. Ils ne peuvent pas davantage prendre en charge le suivi opérationnel des activités, que l'opérateur ne peut pourtant assumer pleinement, compte tenu de l'enclavement aigu des zones d'intervention.

x. ***Constat #9*** : ***Toujours dans le cadre du second Résultat, le projet a constitué des équipes d'éco-moniteurs de repérage et surveillance des sites de convergence des grandes espèces protégées, en perspective d'une diffusion progressive de l'écotourisme***. Les acteurs rencontrés émettent la crainte de voir ces éco-guides se transformer en braconniers : ils seraient alors très efficaces car connaissant à présent où trouver les animaux. Le risque est très élevé dans les intermèdes de rupture de leurs honoraires, et surtout dans la phase actuelle d'arrêt de leurs contrats de service. En tout état de cause, des indices de braconnage associés avec une forte probabilité qu'ils soient liés à ces éco-moniteurs, ont déjà été relevés dans certaines clairières en marge de patrouilles des équipes du Conservateur.

xi. ***Constat #10*** : ***Enfin, le Résultat 2 a enregistré la réalisation d'infrastructures sociales de développement communautaire : il s'agit d'un poste de santé dans la zone du lac Tumba, et d'une radio communautaire dans la zone du lac Télé.*** Aucun de ces investissements n'était opérationnel au moment de l'évaluation. La construction du poste de santé n'est pas terminée. En ce qui concerne la radio, elle a bénéficié de la mise à disposition d'un local dans l'enceinte de la Base vie, mais n'est pas encore fonctionnelle pour des problèmes techniques, sans compter

l'absence d'un cadre communautaire d'exploitation (comité de gestion, recrutement et formation des animateurs, etc.). Des travaux d'utilité communautaire ont également été entrepris : grâce au matériel aratoire remis à l'association locale de pêcheurs, l'assainissement en RC de 40 km a amélioré la navigabilité et la pêche sur les rivières Mbanza et Lingamba dans le site Ramsar des « Grands Affluents ».

xii. ***Constat #11*** : ***Au titre du Résultat 3, le projet a investi dans le développement des capacités des Services de conservation des deux aires protégées***, avec notamment la professionnalisation des Bases vie : ajout et restauration de bâtiments techniques comme les salles de contrôle et de laboratoire, les blocs administratifs, mais aussi des bâtiments sociaux comme les logements des écogardes et les maisons d'hôtes pour les missions techniques régulièrement déployées dans les zones. Le projet a aussi fourni des équipements de travail, notamment les hors-bords indispensables à la mobilité des écogardes dans des zones particulièrement humides. Sur le terrain où la mission a pu les observer, le défi lié à ces investissements est qu'ils sont tous inachevés au moment de l'évaluation, certains pour manque de temps, d'autres par manque de ressources.

2.3. Efficience

xiii. ***Constat #12*** : ***Dans la consommation de ses ressources, le projet a pu bénéficier des standards fiduciaires de rang international du PNUD, ce qui garantit des acquisitions optimisées, c'est-à-dire effectuées avec un rapport bon coût-avantage ; mais il a aussi donné à voir quelques gaps sur sa chaîne d'efficience globale***. L'insuffisance la plus manifeste de ce point de vue est relative à la gestion du temps : prévu pour s'achever en 2014, le projet n'a démarré qu'en 2016 et a couru jusqu'en 2019, avec plusieurs épisodes d'arrêt d'activités. Beaucoup de produits sont restés inachevés, donc incapables pour l'heure de générer les bénéfices socioéconomiques pour lesquels des ressources ont été dépensées. Des différences de compréhension sur des emplois de ressources et leur justification, intervenues entre les PNUD et des partenaires de mise en œuvre, WCS en RC et I'ICCN en RDC, sont également des points de fragilité voire d'inefficience.

2.4. Durabilité

ivx. ***Constat #13*** **:** ***Le Protocole transfrontalier de lutte anti-braconnage a vocation à durer, si le défi de sa mise en œuvre est réellement pris en charge, tandis que sur les autres produits, globalement, la durabilité des acquis du projet, en l'état, ressort fortement handicapée par l'inachèvement de beaucoup d'investissements dans le Résultat 3, et le faible ancrage institutionnel local des réalisations au titre du Résultat 2***. Les édifices inachevés et donc non opérationnalisés risquent de se dégrader ou d'être reconvertis dans des usages autres que ceux auxquels le projet les destinait. Les AGR souffrent déjà d'un manque de suivi qui sera de plus en plus aigu, parce que les services techniques locaux seuls à même de faire ce suivi à des coûts raisonnables, ne sentent pas ces activités comme réellement ancrées dans leurs portefeuilles respectifs.

2.5. Impacts

xv. ***Constat #14*** : ***Le projet a généré dans l'environnement de mise en œuvre des impacts réels.*** Pour le Résultat 1, il s'agit du Protocole LAB et du Plan d'aménagement de la Réserve de Tumba, et Pour le Résultat 2, des centaines de microprojet d'AGR déployées dans les communautés ont touché plusieurs milliers bénéficiaires (environ 4500 individus en RC et près de 900 ménages en RDC) ; plusieurs dizaines de voix de navigation ont été assainies : en RC 40 km sur les rivières Mbanza et Lingamba dans le site Ramsar des « Grands Affluents », grâce

au matériel aratoire dont l'association locale de pêcheurs a été dotée. Pour le Résultat 3, le projet s'est efforcé de consolider les infrastructures et les équipements des Services de Conservation dans les deux réserves. Si le Protocole aura un impact robuste à condition d'être effectivement mis en œuvre, le développement des infrastructures des Services de la Conservation est fragilisé par l'inachèvement de ces réalisations. Les Activités génératrices de revenus sont elles aussi menacées par la quasi inexistence d'un dispositif d'accompagnement dans un environnement naturel difficile et où les bénéficiaires sont peu accoutumés à cette approche économique. Cette dernière constatation pourrait être relativisée en RDC ou la mission n'a pu faire le terrain.

xvi. ***Constat #15*** : ***La préservation des ressources naturelles à laquelle le projet avait en vue de contribuer, au côté des autres acteurs du secteur, s'inscrit dans une dynamique positive***. A titre d'illustration, les résultats intermédiaires d'un inventaire réalisé en 2017-2018 par WCS, dans une zone incluant les aires du projet, font état de 6000 gorilles, 1500 chimpanzés et 1500 éléphants, ce qui représente selon les techniciens de la Réserve de Télé (le Conservateur lui-même, mais aussi l'expert local de WCS) un profil de préservation stable à amélioré pour ces espèces. La contribution du projet LTLT à cette dynamique positive serait toutefois plutôt modérée pour diverses raisons : le Protocole LAB est d'adoption récente et attend d'entrer en phase de mise en œuvre ; le renforcement des capacités des Services opérationnels de Conservation est achevé quant aux équipements de travail, mais largement inaboutis dans sa dimension infrastructurelle. Les infrastructures communautaires et activités génératrices de revenus, comme dimension sociale d'accompagnement de la conservation, sont également inachevées ou trop récentes et fragmentaires pour avoir déjà une grande résonnance sur ces chiffres.

4.2.Leçons apprises

xvii. ***Leçon apprise #1*** **:** ***Le projet a apporté au milieu des produits dont l'accueil par les bénéficiaires tant institutionnels que communautaires, a montré qu'ils étaient attendus, et constituent des dimensions essentielles au sein des stratégies de conservation de la nature***. Les mesures sociales et économiques constituent en effet un accompagnement stratégique de la conservation dont les populations locales ne sentaient jusque-là que le côté répressif. Des conflits entre populations et l'ICCN ont même été dénoués en RDC grâce aux interventions du projet. Avec les infrastructures sociales et les microprojets économiques, les bénéficiaires expérimentent des alternatives réelles à une pression indue sur les ressources naturelles. La mission a rencontré des cas emblématiques d'anciens braconniers reconvertis par le projet dans le dispositif de conservation.

xviii. ***Leçon apprise #2*** **:** ***Toutefois le projet s'est mis en œuvre dans un tel nœud de contraintes (retard de démarrage, ressources amputées, cadre de mise en œuvre déficient, cadre physique étendu et enclavé), que le goût d'inachevé qu'il dégage dans la plupart de ses réalisations, est aussi une forme de pédagogie, un lieu d'apprentissage vers un nouveau cycle de programmation plus robuste dans ses choix stratégique et technique et organisationnels, mais aussi plus focalisé***. Autant les besoins à traiter sont clairs au terme de cette séquence, autant les écueils à éviter sont éclairés et connus, le tout ouvrant certainement la voie à une nouvelle phase de projet potentiellement plus efficace.

xix. ***Leçon apprise #3*** **:** ***Le cadre organisationnel centralisé est un facteur d'alourdissement, d'autant plus entravant en l'absence de Conseiller Technique Principal, ce qui a été le cas sur de longues séquences de temps.*** Cette situation a pu non seulement retarder le traitement des questions opérationnelles, mais aussi induire un tropisme en faveur de l'environnement national d'accueil du pilotage du projet. C'est ainsi que, chemin faisant, la

clé de répartition des ressources entre les deux pays s'est modifiée par rapport à ce qui était initialement programmé.

xx. ***Leçon apprise #4*** : ***L'instabilité au poste de Conseiller Technique Principal du projet a été un facteur de grande gêne pour l'efficacité du projet.*** De surcroît le poste a été occupé par des Volontaires des Nations Unies, soit un profil sans doute en-deçà de ce qu'il faut pour un projet complexe, d'extension transnationale et confronté à de lourds défis comme un retard de démarrage inhabituellement long, mais aussi une zone d'intervention aussi étendue que difficile d'accès. Sans doute aurait-il fallu investir dans la sécurisation d'un profil de haut niveau et aguerri. Les séquences d'arrêt et autres retards acculés, mais aussi les errements notés dans les relations avec certains partenaires de mise en œuvre (WCS en RC, et ICCN en RDC), et l'insuffisance de l'accompagnement opérationnel des bénéficiaires (en RC tout du moins !), procèdent en grande partie de ce problème de staffing.

xxi. ***Leçon apprise #5*** **:** ***L'absence d'un réel ancrage du projet dans les structures nationales pérennes, a été un facteur inhibant pour l'efficacité opérationnelle du "LTLT".*** Dans les zones observées, les services déconcentrés de l'Etat, qui fonctionnent pourtant au plus près des communautés, n'ont pas été suffisamment amenés à s'approprier les activités du projet. En leur absence, surtout celle des services du Conservateur, les opérateurs du projet, qui ne sont pas des agents de conservation par exemple, ont pu tenir avec les populations des discours mal accordés avec les éléments de langage constitutifs de la doctrine de conservation. Dans le cadre des microprojets d'élevage, les bénéficiaires ont fait cas de bêtes achetées en RDC sans l'aval et l'accompagnement du Secteur Agricole d'Epéna et qui se sont révélés être des sujets malades avec une mortalité finalement très élevée. Au total, les Services techniques non impliqués en aval n'ont pu pourvoir au suivi de proximité des projets, alors qu'il est difficile à l'Opérateur, qui finit toujours par ne plus être là, d'assumer cet accompagnement dans la durée.

xxii. ***Leçon apprise #6 : Les investissements du projet dans un environnement aussi difficile et au profit de bénéficiaires peu accoutumés à la logique socioéconomique des activités génératrices ont besoin d'un suivi-accompagnement de proximité plus soutenu que ce qui a été observé sur le terrain.*** Les communautés appuyées et observées en RC n'ont manifestement pas la connaissance de ce type d'assistance. Comme indiqué précédemment, emblématique de cette situation est le groupement villageois de Mokingi (Sous-préfecture d'Epéna) qui a récolté plus de 100 litres de miel et attend que le projet lui indique ce qu'il devait en faire. Les groupements ne sont par ailleurs pas forts en tant qu'organisations pour gérer seuls les actifs : il a été observé que les bêtes des élevages du groupement étaient moins entretenues que le cheptel propre de chaque membre pris individuellement. Pour toutes ces raisons, les bénéficiaires ont besoin d'un encadrement soutenu, qui pouvait malheureusement difficilement être mené par les équipes de l'opérateur, même avec un relais à Imfondo, compte tenu de l'éloignement et de l'enclavement de la zone.

4.3.Recommandations

xxiii. ***Recommandation #1 :*** Initier une nouvelle phase de programmation, ne serait-ce que pour parachever les nombreuses réalisations inachevées des deux côtés. Cette recommandation es ancrée sur les ***Constats #4-10*** et la ***Leçon apprise #2*** **:** il s'agit de finaliser les investissements non achevés, de consolider les AGR par un accompagnement plus robuste et de viabiliser les résultats par un véritable ancrage dans les structures nationales pérennes à la base. La recommandation s'adresse au GEF, au PNUD, et aux deux Etats.

xxiv. ***Recommandation #2 : Accroître substantiellement les ressources d'une nouvelle phase de programmation pour espérer des impacts significatifs sur les trois résultats, ou alors mieux focaliser les interventions, les zones cibles étant particulièrement étendues et difficiles***

d'accès. Cette recommandation procède des ***Constats #2-3*** : il s'agit de se donner les moyens de couvrir des zones cibles particulièrement étendues et difficiles d'accès, partagées entre deux pays de surcroît. La recommandation s'adresse au GEF, au PNUD, aux deux Etats et aux partenaires d'exécution, toutes les parties devant honorer leurs engagements de concours financiers.

xxv. ***Recommandation #3 : Revoir le cadre institutionnel de mise en œuvre dans le sens d'une déconcentration de la gestion de la mise en œuvre : dans le cadre d'un même PTA, chaque pays exécutant sa programmation nationale sur la base de ressources dédiées dont le Bureau pays du PNUD est l'administrateur fiduciaire.*** Cette recommandation destinée à favoriser une mise en œuvre plus souple et plus proche des réalités, procède des ***Constats #2,3, 12*** et à la ***Leçon apprise #3***. Elle s'adresse au GEF, au PNUD et aux deux Etats.

xxvi. ***Recommandation #4 : Investir dans la mobilisation d'un Conseiller Technique Principal de haut niveau, dédié à plein temps à la gestion d'un projet d'envergure, d'extension transnationale, et ciblant des zones particulièrement difficiles.*** Destinée à éviter de laisser le projet reposer sur les chargés de programme du PNUD qui ont un large portefeuille et ne devraient faire que de l'assurance qualité, cette recommandation est ancrée dans le **Constat *#3*** et la **Leçon apprise #4**, et s'adresse au PNUD et GEF.

xxvii. ***Recommandation #5 : Améliorer l'ancrage et l'appropriation institutionnelle à la base des résultats du projet, grâce à une mise en avant des entités techniques déconcentrées des Etats, comme les Conservateurs, et les Services agricoles.*** Cette recommandation vient en correction de lacunes d'implication de ces services à la base soulevées dans le **Constat *#8*** et la **Leçon apprise #5.** Elle s'adresse notamment aux deux Etats parties qui doivent matérialiser leurs engagements financiers, mais aussi au GEF, au PNUD, et aux partenaires d'exécution.

xxviii ***Recommandation #6 : Améliorer le suivi opérationnel des activités et l'accompagnement des bénéficiaires, à travers une responsabilisation accrue des services techniques nationaux à la base qui peuvent atteindre les cibles à moindre coût que les missions ponctuelles en provenance des capitales.*** Cette recommandation procèdes des **Constat *#6, 7, 8*** et de la ***Leçon apprise #6.*** Elle s'adresse surtout aux deux Etats partie et aux partenaires d'exécution, mais aussi au GEF et au PNUD.

I. Introduction

1.1. But de l'évaluation

1. L'évaluation vise à satisfaire aux exigences de transparence et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes : Les gouvernements et les populations de la République du Congo, la République Démocratique du Congo, le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), ainsi que les partenaires techniques et financiers et les acteurs de la société civile internationale et locale actifs dans le secteur de l'environnement. Plus précisément, il s'agit de leur fournir les éléments nécessaires à une bonne appréhension des résultats obtenus par le projet, des difficultés rencontrées, et des enseignements et recommandations à en tirer pour mieux aller de l'avant, en direction par exemple d'un nouveau cycle de programmation.

1.2. Objectifs de l'évaluation

2. L'évaluation a pour objectifs spécifiques de réunir l'information appropriée secondaire et primaire pour édifier les parties sur :

(i) les performances du projet en rapport avec les attentes actées dans son cadre de résultat
(ii) les enseignements qui en résultent
(iii) les recommandations appropriées en direction de futures interventions similaires

1.3.Portée/Champ d'application et Méthodologie de l'évaluation

3. Les trois résultats stratégiques du projet sont couverts par l'évaluation, sur les deux sites d'intervention en RC et RDC. Celle-ci est articulée autour des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité et d'impact, comme défini et expliqué dans les directives du PNUD pour la réalisation des évaluations finales des projets soutenus par le PNUD et financés par le FEM. Les questions appropriées sont référées à chacun de ces critères pour appréhender les performances du projet à cet égard.

4. Notre intervention au titre de l'évaluation a observé les principes ci-dessus, d'ordre déontologique et technique : Normes éthiques les plus exigeantes communément admises en matière d'évaluation : Indépendance et équidistance vis-à-des acteurs, notamment ; Logique conceptuelle : collecte et ordonnancement des données et des faits, d'abord, Interprétation et Analyse ensuite, Formulation de jugements évaluatifs, enfin ; Triangulation des informations en démultipliant les sources chaque fois que possible ; Approche qualitative et qualitative

5. La collecte de données pour informer l'évaluation se fera à deux, secondaire et primaire :

6. **Recueil d'informations secondaires et revue documentaire** : Il s'agit d'informations collectées en amont et indépendamment de l'évaluation, mais qui peuvent la servir valablement ; elles portent directement sur le projet ou sur des éléments de contexte susceptibles toutefois de l'éclairer. Par grandes masses, il s'agit de : Documents sectoriels et contextes de l'environnement en RC et en RDC ; Document de programmation : PRODOC et Plans de travail annuels si pertinent ; Documents de monitoring : rapports périodiques de progrès. Dans le détail, la liste finale des documents consultés figure en annexe.

7. ***Entretiens avec les acteurs et parties prenantes en RC et en RDC*** **:** Entretiens individualisés avec les acteurs clés et autres personnes ressources, au sein du projet comme dans son environnement : pour les personnes ressources non présentes sur place, un protocole distant pourrait être envisagé ; Focus groupes : cette technique (en toute hypothèse !) pourrait être utilisée pour échanger avec les groupes d'acteurs homogènes au sein des communautés locales pour recueillir leurs perceptions

8. ***Echantillonnage*** : La revue documentaire a couvert systématiquement l'ensemble des composantes du projet. Les entretiens et les visites de sites, en revanche, ont porté sur un échantillon de personnes et de réalisations de terrain choisies, d'accord parties entre la mission et les gestionnaires de portefeuille, mais selon les critères d'inclusion ci-dessous arrêtés par l'évaluateur. Les choix initiaux ont toutefois été contrariés par les problèmes logistiques : en RDC la mission n'a pu se déployer hors de Kinshasa, les vols vers Mbandaka étant aléatoires et incompatible avec le temps limité qui était disponible pour couvrir le terrain en RDC.

(i) ***Couverture stratégique du portefeuille*** (avoir des personnes et des interventions qui représentent les différentes composantes du projet

(ii) ***Taille stratégique/volumique*** (avoir des interventions d'une certaine significativité)
(iii) ***Diversité géographique*** (avoir des interventions montrant une couverture sinon exhaustive ou diversifiée des zones d'intervention du projet et dans les deux pays couverts
(iv) ***Qualité*** (avoir des interventions réputées performantes et d'autres qui le seraient moins, pour permettre des apprentissages diversifiés, articulées sur les succès et les insuccès).

Triangulation : La triangulation est un protocole transversal à toute l'évaluation. Elle est un principe de confrontation des outils et des perspectives, pour que l'évaluation ne dépende pas exclusivement d'un seul type et ne soit pas fragilisée par les limites éventuelles de ce dernier. Par exemple, les données secondaires sont triangulées entre elles, puis avec les données primaires et les observations directes, pour construire des jugements affinés. A titre d'illustration, dans le cas d'un résultat qui était attendu et dont un rapport annuel de progrès (source secondaire) indique qu'il a été mis en place, les entretiens avec les acteurs (sources primaires) sont utulisés pour confirmer ou non son effectivité et donner des spécifications empiriques sur sa réalité (à satisfaction ? inclisivité, etc.).

. ***Les questions transversales, notamment l'égalité homme-femme et l'inclusion des plus vulnérables*** sont absentes du cadre des ressources et des résultats, tant dans la formulation des résultats et des produits que de celle des indicateurs de performance. Les situations de référence et les cibles attachées à ces indicateurs ne sont pas davantage analysées en tenant compte de ces dimensions. Malgré cette lacune structurelle du document de programme, l'évaluation s'est évertuée à déterminer dans quelle mesure les femmes et les vulnérables étaient susceptibles de bénéficier des retombées du programme.

Au-delà de la simple appréhension de la représentation de ces groupes dans les écosystèmes socioéconomiques des actifs créés par le programme, il s'agissait aussi de voir la mesure dans laquelle les préoccupations spécifiques aux femmes et aux vulnérables sont prises en compte dans les stratégies d'intervention. Cette approche commandait naturellement de disposer d'un échantillon stratifié de personnes à rencontrer, comptant des individus représentatifs des sous-ensembles des femmes et des personnes vulnérables. Il en sera de même pour tous les autres résultats/produits/indicateurs. Autrement dit encore, il s'agissait de déterminer si les différentes stratégies du programme incluaient ou non des dispositions appropriées pour promouvoir l'égalité homme-femme et l'inclusion et la participation des minorités et des groupes défavorisés

9. L'analyse des données et la rédaction du rapport sont structurées autour des critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement de l'OCDE : pertinence, efficacité, efficience, durabilité, impact. D'autres questions d'intérêt spécifique pour le projet et visées par les termes de l'évaluation, comme la coordination, le suivi-évaluation, le financement, notamment sont également dûment couvertes par l'analyse.

10. ***Assurance qualité*** : A l'intérieur de l'équipe d'évaluation, les Consultants se sont appuyés sur leur expertise et leur expérience de missions similaires pour dérouler les méthodes appropriées et collecter des données de qualité, puis conduire des analyses pertinences et de haut niveau. Ils ont régulièrement pratiqué l'auto-contradiction pour tester la robustesse de des perspectives. A l'externe, le Groupe de Référence (de gestion de l'évaluation) est pour la mission un cadre exigeant d'échanges et d'alerte, y compris sur les questions de qualité. Enfin, les échanges entre l'Evaluateur et les relecteurs des projets de rapport, au sein du PNUD, du

GEF et des autres parties prenantes, dans le cadre de la révision dynamique des livrables, ont contribué à la stabilisation d'un rapport final de haute facture.

11. ***Ethique et responsabilité*** : Les Consultants se sont conformés aux prescriptions éthiques et professionnelles du Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation, avec acception totale et respect de son Code de conduite. Plus spécifiquement, pour garantir à la mission le plus haut standard de professionnalisme, les attitudes suivantes seront observées : Donner un égal respect aux parties prenantes interviewées ; Respecter la liberté de parole des interlocuteurs ; Respecter la diversité des acteurs et la refléter dans un échantillonnage inclusif ; Respecter les groupes à vulnérabilité particulière en utilisant les protocoles appropriés pour communiquer avec eux ; Faire comprendre à tous les interlocuteurs que l'évaluateur n'est ni staff du PNUD, ni membre d'aucune autre partie prenante, mais un professionnel externe et indépendant qui recherche du feedback sur le Projet et sa mise en œuvre ; Assurer aux sources toute la confidentialité nécessaire ; Traiter avec tous dans la transparence, le respect et la sérénité ; S'écarter de toutes pratiques prohibées par le droit et la morale

12. ***Limites de l'évaluation*** : Une limite importante réside dans le fait que la mission n'a pas pu se rendre dans le site du projet du côté de la RDC. En effet, alors qu'il était programmé une descente sur Mbandaka et la zone du lac Tumba, la confrontation du budet temps alloué à la mission par les commanditaires, et les contraintes de la navigation aérienne UNHAS qui effectue vers cette destination un vol hébdomadaire, avec de fréquentes anulations par ailleurs, a révélé qu'il était matériellement impossble à la mission de se rendre sur place, et amené le commanditaire de décider de limiter la mission à Kinshasa pour la RDC. L'impact de cette situation est que dans le rapport les observations de terrain sont généralement attachées à la composante RC du projet, où la mission a pu se déployer effectivement dans la zone d'intervention du projet, précisément dans la sous-préfecture d'Epéna. Par ailleurs le chargé du projet de WWF, non présent à Kinshasa au moment du passage des évaluateurs, a été interrogé à distance.

1.4.Evaluabilité du projet

13. L'évaluabilité du projet est influencée par trois facteurs clés : i.) la qualité de formulation du projet et de son cadre de résultats ; ii.) Existence de données secondaires de monitoring sur la période d'exécution ; iii.) Accessibilité de sources de données primaires de qualité ; iv.) Caractéristiques du contexte de mise en œuvre. En ce qui concerne la formulation, le cadre des résultats et des ressources ressort, à une difficulté près liée aux indicateurs du Résultat 3, assez robuste pour permettre une revue de performances. Les données secondaires de monitoring existent également : des rapports annuels sont élaborés sur la mise en œuvre des activités sur les deux sites nationaux du projet. La collecte de données primaires en revanche a été entravée par l'accessibilité limitée zones : le peu de temps disponible pour aller Mbandaka n'était pas compatibles avec les incertitudes de la desserte aérienne de cette localité.

1.5.Structure du Rapport

14. Le Rapport d'évaluation suit littéralement le canevas qui est fourni par les termes de référence de la mission. Il est présenté ci-dessous.

Résumé

Tableau de résumé du projet ; Description du projet (brève) ; Tableau de notations d'évaluation ; Résumé des conclusions, des recommandations et des enseignements

Introduction

Objectif de l'évaluation ; Champ d'application et méthodologie ; Structure du rapport d'évaluation

Description et contexte de développement du projet

Démarrage et durée du projet ; Problèmes que le projet visait à régler ; Objectifs immédiats et de développement du projet ; Indicateurs de base mis en place ; Principales parties prenantes ; Résultats escomptés

Conclusions

{Outre une appréciation descriptive, tous les critères marqués d'un (*) sont notés)

1. Conception/Formulation du projet

Analyse ACL/du cadre des résultats {Logique/stratégie du projet; indicateurs) ; Hypothèses et risques ; Enseignements tirés des autres projets pertinents (par exemple, dans le même domaine focal) incorporés dans la conception du projet ; Participation prévue des parties prenantes ; Approche de réplication ; Avantage comparatif du PNUD ; Les liens entre le projet et d'autres interventions au sein du secteur ; Modalités de gestion

2. Mise en œuvre du projet

Gestion adaptative {modifications apportées à la conception du projet et résultats du projet lors de la mise en œuvre) ; Accords de partenariat (avec les parties prenantes pertinentes impliquées dans le pays/la région) ; Commentaires provenant des activités de suivi et d'évaluation utilisés dans le cadre de la gestion adaptative; Financement du projet ; Suivi et évaluation : conception à l'entrée et mise en œuvre (*) ; Coordination au niveau de la mise en œuvre et de l'exécution avec PNUD et le partenaire de mise en œuvre (*) et questions opérationnelles

3. Résultats du projet

Résultats globaux (réalisation des objectifs) (*) ; Pertinence(*) ; Efficacité et efficience (*) ; Appropriation par le pays ; Intégration ; Durabilité(*) ; Impact

4. Conclusions, recommandations et enseignements

Mesures correctives pour la conception, la mise en oeuvre, le suivi et l'évaluation du projet ; Mesures visant à assurer le suivi ou à renforcer les avantages initiaux du projet ; Propositions relatives aux orientations futures favorisant les principaux objectifs ; Les meilleures et les pires pratiques lors du traitement des questions concernant la pertinence, la performance et la réussite

Annexes

II. Description et contexte de développement du projet

2.1. Démarrage et durée du projet

15. L'atelier de lancement du projet s'est tenu le 10 mai 2013 à Kinshasa et a réuni, côté RDC, le Secrétariat Général à l'Environnement et Conservation de la Nature, la Direction Générale de l'Institut Congolais pour la Conservation de la Nature (ICCN) ; coté RC, le Ministère de l'Économie Forestière et du Développement Durable ; les organisations partenaires de mise en œuvre et d'autres partenaires au dévelloppement (source : RMP, 2017). En préparation de ce démarrage, et par la suite, une série de Comités de pilotage ordinaires et extraordianires se sont tenus, qui ont notamment permis d'affiner le cadre institutionnel de mise en oeuvre du projet et d'harmoniser la programmation des activités annuelles, d'aborder les aspects financiers et d'analyser des progrès du projet et la planification des travaux à effectuer.

