



**BURKINA FASO**  
**Unité-Progress-Justice**

## **ÉVALUATION FINALE DU PROJET :**

**Génération d'avantages pour l'environnement mondial à travers de meilleurs systèmes de planification et de prise de décisions au niveau local au Burkina Faso (ANCR2)**

**UNDP PIMS ID : 4892**

**GEF ID : 4767**

**Rapport final**

## 1. Table des Matières

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION</b>	<b>11</b>
1.1	Objectif de l'évaluation	11
1.2	Champ d'action et méthodologie	11
1.3	Méthodologie	11
1.4	Structure du rapport d'évaluation	13
<b>2.</b>	<b>DESCRIPTION ET CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT DU PROJET</b>	<b>14</b>
2.1	Démarrage du projet et durée	14
2.2	Problèmes que le projet visait à régler	14
2.3	Objectifs immédiats et de développement du projet	14
2.3.1	Objectif de développement du projet	14
2.3.2	Objectifs immédiats	14
2.4	Indicateurs de base mis en place	15
2.5	Principales parties prenantes	16
2.6	Résultats escomptés	16
<b>3.</b>	<b>CONSTATS ET ANALYSES</b>	<b>17</b>
3.1	Conception du projet/formulation	17
3.1.1	Analyse de l'approche de cadre logique du projet	17
3.1.2	Hypothèses et risques	19
3.1.3	Leçons tirées d'autres projets similaires et intégrées dans la conception du projet	19
3.1.4	Participation prévue des parties prenantes	20
3.1.5	Approche de réplcation	20
3.1.6	Avantage comparé du PNUD	20
3.1.7	Les liens entre le projet et d'autres interventions au sein du secteur	20
3.1.8	Les modalités de gestion	20
3.2	Mise en œuvre du projet	21
3.2.1	Gestion adaptative	21
3.2.2	Accords de partenariats	22
3.2.3	Commentaire provenant des activités de suivi et d'évaluation utilisés dans le cadre de la gestion adaptative	22
3.2.4	Financement du projet	23
3.2.5	Suivi et évaluation : conception à l'entrée et mise en œuvre	25
3.2.6	Coordination au niveau de la mise en œuvre du PNUD et de l'agence d'exécution	26
3.3	Résultats du projet	27
3.3.1	Résultats globaux	27
3.3.2	Pertinence	32
3.3.3	Efficacité et efficience	32
3.3.4	Appropriation par le pays	35
3.3.5	Intégration	35
3.3.6	Durabilité et impacts	36
<b>4.</b>	<b>CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>38</b>
4.1	Conclusions	38
4.2	Leçons apprises	39
4.3	Recommandations	41
<b>5.</b>	<b>ANNEXES</b>	<b>42</b>
	Annexe A : PNUD-FEM Termes de référence de l'évaluation finale	42
	Annexe B: Liste des personnes interviewées	45
	Annexe C : Liste des documents révisés	45

<b>Annexe D : Liste des questions d'entretien .....</b>	<b>45</b>
<b>Annexe E : Formulaire d'acceptation du consultant en évaluation .....</b>	<b>46</b>
<b>Annexe F : Tableau de notation .....</b>	<b>46</b>
<b>Annexe G : Matrice d'évaluation.....</b>	<b>7047</b>

## **PAGE DE GARDE**

**Nom du projet PNUD/FEM :** Projet « Génération d'avantages pour l'environnement mondial à travers de meilleurs systèmes de planification et de prise de décisions au niveau local au Burkina Faso » (en abrégé Projet ANCR2).

**ID projet PNUD et FEM :** 00077402 / 4767

**Calendrier de l'évaluation et date du rapport d'évaluation :** 1<sup>er</sup> décembre 2018 au 31 janvier 2019 / 11 mars 2019

**Régions et pays inclus dans le rapport :** Burkina Faso

**Programme opérationnel/programme stratégique FEM :** multiple

**Agence d'exécution et partenaires du projet :** Ministère de l'Environnement, de l'Économie verte et du changement climatique / Secrétariat Permanent du Conseil National pour l'Environnement et le Développement Durable (SP/CONEDD), COGEL, IPE

**Membres de l'équipe d'évaluation du projet :** Geneviève Beaulac, consultante internationale

### **Remerciements :**

L'évaluatrice tient à remercier M. Norbert Sidibé, le coordonnateur du projet pour sa grande disponibilité et son efficacité à organiser les entretiens avec un préavis si court. Le dévouement de M. Sidibé au projet est inspirant. Également, l'évaluatrice tient à remercier la responsable du suivi et évaluation, Mme Marceline Yonli, pour la franchise des échanges liés aux défis rencontrés et sa gentillesse. M. Hama Traore du PNUD et M. Salifou Zoungrana pour leur aide apportée et leurs commentaires sur le rapport. La consultante remercie également les commentaires et critiques constructives de l'équipe régionale du PNUD. Enfin, l'évaluatrice remercie tous les participants qui se sont déplacés pour la conduite des entretiens.

## NOTE DE SYNTHÈSE

**Tableau 1 : Résumé du projet**

Titre du projet	Génération d'avantages pour l'environnement mondial à travers de meilleurs systèmes de planification et de prise de décisions au niveau local au Burkina Faso (en abrégé Projet ANCR2)			
ID Projet FEM :	4767		<u>À l'approbation</u> (million US\$)	<u>À l'achèvement</u> (million US\$)
ID projet PNUD :	PIMS : 4892 Atlas Output ID: 00088196	Financement FEM	US\$ 970 000	US\$ 865 914
Pays :	Burkina Faso	PNUD :	US\$ 125 000	US\$ 151 840
Région :	Afrique	Gouvernement :	US\$ 100 000	N.D.
Domaine focal :	multiple			
Programme opérationnel :	Stratégie de Développement des Capacités Transversales du FEM			
Agence d'exécution:	Secrétariat Permanent du Conseil National pour l'Environnement et le Développement Durable (SP/CONEDD)	Coût total du projet :	US\$1 195 000	US \$ 1,017 754
Autres partenaires impliqués :	COGEL, IPE	Signature Document projet		29 avril 2014 Date de démarrage effective : 27 mars 2015
		Date de clôture :	Prévu : 28 avril 2017	Actuel : 28 novembre 2018

### **Brève description du projet**

Depuis quelques années, le Gouvernement du Burkina Faso accorde une attention particulière au renforcement des capacités locales en matière de développement durable, au développement des systèmes d'information sur l'environnement et à l'intégration de mesures environnementales dans le développement socioéconomique. Le projet a été développé afin de soutenir le renforcement des capacités nationales pour une utilisation plus efficace du Système National d'Information de la Gestion Environnementale (SIGE) existant. Également, il vise l'amélioration des capacités institutionnelles dans la planification du développement durable.