16. Le cycle de vie du projet devait à l'origine s'achever en Juillet 2014. Le projet a connu d'énormes retards de lancement liés grandement aux lenteurs dans la mise en place des ressources, mais aussi au temps mis à harmoniser les vues des deux Etats parties dans la mise en œuvre opérationnelle du modèle organisationnel acté dans le prodoc. Finalement les activités du projet n'ont pu démarrer effectivement qu'en Janvier 2016, après le recrutement d'un premier Cinseikker Technique Principal en septembre 2015. Au total, pour coompenser ces retards, la durée du projet a été prorogée jusqu'à Mars 2019.

.

2.2. Problèmes que le projet visait à régler

17. Le Projet de Catalysation de la gestion durable des forêts des zones humides transfrontalières des Lacs Télé et Tumba, avait en vue de favoriser la protection de la biodiversité en ne perdant pas de vue les fonctions de services d'écosystème, à travers un réseau d'aires protégées gérées de manière efficace, adaptive et collaborative via des partenariats englobant des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, ainsi que des communautés locales. La problématique structrante du projet en tant qu'intervention de développement était de rendre compatibles l'exploitation durable des ressources naturelles par les communautés locales, et l'optimisation des fonctions de services d'écosystème, particulièrement les fonctions de puits et de stockage de carbone, ainsi que d'emmagasinement de l'eau et de contrôle de débit.

18. Le projet devait contribuer à dénouer les contraintes spécifiques suivantes : (i) Absence de mécanismes de jure adéquats pour la participation des communautés locales à la gestion des ressources naturelles, et de facilitation de la gestion transfrontalière des aires protégées ; (ii) Absence de cadres communautaires de co-gestion des aires protégées dans la zone LTLT ; (iii) Limites gouvernementales en matière de capacités de co-gestion d'aires protégées avec les communautés locales.

2.3. Objectifs immédiats et de développement du projet

19. L'objectif de développement du projet était de promouvoir un réseau élargi d'aires protégées gérées de manière efficace, adaptative et collaborative via des partenariats entre les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, et les communautés locales. Ces aires protégées permettraient l'exploitation durable des ressources naturelles tout en protégeant la biodiversité et en optimisant les fonctions de services écologiques, particulièrement les fonctions de puits et de stockage de carbone, ainsi que le stockage de l'eau et le contrôle de débit.

20. Les objectifs immédiats étaient : (i) Une stratégie régionale et un cadre d'orientation pour la coopération transfrontalière sur un réseau représentatif d'aires protégées sur le site des forêts humides LTLT sont élaborés, adoptés et mis en œuvre ; (ii) Les capacités institutionnelles axées sur les communautés pour gérer efficacement les aires protégées existantes et nouvelles sont renforcées, réduisant ainsi les menaces qui pèsent sur la biodiversité et les fonctions de puits de carbone ; et (iii) Les capacités des organismes publics concernés en RC et en RDC à travailler avec les communautés pour gérer efficacement le réseau d'aires protégées transfrontalières du site LTLT sont renforcées.

2.4. Indicateurs de base mis en place

21. Les indicateurs retenus pour l'objectif de développement du projet sont au nombre de trois et comme suit :

(i) Couverture des aires protégées dans le paysage lac Télé-lac Tumba.
(ii) Les populations de grands primates (gorilles du côté lac Télé du paysage et bonobos aux alentours du Lac Tumba)
(iii) Taux de déforestation dans les zones forestières

22. Les indicateurs retenus pour les résultats intermédiaires ou immédiats sont au nombre de 5 par Résultat, soit un total de 15 unités, et comme suit :

Indicateurs pour le Réultat 1 :

(i) Une stratégie régionale et un cadre d'orientation pour la coopération transfrontalière sur un réseau représentatif d'aires protégées sur le site des forêts humides LTLT sont élaborés, adoptés et mis en œuvre
(ii) Le protocole sera appuyé par une stratégie transfrontalière approuvée à l'échelle internationale pour préserver le paysage des lacs LTLT qui s'appuiera sur les résultats existants du CARPE. Cette stratégie déterminera le réseau de sites à protéger à long terme, sur la base d'inventaires de référence pour chaque site (couvrant la biodiversité, le stockage du carbone, les données
(iii) Les parties s'entendent sur les objectifs de protection de chacun des sites.
(iv) Les trois sites Ramsar combinés
(v) Révisions de la législation et/ou des réglementations, par exemple dans le domaine de : i) la gestion communautaire des réserves et ii) la participation des communautés à la gestion des aires protégées

Indicateurs pour le Résultat 2 :

(i) Efficacité de la gestion des aires protégées sur les sites du projet (fiche d'évaluation METT)
(ii) Plans et accords de gestion des aires protégées
(iii) Autre programme de subsistance, comprenant l'exploitation durable des ressources naturelles pour des cibles compatibles avec la conservation
(iv) Un seul projet carbone pilote, reposant sur les fonctions de puits et de stockage de carbone, lancé
(v) Fiche d'évaluation des capacités des communautés (adaptée)

Indicateurs pour le Résultat 3

(i) Plans de gestion, incluant un plan d'affaires et un plan de financement, élaborés grâce à un processus axé sur les communautés
(ii) Des plans de gestion en cours de mise en œuvre, incluant l'application par les collectivités des objectifs en matière de chasse, de surpêche, d'exploitation forestière, de récolte de PFNL et de feux d'origine humaine
(iii) Des responsables des aires protégées et du personnel dotés des compétences nécessaires pour les fonctions de conservation (surveillance de l'exploitation durable, mise en œuvre, réglementation, rapports, études et suivi, gestion participative)
(iv) Renforcement des capacités d'au moins 15 unités de gestion communautaire au sein du réseau des aires protégées du site LTLT
(v) Nouveaux systèmes de subsistance fonctionnels, reposant sur une utilisation durable des ressources naturelles, mis en œuvre

2.5.Principales parties prenantes

23. Les parties prenantes détaillées ci-dessous sont des entités étatiques ou para étatiques, des entitées du Système des Nations Unies, des entitées de la société civile internationale et nationale, les communautés bénéficiaires à la base :

- Système des Nations Unies : PNUD/Bureau pays RC ; PNUD/Bureau pays RDC ;
- Etats parties : République du Congo à travers un le ministère chargé du secteur qui a désigné un Représentant national, et les communautés ciblées à la base ; République Démocratique du Congo à travers le ministère chargé du secteur qui a désigné un Représentant national et les communautés ciblées à la base
- Partenaires de mise en œuvre : en RC : WCS et AAREC ; en RDC : ICCN et WWF

2.6.Résultats escomptés

24. Les résultats escomptés sont : (i) Une stratégie régionale et un cadre d'orientation pour la coopération transfrontalière sur un réseau représentatif d'aires protégées sur le site des forêts humides LTLT sont élaborés, adoptés et mis en œuvre ; (ii) Les capacités institutionnelles axées sur les communautés pour gérer efficacement les aires protégées existantes et nouvelles sont renforcées, réduisant ainsi les menaces qui pèsent sur la biodiversité et les fonctions de puits de carbone ; et (iii) Les capacités des organismes publics concernés en RC et en RDC à travailler avec les communautés pour gérer efficacement le réseau d'aires protégées transfrontalières du site LTLT sont renforcées.

25. Pour rappel aussi, l'objectif de référence est : " Un réseau élargi d'aires protégées gérées de manière efficace, adaptative et collaborative via des partenariats entre les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, et les communautés locales. Ces aires protégées permettraient l'exploitation durable des ressources naturelles tout en protégeant la biodiversité et en optimisant les fonctions de services écologiques, particulièrement les fonctions de puits et de stockage de carbone, ainsi que le stockage de l'eau et le contrôle de débit."

III. Conclusions

(Outre une appréciation descriptive, tous les critères marqués d'un (*) soent notés sur une échelle gaduiée de 1 à 6)

3.1. Conception/Formulation du projet

3.1.1. Analyse ACL/du cadre des résultats (Logique/stratégie du projet; indicateurs)

26. ***Théorie du changement sous-jascente*** : Les leviers d'intervention et les effets escomptés du projet, à travers une théorie de Changement : " La suppression des obstacles qui freinent la gestion durable des forêts et des aires protégées dans le paysage lac Télé-lac Tumba, est la justification du présent projet et la base sur laquelle repose les trois résultats escomptés." En d'autres termes :

27. ***Si*** les obstacles ci-dessous sont levés : (i) Un cadre juridique existant ne prévoyant pas de mécanismes adéquats pour la participation des communautés locales à la gestion des ressources naturelles, et ne facilitant pas davantage la gestion transfrontalière des aires protégées ; (ii) Absence de cadres communautaires de co-gestion des aires protégées dans la zone LTLT ; (iii) Limites gouvernementales en matières de capacités de co-gestion d'aires protégées avec les communautés locales.

28. ***Alors***, les trois résultats stratégiques du projet seront obtenus, à savoir : a) Une stratégie régionale et un cadre d'orientation pour la coopération transfrontalière sur un réseau représentatif d'aires protégées sur le site des forêts humides LTLT sont élaborés, adoptés et mis en œuvre ; b) Les capacités institutionnelles axées sur les communautés pour gérer efficacement

les aires protégées existantes et nouvelles sont renforcées, réduisant ainsi les menaces qui pèsent sur la biodiversité et les fonctions de puits de carbone ; et c) Les capacités des organismes publics concernés en RC et en RDC à travailler avec les communautés pour gérer efficacement le réseau d'aires protégées transfrontalières du site LTLT sont renforcées.

29. Pour peser efficacement sur la structure des contraintes à dénouer, et obtenir les résultats escomptés, le projet promeut les stratégies ci-après : "Le système d'aires protégées du paysage lac Télé-lac Tumba sera renforcé de diverses manières par rapport à la situation de référence. Premièrement, le réseau actuel d'aires protégées sera agrandi d'environ 1 million d'hectares. Deuxièmement, des modèles de gestion communautaire seront mis en place sur le lac Tumba et le lac Mai-Ndombe, même si pour l'instant il n'y a pas de projets de création de nouvelles aires protégées sur ces sites. Troisièmement, l'efficacité de la gestion des aires protégées sera visiblement améliorée. Enfin, les capacités des communautés et des institutions des deux pays seront renforcées pour leur permettre de gérer efficacement et durablement les ressources naturelles." (source : Prodoc).

30. La logique d'intervention ainsi décrite est technquement robuste. Elle s'articule enuite au niveau technique oéprationnel sur des indicateurs eux aussi globalement robustes (exepyé ceux du résultat 3, parce que permetant de construire une chaîne d'influence pour le projet. Cette chaîne part d'activités opérationnelles fixés dans des plans de travail annuels qui contribuent à la livaison des produits déclinés au bas de chaque résultatst ; ces produits qui sont au nombre de 5 pour chaque résultat contribuent à leur tour à la réalisation de ce résultat ; enfin les contrbutions du projet aux trois résultats poussent à la hauteu des moyens du projet l'avènement de l'objectif de développement.

31. Le segment de la base d'indicateurs flêché vers les Résultat 3 montre toutefois des lacunes de pertinence. Les indicateurs de ce résultat manquent de précision dans la caractérisation de objectifs de gestion des aires protégées. Ces failles ont été relevées pendant les revues de milieu de cycle (PIR/FEM et RMP en 2017) et un processus de correction et de révision du cade logique annoncé. Au du cadre logique du projet présenté à l'évaluation finale, ce processus de correction n'a finalement plus été mené.

Thématiques transversales : Le genre et l'inclusion des groupes défavorisés ne sont pas pris en charge dans le cadre des résultats et des ressources qui n'offre aucune désagrégation à cet égard. Les résultats escomptés et les indicateurs de mesures de performance ne sont pas formulés de sorte à faire ressortir ces dimensions. Cette situation est d'autant plus surprenenantes que ces deux groupes de cibles sont dûments présentes dans kes popualtions des zones d'intervention du projet. Les femmes sont encore en bute à des problématiques d'accès aux droits et aux ressources. Les deux site renferment aussi des peupplements pyménoïdes particulièrement dignes d'attention du fait de leur marginalité connue. Le fait que ces cibles spécifiques n'aient pas été spécifiquement reflétées dans le cadre logique du projet tendrait à asseoir l'idée que les indicateurs du cadre logique n'ont pas été soumis à uneanalyse de robustesse (SMART).

3.1.2. Hypothèses et risques

32. Le projet avait identifié ex ante dix risques : quatre jugés élevés, cinq jugés moyens et un seul, les changements climatiques, anticipés comme bas. Un risque important n'a pas été vu et a fortement handicapé la mise en eouvre du projet : l'extension et l'enclavement des zones. Des retard d'exécution et des limites en matière de suivi et d'accompagnement des bénéficiaires en

ont résulté en RC. Le risque financier jugé élevé, s'est confirmé, y compris sur le projet dont près de 59% des ressources anticipées n'ont pu finalement être mobilisées. Le risque de dégradation de l'environnement posé par le projet a, de manière surprenante, été classé comme moyen, mais l'on perçoit là l'idée que cette détérioration joue généralement à une échelle temporelle plus longe que celle du cycle de vie d'un projet.

3.1.3. Enseignements tirés des autres projets pertinents (par exemple, dans le même domaine focal) incorporés dans la conception du projet

33. Le projet a bénéficié d'un contexte où la région avait commencé à mettre en place des cadres de politiques et de stratégies tenant enfin compte de la transnationalité des question de biodiversité. Le Partenariat pour les forêts du bassin du Congo (PFBC) voit le jour en marge du Sommet mondial pour le développement durable de 2002 : instrument juridique non contraignant enregistré tout de même auprès de la Commission du développement durable des Nations Unies, et qui promeut sur une base volontariste donc l'application de la Déclaration de Yaoundé, signée en 1999 mettant déjà les la protection des écosystèmes du bassin du Congo au cœur des stratégies de développement.

34. La Commission des forêts d'Afrique centrale (COMIFAC) est le bras armé régional de ces politiques de protection de la biodiversité dans la région : son principe d'action est la bonne gouvernance des forêts combinée à l'amélioration du niveau de vie des communautés locales. Au début des années 2000, le gouvernement des Etats Unis d'Amérique, à travers l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) met en place le Programme Régional pour l'Environnement en Afrique centrale (CARPE), qui est une initiative de l'USAID. Sa première phase, antérieure au projet, débute en 2003 avec la mise en place des premiers financements qui permettent d'élaborer des plans d'aménagement basés sur l'approche paysage.

35. Au niveau direct de la coopération transfrontalière environnementale entre la République du Congo et la République Démocratique du Congo, tout était encore balbutiant mais un effort se développait déjà, notamment avec la rédaction non encore signée d'un projet d'accord de coopération et la constitution d'un Comité directeur qui devait travailler dans ce sens et qui s'était réuni deux fois. Ces actions montraient déjà la volonté des Etats à consacrer la continuité transfrontalière des écosystèmes des zones autour des las Télé et Tumba. Les deux Etats a développé leurs cadres de création et de gestion d'aires protégées : l'Agence Nationale pour la Faune et les Aires Protégées, en RC, et l'Institut Congolais de Conservation de la Nature, en RDC. Sur le terrain de part et d'autres des Services de gestion oépraationnels étaient confiés à un Conservateur et ses équipes paramilitaires.

36. Bien que son format transnational fût plutôt pionnier ou inscrit du moins dans la toute première génération d'interventions de ce type, il a été inspiré par ce processus international, régional et national de maturation ayant abouti un diagnostic : l'exsitence de menace réelles et de plus en plus fortes sur les ressources naturelles et l'environnment, et en face plusieurs contraintes dont l'inconistance persistante des cadres juridiques, la faiblesse des capacités des entités publiques et des communautées locales elles-mêmes pour soutenir une action efficace dans ce cadre.

37. Le modèle de gestion développé par le projet, à savoir une structure centralisée basée sur le territire de la République du Congo, inspirée par le fait que ce pays fut à l'initiative du partenariat, a depuis induit des apprenstissage qui ont permis à la deuxième de génération de projets régioanux de s'épanouir vers des approches plus déconcentrées où les pays concernés en œuvre leurs composantes respectives.

3.1.4. Participation prévue des parties prenantes

38. Les parties prenantes au projet, avec leurs rôles et responsabilités conceptuellement actées dans le document de projet, sont comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Le point saillant de cette distribtution de rôles est qu'à l'exeption des bénéficiaires communautaires, les parties preanntes initiales autres que GEF, devaient contribuer significativement au financement du projet, pour un montant consolidé dépassant la moitié des ressources globales.

Tableau 1 : Structure du partenariat autour du projet

N°	Parties prenantes	Rôles et responsabilités planifiées
1.	GEF	Financement
2.	PNUD	Financement et Gestion
3.	Etat RC : Niveau nationale et local	Financement et bénéfice
4.	Etat de RDC :niveaux national et local	Financement et Bénéfice
5.	COMIFAC/RAPAC	Accompagnement : Comité de pilotage
6.	WCS/AAREC/RC	Financement et Exécution
7.	WWF/RDC	Financement et Exécution
8.	ICCN	Bénéfice et Exécution
9.	Communautés locales	Bénéfices
10.	Universités/Recherche	A associer au renforcement de capacités
11.	Secteur privé	Associer à l'aménagement des territoires

3.1.5. Approche de réplication

39. Le scénario était de se concentrer sur le renforcement des capacités des communautés et des organismes publics à mettre efficacement en oeuvre les plans de cogestion des ressources naturelles. Cela devait servir de premier test dans chacun des deux pays pour l'approche communautaire. Les enseignements tirés du projet seraient, de toute évidence, applicables ailleurs dans les réseaux d'aires protégées des deux pays. (Prodoc)

3.1.6. Avantage comparatifs du PNUD

40. Le PNUD avait des atouts pour assumer les responsabilités qu'ils a eues sur le projet. L'organisme a une connaissance stratégique et opérationnelle des questions environnementales pour avoir des unités de gestion de cette thématique dans ses bureaux pays à travers le monde, avec la conception et la mise en œuvre de nombreux projets de gestion environnementale. Ce maillage lui permet aussi de mobiliser au meilleur coût-avantange et avec la célérité nécessaire toute expertise technique utile à la bonne exécution du projet. Par ailleurs, ses standards de gestion de rang international lui permettent de gerer les ressources avec rationalité et efficience. Le PNUD est au demeurant dans de nombreux pays l'entité des Nations Unies qui admisnitre les ressources du GEF pour le pays.

3.1.7. Les liens entre le projet et d'autres interventions au sein du secteur

41. Dans son concept transnational, le projet était pionnier ou inscrit dans la toute première génération de cette sorte d'interventions. L'initative CARPE qui était déjà en place, était, dans sa phase comptemporaire de l'initialisation du projet, focalisée sur une approche préliminaire de formalution de plans de gestion à l'échelle des paysages. Cette focalisation sur la notion de paysage global se retrouve dans le "LTLT". Le projet s'est également appuyé sur des partenaires de mise en œuvre qui soutement déjà la mise en œuvre du programme CARPE.

42. Le projet a donc été inspiré par ce processus de maturation prorgammatique qui a laissé en place un diagnostic partagé : l'exsitence de menace réelles et de plus en plus fortes sur les ressources naturelles et l'environnment, et en face plusieurs contraintes dont l'inconsistance persistante des cadres juridiques, la faiblesse des capacités des entités publiques et des communautées locales elles-mêmes pour soutenir une action efficace dans ce domaine.

3.1.8. Modalités de gestion

43. Le PNUD est l'agence d'exécution du projet, et son Bureau à Brazzaville qui adminsitre les fonds. Le PNUD noue des accords de partenariat avec des opérateurs pour exécuter les activités sur le terrain. Une équipe de projet dirigée par un Conseiller Technique Principal coordonne la mise en oeuvre globale du projet dans les deux pays. Dans chaque pays, un Représentant national accompagne le projet pour le gouvernement qui l'a désigné à cet effet.

44. Au niveau stratégique, un Comité directeur du projet (CDP), réuni une fois l'an et de manière ad hoc chaque fois que de besoin, assure la supervision du projet. Il est adapté d'un comité directeur du paysage déjà existant, et composé des représentants suivants : Secrétaire exécutif du COMIFAC, ministère du Développement durable, de l'économie forestière et de l'environnement (MDDEFE, RC), ministère de l'Environnement, de la conservation de la nature et du tourisme (MECNT, RDC), PNUD FEM et bureaux pays du PNUD en RDC et en RC, Réseau des aires protégées en Afrique Centrale (RAPAC), secteur de l'exploitation forestière, ONG de conservation internationales intervenant dans le domaine du projet (WWF et WCS) et communautés locales. Participent aussi au CDP le coordinateur opérationnel de chaque pays et le conseiller technique qui en est le secrétaire des séances.

45. Un Comité scientifique et technique du projet (CSTP), ayant un statut consultatif apporte un appui ad hoc au Comité Directeur de Projet. Il est composé de représentants du secteur privé, de la communauté scientifique et de la société civile. Il en est notamment attendu des contributions techniques et/ou scientifiques sur des questions spécifiques et émettra des avis stratégiques sur les plans de travail. Tous les organes sont binationaux.

3.2.Mise en œuvre du projet

3.2.1. Gestion adaptative {modifications apportées à la conception du projet et résultats du projet lors de la mise en œuvre)

46. Formellement le projet n'a pas connu de modifications conceptuelle et stratégique actées dans une révision de son document de projet. Il a seulement été observé des adaptations de fait pour aider à absorber les contraintes rencontrées au fur et à mesure. Le projet a vu ses ressources anticipées dans le prodoc diminuer de plus de la moitié dans la mise en œuvre. De 5 212 726 dollar prévus, les acteurs se sont retrouvés avec les 2 172 726 USD du GEF, soit moins de 42% du budget initial. Cette contrainte s'est taduite par des investissements ajournés (le plan d'aménagement de la réserve du lac Télé, par exemple, n'a plus été réalisé), ou inachevés (pratiquement la plupart des constructions et réhabilitations en appui à la modernaisation des bases vie et de renfrocement des infrastructures sociales dans les communautés, sont restées inachevées).

47. La difficulté à pouvoir de façon stable le poste de Conseiller Technique Principal, a obligé le PNUD à endosser la gestion courante du projet dans ces intervalles de temps parfois longs où le poste n'était pas pourvu. Cette situation était propice à des goulots d'étranglement,

puisque de fait le projet attendait ses impulsions d'un chargé de programme par ailleurs, à juste titre, très pris par d'autres composantes de son portefeuille.

48. Le projet a aussi dû ajuster le spectre de ses partenariats de mise enoeuvre. En République du Congo, des différences de compréhension sur des produits et des utilisations de fonds, entre le PNUD et WCS, ont conduit à annuler le partenariat avec cette dernière organisation. WCS qui était visée dans le document de projet comme agent de mise en œuvre et bailleur de fonds du projet, a été remplacé par une ONG nationale, AAREC, qui n'était pas une apporteuse de ressources. En République Démocratique du Congo, les avances de fonds à l'ICCN comme entité nationale d'exécution, ont été suspendues pour cause de justificatifs jugés insatisfaisants par le PNUD. Ces adaptations ont forcément eu un coût stratégique en termes de lenteur dans la mise en œuvre des activités concernées.

49. Enfin, les retards enregistrés et les contingences budgétaires visées plus haut, ont amené le projet à se projeter plus directement dans l'opérationnel de terrain, en sautant des niveaux intermédiaires qui devaient être ses interlocuteurs mais qui ne l'ont plus été à suffisance. Les services déconcentrées de l'Etat qui devaient être une partie du dispositif d'appropriation nationale ont tendu à être sautés dans le déroulement des activités[1]. Par exemple, dans le cadre du volet Eco-moniteurs, le Conservateur de le réserve du lac Télé a eu s'opposer à une mission de l'opérateur AAREC dans la zone pour non implication de ses services ; des négociations avec Brazzaville avaient finalement imposé à l'opérateur de prendre avec lui un représentant du Conservateur. Globalement, du côté de la RC où la mission d'évaluation a fait le terrain, elle a rencontré les échos de structures techniques nationales locales non associées au projet. La revue à mi-parcours confirmait déjà cette observation en relayant les critiques du Sous-préfet d'Epéna dans ce sens. En n'associant pas assez ce niveau intermédiaire le projet a aussi amputé ses capacités de suivi et d'accompagnement des populations, les opérateurs ne peuvant satisfaire pleinement cet accompagnement sans engager des ressources importantes dont le projet ne disposait pas.

3.2.2. Accords de partenariat (avec les parties prenantes pertinentes impliquées dans le pays/la région)

50. Trois niveaux d'accords formel de partenariat au sens large ont été noués :

(i) Accord PNUD/Etats parties : RC et RDC
(ii) Accords conférant le rôle d'agence d'exécution aux ONG : deux internationales (WCS en RC et WWF en RDC) et une naionale (AAREC en RC)
(iii) Accord PNUD/ICCN en RDC, conférant à cette entité gouvernementale le rôle d'agence nationale d'exécution bénéficiant de transferts de fonds

51. Deux de ces conventions ont connu des incidents. L'accord avec WCS en République du Congo a été annulé pour résulats non satisfaisants ou non conformes et utilisation de fonds non convenue, entraînant la sortie de cette entité du dispositif de mise en œuvre du projet. A la suite de cette annulation, une ONG nationale, AAREC a été recrutée pour remplacer WCS. En République Démocratique du Congo, la convention qui faisait de l'Institut Congolais de Conservation de la Nature un partenaire de mise en œuvre bénéfiant de transferts de fonds dans le cadre d'une exécution nationale circonscriten a été suspendue, pour un reporting non satisfaisant sur les avances de fonds.

[1] Cette situation s'explique aussi, en partie, par les exigences financières de ces entités que le projet ne pouvait satisfaire.

3.2.3. Commentaires provenant des activités de suivi et d'évaluation utilisées dans le cadre de la gestion adaptative

52. Les limites notées dans le cadre de résultats régulièrement mentionnées dans les rapports de revue, y compris le rapport de l'évaluation à mi-parcours, n'ont pas toutes été corrigées, puisque l'évaluation finale les trouve en place. En revanche, l'incohérence de la prolongation de fait du cycle de vie du projet faite sans demande révision et mentionnée dans les observations du GEF sur le rapport provisoire de la revue à mi-parcours, a été corrigée. Enfin la pauvreté du suivi de terrain des bénéficiaires par l'Opérateur en RC, bien que relevée par une mission de supervision du PNUD sur le terrain, n'a pas été corrigée : l'évaluation finale a rencontré le même niveau d'insuffisance à cet égard sur le terrain. En ce qui concerne les PIR, la non pertinence des indicateurs du Résultat 3, constatée dans ce cadre et faisant l'objet d'une demande de correction en Comité de pilotage pour permettre un amendement du document de projet, n'a pas été corrigée.

3.2.4. Financement du projet

53. Le projet anticipait les ressources globales nécessaires à sa mise en œuvre, à 5 212 726 dollar amérciain. Ce montant devait être mobilisé auprès de 6 sources différentes : le Fonds pour l'Environnement Mondial, les ONG internationales partenanires d'exécution que sont WWF et WCS, les deux Gouvernements de la République du Congo et de la République Démocratique du Congo, et le PNUD. A l'arrivée, ce modèle budgétaire s'est révélé partiellement pratiqué. Près de 42% des ressources prévisionnelles ont été rendues disponibles au projet. Des 6 sources de financement anticipées, une (1) seule, le FEM, a été au rendez-vous.

54. La mobilsiation de ressources a donc été peu performante sur le cycle de vie du projet, avec un registre d'explication à deux niveaux au moins : le contexte et ses contraintes budgétaires encore prégnantes, d'une part, l'instabilité du cardre institutionnel du projet, d'autre part. Au niveau conjoncturel, les stigamates de la crise financière internationale de 2008, les crises pétrolière et minière par la suite, les agendas politiques des deux Etats parties et les tensions qu'ils ont suscitées avec les bailleurs de fonds, ont eu des effets corrosifs sur les disponibilités de ressources auprès des sources de financement anticipées. A un niveau structurel interne, le projet lui-même n'a pas été dans les meilleurs conditions pour être pleinement efficace en matière de mobilisation de ressources : le staff clé que constitue le Coseiller Technique Principal a manqué au projet durant plusieurs séquences de temps importantes et lorsque le poste a été pourvu, il l'a été par un profil de Volontaie des Nations Unies. En plus, l'arrêt de la coopération avec WCS a coupé de le projet de l'une des ses sources de fiancement anticipées, et ce partenaire a été remplacé par un autre qui ne s'engageait pas avec le profil de bailleur de fonds, mais celui exclusif d'opérateur de mise en œuvre.

55. Les effets de la non vérification du modèle budgétaire du projet font qu'il n'y pas eu assez de moyens pour livrer, et à temps, tous les produits que le projet devait apporter à ses bénéfciaires : entités gouvernementales et communautés à la base. Les infrastructures déployées de part et d'autre de la frontière sont restées globalement inachevées, qu'il s'agisse des aménagements au sein des Bases vie de conservation ou des infrastructures sociales communautaires (radio communautaire en RC et poste de santé en RDC, par exemple), ou des activités génératrices de revenus dont beaucoup ont été mis en place dernièrement par les opérateurs avec insuffisamment de moyens et de temps pour en accompagner la maturation des cycles économiques.

Tableau 2 : Budget prévisionnel réparti par sources

Budget Prévisionnel de Projet (En USD)					
Sources de financement	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Total
FEM	977 140	505 940	357 940	331 706	2 172 726
PNUD	49 500	33 500	33 500	33 500	150 000
Gouvernement de la RC	112 500	112 500	112 500	112 500	450 000
Gouvernement de la RDC	125 000	125 000	125 000	125 000	500 000
ONG (WWF)	375 000	375 000	375 000	375 000	1 500 000
ONG (WCS)	110 000	110 000	110 000	110 000	440 000
TOTAL GENERAL	1 749 140	1 261 940	1113 940	1 087 706	5 212 726

Source : Projet LTLT, Document de projet

3.2.5. Suivi et évaluation : conception à l'entrée et mise en œuvre (*)

56. En considérant le passage du concept à la pratique, le suivi évaluation ressort globalement "***Modérément Satisfaisant***". Conceptuellement, la fonction de suivi-évaluation était positionnée à plusieurs niveaux. Le suivi opérationnel interne mené par les opérateurs, le Conseiller Technique Principal et les Représentants nationaux, devait produire l'information technique factuelle sur la mise en œuvre, et renseigner les indicateurs de performance du projet dans les cadres de gestion du FEM et du PNUD, d'une part, préparer les décisions des organes de pilotage, d'autre part. Le caractère transnational du projet était pris en considération, avec des réunion de programmation et de pilotage réunissant les représentants des deux Etats parties et appelés à se tenir alternativement dans un pays et dans l'autre. Des évaluations externes étaient également prévues, à mi-aprcours et en fin de cycle.

57. Dans la pratique, les opérateurs ont régulièrement remonté leurs rapports périodiques, mais souvent avec retard. A deux occasions au moins, ces rapports ont été sujet à caution : en RC, le cas de WCS dont des réalisations reportées n'ont pas été entièrement confirmées sur le terrain par le Conservateur et une mission de vérification du projet ; en RDC le cas de l'ICCN qui n'a pas pu justifier à satisfaction l'une des avances de fonds qu'il avait reçues en tant qu'entité nationale d'exécution. Par ailleurs, en République du Congo où la mission s'est dépalcée sur le terrain, les bénéficaires rencontrés ont fait cas d'une occurrence faible des visites de supérvision que l'opérateur leur a rendues dans le cadre du suivi de leurs activités génératrices de revenus. Les services techniques déconcentrés de l'Etat, présents au plus près des communautés, n'ont pu relayer valablement la fonction de suivi-évaluation, car n'étant pas suffisamment impliqués dans la conduite même des activités (observation faite en RC), pour des raisons liées au défaut de certains concours budgétaires prévus dans le prodoc.

58. La supervision technique portée par le CTP et les Représentants nationaux s'est effectuée avec les contraintes liées à la manière dont ces deux types d'acteurs clés ont été présents dans le disposif opérationnel du projet. La discontinuité de la présence d'un CTP dans le projet et le niveau de recrutement de ce profil (VNU) ont déteint sur la tenue du projet, dont les difficultés dans la gestion de la relation avec deux opérateurs au moins, WCS et ICCN, a été un révélateur. Le Chargé de programme du PNUD à Brazzaville et son homologue à Kinshasa se sont efforcés de porter le projet lorsque le CTP n'était pas en place, mais difficilement, car ayant d'autres projets dans leurs portefeuilles respectifs. Les Représentants nationaux, eux, ont clairement indiqué à la mission n'avoir jamais disposé de moyens adéquats ni d'autonomie pour pratiquer un suivi robuste sur le projet, chacun sur son territoire. Ils n'ont jamais entrepris de missions de supervision sur le terrrain sans être insérérés dans une

délégation emmenée par le CTP et/ou le PNUD. Par ailleurs, les rapports qu'ils produisaient n'étaient pas d'un format harmonisé favorisant la comparabilité du vécu du projet de par et d'autre de la frontière.

59. Les organes de pilotage ont régulièrement fonctionné, alternant les rencontres de part et d'autre de la frontière, parfois dans les capitales nationales, parfois dans des postes avancés sur le terrain, Mbandaka en RDC et Imfondo en RC. Les retards importants accumulés par le projet avant de démarrer et par la suite, déplaçant la date de clôture de 2014 à 2019, sont une illustration que les impulsions qui étaient normalement attendues du pilotage stratégique et poltiique du projet n'étaient pas toujours là, du moins pas avec la force nécessaire.

60. Sur les plan des outils techniques, les problèmes de pertinence de tout un segment de la matrice d'indicateurs du projet, touchant notamment le troisième résultat ont aussi été une difficulté pour la praticabilité du dispositif de suivi-évaluation. Des comités de pilotage se sont fait l'écho, dans leurs notes de compte rendu, de difficultés rédibitoires du projet à obtenir des partenaires de mise en œuvre les rapports péridodiques d'activités. Comme indiqué plus haut, c'est d'ailleurs une insatisfaction de reporting qui est à la base de la suspension des transferts de fonds vers l'Institutit Congolais de Conservation de la Nature. Une revue de mise en œuvre de projet (PIR/FEM) et une évaluation à mi-parcours, ont bien été conduites sur le projet en 2017. Certaines des annonces (PIR) et recommandations (RMP) issues de ces exercices comme la formalisation de l'extension de facto, ont été mises en application, d'autres comme la révision des indicateurs de performance, non. L'évaluation finale, objet de ce rapport, a aussi eu lieu.

Tableau 3 : Grille de notation du Suivi-évaluation : Conception, Exécution et Globalité

Qualité de formulation initiale du Suivi-évaluation							
Forces	Faiblesses	Echelle					
		6	5	4	3	2	1
▪ Organes binationaux de pilotage et de supervision prévus : appelés à se réunir alternativement dans les deux pays ▪ Missions conjointes de supervision de terrain PNUD/CTP/Représentants nationaux, prévues ▪ Batterie d'incadeurs dans le cadre logique ▪ Rapports d'activités péridiques prévus ▪ Revues statutaires PIR/FEM prévu ▪ Evaluations externes prévues : à mi-parcours et en fin de cycle ▪ Ressources M&E prévues dans le Prodoc	▪ Ressources M&E insuffisantes au regard des espaces opérationnels à couvrir ▪ Représentants nationaux non autonomes pour effectuer un monitoring autonome : leurs moyens de travail non prévus spécifiquement ▪ Entités étatiques déconcentrées non expressement chargés de suivre les bénéficiaires sur le terrain ▪ Segments du cadre logique mal formulé						
Qualité de mise en œuvre du Suivi-évaluation							
Forces	Faiblesses	Echelle					
		6	5	4	3	2	1
▪ Organes binationaux de pilotage se sont régulièrement réunis : validation des plans de travail et examen des rapprots de suivi des activités et décisions d'orientation ▪ Missions de supervision PNUD/CTP/Représentants	▪ Missions de supervisions sur le terrain rares et handicapées par les distances et l'enclavement ▪ Représentants nationaux dépendants des ressources du programme pour se déplacer ▪ Supervision au jour el jour sur le terrain non portée par les						

nationaux conduits de part et d'autres ▪ Rapports d'activités péridiques élaborés par les partenaires de mise en œuvre ▪ Revues statutaires (PIR/FEM et RMP et Evaluation finale externes) tenues	Sevices techniques nationaux présents sur le terrain, comme les Conservateurs, les Services Agricoles, etc. ▪ Supervision des opérateurs handicapée par l'enclavement des zones et les ressources limitées						
Qualité globale du Suivi-évaluation (Conception & Mise en œuvre)							
Forces	Faiblesses	Echelle					
		6	5	4	3	2	1
Design robuste	▪ Mise en œuvre handicapée par l'éloignement et l'enclavement des zones, jointe à des ressources limitées, et à l'implication insuffisantes des Services techniques des Etats présents sur le terrain						

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

3.2.6. Coordination au niveau de la mise en œuvre et de l'exécution avec PNUD et les partenaires de mise en œuvre et questions opérationnelles (*)

61. La coordination de la mise en œuvre est "***Modérément Satisfaisante***" au vu des constats suivant. L'impulsion entretenue par le PNUD est au centre de l'effectivité du projet. Elle a d'abord permis la formulation du projet sanctionnée par l'élaboration de son document de projet, puis la validation et la signature de ce dernier. Dans le cas d'un projet comme celui-ci, il s'agit là d'acquis relativement difficiles, pusiqu'il fallait obtenir non pas une signature mais celle de deux Etats souverains, voisins mais ayant naturellement des agendas de coopération différents. Le travail de coordination de cette séquence de la vie du projet a donc été performant.

62. La séquence suivante, portant sur le démarrage et a été plus laborieuse, si l'on en juge par les délais qui ont été enregistrés entre la date de signature du projet et celle de son démarrage effectif. Les signatures des parties sur le document de projet remontent à 2012, tandis que le premier plan de travail exécuté est celui de 2016, soit une durée de latence qui représente rien moins que la moitié du cycle de vie naminal du projet. La coordinaion s'est donc heurtée à des dificultés certaines pour obtenir le démarrage du projet. Les négociations sur les arrangements opérationnels entre les deux Etats, y compris la répartition des ressources disponibles étaient des défis. Sur les ressources, par exemple, les deux parties estimaient avoir chacune la légitimité pour en revendiquer une certaine proportion, la République du Congo parce que'elle était l'initiatrice du projet, la République Démocratique du Congo parce qu'ells abritait la plus grande extension des ressources naturelles dont le projet ciblait la préservation. Le PNUD a dû organiser plusieurs missions à Kinshasa pour harmoniser les positions en cette matière et sur d'autres arrangements organisationnels.

63. La mobilisation initiale du Conseiller Technique Principal a aussi été une difficulté, le poste n'ayant été pourvu qu'en fin 2015. Pour des raisons de neutralité, il fallait éviter les postulants ressortisants de l'un ou l'autre Etat. Il fallait malgré tout avoir quelqu'un qui connaissait l'environnement particulier des forêt humides. Ce n'est pas seulement le recrutement au lancement qui était difficile mais aussi le renouvellement de ce poste successivement occupé par trois personnes, ce qui dénote un seuil d'instabilité important.

64. La coordination de la mise en œuvre a été alourdie par le fait que le poste de CTP a été vacant sur des temporalités importantes, amenant le PNUD à ne pouvoir économiser un engagement lourd sur l'exécution du projet. Normalement après la formulation et l'impulsion initiale pour faire démarrer les activités, le rôle du PNUD devait se ramener à celui d'une agence fiduciaire, dont un chargé de programme seulement consacrait du temps à de la supervision et au contrôle de qualité sur les interventions, laissant le CTP animer au quotidien la mise en œuvre du projet. Hélàs, après la démission du CTP, mais aussi en appui au nouveau CTP moins expériementé, le PNUD a été amené à s'impliquer plus significativement dans la mise en œuvre, tout en n'ayant pas forcément les moyens de cette responsabilité, parce que le chargé de programme Environnement avait d'autres projets en portefeuille.

65. L'allongement de la durée de vie du projet montre qu'il y a eu des lacunes à ce niveau. Les errements dans la gestion des relations avec les aprtenaires d'exécution sont aussi une preuve des déficits de pilotage opérationnel. L'opérateur WCS en RC et le partenaire de mise en œuvre ICCN en RDC ont été sortis ou suspendus de la mise en œuvre pour des contingences opérationnelles expliquées par ailleurs mais qui interpellaient globalement la capacité de gérer les opérateurs et partenaires de manière à les tenir dans le respect des exigences du projet. Certes l'éloignement des zones d'intervention était une difficulté réelle. Aussi bien, un CTP de haut niveau et présent sur la durée de vie du projet était mieux indiqué pour faire face à ce défi et aux autres liés à la complexité du projet.

66. La coordinantion n'a pas non plus suffisamment associé au projet des maillons essentiels comme les services déconcentrés de l'Etat, qui étaient pourtant visés dans le renforcement de capacités mais ont été in fine des parties plus passives qu'actives. Cette situation a coupé le projet d'une capacité d'opérationnaliser un suivi de proximté sur les activités que l'opérateur observé dans la zone du lac Télé n'a réalisé qu'imparfaitement. Les bénéficiares rencontrés sur place et leurs activités ont été peu suivis (occurrence de visite des techniciens de l'opérateur qualifiée de très faible !). Le PNUD lui-même avait fait cette observation au sortir de la dernière mission de supervision.

67. La centralisation de toute la fonction fiduciaire au niveau du Bureau pays du PNUD en République du Congo, trait marquant de cette première génération de programme transfrontalier, aura également été un facteur de congestion. Même les ressources orientées vers la République Déocratique du Congo étaient administrées au niveau de Brazzaville, alors qu'on pouvait raisonnablement s'attendre à ce que le Bureau pays à Kinshasa soit mis à contribution à cet égard. Les acteurs nationaux rencontrés en RDC font valoir que cette modalité distante les a privés, non seulement de gains de temps dans la proximité qui les unit au PNUD/Kinshasa, mais aussi de l'avantage d'une interface directe avec un partenaire local qui les connaît mieux.

Tableau 4 : Grille de notation Coordination/gestion des questions opérationnelles : PNUD, Partenaires, Global

Fonction/Critère	Forces	Faiblesses	Echelle					
			6	5	4	3	2	1
Coordination au niveau de la mise en œuvre et de l'exécution avec PNUD et le partenaire de mise en œuvre (*) et questions opérationnelles	▪ Projet formulé avec un concept complexe, à cheval sur deux zones appartenant à deux pays distincts	▪ Lancement des activités obtenu avec beaucoup de retard : dalai de 5 ans entre la signature du Prodoc et le 1ier PTA exécuté						

	▪ Document de projet élaboré et signé par le PNUD et deux Etats parties, ce qui était un défi important effectivement surmonté ▪ Coordination du PNUD a permis les groupes d'acquis obtenus sous les trois résultats stratégiques : mise en place d'infrastructures et d'équipements socio professionnelles dans les bases vies ; déploiement d'infrastructures communautaires comme centre de santé et radio communautaires ; lancement d'AGR communautaires ; protocole transfrontalier LAB	▪ Recrutement du CTP long et instabilité notée à ce poste ▪ Surcharge de travail sur le projet pour des chargés du Programme du PNUD ayant d'autres éléments en portefeuille ▪ Lacunes dans la gestion des oéprateurs : WCS sorti du projet ; et ICCN suspendu de'avance de fonds ▪ Gestion des transferts de fonds vers RDC au niveau du PUD/Brazza est facteur de congestion et de lenteur ▪ Mobilisation de ressources non réussie : pas d'autres contributions que celle du GEF						
Qualité de l'Exécution (partenaires de mise en œuvre)	▪ Etats parties ont cosigné la convention de base du projet ouvrant la voie à l'exécution ▪ Etats parties ont nommé des Représentants nationaux pour assurer l'appropriation nationale du projet ▪ Etats parties ont co-organisé les réunions binationales de pilotage, de coordination et de suivi du projet ▪ Partenaires ont mis en œuvre les activités sur le terrain ▪ Partenaires d'exécutions ont délivré des rapports périodiques de progrès, justifiant de l'utilisation des ressources et du niveau de progression vers les résultats	▪ Etats parties n'ont pas honoré leurs engagements financiers ▪ Représentants nationaux non financés par les Etats et donc dépendants en tout du Projet ▪ Services techniques déconcentrés insuffisamment engagés dans l'encadrement et le suivi des actifs opérationnels (surtout les AGR communautaires) ▪ Partenaires d'exécution initiaux n'ont pas honoré leurs engagements financés ▪ Suivi-encadrement des bénéficiaires les partenaires d'exécution**, non** satisfaisant ▪ Manquements de partenaires d'exécution dans la justification de ressources ou l'exécution de certaines activités (deux						

		opérateurs sortis du projet pour ce type de raison)						
Qualité globale de la mise en eouvre du Projet par l'ensemble des parties prenantes	▪ Grâce à la coordination/mise en œuvre, des acquis significatifs obtenus sous les trois résultats : mise en place d'infrastructures et d'équipements socio professionnelles dans les bases vies ; déploiement d'infrastructures communautaires comme centre de santé et radio communautaires ; lancement d'AGR communautaires ; protocole transfrontalier LAB	▪ Mobilisation de ressources déficientes a laissé le projet avec moins de la moitié de ses ressources anticipées ▪ La mise en œuvre des activités et la coordination opérationnelle ont été handicapées par les budgets limités, l'enclavement des zones et un ancrage insuffisant des oéprations au niveau des structures nationales déconcentrées présentes sur le terrain au plus près des bénéficiaires						

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

3.3.Résultats du projet

3.3.1. Résultats globaux (réalisation des objectifs) (*)

68. Si le profil de la ressource que le projet visait à impacter ressort aujourd'hui stable à améliorer, les contributions du projet, elles, sont "***Modérément satisfaisantes***". La richesse biologique du paysage s'inscrit dans une dynamique favorable. Un inventaire réalisé en 2017-2018 par WCS, dans une zone incluant plus ou moins le paysage LTLT, fait état de 6000 gorilles, 1500 chimpanzés et 1500 éléphants. Ceci représente selon les techniciens de la Réserve de Télé (le Conservateur lui-même et l'expert local de WCS qui cite ces chiffres en interview avec l'évaluateur) un profil de préservation stable voire amélioré pour ces espèces.

69. La contribution du projet "LTLT" à cette dynamique positive serait limitée plutôt modérée pour diverses raisons. Si l'extension des aires protégées a fait l'objet des discutions institutionnelles au début du projet, en République du Congo tout du moins, il n'y a pas eu en fin compte d'inclusion de nouveaux territoires dans le paysage LTLT. Le Protocole LAB est d'adoption récente et attend d'entrer en phase opérationnelle ; le renforcement des capacités des Services opérationnels de Conservation, est achevé quant aux équipements de travail et à certaines formations, mais inaboutis dans sa dimension infrastructurelle. Les infrastructures communautaires et activités génératrices de revenus alternatifs pour les populations locales, comme dimension sociale d'accompagnement de la conservation, sont également inachevées ou immatures dans leur cycle de production et fragmentaires pour avoir déjà une grande résonnance sur ce bon profil de la ressource biologique.

Tableau 5 : Grille de notation des Résultats globaux (réalisation des objectifs)

Fonction/Critère	Indicateurs	Progrès	Echelle					
			6	5	4	3	2	1
Résultats globaux (réalisation des objectifs)	▪ Couverture des aires protégées dans le paysage lac Télé-lac Tumba ▪ Préservation des populations de grands primates (gorilles du	▪ Ressource stable à améliorée dans la période du projet : 6000 gorilles, 1500 chimpanzés et 1500 éléphants (sources ;						

	côté lac Télé du paysage et bonobos aux alentours du Lac Tumba) ▪ Baisse du taux de déforestation dans les zones forestières	interview expert WCS/Lac Télé) ▪ Actifs du projet ont eu une matuité incomplète ou assez récente pour avoir une influence importante sur ces indicateurs.						

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

3.3.2. Pertinence (*)

70. Le projet était aligné sur les référentiels stratégiques que sont les cadres de politiques des deux Etats parties au Partenariat pour les forêts du bassin du Congo (PFBC) lancé lors du Sommet mondial pour le développement durable de 2002. Cet instrument non juridiquement contraignant est enregistré à la Commission du développement durable des Nations Unies et contribue à la mise en œuvre de la Déclaration de Yaoundé sur la protection des écosystèmes du bassin du Congo. Les deux Etats agissent également ensemble dans la Commission des Forêts d'Afrique Centrale (COMIFAC), organe régional de coordination de la politique forestière et environnementale de la région, dont le Plan de convergence est centré sur la protection de la biodiversité de la région, à travers la bonne gouvernance des forêts et l'amélioration du niveau de vie des communautés locales.

71. Le projet était ancré dans les Programme pays du PNUD dans les deux pays : en RDC l'Effet d'ancrage était "*Renforcement des capacités nationales de formulation de politiques en faveur des Objectifs du Millénaires pour le Développement*" ; en RC, l'Effet hôte du projet était : "*Renforcement des capacités des acteurs et des institutions en formulation et mise enoeuvre de politique environnementale*". Le projet était inscrit dans le cadre du Programme de *Gestion durable des forêts du Fonds*, du GEF.

72. Les initiateurs du projet ont également été bien inspirés d'en faire une intervention transnationale, parce que les pronlématiques dont il s'occupe sont de fait transfrontalières. La frontière qui traverse la zone n'entrave pas son unité géo biologique. Les ressources fauniques la traversent et leurs prédateurs en font de même, justifiant que les stratégies de conservation elles aussi soient transnationales. Le caractére binational du projet ajoute donc à sa pertinence.

73. La logique d'intervention est aussi très robuste et donc pertinente. La finalité est clairement déterminée : parvenir à une gestion durable des ressources avec des cadres qui mettent ensemble les entités étatiques et les communatés qui vivent dans les zones humides. Pour y arriver des obstacles à franchir sont également identifiés et les stratégies appropriées déployées pour en venir à bout. Une théorie du changement est bien sous-jacente au projet et est fondée sur des leviers d'actions solides.

74. Mis à part quelques limites de formualtion sur des indicateurs déjà ressortis de processus antérieurs de revue, dont l'évaluation finale s'accommode, la principale limite de pertinence sur le cadre logique est relative à son ciblage non discriminé pour tenir compte de groupes de bénéfciaires spécifiques. De manière tout à fait surprenante, le document de projet observe un

silence complet sur les peuples autochtones et les femmes, qui sont des groupes à fragilité particulière sur laquelle la planification du projet devait fixer une attention tout aussi particulière. Les femmes ont été de fait touchées dans les intereventions des opérateurs en matière d'AGR mais sans forcément que cela ait été fait avec les approches pertinentes et surtout harmonsiées de par et d'autre de la frontière. Les populations autochtones, quant à elles, en RC, n'ont pas été enrôlées dans les interventions du projet à la mesure de leur niveau de représentation dans les zones.

Tableau 6 : Grille de notation de la pertinence du projet

Fonction/Critère	Forces	Faiblesses	Echelle	
			2	1
Pertinence	▪ Projet aligné sur les politiques nationales et régionales de conservation, sur la Stratégie du FEM et sur le Programme Pays du PNUD ▪ Caractère transnational bien venu car les problématiques ciblées per le projet sont transnationales ▪ Projet porté par une logique d'intervention robuste (yhéoriedu changement) ▪ Projet basé sur une analyse de risques globalement solide avec dix classes de risques identifiés	▪ Ciblage de populations non discriminé pour tenir compte, dès le cadre logique pour prendre en bonne considération les spécificités de bénéficiaires potentielles comme les femmes et les populations autochtones ▪ Indicateurs du résultat 3 jugés inappropriés en revue PIR 2017		

***Nota** : 2 : Pertinent ; 1 Non Pertinent.*

3.3.3. Efficacité (*)

75. Les performances sur le résultat 1, synthétisées dans le tableau de notation ci-dessous, ressortent globalement "***satisfaisantes***". Le Protocole LAB est une avancée importante dans la coopération entre les deux pays en matière de préservation de la biodiversité, mais il reste à mettre en œuvre, en commençant par ses organes qui ne sont pas encore opérationnels : (i) un Comité binational de supervision et d'arbitrage ; un Comité binational de monitoring ; et (iii) un Comité binational de planification et de mise en œuvre. Le coordonnateur national COMIFAC pour la RDC a assuré à la mission que son organisation était engagée aux côtés des deux Etats pour mobiliser les financements auprès des partenaires et donner vie au Protocole. L'inscription RAMSAR conjointe des deux sites en un paysage continu est aussi un acquis important. Il contribue à la préservation du paysage en lui donnant un statut international cohérent qui améliore sa visibilité et consacre sa sancturisation. Il reste aux parties prenantes à se saisir de cet atout pour mobiliser plus de moyens au service de la préservation de l'intégrité du paysage protégé.

76. Sur le plan des outils de gestion, un projet de décret d'application permettant la cogestion des ressources naturelles et la gestion des aires protégées à des acteurs non étatiques, y compris les communautés locales, est élaboré. Reste sa mise en vigueur par signature des autorités compétentes. Une stratégie pour la gestion transfrontière de l'écosystème des LTLT a également été élaborée et validée, et assortie d'un plan d'action. En RDC, un Plan d'aménagement de la réserve est en place, tandis que cet outil n'existe pas encore du côté de la RC, le draft produit par WCS n'ayant pas été accepté par le gouvernement. L'extension des aires proétégées est également restée un défi : en République du Congo, l'extention du paysage aux sites de Bailly

et Batanga, avait fait l'obet de négociations avec le Minitère chargé du secteur, avant d'être entravées par le conflit avec WCS et sa sortie du projet.

Tableau 7 : Grille de notation de l'Efficacité du projet en rapport avec le Résult 1

Fonction/Critère	Indicateurs	Réalisations	Echelle					
			6	5	4	3	2	1
Efficacité/Résultat 1 : " Une stratégie régionale et un cadre d'orientation pour la coopération transfrontalière sur un réseau représentatif d'aires protégées sur le site des forêts humides LTLT sont élaborés, adoptés et mis en oeuvre."	▪ Aires protégées légalement établies (avec % du paysage global)	▪ Discussions pour l'extention de la réserve Télé aux sites de Bailly et Batanga, engagées avec le Minsitère en RC avant d'être entravées par le conflit avec WCS et sa sortie du projet						
	▪ Protocole sur la coopération transfrontalière pour la conservation du paysage LTLT	▪ Protocole LAB élaboré et signé entre les Etats : organes non encore en place ▪ Une stratégie pour la gestion transfrontière de l'écosystème des LTLT a été élaborée et validée, ainsi que son plan d'action						
	▪ Stratégie de gestion transfrontalière de l'écosystème LTLT	▪ Une stratégie pour la gestion transfrontière de l'écosystème des LTLT a été élaborée et validée, ainsi que son plan d'action						
	▪ Inclusion dans la liste Ramsar	▪ Inclusion RAMSAR transfrontalière obtenue						
	▪ Législation/décrets sur la cogestion faisant référence au protocole et à la stratégie (ci-dessus)	▪ Projet de décret d'application permettant la cogestion des ressources naturelles et la gestion des aires protégées à des acteurs non étatiques, y compris les communautés locales, est élaboré						

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

77. Les performances sur le résultat 2, synthétisées dans le tableau de notation ci-dessous, ressortent globalement "***Modérément satisfaisantes***". Le projet a beaucoup investi dans la capacitation des groupements socioéconomiques au sein des communautés locales. En République du Congo près de 4500 personnes regroupées en groupements économiques ont bénéficié d'activités génératrices de revenus. Plusieurs dizaines de km de cours d'eau ont aussi été nettoyés, ce qui a amélioré leur navigabilité et favorisé la pêche dans ces endroits avec le retour du poisson. En République

Démocratique du Congo, l'assistance est allée directement aux ménages : près de 900 d'entre eux ont vu leurs conditions de production améliorées : semences, matériels aratoires, aménagements d'espaces de culture, etc. Dans les deux sites, ces interventions ont été accompagnées de formations.