**Tableau 2 : Notation de l'évaluation**

<b>Notation de l'évaluation:</b>			
<b>1. Suivi et évaluation (S&amp;E)</b>	<b>Notation</b>	<b>2. Exécution</b>	<b>Notation</b>
Conception du S&E modèle au Commencement	Modérément insatisfaisant	Qualité de l'exécution du PNUD	Modérément satisfaisant
Mise en œuvre du plan de S&E	Modérément satisfaisant	Qualité de l'exécution – Agence d'exécution	Satisfaisant
Qualité globale du S&E	Modérément satisfaisant	Qualité globale de la mise en œuvre /exécution	Satisfaisant
<b>3. Évaluation des résultats</b>	<b>Notation</b>	<b>4. Durabilité</b>	<b>Notation</b>
Pertinence	Pertinent	Ressources financières	Probable
Efficacité	Modérément satisfaisant	Sociopolitique:	Modérément probable
Efficiace	Modérément satisfaisant	Cadre institutionnel et gouvernance:	Modérément probable
Notation globale du résultat du Projet	Modérément satisfaisant	Environnemental :	Probable
		Probabilité globale de durabilité	Modérément probable

Source : Annexe F, échelle de notation

## **Résumé des conclusions, recommandations et leçons apprises**

### **Performance du projet**

La performance du projet est appréciée en considérant les paramètres ci-dessous.

#### ***Cohérence et pertinence***

En dépit des faiblesses importantes des indicateurs, il existe une bonne cohérence entre les objectifs et les résultats du projet. Les moyens mis en place pour l'atteinte des résultats escomptés ont été suffisants. Le projet est cohérent avec la stratégie d'intervention du PNUD, telle qu'énoncée dans le programme cadre pour le Burkina Faso (*country programme*) qui vise à mieux informer et outiller les institutions pour une gestion durable des ressources naturelles et pour la diffusion des meilleures pratiques. De même, le projet s'inscrit dans les objectifs stratégiques 2 et 3 du FEM pour le développement des capacités transversales soit la création, l'accès et l'utilisation de l'information et des connaissances et le renforcement des capacités en matière de développement de politiques et de réglementations pour l'atteinte de bénéfices globaux. **Le projet est évalué comme pertinent.**

#### ***Efficacité***

Le projet a souffert d'une insuffisance d'efficacité au niveau de la mobilisation des ressources financières au démarrage du projet. Étant donné les moyens disponibles (dont les ressources

humaines requises qui ont été sous-estimées), le projet a été modérément efficace dans l'atteinte des résultats. Le système d'information de gestion environnementale (SIGE) a été renforcé considérablement. La capacité de la connectivité a été augmentée de même que le support informatique. Des efforts pour augmenter les accords de collaboration avec les différents partenaires ont été amplifiés. Près de 40 partenaires actifs utilisent et alimentent maintenant le SIGE. Le projet a aussi contribué au renforcement des capacités institutionnelles en offrant des formations à 374 personnes. Ces formations ont notamment permis de développer les capacités de planification et d'évaluation des plans locaux de développement. De plus, le projet a mis à la disposition des acteurs locaux divers outils et guides méthodologiques afin d'accroître leurs connaissances sur les obligations des différentes conventions de Rio. En somme, les bénéficiaires du projet ont été bien ciblés et il y a eu une bonne efficacité au niveau de la sensibilisation de la base de données tant que sur les formations offertes. Les résultats du projet ont été en grande majorité atteints. ***L'efficacité est jugée modérément satisfaisante.***

### ***Efficiences***

Plusieurs facteurs ont diminué l'efficacité du projet. D'abord, plusieurs activités ont été exécutées avec du retard au regard du planning dû à un décaissement tardif de la part du PNUD. Au niveau gouvernemental, il y a eu du retard pour ce qui est de la création officielle du projet. Également, l'acte de nomination du coordonnateur a encouru des délais. Le roulement de personnel n'a pas aidé non plus, puisque deux coordonnateurs se sont succédés pour diriger le projet. Ensuite, les ressources humaines et logistiques ont été sous-estimées par rapport aux tâches à accomplir. Par exemple, le PRODOC avait prévu un salaire pour un chauffeur mais l'acquisition d'un véhicule n'avait pas été budgétisé. Le coordonnateur du projet cumule plusieurs responsabilités car il est également le directeur de l'ONEDD et il ne semble pas y avoir de coordonnateur intérim pour aider lors des périodes très occupées. Le comité de pilotage a dû autoriser l'embauche de consultants pour les aspects informatiques et de formation bien que non initialement budgété dans le PRODOC. De plus, le projet a aussi été pénalisé par un grand roulement de personnel. Depuis le début du projet, il y a eu 3 chargés de programmes différents au PNUD. Ce roulement ne s'est pas toujours accompagné d'un transfert des connaissances et cela a diminué l'efficacité. La lenteur administrative du processus d'embauche des consultants locaux a aussi pesé dans l'efficacité du projet. Le projet a eu une durée de près de 4 ans mais cela a pris en moyenne entre 8 et 12 mois pour l'embauche d'un consultant ou d'un Bureau d'études. Les décaissements tardifs ont aussi perduré tout au long du projet. Pour 2017, le premier décaissement n'est survenu qu'en juillet. Toutefois, malgré ces écueils au niveau de l'efficacité, le projet a atteint ses objectifs. ***L'efficacité est jugée modérément satisfaisante.***

### ***Impact***

L'impact du projet a été maximisé par la forte appropriation du projet par le gouvernement et l'importance accordée au développement d'un système de gestion environnemental solide. L'impact se trouve toutefois quelque peu diminuée dû à la lenteur/fiabilité du réseau internet

qui décourage plusieurs partenaires voulant alimenter en données le SIGE. Néanmoins, les capacités techniques, institutionnelles et informatiques ont été augmentées et ces aspects vont perdurer dans le temps. Également, des économies d'échelle ont été réalisées par le biais de la création d'un système de données unique qui évite les efforts en double car les diverses bases de données ont été harmonisées.

### ***Durabilité***

Les capacités institutionnelles des principaux acteurs ont été renforcées et le SIGE est consulté (365 599 visiteurs entre janvier 2015 et décembre 2018). Le SIGE a acquis une notoriété auprès des acteurs et des partenaires. Les données qui y sont consignées contribuent à mieux comprendre les impacts des activités sur l'environnement. Au fil des années, les données accumulées permettront de faire des études comparatives et ainsi de mieux comprendre les facteurs environnementaux et les impacts des changements climatiques. Par exemple, le SIGE contient des données sur les zones inondables et les zones d'érosion. La comparaison de ces données dans le temps peut s'avérer un outil puissant pour mieux prévenir les impacts causés par les changements climatiques. Les acquisitions de matériel informatique, de GPS, de logiciels d'information géographique (ARCGIS) sont aussi des outils qui maximisent la durabilité. Le Ministère de l'environnement a alloué une enveloppe budgétaire afin d'assurer la continuité et le maintien du système de données, ce qui est un excellent signe pour la durabilité du projet. Le Ministère a déployé des efforts pour consolider les engagements du Burkina Faso au regard des Conventions de Rio et le SIGE est vu comme un outil central d'informations. A ce jour, 20 protocoles de partenariats ont été signés pour le partage des données environnementales. Il existe aujourd'hui une meilleure coordination entre les différentes agences gouvernementales.

***La durabilité du projet est jugée modérément probable.***

### ***Résumé des conclusions, des recommandations et des enseignements***

#### ***Conclusions***

En dépit des décaissements tardifs et des défis associés aux ressources humaines, administratives et sociopolitiques, le projet a joué un rôle très pertinent pour mieux positionner le Burkina Faso au regard de ses engagements et obligations dans les Conventions de Rio. Le SIGE est utilisé pour la production des rapports des Conventions et les collectivités locales sont plus aptes à planifier et à prendre des décisions en matière de gestion des ressources naturelles. L'appropriation du projet au niveau national a été un facteur crucial dans l'atteinte des résultats.

#### ***Recommandations :***

**Recommandation 1 :** Le FEM doit s'assurer que le cadre logique du PRODOC soit disponible dans la langue officielle du pays bénéficiaire.

**Recommandation 2 :** Au niveau de l'administration publique des efforts doivent être entrepris pour diminuer la lenteur administrative des embauches en limitant le nombre de non-objection requis.



**Recommandation 3 :** L'équipe de coordination du projet devrait mettre en place un comité de suivi pour améliorer en continu le système de données.

**Recommandation 4 :** Le SP/CONEDD devrait définir un plan de capitalisation pour maintenir le système de données et en assurer la dissémination auprès des partenaires.

**Recommandation 5 :** Le SP/CONEDD devrait continuer la sensibilisation des partenaires pour l'utilisation et l'alimentation du système de données.

**Recommandation 6 :** Le PNUD et la contrepartie nationale gagneraient à mieux comprendre les raisons de la faible participation des femmes aux activités et envisager la nécessité d'une aide financière pour faciliter la participation.

### ***Leçons apprises***

Cette sous-section fait ressortir les points forts et faibles qui ont eu un effet sur la performance, les résultats et l'impact du projet. L'ensemble de ces points fait ressortir les leçons qui doivent être tirées en cas de réplique de projet similaire.

#### *Points forts*

- Forte appropriation du projet par le pays
- Équipe de projet dévouée
- Bonne synergie avec les partenaires
- Produit (le système de données) de qualité
- Formations de qualité offertes

#### *Points faibles*

- Faible représentation des femmes aux activités du projet
- Cadre logique du PRODOC n'a pas été disponible dans la langue maternelle de l'équipe du projet
- Insuffisances du PRODOC au niveau des indicateurs du cadre logique
- Décaissement tardif de la part du PNUD et lenteur administrative des autorités publiques
- Roulement de personnel/perte de mémoire institutionnelle
- Contexte sociopolitique et sécuritaire

## ACRONYMES ET ABREVIATIONS

ANCR	Autoévaluation nationale des capacités à renforcer
AME	Accords multilatéraux sur l'environnement
CBD	Convention sur la biodiversité
CC	Changement climatique
CONEDD	Conseil National pour l'Environnement et le Développement Durable
COPIL	Comité de pilotage
CPAP	Country Programme Action Plan
CPD	Country Programme Development
DCIME	Division du renforcement des Capacités de l'Information et du Monitoring de l'Environnement
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
GPS	Système de positionnement global
JNE	Journal Notre Environnement
MEDD	Ministère de l'Environnement, de l'économie verte et du changement climatique et du Développement Durable
ONDD	Observatoire national du développement durable
PCD	Plans Communal de Développement
PLD	Plan Local de Développement
PNGIM	Programme national de gestion de l'information sur le milieu
PNUD	Programme des nations unies pour le développement
REEB	Rapport sur l'état de l'environnement au Burkina Faso
SCADD	Stratégie de Croissance Accélérée pour le Développement Durable
SIEL	Système d'information environnemental local
SIG	Système d'Information Géographique
SIGE	Système d'information pour la gestion de l'environnement
SP/CNDD	Secrétariat permanent du conseil national pour le développement durable
SP/CONEDD	Secrétariat permanent du conseil national pour l'environnement et le développement durable