78. Le défi principal des AGR est celui de la durabilité. Elle suppose un accompagnement soutenu et dans la proximité, compte tenu du fait que les populations locales ne sont pas très accoutumées à ce modèle économique d'incitation. Or, en RC, il est apparu que ce suivi rapproché n'a pas été fait, et les bénéficiaires rencontrés se décrivent, et sont décrits par les Services du Conservateur, comme laissés à eux-mêmes. Dans ces conditions la pérennité de ces investissements est sujette à caution.

79. En RDC, l'approche a été parasitée un long moment par des conflits en place entre certaines populations locales et les services de l'ICCN. Cela a retardé les activités dans ce domaine, puisqu'il a fallu une approche pédagogique de dénouement de ces conflits avant de pouvoir dérouler la stratégie de renforcement de capacités proprement dite. Par la suite, il est vrai, après l'apaisement, en contrepartie des AGR dont elles étaient bénéficiaires, les communautés locales se sont impliquées dans la lutte anti braconnage à travers un mécanisme de surveillance communautaire.

Tableau 8 : Grille de notation de l'Efficacité du projet en rapport avec le Résultat 2

Fonction/Critère	Indicateurs	Réalisations	Echelle					
			6	5	4	3	2	1
Efficacité/Résultat 2 : " Les capacités institutionnelles axées sur les communautés pour gérer efficacement les aires protégées existantes et nouvelles sont renforcées, réduisant ainsi les menaces pesant sur la biodiversité et les fonctions de puits de carbone."	▪ Efficacité de la gestion des AP sur les sites du projet (fiche METT)	▪ Formations administrées ; ▪ Résultat retardé d'abord en RDC par des conflits entre populations et et Conservateur en RDC ▪ Conflits appaisés finalement gâce à l'action du projet ▪ Mécanisme communautaire de surveillance LAB créé côté RDC						
	▪ Plans et accords de gestion des aires protégées	▪ Plan d'aménagement 2016-2019, et Plan d'affaires 2018-2019, disponibles pour réserve Tumba ▪ Outils non disponibles pour Télé						
	▪ Autre programme de subsistance, comprenant l'exploitation durable des ressources naturelles pour des cibles compatibles avec la conservation	▪ 870 ménages, dont 674 dirigés par des hommes et 196 dirigés par des femmes, bénéfciiaent de microprojet en RDC						

		▪ 4549 personnes bénéficiaires de micro projet AGR : agiculture, élevage, pêche, apivulture						
	▪ Un seul projet carbone pilote, reposant sur les fonctions de puits et de stockage de carbone, lancé	▪ Non réalisé : arrêté à l'état d'appel d'offre infructueux						
	▪ Capacités communautaires (adaptée)	▪ Bénéfiaires de microprojets ont reçu des formation centrées sur ces activités ▪ Communautés encadrées dans le nettoyage des cours d'eau pour améliorer la pêche et la navigabilité						

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

80. Les performances sur le résultat 3, synthétisées dans le tableau de notation ci-dessous, ressortent globalement "***Modérément Insatisfaisantes***". Les capacités de gestion restent un grand défi dans les deux réserves. Les services des conservateurs ont bénéficié de formations, d'équipements de déploiement sur le terrain et d'infrastructures d'accueil au niveau des bases vie. En RDC, avec un cofinancement de CARPE/CAFEC, il y a même eu recrutement de 16 écogardes dont 5 femmes, 1 autochtone (pygmée) et 1 Bakoulou (peuple marginalisé). En RC, une capacité de surveillance des clairières de convergence de certaines espèces animales a été initialisée à travers la mobilisation d'éco moniteurs rémunérés par le projet dans la perspective du développement de l'écotourisme. Les formations ont notamment porté sur les lois et règlements de la faune en vigueur, à côté d'un volet paramilitaire dispensé dans un autre contexte.

81. Malgré tout, les capacités de gestion des aires protégées restent un défi important dans le paysage. Certes un plan d'aménagement assorti d'un plan d'affaires a été élaboré côté RDC, mais son financement tient encore de la gageure. Le personnel des réserves est instable, dépendant de la disponibilité conjoncturelle des financements des partenaires. Celui de la réserve du lac Télé n'a cessé de rétrécir en effectif, passant de 36 à 6 en quelques années. Des écogardes formés quittent ainsi les services du Conservateur, sans que l'on puisse garantir qu'ils ne vont pas se recycler en prédateurs de la biodiversité que leur passage dans le statut d'écogarde leur a permis de mieux connaître. Le risque est d'autant plus grand pour certains qui, avant leur conversion en agents de conservation, étaient des prédateurs de la ressource (des braconniers, par exemple). Le problème reste à cet égard celui du financement durable des corps des écogardes, et de leur intégration dans les effectifs réguliers de la fonction publique nationale.

Tableau 9 : Grille de notation de l'Efficacité du projet en rapport avec le Résultat 3

Fonction/Critère	Indicateurs	Réalisations	Echelle					
			6	5	4	3	2	1
Efficacité/Résultat 3 : " Les capacités des organismes publics concernés en RC et en RDC à travailler avec les communautés pour gérer efficacement les aires protégées transfrontalières du site LTLT seront renforcées."	▪ RC/Etat de capacités - Elab. de politique - Mise en œuvre - Enag.&Consensus - Mob.Infos&Connaiss. - Suivi	▪ Formations adminsitrées sur les deux sites ▪ Equipements professionnels distribués sur les deux sites ▪ Mais les personnels sont en baisse drastique en RC : de 36 en début de projet à 6 en Mai-Juin 2019						
	▪ RDC/Etat de capacités - Elab. de politique - Mise en œuvre - Enag.&Consensus - Mob.Infos&Connaiss. - Suivi							
	▪ RC/Viabilité financière améliorée pour les aires protégées - Cadre jur.&Régle - Planif. Commerc. - Outils génér.revenus	▪ Plan d'affaires 2018-2019 développé en RDC (Tumba) ▪ Pas de plan d'affaires en RC (Télé) ▪ Difficultés d'accès aux ressources reportées pour les deux sites : ressources humaines en basisse drastique dans laRéserve du lac Télé en						
	▪ RDC/Viabilité financière améliorée pour les aires protégées - Cadre jur.&Régle - Planif. Commerc. - Outils génér.revenus							

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

3.3.4. Efficience (*)

82. L'efficience globale du projet, dont les déterminants clés sont résumés dans le tableau de notation ci-dessous, ressort globalement "***Modérément Insatisfaisante***". La situation des ressources à la date de Mai 2019 est comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Sur le principe, en matière de *consommation de ses* ressources, le projet a pu bénéficier des standards fiduciaires de rang international du PNUD qui lui garantissent des acquisitions optimisées, c'est-à-dire effectuées avec un rapport bon coût-avantage soigné. Les audits effectués vont dans ce sens en ne faisant pas ressortir de situations de gestion non conformes.

Tableau 10 : Exécution budgétaire en Mai 2019

Résultats	Budget prévu	Montant exécuté	% exécuté
R1	338000	111 225	33%
R2	987600	959 442	97%
R3	630 600	721 180	114%
Gestion de projet	216526	156 734	72%
Total 2017	2 172 726	1 948 581	90%

Sources : Projet LTLT : Responsable administratif et financier, Juin 2019.

83. La revue du tableau budgétaire ci-dessus fait ressortir des coûts d'intermédiation contenus à un niveau efficient. A fin Mai 2019, ils représentaient seulement 7,6% des dépenses du projet. En d'autres termes, sur 1 dollar dépensé par le projet, plus de 92 cents sont arrivés aux bénéficiaires finaux, institutionnels ou personnes physiques, tandis que moins de 8 cents seulement ont été utilisés en couverture de coûts d'acheminement des produits parvenus aux bénéficiaires. Ceci est une performance importante en tenant compte de l'éloignement et de l'enclavement des zones d'intervention, avec des coûts de carburants très élevés notamment pour les opérateurs. Cette bonne gestion a sans doute été favorisée par le fait que le projet n'a pas toujours eu de CTP à rémunérer, et toutes les fois où il en a disposé, c'était un Volontaire des Nations Unies qui coûtait donc proportionnellement moins cher. Il est remarquable également que le Résultat 1 a peu consommé ses ressources, et a certainement aidé à fiancer le Résultat 3 qui a absorbé 114% des ses ressources initiales. Enfin, la clé de répartition des ressources de 60% pour la RDC, contre 40% pour la RC, n'est pas respectée : 51% sont finalement allés à la RC, contre 49% à la RDC.

84. Au-delà de la situation budgétaire du projet, des gaps importants existent sur sa chaîne d'efficience globale. L'insuffisance la plus manifeste de ce point de vue est relative à la gestion du temps : prévu s'achever en 2014, le projet n'a démarré qu'en 2016 et couru jusqu'en 2019, avec donc un retard important. Beaucoup de produits sont restés inachevés ou immatures, donc incapables pour l'heure de générer les bénéfices socioéconomiques pour lesquels des ressources ont été dépensées. Des différences de compréhension sur des emplois de ressources et leur justification, intervenues entre le PNUD et des partenaires de mise en œuvre, WCS en RC et I'ICCN en RDC, sont également des points de fragilité voire d'inefficience, car ces épisodes ont freiné le rythme de progression du projet vers ses objectifs.

85. Le fait que le Conseiller Technique Principal n'ait pas été toujours en place dans le projet, et qu'il ait toujours été d'un statut VNU, en favorisant l'efficience par le tassement des dépenses de personnel, la dessert aussi par les pertes de capacités stratégiques et opérationnelles que cette situation induit pour le projet. En effet, en l'absence du CTP ce sont les chargés de programme du PNUD qui devaient s'engager davantage dans la gestion opérationnelle du projet sans avoir forcément assez de disponibilité pour cela. Il a pu en résulter des goulots d'étranglement qui ont contribué aux retards évoqués supra.

86. La faiblesse du taux d'exécution budgétaire que le projet affiche, est un autre signe d'inefficience. A 48% seulement des ressources disponibles et programmées, les capacités d'absorption du projet ressortent anormalement basses. Cela joue contre l'efficience des interventions car, des besoins existant et des ressources rares étant sorties pour les résoudre, sont quand même bloquées à 52% : elles ne servent pas le projet et ne servent pas ailleurs non plus. Cette impasse n'interpelle pas seulement la gestion du projet, mais aussi l'état des contraintes du milieu, comme le contexte, les capacités des opérateurs, l'éloignement des zones d'intervention et les difficultés pour y accéder et y acheminer des équipements, etc. Mais quelle que soit la complexité du registre des facteurs d'explication, la faiblesse dans l'absorption des ressources du projet reste un défi à son efficience.

87. Des disparités notables prévalent entre les résultats relativement à cette problématique de l'absorption. La situation du Résultat 3 est frappante à cet égard, avec une absorption qui dépasse les 100%. Il s'agit du renforcement des capacités des organismes gouvernementaux de gestion des réserves, avec des investissements dans la formation, la mise à disposition

d'équipements de travail et surtout la construction et la rénovation de locaux. Globalement ces emplois demandent moins de préalables et ont donc pu être exécutés budgétairement avec une certaine célérité, à l'exception des travaux de génie civil qui sont d'ailleurs encore inachevés pour la plupart au moment de l'évaluation finale. Ce sont donc les Résultats 1 et 2 qui tirent le taux d'absorption vers le bas. La rénovation du cadre de gestion et le développement d'outils transnationaux (Résultat 1), et les investissements communautaires de type AGR (Résultat 2) sont en effet plus gourmands en process et préalables qui peuvent être des ralentisseurs de consommation. Dans le premier cas, il faut beaucoup étudier et négocier, dans le second cas, il faut préparer des bénéficiaires qui partent de loin.

Tableau 11 : Grille de notation de l'Efficience du projet

Fonction/Critère	Forces	Faiblesses	Echelle					
			6	5	4	3	2	1
Efficience	▪ Standards de gestion fiduciaire de rang international (procédures PNUD) ▪ Gestion certifiée conforme (audits) ▪ Coûts d'opération faibles 7,5% des dépenses totales : donc 85% des ressources arrivent aux bénéficiaires	▪ Retards et extension du cycle de vie du projet indiquent une mauvaise maitrise de la ressources temps ▪ Instabilité au poste de CTP et statut de VNU, laissent de faibles capacités opérationnelles au projet ▪ Faiblesses du suivi limitent les valeurs ajoutées des investissements : particulièrement vrai des AGR observes en RC ▪ Faiblesse des capactés d'absorption : des besoins attendent des ressources qui ne leur parviennent pas						

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

3.3.5. Appropriation par le pays

88. Trois niveaux d'appropriation nationale se dégagent pour le projet : stratégique et politique ; institutionnel déconcentré ; et communautaire. L'appropriation du projet par les autorités minsitérielles et les grandes administrations en charge du secteur de l'environnement est généralement bonne dans les deux pays. Le fait qu'il s'agisse d'un projet transnational dont les modalités ont été longuement discutées et avec relativement de la difficulté, fait qu'il est connu et suivi au niveau institutionnel par ces acteurs stratégiques. Les Représentants nationaux qu'ils ont désignés auprès du projet ont une bonne implication dans la vie du projet.

89. Au niveau intermédiaire, l'appropriation du projet par les structures étatiques déconcentrées de l'Etat pose problème en ce qui concerne la République du Congo où la mission d'évaluation a visité ce niveau local. Les services techniques à la base, en commençant par le Conservateur de la réserve de Télé, déplorent une implication qui va de faible à

inexistante dans la planification et l'exécution des activités. Ils ne connaissent pas les conventions qui lient les opérateurs de mise en œuvre au projet, et ne peuvent exercer de contrôle sur eux, même dans le cas où ils effectuent des travaux dans la Base vie. Cette constatation vérifiée par les interviews en RC, est peut-être à nuancer en RDC où la mission d'évaluation s'est arrêtée à Kinshasa.

90. Au niveau local communautaire, en référence à la République du Congo, l'appropriation est mitigée. Les communautés ont marqué de l'intérêt pour les activités génératrices de revenus, certes. Elles font cas toutefois d'un accompagnement pré et post investissement très insuffisant, qui gêne leur appropriation. La mission est tombée sur un groupement qui a récolté plus d'un hectolitre de miel et dit garder cette production en attendant que le projet lui dise ce qu'il faut en faire. Autre illustration, il est ressorti des entretiens avec les bénéficiaires de projets d'élevage s'occupaient mieux de leurs cheptels propres que des bêtes données à leurs groupements économiques par le projet. L'absence de culture de développement solidaire serait en cause.

91. Les faiblesses du suivi des microprojets s'expliquent par l'éloignement des zones d'intervention et la dificulté à y accéder pour l'opérateur, d'une part, par la non implication des services techniques de proximité, d'autre part. En effet, si le suivi s'appuyait sur ces agents de développement à la base, il serait moins distant et moins onéreux grâce par exemple à des appuis en carburant.

3.3.6. Intégration

92. Le projet était ancré dans les Programme pays du PNUD dans les deux pays : en RDC l'Effet d'ancrage était "*Renforcement des capacités nationales de formulation de politiques en faveur des Objectifs du Millénaires pour le Développement*" ; en RC, l'Effet hôte du projet était : "*Renforcement des capacités des acteurs et des institutions en formulation et mise enoeuvre de politique environnementale*". Le projet était inscrit dans le cadre du *Programme de Gestion durable des forêts,* du Fonds pour l'Environnement mondial.

La prise en compte des thématiques transversales est déficiente dans le projet, saufpour la dimension environnement qui est le cœur de métier de l'environnement. Dans le cadre de résultats et de ressources il n'y a mension des femmes et des personnes vulnérables dans le ciblage des bénéfciaires, ni au niveau des résulats recherchés ni à celui des indicateurs de performance. Si dans la réalité de la mise en œuvre des activités, il est ressorti que les femmes figurent parmi les bénéficiaires des microprojets, aucune stratégie spécifique n'était posé dans le document de projet pour garantir qu'il en soit ainsi. C'est ainsi qu'en RDC, sur les 870 ménages bénéficiaires 196 sont dirigés par des femmes, soit un ratio de féminité de 22,5%.

En République du Congo, les donées en provenance du Suivi évaluation ne sont pas analysées sur la base du genre, mais sur les 5 AGR observés à titre d'échantillon sur le terrain 3 étaient des projets d'élevage de groupements de femmes. Sur le terrain des cas d'inclusion d'inclusion de personnes appartenant aux groupes défavorisés existent, mais généralement en deça de l représentation de ces grupes dans les zones d'intervention. Alors que les communautés pygmées y sont assez présentes les personnels de soutien aux conservateurs mobilisés dans le cadre de l'assistance du projet incluaient : 1 pygmy et 1 Bakoulou en RDC, et 1 pygmée en ROC.

3.3.7. Durabilité (*)

93. La durabilité intrinsèque des acquis du projet se dessine différemment selon lesquels. Dans le Résultat 1, l'inscription RAMSAR, le Protocole transfrontalier de lutte anti-braconnage, et les instruments de planification et de gestion élaborés (un plan d'aménagement

et un plan d'affaires pour la réserve du lac Tumba), ont vocation durer et à se bonifier au bénéfice de la conservation dans les zones. Encore qu'un défi important interpelle la véritable durabilité du Protocole LAB : celui de sa mise en œuvre effective qui demande des ressources non encore disponibles. Seule l'application effective fera qu'il ne soit pas in fine un protocole de plus pour les revues régionales des mécanismes juridiques.

94. Sur les Résultats 2 et 3, globalement, la durabilité des acquis du projet, en l'état, ressort fortement handicapée par l'inachèvement de beaucoup d'investissements dans le Résultat 3, et le faible ancrage institutionnel local des réalisations au titre du Résultat 2. Les édifices inachevés et donc non opérationnalisés risquent de se dégrader ou d'être reconvertis dans des usages autres que ceux auxquels le projet les destinait. Les activités génératrices de revenus, en République du Congo où la mission est descendue sur le terrain, souffrent déjà d'un déficit de suivi qui sera de plus en plus aigu avec la fin effective du projet. Les services techniques déconcentrés de l'Etat, seuls à même de prodiguer un accompagnement soutenu à des coûts raisonnables, mais non suffisamment impliqués dans la programmation et la mise en œuvre, ne sentent pas ces activités comme réellement ancrées dans leurs portefeuilles respectifs.[2]

95. Dans la sous-préfecture d'Epena (RC), des microprojets d'élevage ont reçu des sujets importés sans l'assistance technique du Service agricole compétent en la matière. Les bénéficiaires ont observé eux-mêmes que ces bêtes étaient inadaptées et tombaient plus fréquemment malades. Le vétérinaire du Service agricole a été mobilisé à ce moment-là seulement pour pratiquer une vaccination. Cette logique-là ne favorise pas l'appropriation et la durabilité. Même le Conservateur avec lequel le projet est censé être plus en interface ne se sent pas suffisamment impliqué, n'a pas une visibilité sur l'assistance que le projet apporte aux communautés en rapport avec la conservation dont il est le premier responsable. Le manque d'ancrage de ces investissements, comme entrave à leur pérennité, est une vraie leçon apprise de ce cycle de programmation, à méditer en direction de futures interventions similaires.

A l'externe, la durabilité est aussi influencée par des dimensions clés : financière, sociopolitique, institutionnelle et environnementale. S'agissant des ressources, la situation vécue par le projet indique qu'elles ne sont pas disponibles dans des proportions importantes : les Etats parties qui s'étaient engagés à le financer partiellement n'ont finalement apporté aucune contribution en numéraire. Or certains réalisations du projet comme les infrastructures socio-économiques (radio communautaire en RC, centre de santé en RDC, infrastructures et équipements techniques dans les deux pays), auront besoins de budgets de fonctionnement pour être opérationnaliser. Le protocole LAB aura également besoin de ressources pour être concrètement mis en œuvre. La communauté des acteurs rencontrés par la mission s'accroche encore sur la possibilité d'un nouveau projet LTLT pour consolider les acquis de cette phase.

Le risque sociopolitique en termes d'instabilité sociale et ou politique susceptible de mettre en danger ressort modéré si on l'anticipe en s'appuyant sur les contextes actuels des deux pays. S'il était très élevé en République démocratique du Congo en fin 2018 avec toutes les incertitudes qui affectaient le calendrier électoral, il s'y est beaucoup adouci après les élections et la mise en place progressive du nouveau pouvoir. En république du Congo aussi la crise du Pool est une dynamique de résolution ou d'apaisement. Seule la non maîtrise de la crise sanitaire Ebola dont la région de l'Equateur a été le foyer initial, continue de constituer une difficulté en RDC et une menace potentielle pour la RC. Un risque existe aussi dans le profil sociologique des populations bénéficiaires d'activités génératrices de revenus : peu accoutumées à cette modalité de coopération, elles ont de réelles difficultés à s'approprier les

[2] L'absence des contribution des Etats a été sans doute un facteur de contrainte au financement de l'implication des Services techniques.

actifs communautaires : par exemple les bêtes des projets d'élevage communautaires sont moins entretenues que les élevages privés des mêmes bénéficiaires. Le fait enfin que les populations autochtones n'aient pas bénéficié d'un ciblage spécifique dans le projet fait est aussi un facteur de pression sociale sur le projet (la mission a pu constater la poursuite des feux de brousse comme partie des modèles traditionnels d'exploitation économique).

Le risque d'une rupture institutionnelle sur le plan national global est modéré compte tenu du contexte politique analysé ci-dessus. En revanche, les acquis du projet restent tributaires de l'état général de la gouvernance, caractérisée dans les deux pays par politiques et stratégies nationales insuffisamment efficaces pour avoir des impacts réels sur les problématiques de terrain (en l'occurrence des zones humides à des milliers de kilomètres des capitales nationales). Il y a aussi des limites locales de gouvernance liées à l'ancrage des actifs du projet dans les institutions locales au niveau même des deux zones. Les Services techniques déconcentrés, qu'il s'agisse des Conservateurs ou des autres agents techniques comme les Secteurs agricoles, n'ont pas montré une emprise technique solide et une bonne appropriation sur les actifs du projet, les opérateurs ne les ayant pas suffisamment associés aux investissements qu'ils ont réalisés dans les différents sites. Dans ces conditions, ils ne font pas le suivi et l'accompagnement ex post indispensables à la pérennité des résultats.

Sur le risque environnemental la tendance mondiale au réchauffement climatique met à contrario en évidence la nécessité d'œuvrer avec davantage de force à la préservation des zones humides. Localement les inventaires relayés dans le corps du rapport font état de tendances favorables en matière de conservation de la biodiversité. Les résultats intermédiaires de l'inventaire WCS montrent en effet une baisse ou une stabilisation de la pression sur les grands mammifères, ce qui laisse plus de possibilité pour construire des stratégies plus longues d'appui aux processus naturels de reconstruction des ressources.

Tableau 12 : Grille de notation de la Durabilité des acquis du projet : selon les critères spécifique et globalement

Sous-critère Financier					
Forces	Faiblesses	Echelle			
		4	3	2	1
▪ Possibilité de financement d'une seconde phase de projet	▪ Au niveau national, problèmes budgétaires persistants pour les Etats parties ▪ Au niveau local, peu de ressources transférées pour faire fonctionner les infrastructures socioéconomiques implantées par le projet dans les zones d'intervention ▪ Le protocole transnational LAB n'a pas encore bénéficié de ressources clairement dégagées pour sa mise en œuvre ▪ Comparé aux autres, risque financier particulièrement impact pour la durabilité				

Sous-critère Sociopolitique					
Forces	Faiblesses	Echelle			
		4	3	2	1
▪ Transition politique effectuée avec un certain apaisement en République Démocratique du Congo ▪ Crise du Pool, en République du Congo, en phase d'apaisement	▪ Faible appropriation des actifs socioéconomique par les populations locales (peu accoutumées aux micro projets communautaires) ▪ Populations autochtones et leurs modèles économiques non spécifiquement ciblés dans la logique d'intervention du projet				
Sous-critère institutionnel et de gouvernance					
Forces	Faiblesses	Echelle			
		4	3	2	1
▪ Pas de rupture institutionnelle en vue	▪ Gouvernance technique encore faible dans les deux pays : politiques et stratégies nationales insuffisamment efficaces pour peser sur le terrain (en l'occurrence sur des zones humides lointaines par rapport aux deux capitales) ▪ Faible emprise institutionnelle des Services déconcentrés présents sur le terrain, sur les actifs du projet				
Sous-critère Environnement					
Forces	Faiblesses	Echelle			
		4	3	2	1
▪ Zones humides comme les zones "LTLT" reçoivent un surcroît d'intérêt dans le contexte mondial où le risque climatique s'accroît ▪ Signature de protocoles LAB est aussi un atout environnemental pour les zones "LTLT" ▪ Pression sur la biodiversité contenue dans les zones du projet (Inventaire WCS)	▪ Tendances mondiales défavorables en matière de changement climatique, avec nécessairement des résonnances locales				
Durabilité Globale : Synthèse des 3 sous-critères ci-dessus					
Forces	Faiblesses	4	3	2	1
▪ Risque sociopolitique modéré (contextes politiques assez apaisés, mais problème avec la persistance de la crise Ebola)	▪ Risque financier très sévère alors qu'il est très impactant pour la durabilité : crises budgétaires dans les Etats parties empêchent de dédier				

▪ Risque environnement modéré (résonnances en provenance des tendances climatiques mondiales mitigés par le regain d'intérêt local pour les zones humides foyers de biodiversité ; on observe localement une stabilisation voire une amélioration dans la préservation de la biodiversité)	des ressources conséquentes à la préservation des acquis du projet ▪ Risque institutionnel et de gouvernance assez élevé : politiques et stratégies nationales peu efficaces dans les deux Etats, avec donc des effets d'autant plus ténus sur le terrain des zones "LTLT" ; au niveau institutionnel local aussi il y a un ancrage insuffisant des actifs du projet dans les structures déconcentrées de l'Etat présentes à la base : Services du Conservateurs, Agricoles et d'Elevage, notamment)				

Nota : Echelle : 4 (Probable: risques négligeables) ; 3 (Modérément Probable : Risques modérés) ; 2 (Modérément Improbable : Risques importants) ; 1 (Improbable : Risques critiques)

3.3.8. Impact

96.. ***Le projet a généré dans l'environnement de mise en œuvre des impacts réels.*** Dans le cadre du Résultat 1, le Protocole de lutte anti braconnage, le label RAMSAR obtenu pour les deux sites dans la continuité, le Plan d'aménagement de la Réserve de Tumba 2016-2020 et son plan d'affaires 2018-2019, sont à coup sûr des effets imprimés par le projet. L'inscription RAMSAR sécurise davantage la zone en accroissant son statut et sa visibilité internationale, ce qui peut attirer davantage de ressources pour sa protection. Quant au Protocole et autres cadres de gestion des sites, ce sont des outils dont la véritable résonnance viendra de l'application qui en sera faite au fil des années. Il est arrivé que des instruments de cette nature restent finalement sans conséquence parce que non appliqués. Le défi à la pérennité du Protocole LAB est donc celui de sa mise en œuvre. Il est vrai qu'ici l'implication de la COMIFAC, qui l'a endossé comme les deux Etats parties, est déjà un atout.