# 1 INTRODUCTION

## 1.1 Objectif de l'évaluation

Le but de la présente évaluation est :

- Évaluer la performance globale par rapport aux objectifs tels que définis dans le document projet et d'autres documents connexes ;
- Évaluer la pertinence du projet par rapport aux priorités nationales, ainsi que les objectifs stratégiques du PNUD et du FEM ;
- Évaluer l'efficacité et l'efficacités du projet ;
- Procéder à l'analyse critique des mesures de mise en œuvre et de gestion du projet ;
- Évaluer la durabilité des interventions du projet et considérer l'impact du projet ; et,
- Documenter les leçons apprises et les meilleures pratiques relatives à la conception, à la mise en œuvre et à la gestion du projet, qui pourraient être utiles à d'autres projets dans le pays et ailleurs dans le monde.

## 1.2 Champ d'action et méthodologie

L'évaluation porte sur toute la durée de mise en œuvre du projet (de février 2015 à novembre 2018) et sur toutes les actions réalisées par le projet ou avec l'appui du projet quelque soit l'organisme de financement.

## 1.3 Méthodologie

La méthodologie utilisée pour cette évaluation a consisté essentiellement en quatre points suivants : (a) à partir du système de suivi du projet voir comment les indicateurs de performance et d'impacts ont été suivis par l'équipe du projet et leur degré de réalisation ; (b) examiner les rapports et documents existants du projet ; (c) conduire des entretiens des individus pour étudier les opinions des parties prenantes et partenaires du projet sur les performances ; et (d) considérer la sensibilité genre (hommes et femmes) dans les activités du projet. Suite à la complétion des entretiens, les informations transmises ont été vérifiées avec le coordonnateur du projet afin de trianguler les données dans la mesure du possible. Les données obtenues ont également été croisées avec les informations contenues dans la documentation du projet. La matrice d'évaluation en Annexe G offre un portrait détaillé des questions ayant guidé l'évaluation.

L'approche utilisée peut être résumée comme suit :

### Réunion de démarrage

La réunion de démarrage a eu lieu à Ouagadougou au bureau du PNUD. Elle a donné l'occasion au chargé de programme du PNUD et au coordonnateur du projet d'apporter des informations complémentaires à l'évaluatrice sur le statut du projet et sur les réalités du terrain.

### Analyse documentaire

Afin de connaître le projet et son contexte d'évolution, son déroulement, ses résultats, etc., l'évaluatrice a procédé à une revue documentaire (Annexe 3). Celle-ci a porté sur le PRODOC, les rapports annuels d'activités, les rapports de session du comité de pilotage, les rapports de

l'exécution financière, le PIF, le PPG, la consultation et la revue du système de données, le matériel remis lors des formations tels que le Guide méthodologique pour les plans de développement locaux.

#### Élaboration du calendrier des entretiens

Le coordonnateur du projet a élaboré un calendrier d'entretiens avec divers partenaires. Tous les entretiens ont eu lieu à Ouagadougou. D'une part, la situation sécuritaire ne permettait pas de se rendre dans l'ensemble des zones d'interventions du projet. D'autre part, le temps alloué pour la mission ne permettait pas les déplacements.

#### Réalisation des entretiens

Des entretiens ont eu lieu avec 17 acteurs. Les entretiens visaient à connaître les actions du projet dont ils ont bénéficié ainsi que la qualité de ces actions, leur appréciation de l'impact du projet sur leur structure en termes de renforcement de capacités, leur appréciation des forces et faiblesses du projet, etc. Ces entretiens se sont réalisés sur la base de la méthode SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). En premier lieu, il s'agit de discuter des forces/avantages perçues du projet. En deuxième lieu, il s'agit de discuter des faiblesses, c'est-à-dire ce qui semble ne pas avoir fonctionné dans le projet, quelles ont été les lacunes. En troisième lieu, il s'agit d'identifier quelles sont les opportunités du projet, c'est-à-dire quelles seraient les améliorations à apporter si un projet similaire était répliqué. En dernier lieu, la discussion a porté sur les menaces qui sont en fait les obstacles rencontrés au cours du projet qui ont diminué la portée des bénéficiaires. Cette méthode d'entretien produit une richesse d'informations et permet de développer une vision critique du projet. Les entretiens avec les partenaires ont été réalisés entièrement à Ouagadougou au bureau de l'ONEDD. Il est à noter qu'un seul des points focaux de la Convention de Rio a pu être rencontré (et ce fut son intérim), les autres points focaux étant en Pologne à la COP 24 durant la semaine de l'Évaluation.

#### Réunion de clôture

Suite à la complétion des entretiens, la consultante a exposé les premiers constats lors d'une réunion de restitution dans les bureaux du PNUD sous forme de présentation PowerPoint. Cette réunion a réuni le coordonnateur du projet qui est aussi le Directeur de l'Observatoire national du développement durable (ONDD) M. Norbert Sidibé, le Chargé du projet, M. Hama Traore du PNUD, Mme Marceline Yonli, Responsable du Suivi et Évaluation du projet à l'ONDD, et M. Salifou Zoungrana, Responsable du suivi et évaluation au PNUD.

#### Élaboration des rapports et rétroaction

A l'issue de la réunion, l'évaluatrice a pris le temps de dépouiller et analyser tous les entretiens réalisés afin de disposer de données complètes pour rédiger un premier rapport de projet, un rapport préliminaire puis un rapport final. A chaque étape, le rapport a été révisé par l'équipe du projet et les commentaires intégrés.

#### **1.4 Structure du rapport d'évaluation**

Le rapport d'évaluation est structuré de la manière suivante :

- Note de synthèse
- Introduction
- Description et contexte de développement du projet
- Constats et analyses
- Conclusions et recommandations
- Annexes

## **2. DESCRIPTION ET CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT DU PROJET**

Ce chapitre donne une description du projet, des problèmes qu'il a cherché à résoudre, des objectifs, des indicateurs de référence, des principales parties prenantes et des résultats attendus escomptés.