97. Pour le Résultat 2, en République Démocratique du Congo, 870 ménages du paysage Tumba, dont 674 dirigés par des hommes et 196 dirigés par des femmes, ont bénéficié de soutiens qui ont amélioré leurs capacités de production économique. En République du Congo ce sont des microprojets d'activités génératrices de revenus, en agriculture, élevage, pêche, apiculture, qui ont impacté 4549 personnes bénéficiaires directs ou indirects. Plusieurs dizaines de voies de navigation ont également été assainies : en RC 40 km sur les rivières Mbanza et Lingamba dans le site RAMSAR des « Grands Affluents », grâce au matériel aratoire dont l'association locale de pêcheurs a été dotée.

98. Pour le Résultat 3, le projet s'est efforcé de consolider les infrastructures et les équipements des Services de Conservation dans les deux réserves. Si le Protocole est un impact robuste à condition d'être effectivement mis en œuvre, le développement des infrastructures des Services de la Conservation est fragilisé par l'inachèvement de ces réalisations. Les Activités génératrices de revenus sont, elles aussi, menacées par la quasi inexistence d'un

dispositif d'accompagnement dans un environnement naturel difficile et où les bénéficiaires sont peu accoutumés à cette approche économique.

99. La préservation des ressources naturelles à laquelle le projet avait en vue de contribuer, au côté des autres acteurs du secteur, s'inscrit dans une bonne dynamique. A titre d'illustration, les résultats intermédiaires d'un inventaire réalisé en 2017-2018 par WCS, dans une zone incluant les aires du projet, font état de 6000 gorilles, 1500 chimpanzés et 1500 éléphants, ce qui représente selon les technicien de la Réserve de Télé (le Conservateur lui-même, mais aussi l'expert local de WCS) un profil de préservation stable à améliorer pour ces espèces. La contribution du projet LTLT à cette dynamique positive serait toutefois plutôt modérée pour diverses raisons : le Protocole LAB est d'adoption récente et attend d'entrer en phase de mise en œuvre ; le renforcement des capacités des Services opérationnels de Conservation est achevés quant aux équipements de travail, mais largement inabouti dans sa dimension infrastructurelle. Les ouvrages communautaires et activités génératrices de revenus, comme dimension sociale d'accompagnement de la conservation, sont également inachevées ou trop récentes et fragmentaires pour avoir déjà une grande résonnance sur ces chiffres.

3.4.Conclusions, recommandations et enseignements

3.4.1. Constations de l'évaluation

3.4.1.1. Pertinence

100. ***Constat #1*** : ***Sur le plan stratégique, le projet est aligné sur les référentiels de développement de ses différentes parties prenantes : les Etats de la République du Congo et de la République Démocratique du Congo ; le Fonds pour l'Environnement Mondial ; et le Programme des Nations Unies pour le Développement***. Les deux Etats parties au projet sont conscients d'abriter une part importante de la biodiversité mondiale et s'efforcent de la préserver, y compris dans des cadres régionaux comme celui de la COMIFAC.

101. ***Constat #2*** : ***Au niveau logique, le cadre des résultats et des ressources techniquement robuste dans l'ensemble, mis à part son manque d'ouverture aux vulnérabilités particulières, a pu souffrir de quelques indicateurs inadéquats en rapport avec le Résultat 3***. Cette dernière lacune a déjà été identifiée par les revues précédentes, mais n'est pas corrigée au moment de l'évaluation finale. Le cadre logique détonne aussi de ne pas expressément faire référence aux populations autochtones relativement présentes dans les zones du projet (notamment dans les parties les moins humides), non plus qu'aux femmes, pour engager les acteurs à mieux les cibler.

3.4.1.2. Efficacité

102. ***Constat #3*** : ***Mis en œuvre avec retard sur la planification initiale, le projet a gardé intacte sa matrice de résultats, sans l'actualiser pour tenir compte de l'état nouveau du contexte et de ses contraintes, ce qui explique en grande partie le profil ses résultats.*** Les ressources attendues des autres parties que le GEF n'étant pas au rendez-vous, le maintien des ambitions du cadre de résultats initial n'a plus laissé d'autre possibilité que de disperser les modestes ressources disponibles avec le risque de minorer leur capacité d'impact. Le fait que le poste critique de Conseiller Technique Principal soit resté vacant un temps (pour cause de maladie et démission), est aussi un facteur de minoration des capacités du projet (en plus du fait qu'il était fait appel à des VNU pour pourvoir le poste). La gouvernance du projet a été fragilisée par endroits par ce problème de staff : avec par exemple les errements notés dans la gestion des cahiers de charge des opérateurs ayant conduit à l'arrêt du partenariat avec WCS en

RC et à la suspension des transferts de fonds à l'ICCN en RDC. Beaucoup de lenteurs dans les processus de décaissement et la faiblesse du suivi opérationnel sur le terrain procèdent également de cet écueil de staffing. Enfin, le cadre organisationnel centralisé a tendu à générer un tropisme zonal qui a fait que plus de ressources ont été investies en République du Congo, alors qu'à l'origine il était prévu de diriger 60% du budget vers la RDC.

103. ***Constat #4*** : ***Au titre du résultat 1, le projet a permis, d'une part, de classer les zones des Lacs Télé et Tumba comme site RAMSAR transnational ; d'autre part, de doter les deux pays d'un Protocole transnational de lutte contre le braconnage, ce qui est un instrument important de coopération dans le cadre de la protection des espèces.*** La Commission des Forêts d'Afrique Centrale (COMIFAC) a été associée à ce double résultat, et se positionne dûment pour accompagner la mise en du Protocole. Du point de vue des outils techniques de gestion, si la réserve de Tumba a bien été dotée d'un Plan d'aménagement, le projet n'est pas parvenu à élaborer celui de la réserve du lac Télé, une tentative faite par WCS n'ayant pas été acceptée par le gouvernement.

104. ***Constat #5*** : ***Au titre du Résultat 2, le projet a développé des activités génératrices de revenus en direction des communautés des zones du projet, notamment : (i) pêche artisanale, (ii) apiculture, (iii) aviculture ; (iv) élevage caprin***. Dans ce cadre quelque près de 4500 bénéficiaires individuels ont été touchés en République du Congo, tandis que près 900 ménages ont reçu les appuis économiques en République Démocratique du Congo. En appui à ces activités économiques, les groupements porteurs ont été formés relativement à leur gestion technique et financière.

105. ***Constat #6*** : ***En RC, où elles ont été observées sur le terrain, les activités génératrices de revenu sont toutefois apparues en bute à des défis sérieux***. Les groupements bénéficiaires ont été constitués de manière ad hoc, dans le cas des élevages, après l'arrivée des bêtes dans le village. Sans références historiques et avec un accompagnement quasi inexistant, les mciro projets ont été trouvés en difficulté d'exploitation dans l'ensemble. Même là où l'exploitation a relativement fonctionné, les bénéficiaires ne savent pas dire quel est leur projet économique : cas d'un village autour d'Epéna où le groupement a récolté plus de 100 litres de miel, mais attend des "directives du projet pour savoir ce qu'il doit faire de cette production".

106. ***Constat #7*** : ***Le déploiement des activités génératrices de revenus a véritablement manqué de stratégie opérationnelle (en RC où il y a eu visite de terrain)***. Si les bénéficiaires ont été consultés dans l'identification des projets, tous leurs choix initiaux n'ont pas fait l'objet d'études techniques pour garantir leur viabilité : des élevages caprins érigés au bord des étangs ont vu leurs bêtes décimées par les colonies de pythons vivant là. Ailleurs, ce sont des canards élevés sans abris appropriés qui ont été laissés à la merci des prédateurs, les vautours notamment. Parfois, l'opérateur a eu l'idée d'importer dans les villages des races caprines inadaptées au milieu, avec même risque d'introduction de pathologies animales nouvelles ou jusque-là non répandues dans les localités.

107. ***Constat #8*** : ***Une autre grande insuffisance notée sur le terrain, est l'absence d'implication des services techniques nationaux à la base, en commençant par les Services du Conservateur de la Réserve de Télé, dans l'identification des bénéficiaires, le montage et la mise en œuvre des AGR.*** L'intelligence de la sociologie des communautés qu'ils ont construite au fil des années n'a pas été mise au bénéfice du projet. Ils ne peuvent pas davantage prendre en charge le suivi opérationnel des activités, que l'opérateur ne peut pourtant assumer pleinement, compte tenu de l'enclavement aigu des zones d'intervention.

108. ***Constat #9*** : ***Toujours dans le cadre du second Résultat, le projet a constitué des équipes d'éco-moniteurs de repérage et surveillance des sites de convergence des grandes espèces protégées, en perspective d'une diffusion progressive de l'écotourisme***. Les acteurs rencontrés émettent la crainte de voir ces éco-guides se transformer en braconniers : ils seraient alors très efficaces car connaissant à présent où trouver les animaux. Le risque est très élevé dans les intermèdes de rupture de leurs honoraires, et surtout dans la phase actuelle d'arrêt de leurs contrats de service. En tout état de cause, des indices de braconnage associés avec une forte probabilité qu'ils soient liés à ces éco-moniteurs, ont déjà été relevés dans certaines clairières en marge de patrouilles des équipes du Conservateur.

109. ***Constat #10*** : ***Enfin, le Résultat 2 a enregistré la réalisation d'infrastructures sociales de développement communautaire : il s'agit d'un poste de santé dans la zone du lac Tumba, et d'une radio communautaire dans la zone du lac Télé.*** Aucun de ces investissements n'était opérationnel au moment de l'évaluation. La construction du poste de santé n'est pas terminée. En ce qui concerne la radio, elle a bénéficié de la mise à disposition d'un local dans l'enceinte de la Base vie, mais n'est pas encore fonctionnelle pour des problèmes techniques, sans compter l'absence d'un cadre communautaire d'exploitation (comité de gestion, recrutement et formation des animateurs, etc.). Des travaux d'utilité communautaire ont également été entrepris : grâce au matériel aratoire remis à l'association locale de pêcheurs, l'assainissement en RC de 40 km a amélioré la navigabilité et la pêche sur les rivières Mbanza et Lingamba dans le site Ramsar des « Grands Affluents ».

110. ***Constat #11*** : ***Au titre du Résultat 3, le projet a investi dans le développement des capacités des Services de conservation des deux aires protégées***, avec notamment la professionnalisation des Bases vie : ajout et restauration de bâtiments techniques comme les salles de contrôles et de laboratoire, les blocs administratifs, mais aussi des bâtiments sociaux comme les logements des écogardes et les maisons d'hôtes pour les missions techniques régulièrement déployées dans les zones. Le projet a aussi fourni des équipements de travail, notamment les hors-bords indispensables à la mobilité des écogardes dans des zones particulièrement humides. Sur le terrain où la mission a pu les observer, le défi lié à ces investissements est qu'ils sont tous inachevés au moment de l'évaluation, certains pour manque de temps, d'autres par manque de ressources.

3.4.1.3. Efficience

111. ***Constat #12*** : ***Dans la consommation de ses ressources, le projet a pu bénéficier des standards fiduciaires de rang international du PNUD, ce qui garantit des acquisitions optimisées, c'est-à-dire effectuées avec un rapport bon coût-avantage ; mais il a aussi donné à voir quelques gaps sur sa chaîne d'efficience globale***. L'insuffisance la plus manifeste de ce point de vue est relative à la gestion du temps : prévu pour s'achever en 2014, le projet n'a démarré qu'en 2016 et a couru jusqu'en 2019, avec plusieurs épisodes d'arrêt d'activités. Beaucoup de produits sont restés inachevés, donc incapables pour l'heure de générer les bénéfices socioéconomiques pour lesquels des ressources ont été dépensées. Des différences de compréhension sur des emplois de ressources et leur justification, intervenues entre les PNUD et des partenaires de mise en œuvre, WCS en RC et I'ICCN en RDC, sont également des points de fragilité voire d'inefficience.

3.4.1.4. Durabilité

112. ***Constat #13*** **:** ***Le Protocole transfrontalier de lutte anti-braconnage a vocation à durer, si le défi de sa mise en œuvre est réellement pris en charge, tandis que sur les autres produits, globalement, la durabilité des acquis du projet, en l'état, ressort fortement***

handicapée par l'inachèvement de beaucoup d'investissements dans le Résultat 3, et le faible ancrage institutionnel local des réalisations au titre du Résultat 2. Les édifices inachevés et donc non opérationnalisés risquent de se dégrader ou d'être reconvertis dans des usages autres que ceux auxquels le projet les destinait. Les AGR souffrent déjà d'un manque de suivi qui sera de plus en plus aigu, parce que les services techniques locaux seuls à même de faire ce suivi à des coûts raisonnables, ne sentent pas ces activités comme réellement ancrées dans leurs portefeuilles respectifs.

3.4.1.5. Impacts

113. ***Constat #14*** : ***Le projet a généré dans l'environnement de mise en œuvre des impacts réels.*** Pour le Résultat 1, il s'agit du Protocole LAB et du Plan d'aménagement de la Réserve de Tumba, et Pour le Résultat 2, des centaines de microprojet d'AGR déployées dans les communautés ont touché plusieurs milliers bénéficiaires (environ 4500 individus en RC et près de 900 ménages en RDC) ; plusieurs dizaines de voix de navigation ont été assainies : en RC 40 km sur les rivières Mbanza et Lingamba dans le site Ramsar des « Grands Affluents », grâce au matériel aratoire dont l'association locale de pêcheurs a été dotée. Pour le Résultat 3, le projet s'est efforcé de consolider les infrastructures et les équipements des Services de Conservation dans les deux réserves. Si le Protocole aura un impact robuste à condition d'être effectivement mis en œuvre, le développement des infrastructures des Services de la Conservation est fragilisé par l'inachèvement de ces réalisations. Les Activités génératrices de revenus sont elles aussi menacées par la quasi inexistence d'un dispositif d'accompagnement dans un environnement naturel difficile et où les bénéficiaires sont peu accoutumés à cette approche économique. Cette dernière constatation pourrait être relativisée en RDC ou la mission n'a pu faire le terrain.

114. ***Constat #15*** : ***La préservation des ressources naturelles à laquelle le projet avait en vue de contribuer, au côté des autres acteurs du secteur, s'inscrit dans une dynamique positive***. A titre d'illustration, les résultats intermédiaires d'un inventaire réalisé en 2017-2018 par WCS, dans une zone incluant les aires du projet, font état de 6000 gorilles, 1500 chimpanzés et 1500 éléphants, ce qui représente selon les techniciens de la Réserve de Télé (le Conservateur lui-même, mais aussi l'expert local de WCS) un profil de préservation stable à améliorer pour ces espèces. La contribution du projet LTLT à cette dynamique positive serait toutefois plutôt modérée pour diverses raisons : le Protocole LAB est d'adoption récente et attend d'entrer en phase de mise en œuvre ; le renforcement des capacités des Services opérationnels de Conservation est achevé quant aux équipements de travail, mais largement inabouti dans sa dimension infrastructurelle. Les infrastructures communautaires et activités génératrices de revenus, comme dimension sociale d'accompagnement de la conservation, sont également inachevées ou trop récentes et fragmentaires pour avoir déjà une grande résonnance sur ces chiffres.

3.4.2. Leçons apprises

115. ***Leçon apprise #1*** **:** ***Le projet a apporté au milieu des produits dont l'accueil par les bénéficiaires tant institutionnels que communautaires, a montré qu'ils étaient attendus, et constituent des dimensions essentielles au sein des stratégies de conservation de la nature***. Les mesures sociales et économiques constituent en effet un accompagnement stratégique de la conservation dont les populations locales ne sentaient jusque-là que le côté répressif. Des conflits entre populations et l'ICCN ont même été dénoués en RDC grâce aux interventions du projet. Avec les infrastructures sociales et les microprojets économiques, les bénéficiaires expérimentent des alternatives réelles à une pression indue sur les ressources naturelles. La

mission a rencontré des cas emblématiques d'anciens braconniers reconvertis par le projet dans le dispositif de conservation.

116. ***Leçon apprise #2* : *Toutefois le projet s'est mis en œuvre dans un tel nœud de contraintes (retard de démarrage, ressources amputées, cadre de mise en œuvre déficient, cadre physique étendu et enclavé), que le goût d'inachevé qu'il dégage dans la plupart de ses réalisations, est aussi une forme de pédagogie, un lieu d'apprentissage vers un nouveau cycle de programmation plus robuste dans ses choix stratégique et technique et organisationnels, mais aussi plus focalisé***. Autant les besoins à traiter sont clairs au terme de cette séquence, autant les écueils à éviter sont éclairés et connus, le tout ouvrant certainement la voie à une nouvelle phase de projet potentiellement plus efficace.

117. ***Leçon apprise #3* : *Le cadre organisationnel centralisé est un facteur d'alourdissement, d'autant plus entravant en l'absence de Conseiller Technique Principal, ce qui a été le cas sur de longues séquences de temps.*** Cette situation a pu non seulement retarder le traitement des questions opérationnelles, mais aussi induire un tropisme en faveur de l'environnement national d'accueil du pilotage du projet. C'est ainsi que, chemin faisant, la clé de répartition des ressources entre les deux pays s'est modifiée par rapport à ce qui était initialement programmé.

118. ***Leçon apprise #4*** : ***L'instabilité au poste de Conseiller Technique Principal du projet a été un facteur de grande gêne pour l'efficacité du projet.*** De surcroît le poste a été occupé par des Volontaires des Nations Unies, soit un profil sans doute en-deçà de ce qu'il faut pour un projet complexe, d'extension transnationale et confronté à de lourds défis comme un retard de démarrage inhabituellement long, mais aussi une zone d'intervention aussi étendue que difficile d'accès. Sans doute aurait-il fallu investir dans la sécurisation d'un profil de haut niveau et aguerri. Les séquences d'arrêt et autres retards acculés, mais aussi les errements notés dans les relations avec certains partenaires de mise en œuvre (WCS en RC, et ICCN en RDC), et l'insuffisance de l'accompagnement opérationnel des bénéficiaires (en RC tout du moins !), procèdent en grande partie de ce problème de staffing.

119. ***Leçon apprise #5* : *L'absence d'un réel ancrage du projet dans les structures nationales pérennes, a été un facteur inhibant pour l'efficacité opérationnelle du "LTLT".*** Dans les zones observées, les services déconcentrés de l'Etat, qui fonctionnent pourtant au plus près des communautés, n'ont pas été suffisamment amenés à s'approprier les activités du projet. En leur absence, surtout celle des services du Conservateur, les opérateurs du projet, qui ne sont pas des agents de conservation par exemple, ont pu tenir avec les populations des discours mal accordés avec les éléments de langage constitutifs de la doctrine de conservation. Dans le cadre des microprojets d'élevage, les bénéficiaires ont fait cas de bêtes achetées en RDC sans l'aval et l'accompagnement du Secteur Agricole d'Epéna et qui se sont révélés être des sujets malades avec une mortalité finalement très élevée. Au total, les Services techniques non impliqués en aval n'ont pu pourvoir au suivi de proximité des projets, alors qu'il est difficile à l'Opérateur, qui finit toujours par ne plus être là, d'assumer cet accompagnement dans la durée.

120. ***Leçon apprise #6 : Les investissements du projet dans un environnement aussi difficile et au profit de bénéficiaires peu accoutumés à la logique socioéconomique des activités génératrices ont besoin d'un suivi-accompagnement de proximité plus soutenu que ce qui a été observé sur le terrain.*** Les communautés appuyées et observées en RC n'ont manifestement pas la connaissance de ce type d'assistance. Comme indiqué précédemment, emblématique de cette situation est le groupement villageois de Mokingi (Sous-préfecture d'Epéna) qui a récolté plus de 100 litres de miel et attend que le projet lui indique ce qu'il devait en faire. Les groupements ne sont par ailleurs pas forts en tant qu'organisations pour gérer seuls

les actifs : il a été observé que les bêtes des élevages du groupement étaient moins entretenues que le cheptel propre de chaque membre pris individuellement. Pour toutes ces raisons, les bénéficiaires ont besoin d'un encadrement soutenu, qui pouvait malheureusement difficilement être mené par les équipes de l'opérateur, même avec un relais à Imfondo, compte tenu de l'éloignement et de l'enclavement de la zone.

3.4.3. Recommandations

121. ***Recommandation #1 :*** Initier une nouvelle phase de programmation, ne serait-ce que pour parachever les nombreuses réalisations inachevées des deux côtés. Cette recommandation es ancrée sur les ***Constats #4-10*** et la ***Leçon apprise #2*** **:** il s'agit de finaliser les investissements non achevés, de consolider les AGR par un accompagnement plus robuste et de viabiliser les résultats par un véritable ancrage dans les structures nationales pérennes à la base. La recommandation s'adresse au GEF, au PNUD, et aux deux Etats.

122. ***Recommandation #2 : Accroître substantiellement les ressources d'une nouvelle phase de programmation pour espérer des impacts significatifs sur les trois résultats, ou alors mieux focaliser les interventions, les zones cibles étant particulièrement étendues et difficiles d'accès.*** Cette recommandation procède des ***Constats #2-3*** : il s'agit de se donner les moyens de couvrir des zones cibles particulièrement étendues et difficiles d'accès, partagées entre deux pays de surcroît. La recommandation s'adresse au GEF, au PNUD, aux deux Etats et aux partenaires d'exécution, toutes les parties devant honorer leurs engagements de concours financiers.

123. ***Recommandation #3 : Revoir le cadre institutionnel de mise en œuvre dans le sens d'une déconcentration de la gestion de la mise en œuvre : dans le cadre d'un même PTA, chaque pays exécutant sa programmation nationale sur la base de ressources dédiées dont le Bureau pays du PNUD est l'administrateur fiduciaire.*** Cette recommandation destinée à favoriser une mise en œuvre plus souple et plus proche des réalités, procède des ***Constats #2,3, 12*** et à la ***Leçon apprise #3***. Elle s'adresse au GEF, au PNUD et aux deux Etats.

124. ***Recommandation #4 : Investir dans la mobilisation d'un Conseiller Technique Principal de haut niveau, dédié à plein temps à la gestion d'un projet d'envergure, d'extension transnationale, et ciblant des zones particulièrement difficiles.*** Destinée à éviter de laisser le projet reposer sur les chargés de programme du PNUD qui ont un large portefeuille et ne devraient faire que de l'assurance qualité, cette recommandation est ancrée dans le **Constat *#3*** et la **Leçon apprise #4**, et s'adresse au PNUD et GEF.

125. ***Recommandation #5 : Améliorer l'ancrage et l'appropriation institutionnelle à la base des résultats du projet, grâce à une mise en avant des entités techniques déconcentrées des Etats, comme les Conservateurs, et les Services agricoles.*** Cette recommandation vient en correction de lacunes d'implication de ces services à la base soulevées dans le **Constat *#8*** et la **Leçon apprise #5.** Elle s'adresse notamment aux deux Etats parties qui doivent matérialiser leurs engagements financiers, mais aussi au GEF, au PNUD, et aux partenaires d'exécution.

126. ***Recommandation #6 : Améliorer le suivi opérationnel des activités et l'accompagnement des bénéficiaires, à travers une responsabilisation accrue des services techniques nationaux à la base qui peuvent, mieux que les missions ponctuelles en provenance des capitales, atteindre les cibles à moindre coût.*** Cette recommandation procède des **Constats *#6, 7, 8*** et de la ***Leçon apprise #6.*** Elle s'adresse surtout aux deux Etats partie et aux partenaires d'exécution, mais aussi au GEF et au PNUD.

ANNEXES

1. Audit-trail : journal traitement des observations émises sur le projet de rapport

Audit-Trail				
N°	**Commentaires**	**Auteurs**	**Références**	**Réponses de l'Evaluateur**
1.	Les modalités de mise en œuvre ont été définies dans le PRODOC dûment approuvé par les parties prenantes, c'est beaucoup plus un retard dans la disponibilité des fonds lié aux mécanismes du bailleur	PNUD/COF	◆ §16	Commentaire en compte : nuance suggérée apportée dans la nouvelle rédaction du paragraphe !
2.	Ces structures comme on le sait ont fait preuve de désintéressement lié à leurs exigences financières	PNUD/COF	◆ §49	Commentaire tenu en compte : idée nouvelle suggérée par le commentaire insérée dans le propos, en note de bas de page !
3.	Ce cas isolé n'est pas structurel, mais plutôt d'humeur d'individus	PNUD/COF	◆ §49	Commentaire non tenu en compte : au contraire il est noté une faiblesse structurelle (objet d'une recommandation d'ailleurs !) de l'implication du Conservateur dans les activités opérationnelles : même lorsque WCS, le propre partenaire du Conservateur était en charge, le Conservateur n'était pas suffisamment informé de ce que faisait cet opérateur sur le terrain ; au total, le Conservateur s'est dit impuissant à dresser la carte des microprojets installés dans la zone de compétence ; il en est de même des autres Services déconcentrés : le Service d'élevage n'a pas été associé à l'identification des projets d'élevage et a été sollicité plus tard pour lutter contre les parasitoses importées avec certaines bêtes acquises hors des frontières.!
4.	Bien dit	PNUD/COF	◆ §49	Dont Act !
5.	Faute du non apport des contributions financières programmées	PNUD/COF	◆ §57	Commentaire tenu en compte : précision apportée !
6.	Les conservateurs ont toujours pris part aux différentes rencontres malgré le coût élevé de leurs participations, notamment en RDC avec l'éloignement des zones d'activités	PNUD/COF	◆ §59	Commentaire tenu en compte : Idée incriminée supprimée !
7.	Le CTP a démissionné une seule fois	PNUD/COF	◆ §64 & Tableau 3	Commentaire tenu en compte : propos corrigé en conséquence !
8.	Ce n'était pas la vocation du projet de leur doter des moyens pour cela	PNUD/COF	◆ Tableau 3	Commentaire tenu en compte : précision insérée !
9.	Le PNU s'est avantage impliqué dans la mise ne oeuvr du projet à le reprise des activités, le CP a du reste était absence pour des raisons de santé pendant une longue période et n'a repris ses fonctions qu'après l démission du CTP	PNUD/COF	◆ §64	Commentaire tenu en compte : correction apportée !
10.	l'une des raisons essentielles est l'éloignement des zones d'exécution des activités du projet à au lieu d'établissement de la coordination	PNUD/COF	◆ §65	Commentaire tenu en compte : correction apportée !
11.	Cette notation ne cadre pas les facteurs d'influence étant exogènes au projet, les ressources humaines	PNUD/COF	◆ Tableau 9	Commentaire tenu en compte : Notation ajustée en conséquence !
12.	Un seul arrêt ou ralentissement d'activités à la démission du CTP	PNUD/COF	◆ §84	Commentaire tenu en compte : Correction apportée !
13.	Ces partenaires identifiés lors du montage du projet ont fait preuve d'inefficacité opérationnelle et managériale	PNUD/COF	◆ §84	Ces lacunes sont documentées tout au long du rapport (y compris d'ailleurs l'absence des concours financiers sur lesquels certains opérateurs étaient engagés !)
14.	Observations contradictoires à celles de la page 29 qui relèvent l'omniprésence des Conseillers au programme dans l gestion du projet	PNUD/COF	◆ §85	P29 (§65) il est dit " *Hélas, après la démission du CTP, mais aussi en appui au nouveau CTP moins expériementé, le PNUD a été amené à*

				s'impliquer plus significativement dans la mise en œuvre, tout en n'ayant pas forcément les moyens de cette responsabilité, parce que le chargé de programme Environnement avait d'autres projets en portefeuille." ; ce qui n'est pas opposé à ce qui est dit ici page 38 (§86) : " *En effet, en l'absence du CTP ce sont les chargés de programme du PNUD qui devaient s'engager davantage dans la gestion opérationnelle du projet sans avoir forcément assez de disponibilité pour cela*."
15.	Les retards sont inhérents au retard du au déblocage des fonds	PNUD/COF	• §85	Oui, mais ces contraintes de déblocage de fonds participent aussi bien à l'inefficience entendue globalement sur le projet !
16.	Autant ne pas indiquer l pays pour n'avoir pas visité les deux, j'ai proposé le 4	PNUD/COF	• Tableau 11	Non, au contraire, les deux pays ont bien été visités : à Kinshasa, tous les acteurs ont été rencontrés ; seul le terrain, Mbandaka, n'a pas été visité pour des raisons indépendantes de l'équipe d'évaluation. Dans le fond l'inachèvement de certaines réalisations a été documenté dans les deux pays : en RDC il est établi sur la foi des rapports et des entretiens avec les acteurs à Kinshasa que, par exemple, le centre de santé est resté inachevé ! La notation peut être relevée légèrement tout en sachant que l'efficience du projet reste un point de préoccupation important !
17.	Les deux entités partagent les mêmes locaux, les changements sont intervenus lorsque WCS a été bouté du projet	PNUD/COF	• §89	Même lorsque son partenaire WCS était en charge, le Conservateur précise qu'il ne recevait pas l'information adéquate sur ses actions.
18.	Absence de culture communautaire	PNUD/COF	• §90	Commentaire tenu en compte : Idée suggérée insérée dans le texte !
19.	A nuancer parce qu'ils ne le feront pas sans rémunération	PNUD/COF	• §91	Commentaire tenu en compte : nécessaire appui logistique inséré !
20.	Pourquoi ce doute ?	PNUD/COF	• §93	Le Protocole signé, sa mise en œuvre est effectivement de l'ordre du futur et en reçoit une certaine forme d'incertitude !
21.	Tout simplement parce que les gouvernements des deux pays pas débloqués les fonds pour assurer l'implication de leurs services	PNUD/COF	• §94	Les Services techniques ne se sentent pas suffisamment impliqués dans la programmation et la mise en œuvre des activités ! l'absence des concours financiers des deux Etats est mentionnée comme facteur aggravant. Toutefois, même avec cette contrainte, les opérateurs auraient dû les impliquer davantage dans la définition et en termes d'information, ce qui n'a pas été suffisamment fait en RC
22.	Dommage que l'analyse ne rapporte que sur l partie RC	PNUD/COF	• Tableau 12	Non cette analyse couvre les deux pays : il est bien mis entre autres dans la parenthèse que le Centre de santé côté RDC n'est pas achevé !)
23.	La zone n'est vraiment pas peuplée des autochtones qui n'affectionnent les zones humides	PNUD/COF	• §101	Propos nuancé ! Toutefois l'idée demeure car des populations autochtones ont été rencontrées sur place par la mission ; leur présence dans l'habitat a également été confirmée par le Conservateur ; la même observation a aussi été faite dans le rapport à mi-parcours.
23.	Le CTP a démissionné vers la clôture du projet, au total il y en a eu 2	PNUD/COF	• §102	Commentaire tenu en compte : correction apportée !
25.	le conservateur et WCS partagent les mêmes locaux et sont co-gestionnaires du parc	PNUD/COF	• §107	Même lorsque son partenaire WCS (que nous avons rencontré à Brazzaville et sur le terrain dans les locaux du Conservateur !) était en charge, le Conservateur précise qu'il ne recevait pas l'information adéquate sur ses activités. Ce problème était donc structurel !