### **2.1 Démarrage du projet et durée**

D'une durée de 4 ans, le projet a officiellement débuté le 27 mars 2015 avec la prise de l'arrêté conjoint pour la création du projet. La prise de l'arrêté pour la nomination du coordonnateur du projet ainsi que la création du comité de pilotage se sont faits le 18 mai 2015. La phase de démarrage du projet était initialement prévue en juin 2014 mais les délais quant à la création de l'arrêté du projet par l'administration publique combinés aux perturbations sociopolitiques ont ralenti le démarrage des activités. Le projet a donc bénéficié d'une extension jusqu'au 28 novembre 2018 afin de compenser le retard accumulé lors de la phase de démarrage.

### **2.2 Problèmes que le projet visait à régler**

Les problèmes que le projet a cherché à adresser sont d'ordre institutionnels et organisationnels, financiers et insuffisance de capacités techniques.

**Les problèmes institutionnels et organisationnels** : absence d'une base de données environnementale unique utilisée par les points focaux des conventions de Rio et manque d'intégration des obligations liées aux accords multilatéraux en environnement dans les plans locaux de développement.

**Les problèmes financiers** : Insuffisance des fonds alloués par l'État au système de gestion de l'information et à la planification au niveau local.

**Les problèmes d'insuffisance de capacités techniques** : manque de capacité technique en système de gestion informatique.

### **2.3 Objectifs immédiats et de développement du projet**

#### **2.3.1 Objectif de développement du projet**

Le projet a pour objectif général de créer des avantages pour l'environnement mondial à travers de meilleurs mécanismes d'appui à la prise de décisions et de meilleurs processus locaux de planification et de développement au Burkina Faso. Le projet doit permettre au Burkina Faso de contribuer pleinement à ses engagements au regard des trois Conventions de Rio à travers le renforcement des capacités techniques et institutionnelles.

#### **2.3.2 Objectifs immédiats**

Le premier objectif attendu est de renforcer les capacités techniques du Burkina Faso en matière de disponibilité des informations de nature environnementale à travers l'opérationnalisation d'un système de collecte, d'analyse et de stockage de données. Le deuxième objectif est d'améliorer les capacités institutionnelles dans la planification et la prise de décisions au niveau local, régional et national afin de générer des bénéfices environnementaux à l'échelle mondiale.

## 2.4 Indicateurs de base mis en place

Selon le cadre logique, treize indicateurs de base ont été mis en place pour le suivi-évaluation du projet ; dont quatre pour l'objectif général ; quatre pour le résultat 1 ; et cinq pour le résultat 2.

Les indicateurs de base<sup>1</sup> pour l'objectif général étaient :

1. Pourcentage des projets de gestion des ressources naturelles par les structures nationales et les communautés de base intégrant les directives prévues dans les AME.
2. Pourcentage de plans formulés / révisés locaux de développement, intégrant les préoccupations environnementales et le changement climatique tel que décrit dans le Manuel opérationnel.
3. Amélioration globale de la situation de référence des principales parties prenantes. (cf. capacity development scorecard)
4. La disponibilité et la coordination de la fourniture d'une meilleure information pour la planification de l'environnement au niveau central et décentralisé est assurée et confirmée.

Les indicateurs pour le résultat 1 étaient :

5. L'ONEDD est reconnu comme principale source d'information pour la planification de l'environnement par un nombre important de partenaires nationaux de développement.
6. Un financement stratégique existe pour la mise à jour de l'ONEDD provenant du budget national et du PNIEDD.
7. Amélioration de la qualité des rapports ainsi que la ponctualité de leurs soumissions aux conventions.
8. Les institutions publiques ont un niveau de conscientisation accrue sur les produits d'information environnementale<sup>2</sup>.

Les indicateurs pour le résultat 2 étaient :

9. Le nombre de représentants des parties prenantes sensibilisées sur les meilleures pratiques pour répondre à des directives environnementales mondiales grâce à une gouvernance décentralisée de l'environnement.
10. Nombre de Plans locaux de développement (PLD) qui incorporent les avantages environnementaux mondiaux.
11. Le Nombre de soumissions d'activités environnementales locales pour le financement PNIEDD et PNSR résultant de PLD.
12. Nombre de tests de démonstration réalisés au niveau communautaire.
13. Les structures de support technique décentralisées ainsi que les ressources humaines sont financées de manière à assurer le fonctionnement adéquat.

---

<sup>1</sup> Les indicateurs sont copiés intégralement du rapport annuel de 2017 produit par l'équipe du projet. La traduction de ces indicateurs à été faite à partir du cadre logique du projet en anglais, voir section 3.1.1

<sup>2</sup> L'indicateur no 8 a été omis de la traduction de l'anglais vers le français par l'équipe de coordination, nous l'avons ici ajouté afin que le document reflète les indicateurs contenus dans le PRODOC.

## 2.5 Principales parties prenantes

Les principales parties prenantes au présent projet sont les suivantes : Ministère de l'Environnement, de l'Économie verte et du changement climatique notamment le Secrétariat permanent du Conseil national pour l'environnement et le développement durable (CONEDD), le PNUD et le GEF.

## 2.6 Résultats escomptés

Le projet est constitué de deux composantes ayant chacune un résultat escompté et des produits attendus (tableau 3).

**Tableau 3 : Résultats escomptés**

<b>Composante 1:</b> Systèmes d'information pour la gestion de l'environnement national et mondial	
<b>Résultat 1 :</b> Un système durable, de collecte, d'analyse, de stockage et de mise à disposition des données et d'informations fiables liées aux trois Conventions de Rio est fonctionnel et peut être directement exploités par les décideurs.	
<b>Produit 1.1:</b>	Dynamisation du Système d'Information pour la Gestion de l'Environnement (SIGE) et du Système d'Information Environnemental Local (SIEL) du Burkina Faso.
<b>Produit 1.2:</b>	Au sein du SIGE, des protocoles et normes de collecte de données améliorés, aboutissant à l'harmonisation et à la disponibilité d'informations efficaces relatives à la CBD, CCD, CCNUCC et autres AME sont signés par les partenaires concernés et mis en œuvre.
<b>Produit 1.3:</b>	En tant qu'élément clé du SIGE, un Observatoire de l'Environnement techniquement et matériellement renforcé pour servir de mécanisme coordonné et durable de collecte et de stockage de données /informations et permettre un reportage national efficace aux conventions.
<b>Produit 1.4:</b>	Un ensemble de supports de connaissances transversales sur l'environnement mondial couvrant les trois Conventions (ex : cartes, cadre d'indicateurs, rapports des enquêtes état-pression-réponse) qui répondent chacun à un besoin évident des utilisateurs et qui sont produits sur une base financièrement durable.
<b>Composante 2:</b> Intégration de l'environnement mondial dans la planification locale du développement durable.	
<b>Résultat 2:</b> Les capacités institutionnelles de planification sont renforcées pour la mise en œuvre de processus de développement qui contribuent à l'exécution des Conventions de Rio et génèrent des avantages pour l'environnement mondial.	
<b>Produit 2.1:</b>	Le guide de planification du développement durable est actualisé avec des modules sur les thèmes de convention auparavant pas bien pris en compte tels que la BD, la GIRE, les POP.
<b>Produit 2.2:</b>	Réseau d'experts élargi, renforcé et formé dans l'utilisation du Guide et de ses nouveaux modules, avec un accent particulier sur l'atteinte des objectifs des conventions mondiales de Rio.
<b>Produit 2.3:</b>	Application pratique du Guide en appui à l'élaboration des plans locaux de développement afin qu'ils contribuent à la mise en œuvre des trois Conventions de Rio.
<b>Produit 2.4:</b>	Avantages pour l'environnement mondial obtenus grâce à la mise en œuvre des plans et programmes modifiés.
<b>Produit 2.5:</b>	Législation et mécanisme de financement durable pour formaliser l'utilisation du Guide, préparés et présentés au gouvernement.



### **3. CONSTATS ET ANALYSES**

#### **3.1 Conception du projet/formulation**

Il s'agit d'examiner ici les aspects importants de la conception du projet i.e. la cohérence des éléments du cadre logique du projet.

##### **3.1.1 Analyse de l'approche de cadre logique du projet**

En premier lieu, il apparaît important de souligner un problème de fond. Le cadre logique dans le PRODOC a été développé en anglais qui n'est pas la langue officielle de la partie locale. Plusieurs des indicateurs de la version anglaise n'ont pas tout à fait été bien traduits en français et un indicateur a même été oublié (voir section 2.4). La compréhension des indicateurs est donc ardue. En fait, même le titre du projet a souffert de la traduction. Le titre approprié en français aurait dû se lire comme suit : "Création de bénéfiques environnementaux à l'échelle mondiale à travers l'implantation de meilleurs systèmes de planification et de prise de décisions au niveau local au Burkina Faso". La traduction inadéquate explique pourquoi au niveau local le projet est connu sous le nom de ANCR2 par les parties prenantes.

##### **3.1.1.1 Cohérence des objectifs et des résultats attendus**

La logique du projet pour atteindre les objectifs et résultats était bonne. L'objectif général a été divisé avec clarté en deux composantes. Pour chacune de ces composantes, des résultats attendus ont été établis, ce qui a permis de bien structurer la liste des activités à mener. Toutefois, les cibles sont très nombreuses et ambitieuses au niveau du calendrier d'exécution. Également, plusieurs des cibles développées auraient pu facilement être formulées comme des indicateurs. Le cadre logique contient également les sources de vérification mais il y a une absence de clarté, est-ce que les sources sont pour vérifier les indicateurs ou les cibles ? La stratégie du projet prévoyait de travailler à deux niveaux en parallèle soit sur le système de données et sur le renforcement des capacités des acteurs nationaux et locaux, ce qui a été effectivement fait. La stratégie prévoyait en effet une participation importante des acteurs du PNGIM et des communes afin d'atteindre les objectifs. La cohérence du projet ressort bien dans le cadre logique.

##### **3.1.1.2 Indicateurs du projet**

Un nombre important d'indicateurs du cadre logique ne répondent pas aux critères de qualité d'un bon indicateur SMART i.e. spécifique, mesurable, réalisables et attribuables pertinents et réalistes et assortis de délais qui peuvent être ciblés dans le temps.

Par exemple, le premier indicateur (pourcentage des projets de gestion des ressources naturelles par les structures nationales et les communautés de base intégrant les directives prévues dans les AME) n'est pas spécifique. A quelles structures nationales se réfère t-on ? quelles sont les communautés de base ? Quelle est la définition de projet de gestion des ressources naturelles ? La pertinence de cet indicateur est aussi faible. En effet, le pourcentage des projets est pertinent si on le compare à une période donnée dans le passé mais cela n'est