<table>
<tr><td>26.</td><td>La radio a été rendue opérationnelle</td><td>PNUD/COF</td><td>• §109</td><td>La radio est en place mais ne fonctionnait pas encore au moment du passage de la mission d'évaluation : des détails techniques étaient encore pendants, d'une part, et le cadre d'animation (organe communautaire de gestion, animateurs) fondamental au-delà des aspects techniques n'était pas en place non plus, d'autre part ! Il faut donc garder cette problématique de l'opérationnalisation de cet investissement pour pouvoir recommander sa prise en charge dans la phase suivante du projet !</td></tr>
<tr><td>27.</td><td>Ces services ne sont pas connus de ces localités où ils se rendent jamais</td><td>PNUD/COF</td><td>• §112</td><td>Certes ! Mais c'est aussi à l'avantage du projet, en vue de son appropriation et de la pérennisation de ses acquis, d'aider ces services à mieux être présent sur le terrain en s'appuyant mieux sur eux !</td></tr>
<tr><td>28</td><td>C'est que ces zones enclavées étaient bénéficiaires pour la première fois d'une assistance technique</td><td>PNUD/COF</td><td>• §120</td><td>Oui c'est bien ce qui est dit dans cette leçon apprise "Les investissements du projet dans un environnement aussi difficile et au profit de bénéficiaires peu accoutumés à la logique socioéconomique des activités génératrices ont besoin d'un suivi-accompagnement de proximité plus soutenu que ce qui a été observé sur le terrain."</td></tr>
<tr><td>29.</td><td>Cela est envisageable si les partenaires respectent leurs engagements financiers</td><td></td><td>• §125</td><td>Commentaire pris en compte : aspect financier inséré !</td></tr>
<tr><td>30.</td><td>Beaucoup plus aux Etats à cause de la non opérationnalité des services</td><td></td><td>• §126</td><td>Commentaire tenu en compte : Etats parties mis en avant à présent !</td></tr>
<tr><td>31</td><td>Relevance should be scored on a 2-point scale:
2=Relevant
1=Not relevant</td><td>PNUD/FEM</td><td>• Tab. notations</td><td>Commentaire tenu en compte</td></tr>
<tr><td>32.</td><td>Sustainability should be scored on a 4-point scale:
4=Likely: negligible risks to sustainability
3=Moderately Likely: moderate risks to sustainability
2=Moderately Unlikely: significant risks to sustainability
1=Unlikely: severe risks to sustainability</td><td>PNUD/FEM</td><td>• Tab. notations</td><td>Commentaire tenu en compte</td></tr>
<tr><td>33.</td><td>The table shows an overall rating for Monitoring & Evaluation. In addition to this, provide the separation ratings for "M&E design at entry" and "M&E Plan Implementation. These two ratings should determine what the overall M&E rating is</td><td>PNUD/FEM</td><td>• Tab. notations</td><td>Commentaire tenu en compte</td></tr>
<tr><td>34.</td><td>The table shows an overall rating for UNDP & Implementing partner implementation/execution. In addition to this, provide separate ratings for UNDP and the Implementing partner. These two ratings should determine what the overall implementation/execution rating is.</td><td>PNUD/FEM</td><td>• Tab. notations</td><td>Commentaire tenu en compte</td></tr>
<tr><td>35.</td><td>The table shows an overall Sustainability rating. In addition to this, there should also be individual ratings for each of the four risks to sustainability:
-Financial resources
-Socio-political
-Institutional framework and governance
-Environmental:
Below is a copy of the table showing all criteria for a which a rating is required:
<table>
<tr><td colspan="4">Evaluation Ratings:</td></tr>
<tr><td>1. Monitoring and Evaluation</td><td>rating</td><td>2. IA & EA Execution</td><td>rating</td></tr>
<tr><td>M&E design at entry</td><td></td><td>Quality of UNDP Implementation – Implementing Agency (IA)</td><td></td></tr>
</table></td><td>PNUD/FEM</td><td>• Tab. notations</td><td>Commentaire tenu en compte</td></tr>
</table>

	<table><tr><td>M&E Plan Implementation</td><td></td><td>Quality of Execution - Executing Agency (EA)</td><td></td></tr><tr><td>Overall quality of M&E</td><td></td><td>Overall quality of Implementation / Execution</td><td></td></tr><tr><td>**3. Assessment of Outcomes**</td><td>**rating**</td><td>**4. Sustainability**</td><td>**rating**</td></tr><tr><td>Relevance</td><td></td><td>Financial resources:</td><td></td></tr><tr><td>Effectiveness</td><td></td><td>Socio-political:</td><td></td></tr><tr><td>Efficiency</td><td></td><td>Institutional framework and governance:</td><td></td></tr><tr><td>Overall Project Outcome Rating</td><td></td><td>Environmental:</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td>Overall likelihood of sustainability:</td><td></td></tr></table>			
36.	Include text on the rationale for the selection of the data collection methods. Also, include details on how the data was cross-checked/triangulated to add robustness to evaluation.	PNUD/FEM	• Section 1.1. Portée…	Commentaire tenu en compte
37.	It is also important to mention if any gender-responsive evaluation methodologies, tools, and data analysis techniques were used for this TE?		• Section 1.1. Portée…	Commentaire tenu en compte
38.	Was gender equality factored into the project design? Was an assessment done on whether or not the indicators in the results framework were SMART? Were any sex-disaggregated indicators used in the results framework?	PNUD/FEM	• Section 3.1. Conception...	Commentaire tenu en compte
39.	I am not sure of the accuracy of the translation of this sentence. It seems as though this sentence is saying that UNDP is the only entity that grants GEF resources. "Le PNUD est au demeurant dans de nombreux pays l'entité des Nations Unies qui administre les ressources du GEF pour le pays." / "In many countries, UNDP is also the United Nations entity that grants GEF ressources for the country."	PNUD/FEM	• Section 3.1.6 Avantages comparatifs PNUD	Non, cette traduction n'est pas bonne : comprendre seulement que le Bureau local du PNUD administre/gère les ressources du FEMpour le PNUD
40.	Were follow-up actions taken or adaptive management in response to the annual PIRs?	PNUD/FEM	• 3.2.3. … Gestion adaptative	Commentaire tenu en compte
41.	As stated above, there should be two separate ratings for "M&E design at entry" and "M&E plan implementation". Both of those ratings will be used to determine the rating for "Overall M&E"	PNUD/FEM	• Section 3.2.5. M&E	Commentaire tenu en compte
42.	Was a terminal Tracking Tool completed? If not, then this project will not be in compliance with GEF M&E requirements.			Commentaire tenu en compte
43.	As stated in an earlier comment, there should be two separate ratings for UNDP and the Implementing Partner. The overall rating for implementation/execution is a result of these two ratings. Be sure that the ratings are fully supported by evidence.	PNUD/FEM	• Section 3.2.6. Coordination	Commentaire tenu en compte
44.	As stated in an earlier comment, Relevance should be rated on a 2-point scale. (2=Relevant; 1=Not relevant)	PNUD/FEM	• 3.3.2. Pertinence	Commentaire tenu en compte
45.	The Mainstreaming section should assess how the project successfully mainstreamed other UNDP priorities, as relevant, including poverty alleviation, improved governance, gender equality and women's empowerment, recovery from natural disasters, etc. The UNDP IEO will look for discussions on gender and these other cross-cutting issues when reviewing the quality of all decentralized evaluations. -what effects, positive and negative, did the project have on local populations in terms of the topics mentioned above?	PNUD/FEM	• 3.3.6. Integration	Commentaire tenu en compte

	-does the project align with UNDP country programming priorities? (This is discussed in the Relevance section) -Were gender issues taken into account in project design and during implementation? -Has the project contributed to greater consideration of gender aspects? If so, how?			
46.	As stated in an earlier comment, Sustainability should be rated on a 4-point scale: 4=Likely: negligible risks to sustainability 3=Moderately Likely: moderate risks to sustainability 2=Moderately Unlikely: significant risks to sustainability 1=Unlikely: severe risks to sustainability There should also be individual ratings on each of the four risks to sustainability and discussions with evidence to support those ratings: -Financial resources -Socio-political -Institutional framework and governance -Environmental: The overall rating for Sustainability will be determined using the ratings for the four areas shown above. Note that the overall Sustainability rating cannot be higher than the lowest of the four ratings.	PNUD/FEM	◆ 3.3.7. Durabilité	Commentaire tenu en compte
47.	The Audit trail should be attached to the final report file. It can be listed as an annex, but indicate that it is "annexed in a separate file".	PNUD/FEM	◆ Annexes	Commentaire tenu en compte
48.	Add the following to the Annexes: -Signed UNEG Code of Conduct Form -Signed TE Report Clearance form -*Annexed in a separate file:* Terminal GEF Tracking Tool		◆ Annexes	Commentaire tenu en compte : annexes insérées/attachées !
49.	De mon côté, je voudrais souligner la suspension de 'high profile' de WCS dans ce projet. Compte tenu de la situation actuelle du WWF et de l'enquête connexe menée par la SECU, je vous prie de bien vouloir examiner attentivement les conclusions de l'évaluation afin de garantir l'exactitude et une analyse honnête de la situation qui a conduit à la suspension contestée de la WCS. Par exemple, je constate quelques paragraphes pareils: 51. "Deux de ces conventions ont connu des incidents. L'accord avec WCS en République du Congo a été annulé pour résultats non satisfaisants ou non conformes et utilisation de fonds non convenue, entraînant la sortie de cette entité du dispositif de mise en œuvre du projet. A la suite de cette annulation, une ONG nationale, AAREC a été recrutée pour remplacer WCS. En République Démocratique du Congo, la convention qui faisait de l'Institut Congolais de Conservation de la Nature un partenaire de mise en œuvre bénéficiant de transferts de fonds	PNUD/FEM	◆ § 51	Ce commentaire s'adresse au Bureau Pays. L'évaluateur, en ce qui le concerne, maintient que le rendu des deux situations d'arrêts/suspension de collaboration (oui il y a bien deux cas toujours mis sur le même plan dans le rapport, même si le commentaire retient le seul cas de WCS, laissant entendre que son auteur n'a pas de doute sur le second cas qui concerne l'Institut Congolais de Conservation de la Nature), l'évaluateur maintient donc que sa parole sur ces deux cas est modérée et reflète les situations y afférentes. Dans le fond, l'évaluateur a entendu les protestations de WCS, au niveau central (Brazzaville) et local (à Epena), triangulées avec la présentation des faits par le PNUD et par le Conservateur lui-même, dont WCS était un partenaire avant et pendant les faits en question, et l'est resté depuis lors.

	dans le cadre d’une exécution nationale circonscrite a été suspendue, pour un reporting non satisfaisant sur les avances de fonds." Cette évaluation deviendra publique une fois finale et nous devons nous assurer que la contribution de WCS à ce projet et les raisons de leur suspension sont correctement représentées. Si vous estimez que l'évaluation y parvient, je serai contente de recevoir votre confirmation.			

2. Personnes rencontrées

PNUD RC

1-Programme Maleye DIOP, Représentant résident

2-Emma NGOUAN, Représentant Résident adjoint

3-Jean Félix ISSANG, Chargé de Programme Environnement

4- Brice Sosthène Nguimbi, Responsable administratif et financier

Partenaires RC

4-MEFDD, Conseiller à la faune et aires protégées, Maurice NIANGOU

5- MEFDD, Attaché à la faune, Grégoire BONASSIDI

6- Représentant National Projet, Gilbert MBATCHI

7- WCS, Mark Gately, Directeur des programmes Congo

8- AARREC, Coordonnateur, Hubert NZAHOU

9- AAREC, Directeur de l'ONG, Jean Romain BADINGA

10- ACFAP, Directeur Général, Frédéric Paco BOCKANDZA

11- WCS, Conseiller technique à Epéna, Ben EVANS

12- WCS, Conservateur à Epéna, Max Dimitrov MVIRI BWILY

13- WCS, Conservateur Adjoint à Epéna, Symphorien NGAMA

14- Groupement des éleveurs de Moutons à Mboua, Trésorière, Lydie NDOLO

15- Groupement des éleveurs des Chèvres à Mboua, Membre, Carine NZOMO

16- Groupement des Apiculteurs à Matoko, Président, Roger BOTENDI

PNUD RDC

1-Laurent RUDASINGWA, Représentant résident

2-Charles WASIKAMA, Programme (Environnement/changement climatique)

Partenaires RDC

3-Représentantation Nationale, Godefroid MWAMBA

4- ICCN, Elie MABANZA, Assistant de Direction

5- WWF, Laurent SENGA, Responsable des paysages

6- COMIFAC, Luc ATUNDU L. MAYAMBA, Directeur Coordonnateur national

3. Bibliographie

1. PNUD-2018. Acte de remise par le PNUD, des équipements paramilitaires des écogardes de la réserve communautaire du Lac Télé à l'ACFAP, le 08 Mars 2018, (RC).
2. PNUD-2018. Compte rendu du comité de pilotage extraordinaire LTLT » Projet catalysation de la gestion durable des forêts sur les sites de zone humides transfrontalières » du 02 au 03 Mai 2018 à Brazzaville, (RC).
3. PNUD-2018. Compte rendu du comité de pilotage
4. PNUD-2018. Compte-rendu de la réunion du Comité de pilotage de Brazzaville le 07 décembre à Brazzaville, (RC).
5. PNUD-2018. Compte rendu de réunion Mbandaka du 15 au 16 Novembre 2018 à Mbandaka, (RDC).
6. PNUD-2018. Compte-rendu de la troisème réunion du Comité binational de planification et d'exécution LAC TELE-LACTUMBA du 11 au 13 octobre à Brazzaville, (RC).
7. PNUD-2018. Lettre d'accord standard entre le Programme des Nations Unies pour le Développement et l'ONG « World Wide Fund for Nature (WWF), LAC TELE-TUMBA, du 25 février 2018.
8. PNUD-2018. Rapport d'avancement, janvier- décembre 2018, Section République du Congo (RC).
9. PNUD-2017. Cessation de collaboration entre WCS et PNUD du 21 avril 2017, (RC)
10. PNUD-2016. Projet LAC TELE- LAC TUMBA, Plan de travail annuel 2016, Composante RC : Bilan des Activités, 3 avril 2017, (RC).
11. PNUD- 2016. Rapport sur le déroulement des travaux de la première réunion du comité bi-national de planification et d'exécution lac TELE – LAC TUMBA (LTLT) Brazzaville, 29 septembre 2016 (RC).
12. ICCN/WWF. Terme de référence pour la consultation des parties prenantes sur la réserve naturelle Tumba Lediima (Réunion de Kinshasa), (RC).
13. PNUD-2017. Réunion du comité binational de planification et d'exécution – paysage binational lac tele – lac tumba, Kinshasa du 03 au 04 aout 2017, (RDC).
14. PNUD-2017. Réunion d'échanges des parties prenantes sur la réserve Tumba Lediima (RTL) à Mbandaka le 10 juillet 2017, (RDC.

15. GEF/PNUD-2017.Project Implementation Review (PIR), Conservation of Lake Tele/Lake Tumba, (RC).
16. D. Oumarou- 2016. Observations relatives aux rapports de WCS du 26 Mai 2016, (RC).
17. UNDP-2016. Annual Reporting Project LTLT, October 2017, p52, .
18. Felin Twagirashyaka-2016. Rapport technique annuel WCS, février 2017, p22 (RC).
19. PNUD-2018. PTA LTLT VFR-12-12-2017.
20. PNUD-2018. PTALTLT-12- 12- 2017
21. WWF, RRN/GASHE et ICCN-2016. PV Atelier de Concertation des parties prenantes à la gestion de la réserve Lac Tumba Leiidima du 14 Novembre 2016
22. PNUD-2015. Compte-rendu de la Réunion du Comité de pilotage, projet LACS TELE-TUMBA, Brazzaville du 23 au 25 Novembre 2015, (RC).
23. Mohamed Abchir-2016, Représentant Résident Adjoint. Atelier de validation de la stratégie de gestion du paysage Lac Télé Lac Tumba,Kinshasa, le 29 novembre 2016, (RDC).

4. Itinéraire/Agenda mission/Résumé des visites sur le terrain

	ENTRETIENS/VISITES		MAI 2019																
N°			Ma 14	Me 15	Je 16	Ve 17	Sa 18	Di 19	Lu 20	Ma 21	Me 22	Je 23	Ve 24	Sa 25	Di 26	Lu 27	Ma 28	Me 29	Je 30
1.	RC/BRZ	PNUD/BRZ		16H															
2.		Rep.Nat/BRZ			9H														
3.		AAREC			11H														
4.		WCS/BRZ				11H													
5		ACFAP				14 H													
6.		Minist./BRZ				16 H													
7.		DEP KIN						10H											
8.	RDC/KIN	PNUD/KIN							10 H										
9.		Rep.Nat/KIN							12 H										
10.		COMIFAC							14 H										
11.		ICCN/KIN							15 H										
12.		WWF/KIN							16 H										
13.		DEP / KIN								9 H									
14.	RC/TERRAIN	DEP / BRZ										14 H							
15.		ARR/ OWANDO										18 H							
16.		DEP/ OWANDO											7 H						
17.		ARR/OUESSO											9 H						
18.		DEP / OUESSO											13 H						
19.		ARR/EPENA											19 H						
20.		R. CONSERVAT												10 H					
21.		R. CONS. WCS												13 H					
22..		AGR MATOKO													14 H				
23.		ARR/DONGOU													17 H				
24.		DEP /DONGOU														7 H			
25.		ARR MBOUA														13 H			
26.		DEP/ MBOUA														14 H			
27.		ARR/ BENE														15H			
28.		ARR/OUESSO														17 H			
29.		DEP /OUESSO															9 H		
30.		RETOUR. BRZ															19 H		
31.	RC/BRZ	DEBRIEFING																**19 H**	

5. Tableau des questions d'évaluation : matrice d'évaluation : questions, outils et méthodes d'évaluation

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
1.	**Cadre de revue des performances du Projet "LTLT"**						
1.1.	Pertinence	Le Projet a-t-il un bon niveau d'ancrage dans le double contexte de développement des deux Congo et des stratégies de coopération du SNU?	Le Projet contribue-t-il à résoudre une ou plusieurs problématiques de développement en RC et RDC?	▪ Rapports et documents de diagnostic de développement du pays ▪ Personnes ressources	▪ Recherche documentaire ▪ Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires	▪ Objectifs et stratégies du Projet effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et des Agences du SNU et d'autres partenaires ▪ Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées	▪ Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Projet et les différents référentiels en matière de politiques de développement, dans le pays
			Le Projet est-il en phase avec les priorités et stratégies de développement des deux pay ?	▪ Rapports et documents de diagnostic de développement du pays ▪ Personnes ressources	▪ Recherche documentaire ▪ Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires	▪ Objectifs et stratégies du Projet effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et des Agences du SNU et d'autres partenaires ▪ Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées	▪ Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Projet et les différents référentiels en matière de politiques de développement, dans le pays
			Le Projet est-il en phase avec les cadres de programmation du SNU, notamment du FEM et du PNUD ?	▪ Rapports et documents de diagnostic de développement du pays ▪ Personnes ressources	▪ Recherche documentaire ▪ Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires	▪ Objectifs et stratégies du Projet effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et des Agences du SNU et d'autres partenaires ▪ Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées	▪ Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Projet et les différents référentiels en matière de politiques de développement, dans le pays
			Le Projet est-il en phase avec les préoccupations des bénéficiaires institutionnels et communautaires ?	▪ Rapports et documents de diagnostic de développement du pays ▪ Personnes ressources	▪ Recherche documentaire ▪ Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires	▪ Objectifs et stratégies du Projet effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et des Agences du SNU et d'autres partenaires ▪ Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées	▪ Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Projet et les différents référentiels en matière de politiques de développement, dans le pays
1.2.	Efficacité/Effets/Impacts	Quels ont été les niveaux quantitatifs et qualitatifs de réalisation des objectifs du Projet (produits/effets/Impacts) tels qu'ils ressortent de son cadre de résultats ?	Le Projet a-t-il pu mettre en place les produits qu'il devait délivrer ? Ces produits ont-ils engendré les résultats/effets qui en étaient attendus ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs	▪ Produits constatés, par la mission, ou des sources autorisées, ou consignés dans des documents autorisés (généralement des rapports validés) ▪ Changements dus aux produits constatés dans l'environnement, par la mission ou des sources autorisées, ou encore consignés dans des documents autorisés (généralement des rapports validés)	▪ Analyser et faire ressortir l'existence et l'opérationnalité de ce cadre de production de ces produits, ainsi que leur contribution aux effets attendus.

				présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés			
			Le Projet a-t-il pu mettre en place un cadre institutionnel fonctionnel pour sa gestion et sa mise en œuvre ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs	▪ Cadre institutionnel de mise en œuvre effectivement en place et fonctionnel	▪ Analyser et faire ressortir l'existence et le niveau de fonctionnalité et d'utilité du cadre institutionnel créé
			Le Projet est-il efficace en matière de partenariats ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs	▪ Niveau d'engagement des différents types de partenaires (dans les deux pays) dans Le Projet : ◆ Institutionnels nationaux ◆ Organisations de société civile ◆ Accompagnement du suivi-évaluation, etc. ?	▪ Analyser et faire ressortir la plus-value des partenaires dans le fonctionnement et les résultats du Projet

			Le Projet est-il efficace en matière de mobilisation de ressources ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs	▪ Niveau des financements mobilisés auprès des partenaires : les PTF et la partie nationale ?	▪ Faire ressortir l'impact des ressources des partenaires extérieurs et nationaux dans le financement du Projet
			Le Projet dispose-t-il d'une stratégie de suivi-évaluation opérationnelle ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	▪ Documents de formulation/programmation, Rapports d'étape ou d'achèvement du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes au Projet ▪ Personnes et institutions bénéficiaires dans le cadre du Projet	▪ Des documents de Suivi-évaluation existent sur la mise en œuvre du projet ▪ Nombre de missions et de rapports de suivi et d'évaluation réalisés ▪ Faits documentés et décisions induites par des observations et analyses faites dans le cadre du suivi-évaluation	▪ Analyser et faire ressortir le degré d'opérationnalité du suivi-évaluation et sa plus-value dans l'efficacité du Projet
		Quels facteurs ont affecté la réalisation des objectifs du Projet (niveau produits, et niveau effets) ?	Quels facteurs ont favorisé la livraison des produits du Projet , ainsi que leurs contributions aux effets et résultats attendus ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	▪ Nombre et nature des facteurs ayant facilité la mise en œuvre du Projet	▪ Analyser et faire ressortir les facteurs propices à la mise en œuvre et à l'efficacité du Projet

				▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés			
			Quels facteurs ont contrarié la livraison des produits du Projet, ainsi que leurs contributions aux effets et résultats attendus ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	▪ Nombre et nature des entraves à la mise en œuvre du Projet	▪ Analyser et faire ressortir les facteurs défavorables à la mise en œuvre et à l'efficacité du Projet
1.3.	Efficience	Quelles ont été les conditions économiques (moyens humains, matériels et financiers) d'acquisition et de livraison de ses produits et de réalisation des effets subséquents, dans le Projet ?	Le Projet, à travers ses 3 composantes, a-t-il livré ses produits et générés ses effets sur la base des meilleurs rapports coûts-avantages ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	▪ Niveau des Coûts comparés à la qualité des produits et des acquisitions dans le cadre du Projet	▪ Croisement/comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré, d'autre part ▪ Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition

				▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés			
			Les procédures d'acquisition dans le cadre du Projet ont-elles été transparentes, sincères et rationnelles ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés ▪	▪ Niveaux des coûts d'acquisition et de livraison des produits comparés à des standards (s'il y'en a) ▪ Qualité des procédures d'acquisition et de livraison, en comparaison avec les standards du SNU en la matière (s'il y en a)	▪ Croisement/comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré, d'autre part ▪ Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition ▪
1.4.	**Durabilité**	**A quelle durabilité les acquis du Projet (produits et effets sur ses différentes dimensions, y compris sur les thématiques transversales) peuvent-ils prétendre ?**	Dans quelle mesure et de quelle façon les capacités nationales ont-elles été renforcées au sein des gouvernement et de la société civile pour assurer la durabilité des acquis du Projet ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	▪ Existences de réalisations et de comportements de la partie nationale dus au soutien reçu du projet	▪ Mise en exergue des résultats des activités de développement de capacités : ce que la partie nationale sait mieux faire qu'avant la mise en œuvre du projet