pas précisé. De plus, la mesurabilité de cet indicateur est difficile car les projets à inclure ne sont pas bien définis. Il aurait été plus pratique de définir l'indicateur de la manière suivante : « Pourcentage des membres du PNGIM utilisant dans leurs projets les directives prévues dans les accords multilatéraux ». Les indicateurs 4, 5, 7, 8, 9, 10 ne correspondent pas aux critères SMART. Ils souffrent tous d'une faiblesse au niveau de la mesurabilité de ceux-ci. De plus, ils ne sont pas assez spécifiques. Pour l'indicateur 4 par exemple, comment mesure-t-on l'amélioration au niveau de la coordination ? A quelles agences décentralisées se réfère-t-on ? Pour ce qui est de l'indicateur 5, des paramètres quantitatifs n'ont pas été définis afin de déterminer le niveau de reconnaissance de l'ONEDD par les partenaires, de combien de partenaires parle-t-on ? Quel est le seuil de reconnaissance recherchée ? Pour l'indicateur 6, que signifie « financement stratégique » ? Est-ce un financement disponible sur plusieurs années ? Combien d'années ? Il aurait été plus pertinent de développer l'indicateur dans le sens d'une cible budgétaire recherchée et à atteindre au cours d'une certaine période bien définie dans le temps. Pour l'indicateur 7, il n'est pas défini comment la qualité des rapports soumis aux Conventions est évaluée. D'abord, il n'y a pas une évaluation de qualité qui est systématiquement faite à chaque envoi de rapport. Comment peut-on mesurer une amélioration si aucune évaluation de qualité a été faite précédemment ? Quelles sont les bases de départ pour mesurer l'amélioration ? Pour l'indicateur 8, comment mesure-t-on le degré de conscientisation ? Cet indicateur est extrêmement subjectif et de plus, son évaluation va varier dans le temps selon les utilisateurs des produits d'information environnementales. Pour l'indicateur 9, ici encore un indicateur comportant une cible quantitative aurait pu être défini. Par exemple, pourcentage des parties prenantes partenaires du projet ayant bénéficié d'activités de formation et de sensibilisation. Pour l'indicateur 10, il n'est pas suffisamment spécifique, de quels avantages mondiaux parle-t-on ? De plus, il aurait été plus souhaitable de développer un indicateur comportant un ratio. Un indicateur plus approprié aurait été par exemple, « Plus de la moitié des plans locaux de développement incluent un module sur la conservation de la biodiversité ».

Bref, les indicateurs en plus d'avoir souffert d'une traduction laborieuse, ne sont pas assez ciblés et plusieurs souffrent d'une subjectivité en ce qui a trait à leur évaluation. Des indicateurs plus précis auraient pu être développés tels que le nombre d'utilisateurs du système de données au début du projet versus à la fin du projet, le nombre de données stockées au début du projet versus à la fin, le nombre de protocoles de partenariats signés, le nombre de participants aux activités de renforcement des capacités etc. De plus, aucun des indicateurs développés ne réfère à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes.

Il est à noter que l'équipe du projet a inclus 42 indicateurs de performance dans le rapport d'activités 2015-2018. Ces derniers indicateurs ont été développés en cours de route par l'équipe afin de pallier aux lacunes des indicateurs présentés dans le cadre logique, qui se sont avérés peu adaptés pour évaluer la situation réelle du projet. Cette évaluation finale suit les indicateurs développés dans le cadre logique. Les lacunes de ces indicateurs complexifient toutefois l'évaluation des résultats.

### **3.1.2 Hypothèses et risques**

Le PRODOC a identifié quatre hypothèses (ci-dessous). Les risques n'ont pas été identifiés.

1. La volonté politique pour la décentralisation et l'amélioration de la gestion de l'information va s'amenuiser ;
2. L'adhésion au projet par les points focaux des Conventions de Rio peut prendre une période de temps considérable ;
3. Les mécanismes de coordination entre les différents départements du gouvernement ne sont pas efficaces ;
4. Les parties prenantes au niveau local n'ont pas la volonté d'améliorer l'environnement au niveau global.

**Source : PRODOC, p.102**

Les hypothèses 1 à 3 étaient réalistes, la preuve étant que ces trois aspects représentent toujours des défis à l'heure actuelle. L'hypothèse 4 est toutefois questionnable, sur quelles bases cette dernière hypothèse a-t-elle été fondée ? Il aurait été plus approprié d'identifier quels étaient les risques et barrières pouvant diminuer la participation au niveau local. L'identification des barrières possibles aurait permis de développer des mesures pour maximiser la participation. Une analyse des risques est absente du PRODOC, cet aspect ne fut traité que dans des termes très vagues. Les risques au niveau de la détérioration de la sécurité et impacts sur les activités du projet n'ont pas été identifiés. Quoique la crise politique de 2014 était difficilement envisageable lors de l'élaboration du PRODOC.

### **3.1.3 Leçons tirées d'autres projets similaires et intégrées dans la conception du projet**

Ce projet est aligné avec les efforts de décentralisation entrepris au Burkina Faso en 2004. Le PNUD a supporté le Projet Consolidation de la gouvernance environnementale et locale (COGEL) de 2011 à 2015. C'est au cours de ce programme que les faiblesses du pays en ce qui a trait à la mise œuvre des Conventions de Rio, ont été identifiées. De plus, les communautés locales participant au présent projet ont été sélectionnées sur la base de critères qui ont déjà été établis dans le COGEL. Les activités du COGEL qui ont eu lieu dans les régions de la Boucle du Mouhoun, de l'Est et du Centre-Nord ont servi de base pour le présent projet. Avec le Programme PNUD/UNCDF d'appui aux communautés rurales et aux initiatives intercommunautaires (ACRIC) il a été démontré que la décentralisation était possible et qu'elle bénéficiait socio économiquement aux communautés locales. L'Initiative Pauvreté – Environnement du PNUD/PNUE a permis de jeter les bases d'une intégration des aspects environnementaux dans les plans locaux de développement. Le présent projet a bénéficié des apprentissages dégagés en la matière. Le rapport sur l'inventaire et analyse des données et informations existantes au Burkina Faso réalisé en 2013 par un consultant national a ressorti les faiblesses et dysfonctionnement des systèmes d'information environnementales. La mise en évidence de ces faiblesses a permis de cibler les activités à entreprendre pour maximiser la portée du projet.

### **3.1.4 Participation prévue des parties prenantes**

Les parties prenantes impliquées dans les domaines de la gestion de l'information environnementale et de la gouvernance de l'environnement dans la planification décentralisée devaient jouer un rôle central dans le projet. De manière spécifique il s'agit des membres du PNGIM, des cadres de concertation, des points focaux de l'ONEDD, des agents communaux chargés de la mise en œuvre des plans locaux de développement (PLD). Toutes ces parties prenantes ont participé aux diverses activités du projet.