			Quelles sont les complémentarités, la collaboration et les synergies favorisées par la mise en œuvre du Projet et qui ont contribué à une plus grande durabilité de ses résultats ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	▪ Existence de phénomènes de levier à l'actif du Projet	▪ Mise en exergue des complémentarités et autres effets de levier induits par le Projet
			Quelles sont les acquis clés du Projet qui pourraient lui survivre ?		▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	▪ Existence de zones d'autonomie en matière de développement, du fait du Projet	▪ Mise en exergue des lieux de compétences où l'accompagnement du Projet permet désormais à la partie nationale de les investir seule.
2.	**Au-delà des performances du Projet "LTLT" : Capitalisation & Recommandations**						
2.1.	Capitalisation	Quels enseignements pourraient être tirés des bonnes et des mauvaises pratiques dans le cadre de la formulation et de la mise en œuvre du Projet ?	Y-a-t-il dans le Projet, des méthodes, pratiques et actions ayant un intérêt pédagogique marqué pour la mise en œuvre d'un nouveau cycle de programmation ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	▪ Réussites majeures du Projet	▪ Analyse et conceptualisation/modélisation des réussites majeures observées dans le cadre du Projet, et détermination des modalités de leur transférabilité
			Y-a-il eu dans le Projet des méthodes, practiques et actions à éviter pour une bonne mise en œuvre	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	▪ Situations d'échec manifeste dans le cadre du Projet	▪ Analyse des échecs observés dans le cadre du Projet, et conceptualisation des voies et moyens de les éviter dans l'avenir

			d'interventions futures similaires ?	▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés			
2.2.	**Recommandations**	A partir des constations clés sur la formulation et l'exécution du Projet, mais aussi d'observations faites sur le contexte et l'environnement liés du Projet, quels ajustements et réorientations sont envisageables, et réalisables en direction d'un nouveau cycle de programmation, ou de nouvelles interventions similaires ?	Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur la formulation et le cadre des résultats du Projet (effets, produits, ressources dédiées, indicateurs de suivi) ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	▪ Recommandations sur la formulation et le cadre des résultats (effets, produits, ressources dédiées et indicateurs de suivi)	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du Projet pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)
			Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur les arrangements institutionnels et le	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	▪ Recommandations sur les arrangements institutionnels et le cadre de mise en œuvre du Projet	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du Projet pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre

			cadre de mise en œuvre ?	▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission			sont précisées (moyens, acteurs, délais)
			Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur les contenus stratégiques et opérationnels du Projet ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	▪ Recommandations sur les stratégies de mise en œuvre du Projet	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du Projet pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)

			Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur tous autres aspects ressortis de l'évaluation comme étant importants à prendre en compte pour un nouveau cycle de programmation ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	▪ Recommandations sur tous autres aspects ressortis de l'évaluation comme ayant de l'importance en direction de tout nouveau cycle de programmation	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du Projet pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)

6. Questionnaire/Guide d'entretien

N°	Questions/Thématiques			Illustrations des opinions	
1.	Profil de l'interviewé		- Position d'acteur	Preuve tangible	Référence à un document reconnu
2.	Opinion globale sur le projet		- Pertinence - Efficacité - Efficience - Pérennité		
3.	Perception des réalisations (niveau produits/outputs) :	Résultat 1 Résultat 1 Résultat 1	- Nature des produits délivrés par le projet ? - Quantité - Qualité - Durabilité		
4.	Perception des résultats : (niveau effet/outcomes) :	Résultat 1 Résultat 1 Résultat 1	- Nature - Qualité - Durabilité des résultats obtenus - Effets non prévus (positifs ou négatifs) - Mentionner les interventions analogues qui ont pu concourir aux effets à côté de celles du Projet		
5.	Perception des stratégies utilisées		- Modalités de mise en œuvre - Coopération avec les institutions nationales - Coopération avec les ONG dans les deux pays - Procédures de décision - Procédures de décaissement - Appropriation des bénéficiaires - Qualité du suivi-évaluation : (qualité de l'information collectée et niveau de partage et de mobilisation pour améliorer l'action)		
6.	Forces et faiblesses du projet		- Dans la formulation/préparation du projet - Dans l'exécution (physique/budgétaire, le cadre institutionnel, etc.) - Dans le suivi-évaluation		

8.	Opinion sur ce qui se serait passé sans l'intervention du Projet	- Que se serait-il passé sans cette intervention du PNUD ?		
10.	Recommandations	- Ajustements ou changements dans la formulation - Ajustements ou changements dans l'exécution - Ajustements ou changements dans le suivi-évaluation - Autres types d'ajustements		

7. Résumé des résultats des entretiens

Thématiques/Centres d'intérêt clés	Synthèse des opinions des personnes interviwées
Conception du projet/Pertinence	Conception ouverte et participative : selon tous les acteurs rencontrés en RC et en RDC Projet jugé pertinent par tous aussi : compte tenu des enjeux de biodiversité dans la région Projet jugé pertinent aussi dans sa transfrontalité car conforme au caractère transnational de la problématique de la biodiversité
Ressources	Jugées globalement insuffisantes par rapport à la programmation initale : toutes autres sources de financement que le FEM n'ont pas répondu présentes, coupant le projet d'une partie prépondérante de son budget initial
Mise en oeuvre	Mise en œuvre sous fortes contraintes : distances importantes ; enclavement sévère ; ressources lentes à se mettre en place ; contributions autres que celles du FEM non obtenues Problème de stabilité du CTP Problèmes de gestion des opératerus de mise en œuvres (deux sont sortis du projets sur des manquements) Assez centralisée et centrée sur la RC/modèle de répartition des ressources 60/40 non respecté : selon interviews en RDC Entités nationales déplorent une implication modérée dansla programmation et l'exécution des activités opérationnelles
Suivi-Evaluation	Acté dans des rapprots périodiques de progrès et une RMP Contrarié par les distances et l'enclavement des sites et la complexité d'un projet transfrontalier Existence de limites dans la matrice du cadre logique
Résulats	Efficacité : Projet a permis construire ou rénover des infrastructures et équipements sociaux dans les deux zones ; des capacités locales ont été renforcées pour les populations et les représentants de l'Etat Toutefois les lenterus budgétaires n'ont pas permis d'achever tous les actifs ; les micro projets communautaires ont été exécutés rapidements snas une préparation et un accompagnement suffisants des bénéficiaires
	Efficience : le projet a dû composer avec moins de ressources qu'il n'en avait anticipé ; il a été géré avec rationalité en s'adossant sur les procédures de rang international du PNUD ; il n'y a pas eu de manquements fiduciaires au niveau central Certains partenaires d'exécution ont toutefois connu des manquements dans l'utilisation des ressources, amenant des conflits avec le PNUD Gestion du temps n'a pas été assez efficiente en tenant compte du dérapagne temporel important : dû pour l'essentiel au retard dans la mise en place des ressources
	Durabilité : elle se heurte à la faiblesse de l'appropriation : services techniques locaux peu associés et s'appropriant difficielement les réalisations sur le terrain : communautés peu accoutumées à cette approche associative de développement

	communautaire et donc peu à l'aise avec les micor projets alors que les opérateurs n'ont pas pu prodiguer un accompagnement au long cours (faute de temps et de ressorces)
	Impacts : ils existent surtout sur le plan normatif : inscription RAMSAR jumelée pour les deux sites ; Protocole transnational de lutte anti braconnage ; les insfrastructures et équipements mis en place sont aussi des points d'impacts même si tous ne sont pas achevés ; microprojets pas encore en phase de maturité pour la pluapart : peuvent améliorer localement les conditions de vie des bénéficiaires si un accompagnement plus soutenu est entrepris
Perspectives/Recommandations	Une suite au projet est demandée (par pratiquement tous les interviewés) pour coonsoider les actions de la phase échue : finaliser les investissements en cours et mettre en place une base d'accompagnement des bénéficiaires de mciroprojets Une meilleure responsabilisation des strcutures technqiues étatiques à la base est également suggérée Un rééquilabrage en faveur de la RDC est demandées par les acteurs dans ce pays : y compris une plus grande autonie du Bureau local du PNUD à Kinshasa dans la gestion des ressources de la composante RDC Un renforcement des ressources du projet et ou une plus grande focalisation en lieu et place d'un saupoudrage qui limite les impacts Il est aussi suggéré de recruter un CTP de haut niveau pour une gestion autonome du projet, le PNUD faisant surtout de l'assurance qualité

8. Cadre logique du projet LTLT

Stratégie du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Situation de référence (2009)	Cible (2013)	Sources de vérification	Présupposés
Objectif : Le but du projet relatif au paysage lac Télé-lac Tumba est un réseau élargi d'aires protégées gérées de manière efficace, adaptative et collaborative via des partenariats entre les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, et les communautés locales. Les aires protégées permettront l'exploitation durable des ressources naturelles tout en en optimisant les fonctions de services écologiques, particulièrement les fonctions de puits et de stockage de carbone, ainsi que le stockage de l'eau et le contrôle de débit.	Couverture des aires protégées dans le paysage lac Télé-lac Tumba.	1 188 700 ha. (9,3 % du paysage)	± 2 100 000 ha. (16,7 % du paysage)	Décrets officiels portant création des aires protégées	Les gouvernements des deux pays conviennent d'étendre le système d'aires protégées existant dans le paysage. Solution à l'exploitation des terres potentiellement incompatible entre les aires protégées et les concessions d'exploitation forestière.
	Les populations de grands primates (gorilles du côté lac Télé du paysage et bonobos aux alentours du Lac Tumba)	Primates, densité, intervalle de confiance 95 % Lac Tumba, actuellement : 0,67-0,94/km^2 lac Télé, 4,37-12,63/km^2	Les populations de grands primates restent stables dans le paysage. Primates, densité, intervalle de confiance 95 % Lac Tumba, cible : 0,67-0,94/km^2 lac Télé, 4,37-12,63/km^2	Données d'études et rapports	Aucune mortalité naturelle catastrophique (Ebola, etc.)
	Taux de déforestation dans les zones forestières	Le taux de déforestation annuel de base est de 0,1 % des zones boisées (c.-à-d. 0,1 % de 100 000 km^2 par an = 100 km^2 par an)	Pas d'augmentation du taux de déforestation initial (inférieur ou égal à 0,1 % par an)	Rapports de suivi issus de l'analyse des images Landsat	Les données de référence sont correctes (liées à l'incertitude sur les rythmes d'exploitation forestière en RDC au cours des dix dernières années et la façon dont la fin du moratoire affectera les rythmes d'exploitation forestière) La demande mondiale de bois reste faible (effet de l'économie mondiale)
Résultat 1 : Une stratégie régionale et un cadre d'orientation pour la coopération transfrontalière sur un réseau représentatif d'aires	Aires protégées légalement établies (avec % du paysage global)	1 188 700 ha. (9,3 % du paysage)	± 2 100 000 ha. (16,7 % du paysage)	Décrets officiels portant création des aires protégées	Les gouvernements des deux pays conviennent d'étendre le système d'aires protégées existant

Stratégie du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Situation de référence (2009)	Cible (2013)	Sources de vérification	Présupposés
protégées sur le site des forêts humides LTLT sont élaborés, adoptés et mis en oeuvre.	Protocole sur la coopération transfrontalière pour la conservation du paysage LTLT	Un projet de protocole existe	Protocole transfrontalier signé et appliqué	Signature du protocole par les deux pays pour faciliter les efforts de conservation transfrontaliers	dans le paysage et de collaborer pour sa gestion. Aucun retard dans l'adoption des politiques, des stratégies, de la réglementation et/ou de la législation.
	Stratégie de gestion transfrontalière de l'écosystème LTLT	Documents de planification du paysage CARPE disponibles	Stratégie harmonisée publiée s'appuyant sur les résultats du CARPE	Publication et mise en œuvre de la stratégie convenue	
	Inclusion dans la liste Ramsar	3 sites Ramsar contigus	Sites Ramsar associés pour former un site transfrontalier unique, unifié	Liste Ramsar des zones humides d'importance internationale (www.ramsar.org)	
	Législation/décrets sur la cogestion faisant référence au protocole et à la stratégie (ci-dessus)	La législation existe pour la gestion des ressources naturelles et fait vaguement allusion aux rôles de la communauté	Décrets d'application rédigés et soumis aux gouvernements permettant la délégation et/ou la sous-traitance de la gestion des ressources naturelles et des aires protégées à des entités non gouvernementales notamment les communautés locales (comme indiqué dans le protocole et la stratégie)	Décrets d'application	
Résultat 2 : Les capacités institutionnelles axées sur les communautés pour gérer efficacement les aires protégées existantes et nouvelles sont renforcées, réduisant ainsi les menaces pesant sur la biodiversité et les fonctions de puits de carbone.	Efficacité de la gestion des AP sur les sites du projet (fiche METT)	Réserve communautaire du Lac Télé = 62 % Réserve des Lac Tumba-Lediima = 30 % Non évaluée : Extension de Batanga Extension de Bailly Réserve de biosphère de Ngiri	Réserve communautaire du Lac Télé = 74 % Réserve des Lac Tumba-Lediima = 42 % Cibles établies sur déclaration : Extension de Batanga Extension de Bailly Réserve de biosphère de Ngiri	Application de l'analyse METT sur la base du volet suivi et évaluation du projet	Les gouvernements et les communautés locales peuvent collaborer de manière effective pour la gestion efficace des ressources naturelles et des aires protégées Une analyse approfondie du potentiel du projet de carbone identifie un site viable pour le projet
	Plans et accords de gestion des aires protégées	Il existe des projets de plans de gestion pour certaines zones situées dans le paysage	Plans de gestion finalisés, validés, mis en oeuvre et suivis efficacement pour la Réserve communautaire du lac Télé (comprenant les extensions Bailly et Batanga), la Réserve des lacs Tumba-Lediima, la Réserve de biosphère Ngiri et les lacs Tumba et Mai-Ndombe	Plans de gestion	
	Autre programme de subsistance, comprenant l'exploitation durable des ressources naturelles pour des cibles compatibles avec la conservation	Pas d'objectifs pour les moyens de subsistance et pas de programme	25 % des personnes dans et autour des aires protégées et des deux lacs participant aux programmes d'exploitation durable des ressources	Volet Suivi et évaluation des objectifs de moyens de subsistance	

Stratégie du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Situation de référence (2009)	Cible (2013)	Sources de vérification	Présupposés
			naturelles et commençant à bénéficier d'autres moyens de subsistance pilotes (mesurés par les progrès de la réalisation des objectifs compatibles avec la conservation)		
	Un seul projet carbone pilote, reposant sur les fonctions de puits et de stockage de carbone, lancé	Pas de projet de carbone	Etude de faisabilité, conception et profil achevés	Documents de projet	
	Fiche d'évaluation des capacités communautaires (adaptée)	Capacités communautaire non évaluées pour le moment (à évaluer d'ici la fin de la première année)	Cibles pour 2014 définies année 1 après l'évaluation	Fiches d'évaluation des capacités	
Résultat 3 : Les capacités des organismes publics concernés en RC et en RDC à travailler avec les communautés pour gérer efficacement les aires protégées transfrontalières du site LTLT seront renforcées.	Fiche d'évaluation des capacités (RDC) Elaboration de politique Systémique Institutionnelle Mise en œuvre Systémique Institutionnelle Individuelle Engagement et consensus Systémique Institutionnel Individuel Mobilisation d'infos et de connaissances Systémique Institutionnelle Individuelle Suivi Systémique Institutionnel Individuel Total Systémique Institutionnel Individuel	Elaboration de politique 4/6 (67 %) 2/3 (67 %) Mise en œuvre 4/9 (44 %) 9/27 (33 %) 4/12 (33 %) Engagement et consensus 1/6 (17 %) 3/6 (50 %) 1/3 (33 %) Infos et connaissances 1/3 (33 %) 1/3 (33 %) 1/3 (33 %) Suivi 1/6 (17 %) 2/6 (33 %) 0/3 (0 %) Total 11/30 (37 %) 17/45 (38 %) 6/21 (29 %)	Elaboration de politique 5/6 3/3 Mise en œuvre 7/9 18/27 8/12 Engagement et consensus 3/6 5/6 2/3 Infos et connaissances 2/3 2/3 2/3 Suivi 3/6 4/6 2/ 3 Total 20/30 32/45 14/21	Fiche d'évaluation des capacités	Les pouvoirs publics désignent un personnel suffisamment compétent pouvant bénéficier des efforts de renforcement des capacités et lui octroie des avantages suffisamment intéressants pour le fidéliser
	Fiche d'évaluation des capacités (RC) Elaboration de politique			Fiche d'évaluation des capacités	

Stratégie du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Situation de référence (2009)	Cible (2013)	Sources de vérification	Présupposés
	Systémique Institutionnelle Mise en œuvre Systémique Institutionnelle Individuelle Engagement et consensus Systémique Institutionnel Individuel Mobilisation d'infos et de connaissances Systémique Institutionnelle Individuelle Suivi Systémique Institutionnel Individuel Total Systémique Institutionnel Individuel	Elaboration de politique 3/6 (50 %) 1/3 (33 %) Mise en œuvre 4/9 (44 %) 5/27 (18 %) 4/12 (33 %) Engagement et consensus 1/6 (17 %) 3/6 (50 %) 1/3 (33 %) Infos et connaissances 1/3 (33 %) 1/3 (33 %) 1/3 (33 %) Suivi 1/6 (17 %) 0/6 (0 %) 0/3 (0 %) Total 10/30 (33 %) 10/45 (22 %) 6/21 (29 %)	Elaboration de politique 5/6 2/3 Mise en œuvre 8/9 10/27 8/12 Engagement et consensus 3/6 5/6 2/3 Infos et connaissances 2/3 2/3 2/3 Suivi 2/6 2/6 2/3 Total 20/30 21/45 14/21		
	Viabilité financière améliorée pour les aires protégées et mesurée par la Fiche d'évaluation de la viabilité financière République du Congo Cadre juridique et réglementaire Planification commerciale Outils de génération de revenus TOTAL République démocratique du Congo Cadre juridique et réglementaire	 11/78 (14,1 %) 4/61 (6,5 %) 7/57 (12,3 %) 22/196 (11,2 %)	 22/78 (28,2 %) 11/61 (18,0 %) 14/57 (24,6 %) 47/196 (23,9 %)	Fiche d'évaluation de la viabilité financière	

Stratégie du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Situation de référence (2009)	Cible (2013)	Sources de vérification	Présupposés
	Planification commerciale Outils de génération de revenus TOTAL	 10/78 (12,8 %) 3/61 (4,9 %) 9/57 (15,8 %) 22/196 (11,2 %)	 23/78 (29,5 %) 10/61 (16,4 %) 15/57 (26,3 %) 48/196 (24,5 %)		
Résultat 1 : Une stratégie régionale et un cadre d'orientation pour la coopération transfrontalière sur un réseau représentatif d'aires protégées sur le site des forêts humides LTLT sont élaborés, adoptés et mis en œuvre. 1.1 Un protocole relatif au paysage LTLT sera mis en place une fois signé 1.2 Le protocole sera appuyé par une stratégie transfrontalière approuvée à l'échelle internationale pour préserver le paysage des lacs LTLT qui s'appuiera sur les résultats existants du CARPE. Cette stratégie déterminera le réseau de sites à protéger à long terme, sur la base d'inventaires de référence pour chaque site (couvrant la biodiversité, le stockage du carbone, les données socio-économiques et culturelles). Ces sites couvriront des habitats représentatifs ayant une importance mondiale. 1.3 Les parties s'entendent sur les objectifs de protection de chacun des sites. 1.4 Les trois sites Ramsar combinés 1.5 Révisions de la législation et/ou des réglementations, par exemple dans le domaine de : i) la gestion communautaire des réserves et ii) la participation des communautés à la gestion des aires protégées					
Résultat 2 : Les capacités institutionnelles axées sur les communautés pour gérer efficacement les aires protégées existantes et nouvelles sont renforcées, réduisant ainsi les menaces pesant sur la biodiversité et les fonctions de puits de carbone 2.1 Plans de gestion, incluant un plan d'affaires et un plan de financement, élaborés grâce à un processus axé sur les communautés 2.2 Des plans de gestion en cours de mise en œuvre, incluant l'application par les collectivités des objectifs en matière de chasse, de surpêche, d'exploitation forestière, de récolte de PFNL et de feux d'origine humaine 2.3 Des responsables des aires protégées et du personnel dotés des compétences nécessaires pour les fonctions de conservation (surveillance de l'exploitation durable, mise en œuvre, réglementation, rapports, études et suivi, gestion participative) 2.4 Renforcement des capacités d'au moins 15 unités de gestion communautaire au sein du réseau des aires protégées du site LTLT 2.5 Nouveaux systèmes de subsistance fonctionnels, reposant sur une utilisation durable des ressources naturelles, mis en œuvre					
Résultat 3 : Les capacités des organismes publics concernés en RC et en RDC à travailler avec les communautés pour gérer efficacement les aires protégées transfrontalières du site LTLT seront renforcées. 3.1 La capacité systémique est mise à niveau pour coordonner la planification et le fonctionnement des AP dans le paysage 3.2 Système de suivi pour évaluer l'efficacité (en termes de préservation de la biodiversité et de stockage du carbone) des accords de gestion et des aires protégées sur le site LTLT. 3.3 Amélioration de la capacité de planification d'activités et de la gestion des mécanismes de financement innovants pour les aires protégées sur le site LTLT 3.4 Amélioration des capacités à contrer les menaces pesant sur la biodiversité grâce à la conception et la mise en œuvre de systèmes de quotas pour la pêche, la chasse, l'exploitation forestière et le reboisement 3.5 Une stratégie de financement durable pour les aires protégées autour des lacs LTLT, reposant sur l'évaluation des besoins en financement des aires protégées et des flux de financement. La stratégie pourrait englober des mécanismes innovants de financement tels que (i) des projets de piégeage du carbone placés sur le marché volontaire, (ii) des filières de commercialisation pour une agriculture compatible avec la conservation. Par EOP, les recettes des régimes PES (en particulier le paiement de la fixation du carbone et des fonctions de stockage) contribuant aux coûts de gestion des AP sont mises en valeur et utilisées 3.6 Des initiatives transfrontalières qui fonctionnent, pour le suivi et l'application de réglementations commerciales, la surveillance de la biodiversité et l'élaboration de mécanismes financiers.					

9. Termes de référence

Intitulé du poste:	Consultants –Évaluation finale du projet PNUD-FEM, Catalysation de la gestion durable des forêts sur le site des zones humides transfrontalières des lacs Télé et Lacs Tumba (Project Atlas ID.00078435; PIM # 4182)
Location:	République du Congo/République Démocratique du Congo
Domaine:	Biodiversité et Écosystème
Type de contract:	Contract Individuel
Niveau:	1 Consultant International (Chef d'équipe) 1 Consultant National
Langues:	Français- Anglais
Durée du Contrat :	25 jours de travail
Date prévue de début:	À la signature du contrat

TERMES DE REFERENCE DE L'EVALUATION FINALE

INTRODUCTION

Conformément aux politiques et procédures de suivi et d'évaluation du PNUD et du FEM, tous les projets de moyenne ou grande envergure soutenus par le PNUD et financés par le FEM doivent faire l'objet d'une évaluation finale à la fin de la mise en œuvre. Ces termes de référence (TDR) énoncent les attentes d'une évaluation finale (TE) du projet "Catalysation de la gestion durable des forêts sur le site des zones humides transfrontalières des lacs Télé-Tumba (LTLT)"

Les éléments essentiels du projet à évaluer sont les suivants :

TABLEAU DE RÉSUMÉ DU PROJET

Titre du projet :	Catalysation de la gestion durable des forêts sur le site des zones humides transfrontalières des lacs Télé-Tumba (LTLT)			
ID de projet du FEM :	00061704		*à l'approbation (en millions USD)*	*à l'achèvement (en millions USD)*
ID de projet du PNUD :	00078435	Financement du FEM :	2 172 726	2 172 726

1

Pays :	République du Congo République Démocratique du Congo	Financement de l'agence d'exécution/agence de réalisation :	150 000	0
Région :	Département de la Likouala (Lac Télé) Province de l'Equateur (Lac Tumba)	Gouvernements : République du Congo ; République Démocratique du Congo	1 000 000	0
Domaine focal :	Multi-focal	Autre :	1 940 000	0
Objectifs FA, (OP/SP) :	XXXX	Cofinancement total :	3 000 040	0
Agent d'exécution :	PNUD	Coût total du projet :	5 262 726	2 172 726
Autres partenaires participant au projet :	WWF RDC AARREC WCS	Signature du DP (Date de début du projet) :		20/12/2012
		Date de clôture (opérationnelle) :	Proposé : 31/03/2019	Réel : 31/03/2019

OBJECTIF ET PORTÉE

Le projet a été conçu pour contribuer à protéger la biodiversité et les fonctions éco systémiques du paysage des lacs Télé/Tumba via un réseau d'aires protégées gérées d'une manière efficace, adaptive et collaborative via des partenaires des acteurs gouvernementaux et non-gouvernementaux, ainsi que les communautés locales.

Le paysage Lac Télé Lac Tumba (LTLT) couvre une superficie de 126.440 km², à cheval sur la République du Congo (RC, 54 001 km²) et la République Démocratique du Congo (RDC, 72.439 km²). Cette zone qui est formée d'un réseau complexe de lacs, d'étangs et d'autres cours d'eau permanent et saisonnier est la plus grande forêt marécageuse au monde. De plus, elle est la deuxième zone humide d'importance au monde et la plus grande masse d'eau douce d'Afrique. La combinaison de tous ces facteurs confère au paysage LTLT un rôle vital dans le climat du bassin du Congo. De plus, elle fait du paysage LTLT un sanctuaire abritant une grande diversité de plantes, de macro invertébrée, de poissons, d'oiseaux de reptiles et de mammifères terrestres et aquatiques. La présence des grands singes d'Afrique dont plusieurs espèces sont menacées (notamment les gorilles, chimpanzés et bonobos) en plus d'autres espèces tant animales que végétales confère un caractère particulier au paysage LTLT en termes de diversité biologique. Il en est de même de la diversité humaine et culturelle. En effet on compte, pas moins de 24 groupes ethniques dans le paysage LTLT, dont des peuples autochtones. Pour préserver cette riche biodiversité transfrontalière, les deux pays ont opté pour la création d'un réseau d'aires protégées, notamment la Réserve Communautaire du Lac Télé (en République du Congo), la Réserve Scientifique de Mabali (RSM), la Réserve du lac Tumba-Lediima (RTL), et la Réserve Naturelle du Triangle de Ngiri (RNTN) en République Démocratique du Congo.

Sur le plan institutionnel en République du Congo, la responsabilité institutionnelle de la création et de la gestion des aires protégées incombe à l'Agence Congolaise pour la Faune et les Aires Protégées (ACFAP) qui relève du Ministère de l'Économie Forestière du Développement durable et de l'Environnement. En RDC, la création et la gestion des aires protégées en RDC incombent à l'Institut Congolais pour la Conservation de la Nature (ICCN), sous la supervision technique du Ministère de l'Environnement et Développement Durable (MEDD). Enfin, la Réserve scientifique de

Mabali en RDC est gérée comme étant un Centre de recherche en écologie et foresterie (CREF), sous la tutelle du ministère de la Recherche scientifique.
Conscients de l'importance des zones humides du paysage LTLT, les gouvernements de la RC et de la RDC, en collaboration avec le secrétariat du Ramsar, ont créé trois sites Ramsar dans cette zone. La première a été la Réserve communautaire du lac Télé (RCLT), créée en 1998, suivie par les « Grands Affluents », créée en 2007 et qui couvre la plus grande partie du paysage LTLT en RC. Les Grands Affluents ont une superficie de 5.908.074 ha autour du RCLT. Enfin, le site Ngiri-Tumba-Mai-Ndombe, qui englobe une grande partie du paysage LTLT en RDC a été créé en 2008. Ce site, qui couvre 6.569.624 ha, est le plus grand site Ramsar du monde.
En ce qui concerne le cadre législatif, les deux gouvernements participent au Partenariat pour les forêts du bassin du Congo (PFBC) et ont signé le traité COMIFAC par lequel ils s'engagent à coordonner des actions et des initiatives sous-régionales de protection et de gestion durable des forêts du bassin du Congo. Le gouvernement de la RC a ratifié le traité, mais celui de la RDC ne l'a pas encore fait.
Les principales sources de menace pour la biodiversité, les écosystèmes et les processus écologiques du paysage LTLT sont :

- Exploitation non durable des ressources naturelles pour les marchés extérieurs : commerce de viande de brousse et de poissons
- Exploitation non durable des ressources naturelles pour les marchés extérieurs : exploitation forestière.
- Exploitation minière et pétrolière.
- Feux de brousse
- Envasement
- Conversion à l'agriculture industrielle

La solution à long terme qui est proposée pour protéger la biodiversité et les fonctions de services d'écosystème du paysage lac Télé-lac Tumba est un réseau d'aires protégées gérées de manière efficace, adaptive et collaborative via des partenariats englobant des acteurs.

Le but du projet relatif au paysage lac Télé-lac Tumba est un réseau élargi d'aires protégées gérées de manière efficace, adaptative et collaborative via des partenariats entre les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, et les communautés locales. Les aires protégées permettront l'exploitation durable des ressources naturelles tout en protégeant la biodiversité et en optimisant les fonctions de services écologiques, particulièrement les fonctions de puits et de stockage de carbone, ainsi que le stockage de l'eau et le contrôle de débit. Pour atteindre ce but, ce projet d'une durée de quatre ans (2016-2019) devra obtenir les résultats suivants :
Résultat 1 : Une stratégie régionale et un cadre d'orientation pour la coopération transfrontalière sur un réseau représentatif d'aires protégées sur le site des forêts humides LTLT sont élaborés, adoptés et mis en oeuvre.
Résultat 2 : Les capacités institutionnelles axées sur les communautés pour gérer efficacement les aires protégées existantes et nouvelles sont renforcées, réduisant ainsi les menaces qui pèsent sur la biodiversité et les fonctions de puits de carbone
Résultat 3 : Les capacités des organismes publics concernés en RC et en RDC à travailler avec les communautés pour gérer efficacement les aires protégées transfrontalières du site LTLT seront renforcées.

Les principales parties prenantes, ainsi que leurs rôles et responsabilités sont résumés dans le tableau ci-dessous:

Partie prenante	Rôles et responsabilités
MEF/DFAP (RC)	Le MEF/DFAP est responsable de la gestion des aires protégées au Congo et est représenté sur le site LTCR par trois agents, notamment le conservateur.
MEDD/ICCN (RDC)	L'ICCN (Institut Congolais pour la Conservation de la Nature), sous tutelle du MEDD (Ministère de l'Environnement et Développement Durable), est chargé de la gestion des aires protégées en RDC. Il a nommé un conservateur et un conservateur adjoint pour le paysage LTMR.
Ministère de la Recherche scientifique/CREF	Le ministère de la Recherche scientifique, est responsable de la gestion de la Réserve scientifique de Mabali via le CREF. Bien qu'en grande partie la réhabilitation et la gestion de cette réserve et de la station de recherche n'entrent pas dans le cadre de ce projet, le WWF prévoit d'encourager les activités de recherche dans cette réserve.
WCS (RC)	WCS est le principal conseiller technique du MDDEFE pour la RCLT depuis 2000.
WWF (RDC)	WWF est le principal conseiller technique du côté lac Tumba du paysage depuis 2003.
Communautés locales	Les villages du paysage LTLT jouent le rôle principal si le modèle de protection communautaire s'avère efficace dans cette région.
ONG nationales	Les ONG nationales concernées, telles que CFC ou ACNL sur le lac Télé et Mbou-Mon-Tour sur le lac Tumba travaillent avec les ONG internationales de protection depuis plusieurs années dans plusieurs domaines (sensibilisation, projets de développement, enquêtes, etc.) et continueront de collaborer à ce projet.
Directions régionales	En RC, le MEF est représenté par le bureau de la Direction Départementalele à Impfondo. Le maximum sera fait pour les intégrer dans ce projet et améliorer leurs capacités à remplir leurs missions de gestion/coordination. En RDC, le MEDD a une représentation à Mbandaka.
Autorités régionales	Les autorités régionales participent à la planification afin d'aligner leurs plans de développement régionaux sur ceux du paysage et des aires protégées décrits dans le présent document.
ONG AARREC	AARREC est l'ONG qui assure la mise en oeuvre des activités du côté RCLT depuis 2017.
PNUD (RDC et RC)	Les rôles et responsabilités du PNUD seront les suivants : Garantir une mise en œuvre professionnelle et ponctuelle des activités, ainsi que la diffusion des rapports et la réalisation des autres résultats escomptés dans le document du projet ; Coordiner et superviser des activités du projet ; Appuyer et encadrer les parties prenantes pour l'organisation, la coordination et, si nécessaire, l'hébergement de toutes les réunions du projet ; Recruter le personnel qualifié pour l'équipe du projet ; Mettre en place un réseau efficace entre les parties prenantes du projet, les organisations internationales spécialisées et la communauté des donateurs.

L'évaluation finale sera menée conformément aux directives, règles et procédures établies par le PNUD et le FEM comme l'indique les directives d'évaluation du PNUD pour les projets financés par le FEM.

Les objectifs de l'évaluation consistent à apprécier la réalisation des objectifs du projet et à tirer des enseignements qui peuvent améliorer la durabilité des avantages de ce projet et favoriser l'amélioration globale des programmes du PNUD.

APPROCHE ET METHODE D'EVALUATION

Une approche et une méthode globales[1] pour la réalisation des évaluations finales de projets soutenus par le PNUD et financés par le FEM se sont développées au fil du temps. Les évaluateurs doivent articuler les efforts d'évaluation autour des critères de **pertinence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité et d'impact**, comme défini et expliqué dans les directives du PNUD pour la réalisation des évaluations finales des projets soutenus par le PNUD et financés par le FEM. Une série de questions couvrant chacun de ces critères ont été rédigées et sont incluses dans ces termes de référence (*Annexe C*). Les évaluateurs doivent modifier, remplir et soumettre ce tableau dans le cadre d'un rapport initial d'évaluation et le joindre au rapport final en annexe.

L'évaluation doit fournir des informations factuelles qui sont crédibles, fiables et utiles. Les évaluateurs doivent adopter une approche participative et consultative garantissant une collaboration étroite avec les homologues du gouvernement, en particulier avec le point focal opérationnel du FEM, le bureau de pays du PNUD, l'équipe chargée du projet, le conseiller technique du PNUD-FEM basé dans la région et les principales parties prenantes. Les évaluateurs devraient effectuer une mission sur le terrain à Brazzaville (RC), Kinshasa (RDC). Ils pourront se rendre sur les sites suivants du *projet :* la Réserve Communautaire du Lac Télé (en République du Congo), la Réserve Scientifique de Mabali (RSM), la Réserve du lac Tumba-Ledima (RTL), et la Réserve Naturelle du Triangle de Ngiri (RNTN) en République Démocratique du Congo. Les entretiens auront lieu au minimum avec les organisations et les particuliers suivants : Points focaux nationaux RC et RDC du projet LTLT, Ministère de l'Economie Forestière (RC), Ministère Environnement et Développement Durable (MEDD), WWF RDC, AARREC, WCS (RC), ICCN (RDC) et les bénéficiaires.

Les évaluateurs passeront en revue toutes les sources pertinentes d'information, telles que le descriptif de projet, les rapports de projet, notamment le RAP/RMP et les autres rapports, les révisions budgétaires du projet, l'examen à mi-parcours, les rapports sur l'état d'avancement, les outils de suivi du domaine focal du FEM, les dossiers du projet, les documents stratégiques et juridiques nationaux et tous les autres documents que les évaluateurs jugent utiles pour cette évaluation fondée sur les faits. Une liste des documents que l'équipe chargée du projet fournira aux les évaluateurs aux fins d'examen est jointe à l'Annexe B des présents termes de référence.

CRITERES D'EVALUATION ET NOTATIONS

Une évaluation de la performance du projet, basée sur les attentes énoncées dans le cadre logique/cadre de résultats du projet (voir annexe A) qui offre des indicateurs de performance et d'impact dans le cadre de la mise en œuvre du projet ainsi que les moyens de vérification correspondants, sera réalisée. L'évaluation portera au moins sur les critères de **pertinence, efficacité, efficience et durabilité.** Des notations doivent être fournies par rapport aux critères de performance suivants. Le tableau rempli doit être joint au résumé d'évaluation. Les échelles de notation obligatoires sont inclus dans l'annexe D.

Notes d'évaluation :			
1. Suivi et évaluation	*Notation*	*2. Agence d'exécution/agence de réalisation*	*Notation*

[1] Pour de plus amples informations sur les méthodes, lire le chapitre 7 du Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats de développement, à la page 163

Conception du suivi et de l'évaluation à l'entrée		Qualité de la mise en œuvre par le PNUD	
Mise en œuvre du plan de suivi et d'évaluation		Qualité de l'exécution : agence d'exécution	
Qualité globale du suivi et de l'évaluation		Qualité globale de la mise en œuvre et de l'exécution	
3 Évaluation des résultats	**de l'agence d'exécution/agence de réalisation :**	**4 Durabilité**	**de l'agence d'exécution/agence de réalisation :**
Pertinence		Ressources financières :	
Efficacité		Sociopolitique :	
Efficience		Cadre institutionnel et gouvernance :	
Note globale de la réalisation du projet		Environnemental :	
		Probabilité globale de la durabilité :	

FINANCEMENT/COFINANCEMENT DU PROJET

L'évaluation portera sur les principaux aspects financiers du projet, notamment la part de cofinancement prévue et réalisée. Les données sur les coûts et le financement du projet seront nécessaires, y compris les dépenses annuelles. Les écarts entre les dépenses prévues et réelles devront être évalués et expliqués. Les résultats des audits financiers récents disponibles doivent être pris en compte. Les évaluateurs bénéficieront de l'intervention du bureau de pays (BP) et de l'équipe de projet dans leur quête de données financières pour compléter le tableau de cofinancement ci-dessous, qui sera inclus dans le rapport d'évaluation finale.

Cofinancement (type/source)	Propre financement du PNUD (en millions USD)		Gouvernement (en millions USD)		Organisme partenaire (en millions USD)		Total (en millions USD)	
	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Réel	Réel
Subventions								
Prêts/concessions								
• **Soutien en nature**								
• **Autre**								
Totaux								

INTÉGRATION

Les projets financés par le PNUD et soutenus par le PNUD sont des éléments clés du programme de pays du PNUD, ainsi que des programmes régionaux et mondiaux. L'évaluation portera sur la mesure dans laquelle le projet a été intégré avec succès dans les priorités du PNUD, y compris l'atténuation de la pauvreté, l'amélioration de la

gouvernance, la prévention des catastrophes naturelles et le relèvement après celles-ci et la problématique hommes-femmes.

IMPACT

Les évaluateurs apprécieront dans quelle mesure le projet atteint des impacts ou progresse vers la réalisation de ceux-ci. Parmi les principales conclusions des évaluations doit figurer ce qui suit : le projet a-t-il démontré : a) des progrès vérifiables dans l'état écologique, b) des réductions vérifiables de stress sur les systèmes écologiques, ou c) des progrès notables vers ces réductions d'impact. [2]

CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET ENSEIGNEMENTS

Le rapport d'évaluation doit inclure un chapitre proposant un ensemble de conclusions, de recommandations et d'enseignements.

MODALITES DE MISE EN OEUVRE

La responsabilité principale de la gestion de cette évaluation revient au bureau de pays du PNUD en République du Congo. Le bureau de pays du PNUD contactera les évaluateurs en vue de garantir le versement en temps opportun des indemnités journalières à l'équipe d'évaluation et de finaliser les modalités de voyage de celle-ci dans le pays. L'équipe de projet sera chargée d'assurer la liaison avec l'équipe d'évaluateurs afin d'organiser des entretiens avec les parties prenantes et des visites sur le terrain, ainsi que la coordination avec le gouvernement, etc.

CALENDRIER D'EVALUATION

L'évaluation durera au total 25 jours selon le plan suivant :

Activité	Durée	Date d'achèvement
Préparation	02 jours	*08/05/2019*
Mission d'évaluation	14 jours	*09/05-22/05/2019*
Projet de rapport d'évaluation	07 jours	*23/05-29/05/2019*
Rapport final	02 jours	*30/05-31/05/2019*

[2] Un outil utile pour mesurer les progrès par rapport aux impacts est la méthode ROTI (Review of Outcomes to Impacts) mise au point par le Bureau de l'évaluation du FEM : ROTI Handbook 2009

PRODUITS LIVRABLES EN VERTU DE L'EVALUATION

Les éléments suivants sont attendus de l'équipe d'évaluation :

Produits livrables	Table des matières	Durée	Responsabilités
Rapport initial	Les évaluateurs apportent des précisions sur le calendrier et la méthode	Au plus tard deux semaines avant la mission d'évaluation.	Les évaluateurs envoient le rapport initial au BP du PNUD Congo
Présentation	Conclusions initiales	Fin de la mission d'évaluation (visite de terrain et entretiens)	Présentation à l'équipe de direction du projet et au Management du Bureau de pays du PNUD
Projet de rapport final	Rapport complet, (selon le modèle joint) avec les annexes	Dans un délai de trois semaines suivant la mission d'évaluation	Envoyé au BP, examiné par le CTR, le service de coordination du programme et les PFO du FEM
Rapport final*	Rapport révisé	Dans un délai d'une semaine suivant la réception des commentaires du PNUD sur le projet	Envoyé au BP du PNUD aux fins de téléchargement sur le site du CGELE du PNUD.

*Lors de la présentation du rapport final d'évaluation, les évaluateurs sont également tenu de fournir une « piste d'audit », expliquant en détail la façon dont les commentaires reçus ont (et n'ont pas) été traités dans ledit rapport.

COMPOSITION DE L'EQUIPE

L'équipe d'évaluation sera composée d'un évaluateur international, chef d'équipe et en charge de finaliser le rapport et un évaluateur national. Les consultants doivent disposer d'une expérience antérieure dans l'évaluation de projets similaires. Une expérience des projets financés par le FEM est un avantage. Les évaluateurs sélectionnés ne doivent pas avoir participé à la préparation ou à la mise en œuvre du projet et ne doivent pas avoir de conflit d'intérêts avec les activités liées au projet.

Les membres de l'équipe doivent posséder les qualifications ci-dessous.

Compétences et qualifications requises pour **l'évaluateur international, chef d'équipe** :

- une expérience dans l'évaluation des projets similaires avec les méthodologies de suivi et d'évaluation axées sur les résultats (10%) ;
- des connaissances techniques dans les domaines focaux ciblés (10%) ;
- Expérience dans l'application d'indicateurs SMART et dans le remaniement ou la validation des scénarios de départ (10%) ;
- Compétences en gestion réactive, telle qu'appliquée à la biodiversité (10%);

- Expérience dans la collaboration avec le FEM ou les évaluations du FEM ou du PNUD (10%) ;
- Expérience professionnelle en Afrique Centrale et dans la région du Bassin du Congo (10%) ;
- Expérience professionnelle d'au moins 7 ans dans des secteurs techniques pertinents (ex biodiversité, conservation, foresterie, suivi-évaluation, etc. (10%) ;
- Compréhension avérée des questions liées au genre et la gestion de la biodiversité ; expérience dans l'évaluation et l'analyse tenant compte du genre (5%) ;
- Excellente aptitude à la communication et compétences avérées en matière d'analyse (5%) ;
- Expérience dans l'évaluation/la révision de projet dans le système des Nations Unies serait un atout (10%) ;
- Diplôme de Maîtrise en développement international, sciences de l'environnement, ou autres secteurs étroitement liés (10%).

Compétences et qualifications requises pour l'**évaluateur national** :

- Diplôme de Maîtrise en développement international, sciences de l'environnement, ou autres secteurs étroitement liés (20%) ;
- Expérience dans la conservation et la gestion de la biodiversité. La connaissance familiarité en gestion des ressources forestières sera un atout (15%) ;
- Compétences avérées en Suivi-Évaluation et en méthodologie d'évaluation (20%) ;
- Au moins 5 ans d'expérience dans l'implémentation, la gestion et l'évaluation de projets financés par des partenaires au développement en République du Congo (15%) ;
- Être familier et avoir une expérience de l'évaluation des projets FEM/PNUD, particulièrement dans des projets relatifs à la biodiversité/environnement sera considéré comme un atout (10%) ;
- Excellente maitrise du français parlé et écrit et maîtrise de langue locale dans le département de la Likouala en république du Congo et dans la province de l'équateur en RDC (20%).

CODE DE DEONTOLOGIE DE L'EVALUATEUR

Les consultants en évaluation sont tenus de respecter les normes éthiques les plus élevées et doivent signer un code de conduite (voir Annexe E) à l'acceptation de la mission. Les évaluations du PNUD sont menées en conformité avec les principes énoncés dans les « Directives éthiques de l'UNEG pour les évaluations »

MODALITÉS DE PAIEMENT ET SPÉCIFICATIONS

%	Étape
10 %	À la signature du contrat
40 %	Suite à la présentation et l'approbation du 1ER projet de rapport d'évaluation finale
50 %	Suite à la présentation et l'approbation (par le BP et le CTR du PNUD) du rapport d'évaluation finale définitif

PROCESSUS DE CANDIDATURE

Les candidats sont invités à postuler en ligne (http://jobs.undp.org, etc.) au plus tard le 22/03/2019. Les consultants individuels sont invités à envoyer leur candidature, ainsi que leur curriculum vitae pour ces postes. La candidature doit comprendre un curriculum vitae à jour et complet en français ainsi que l'adresse électronique et le numéro de

téléphone du candidat. Les candidats présélectionnés seront invités à présenter une offre indiquant le coût total de la mission (y compris les frais quotidiens, les indemnités quotidiennes et les frais de déplacement).

Le PNUD applique un processus de sélection équitable et transparent qui tient compte des compétences et des aptitudes des candidats, ainsi que de leurs propositions financières. Les femmes qualifiées et les membres des minorités sociales sont invités à postuler.

ANNEXE C : QUESTIONS D'EVALUATION

Il s'agit d'une liste générique, devant être détaillé par l'ajout de questions par le bureau de pays et le Conseiller technique FEM du PNUD sur la base des spécificités du projet.

Critères des questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodologie
Pertinence : Comment le projet se rapporte-t-il aux principaux objectifs du domaine focal du FEM et aux priorités en matière d'environnement et de développement au niveau local, régional et national ?			
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
Efficacité : Dans quelle mesure les résultats escomptés et les objectifs du projet ont-ils été atteints ?			
•	•	•	•
•	•	•	•
•		•	•
Efficience : Le projet a-t-il été mis en œuvre de façon efficiente, conformément aux normes et standards nationaux et internationaux ?			
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
Durabilité : Dans quelle mesure existe-t-il des risques financiers, institutionnels, socio-économiques ou environnementaux au maintien des résultats du projet à long terme ?			
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
Impact : Existe-t-il des indications à l'effet que le projet a contribué au (ou a permis le) progrès en matière de réduction de la tension sur l'environnement, ou à l'amélioration de l'état écologique ?			
•	•	•	•

ANNEXE D : ÉCHELLES DE NOTATIONS

Notations pour les résultats, l'efficacité, l'efficience, le suivi et l'évaluation et les enquêtes	*Notations de durabilité :*	*Notations de la pertinence*
6 Très satisfaisant (HS) : pas de lacunes 5 Satisfaisant (S) : lacunes mineures 4 Modérément satisfaisant (MS) 3 Modérément Insatisfaisant (MU) : des lacunes importantes 2 Insatisfaisant (U) : problèmes majeurs 1 Très insatisfaisant (HU) : de graves problèmes	4 Probables (L) : risques négligeables pour la durabilité 3 Moyennement probable (MP) : risques modérés 2 Moyennement peu probable (MU) : des risques importants 1 Improbable (U) : risques graves	2 Pertinent (P) 1 Pas pertinent (PP) ***Notations de l'impact :*** 3 Satisfaisant (S) 2 Minime (M) 1 Négligeable (N)
Notations supplémentaires le cas échéant : Sans objet (S.O.) Évaluation impossible (E.I.)		

27

ANNEXE E : FORMULAIRE D'ACCEPTATION DU CODE DE CONDUITE DU CONSULTANT EN EVALUATION

Les évaluateurs:

1. Doivent présenter des informations complètes et équitables dans leur évaluation des forces et des faiblesses afin que les décisions ou les mesures prises soient bien fondées ;
2. Doivent divulguer l'ensemble des conclusions d'évaluation, ainsi que les informations sur leurs limites et les mettre à disposition de tous ceux concernés par l'évaluation et qui sont légalement habilités à recevoir les résultats ;
3. Doivent protéger l'anonymat et la confidentialité à laquelle ont droit les personnes qui leur communiquent des informations ; Les évaluateurs doivent accorder un délai suffisant, réduire au maximum les pertes de temps et respecter le droit des personnes à la vie privée. Les évaluateurs doivent respecter le droit des personnes à fournir des renseignements en toute confidentialité et s'assurer que les informations dites sensibles ne permettent pas de remonter jusqu'à leur source. Les évaluateurs n'ont pas à évaluer les individus et doivent maintenir un équilibre entre l'évaluation des fonctions de gestion et ce principe général.
4. Découvrent parfois des éléments de preuve faisant état d'actes répréhensibles pendant qu'ils mènent des évaluations. Ces cas doivent être signalés de manière confidentielle aux autorités compétentes chargées d'enquêter sur la question. Ils doivent consulter d'autres entités compétentes en matière de supervision lorsqu'il y a le moindre doute à savoir s'il y a lieu de signaler des questions, et comment le faire.
5. Doivent être attentifs aux croyances, aux us et coutumes et faire preuve d'intégrité et d'honnêteté dans leurs relations avec toutes les parties prenantes. Conformément à la Déclaration universelle des droits de l'homme, les évaluateurs doivent être attentifs aux problèmes de discrimination ainsi que de disparité entre les sexes, et s'en préoccuper. Les évaluateurs doivent éviter tout ce qui pourrait offenser la dignité ou le respect de soi-même des personnes avec lesquelles ils entrent en contact durant une évaluation. Sachant qu'une évaluation peut avoir des répercussions négatives sur les intérêts de certaines parties prenantes, les évaluateurs doivent réaliser l'évaluation et en faire connaître l'objet et les résultats d'une façon qui respecte absolument la dignité et le sentiment de respect de soi-même des parties prenantes.
6. Sont responsables de leur performance et de ce qui en découle. Les évaluateurs doivent savoir présenter par écrit ou oralement, de manière claire, précise et honnête, l'évaluation, les limites de celle-ci, les constatations et les recommandations.
7. Doivent respecter des procédures comptables reconnues et faire preuve de prudence dans l'utilisation des ressources de l'évaluation.

ANNEXE F : GRANDES LIGNES DU RAPPORT D'EVALUATION[4]

i. Page d'introduction :

- Titre du projet financé par le FEM et soutenu par le PNUD
- Nº d'identification des projets du PNUD et du FEM
- Calendrier de l'évaluation et date du rapport d'évaluation
- Région et pays inclus dans le projet
- Programme opérationnel/stratégique du FEM
- Partenaire de mise en œuvre et autres partenaires de projet
- Membres de l'équipe d'évaluation
- Remerciements

ii. Résumé

- Tableau de résumé du projet
- Description du projet (brève)
- Tableau de notations d'évaluation
- Résumé des conclusions, des recommandations et des enseignements

iii. Acronymes et abréviations

(Voir : Manuel de rédaction du PNUD[5])

1 Introduction

- Objectif de l'évaluation
- Champ d'application et méthodologie
- Structure du rapport d'évaluation

2 Description et contexte de développement du projet

- Démarrage et durée du projet
- Problèmes que le projet visait à régler
- Objectifs immédiats et de développement du projet
- Indicateurs de base mis en place
- Principales parties prenantes
- Résultats escomptés

3 Conclusions

(Outre une appréciation descriptive, tous les critères marqués d'un (*) doivent être notés[6])

3.1 Conception/Formulation du projet

- Analyse ACL/du cadre des résultats (Logique/stratégie du projet ; indicateurs)
- Hypothèses et risques
- Enseignements tirés des autres projets pertinents (par exemple, dans le même domaine focal) incorporés dans la conception du projet
- Participation prévue des parties prenantes
- Approche de réplication
- Avantage comparatif du PNUD
- Les liens entre le projet et d'autres interventions au sein du secteur
- Modalités de gestion

3.2 Mise en œuvre du projet

- Gestion adaptative (modifications apportées à la conception du projet et résultats du projet lors de la mise en œuvre)

[4] Le rapport ne doit pas dépasser 40 pages au total (en excluant les annexes).

[5] Manuel de style du PNUD, Bureau des communications, Bureau des partenariats, mis à jour en novembre 2008

[6] Utilisation d'une échelle de notations de six points : 6 Très satisfaisant, 5 : Satisfaisant, 4 : Partiellement satisfaisant, 3 : Partiellement insatisfaisant, 2 : Insatisfaisant et 1 : Très insatisfaisant. Voir la section 3.5 à la page 37 pour plus d'explications sur les notations.

- Accords de partenariat (avec les parties prenantes pertinentes impliquées dans le pays/la région)
- Commentaires provenant des activités de suivi et d'évaluation utilisés dans le cadre de la gestion adaptative
- Financement du projet :
- Suivi et évaluation : conception à l'entrée et mise en œuvre (*)
- Coordination au niveau de la mise en œuvre et de l'exécution avec PNUD et le partenaire de mise en œuvre (*) et questions opérationnelles

3.3 Résultats des projets

- Résultats globaux (réalisation des objectifs) (*)
- Pertinence(*)
- Efficacité et efficience (*)
- Appropriation par le pays
- Intégration
- Durabilité (*)
- Impact

4 Conclusions, recommandations et enseignements

- Mesures correctives pour la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet
- Mesures visant à assurer le suivi ou à renforcer les avantages initiaux du projet
- Propositions relatives aux orientations futures favorisant les principaux objectifs
- Les meilleures et les pires pratiques lors du traitement des questions concernant la pertinence, la performance et la réussite

5 Annexes

- TR
- Itinéraire
- Liste des personnes interrogées
- Résumé des visites sur le terrain
- Liste des documents examinés
- Tableau des questions d'évaluation
- Questionnaire utilisé et résumé des résultats
- Formulaire d'acceptation du consultant en évaluation

ANNEXE G : FORMULAIRE D'AUTORISATION DU RAPPORT D'EVALUATION/ A SIGNER APRES ACCEPTATION DU RAPPORT FINAL D'EVALUATION

(à remplir par le BP et le conseiller technique du PNUD-FEM affecté dans la région et à inclure dans le document final)

Rapport d'évaluation examiné et approuvé par

Bureau de pays du PNUD

Nom : MALEKE DIDI

Signature : _____ Date : 11/10/2019

CTR du PNUD-FEM

Nom : _____

Signature : _____ Date : _____

Autorisation de publication des TDR relatifs à l'évaluation finale du projet " catalysation de la gestion durable des forets sur le site des zones humides transfrontalieres des lacs tele – tumba'' (LT-LT)
Project ID : 00061704 ;
Output : 00078435

Nom : Issang Jean-Félix Titre : Conseiller au Programme Environnement et Pauvrété/PNUD Date : 21/3/2019	Nom : Emma NGOUAN-ANOH Titre : Représentante Résidente Adjointe /PNUD Date : 21/03/2019

. Formulaire d'acception du Code de Conduite de l'UNEG

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

Nom du consultant: Cheikh FAYE, Chef de mission_____ _

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

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

Signé à Yenn, Sénégal le 03 Mai 2019

Signature :

11. Formulaire de Révision de Rapport d'Evaluation finale de Projet FEM

(A remplir par le Bureau Pays et le Conseiller Technique régional PNUD/FEM et à inclure dans le Rapport final)

RAPPORT D'EVALUATION REVU ET VALIDE PAR

Bureau Pays PNUD/Congo Brazzaville

Nom :
_____

Signature : _____ Date :
_____

Conseiller Technique Régional PNUD/FEM :

Nom :
_____

Signature : _____ Date :
_____