### **3.1.5 Approche de répliation**

Le projet n'a pas élaboré d'approche de répliation. Néanmoins, l'approche qui a été utilisée dans les zones d'intervention peut être utilisée dans d'autres zones du pays moyennant la prise en compte des leçons apprises et des recommandations faites dans le présent rapport ainsi que dans les rapports d'activités 2015-2018. Les divers ateliers de renforcement des capacités peuvent être facilement répétés dans d'autres communes.

### **3.1.6 Avantage comparé du PNUD**

L'avantage comparé du PNUD dans le cadre du projet se situe à quatre niveaux :

- Sécurité des fonds, le PNUD apparaît comme une institution stable capable de garantir la sécurité et la traçabilité des fonds mis à disposition du projet ;
- Bonne connaissance de la problématique du développement durable en général ;
- Excellent réseau institutionnel et peut agir en tant que facilitateur neutre auprès de plusieurs intervenants et ;
- Longue expérience en matière de renforcement de capacités des acteurs nationaux.

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

Le projet a été conçu dans le cadre de l'adoption du Programme national de renforcement des capacités de gestion nationale de l'environnement mondial : Stratégie et Plan d'action 2008-2025. Selon le plan d'action ANCR, ce projet est aligné avec l'axe stratégique no 2 : renforcement des capacités opérationnelles et managériales des structures décentralisées et des acteurs (OCB, secteur privé) impliqués dans la gestion de l'environnement. Il est aussi aligné avec l'axe stratégique no 5 : renforcement et amélioration des systèmes d'information, de communication et de suivi sur l'environnement par les parties prenantes. Quelques activités du présent projet ont été réalisées conjointement avec le projet SAP-IC sous l'égide du CONASUR notamment les activités liées à l'élaboration d'un document d'inventaire contenant les nouveaux moyens de diffusion de l'information (cartes vertes, cartes interactives, alertes sur téléphone portable).

### **3.1.8 Les modalités de gestion**

Les dispositions de gestion du projet comprennent :

- Un comité de pilotage (COFIL) qui est chargé d'assurer l'orientation, la supervision générale et la coordination intersectorielle du projet ;

- Une agence de mise en œuvre qui est le Secrétariat permanent du Conseil national pour le développement (SP-CNDD ex SP-CONEDD). Son rôle est de coordonner la mise en œuvre du projet et s'assurer que les résultats et les produits sont présentés dans les délais. Il fournit également un soutien administratif et technique au projet ;
- Une unité de gestion du projet (UGP) : elle est chargée de la coordination et de la gestion quotidienne des activités du projet ;
- Le PNUD tant qu'agence d'exécution du FEM, il est chargé d'orienter l'exécution des activités du projet et de fournir une assistance administrative et technique au projet et à l'agence d'exécution.

Les modalités de gestion ci-dessus comportent plusieurs avantages qui traduisent sa pertinence. Premièrement, elles permettent à chaque structure impliquée dans l'exécution et le suivi du projet de prendre en charge les activités pour lesquelles elle a une compétence technique ou institutionnelle. A plusieurs reprises, le COPIL a pris des décisions qui ont eu un impact direct positif pour le projet, notamment l'embauche d'informaticiens locaux. Deuxièmement, elles permettent à travers les sessions du COPIL de réunir toutes les parties prenantes pour des échanges autour de l'état d'avancement du projet et de ses difficultés. Troisièmement, les dispositions de gestion permettent d'associer les autres ministères ou institutions publiques concernées à l'exécution et au suivi du projet, ce qui leur donne l'occasion d'apporter une valeur ajoutée au projet.

### **3.2 Mise en œuvre du projet**

Il s'agit ici d'examiner la gestion adaptative, le financement, le suivi-évaluation et les partenariats développés au cours de l'exécution du projet.

#### **3.2.1 Gestion adaptative**

La conception et les résultats du projet n'ont pas connu de changement de fond. On peut juste souligner que les indicateurs d'impact tels que développés dans le PRODOC ont été ajustés par l'équipe du projet. L'équipe a développé de meilleurs indicateurs pour mesurer la performance et le progrès des activités. Toutefois, ceux-ci n'ont pas formellement été approuvés par le Comité de pilotage du projet, une demande à cet effet n'a jamais été formellement faite. Ces indicateurs ont plutôt été utilisés à l'interne par l'équipe du projet pour faciliter le suivi de la progression de leurs activités. Dès le début du projet, l'équipe a aussi été confrontée à un démarrage lent dû à la création tardive du projet par l'administration publique. La tenue du premier comité de pilotage devait être financée par l'État, toutefois les ressources n'étaient pas disponibles. La situation au niveau de la sécurité et les événements politiques survenus depuis 2015 ont également requis des ajustements. Des experts internationaux ont refusé de participer au projet pour des raisons d'ordre sécuritaire, le COPIL a donc eu recours à l'expertise nationale. De manière générale, il y a eu une bonne gestion adaptative du projet compte tenu des événements externes.

### 3.2.2 Accords de partenariats

Lors de la conception du PRODOC plusieurs partenariats au niveau financier et technique étaient envisagés. Au niveau financier, l'Agence autrichienne pour le développement devait collaborer mais les documents du projet n'indiquent pas qu'un partenariat financier autre que celui entre le PNUD, le FEM et le Burkina Faso, a eut lieu. L'Agence autrichienne contribuait au financement du projet COGEL. Au niveau des partenariats techniques, le Secrétariat Permanent du Conseil National pour le Développement Durable (SP/CNDD) relevant du Ministère de l'Environnement, de l'Économie verte et du changement climatique est le partenaire principal. Le COGEL, l'IPE sont aussi listés comme partenaires. Il est à noter que le projet a signé 20 protocoles de collaboration avec les structures partenaires du PNGIM pour la collecte et l'échange de données environnementales ainsi que l'alimentation du système de données. Les membres du PNGIM, particulièrement les points focaux des Conventions sont les parties prenantes clés du projet. Selon, les rapports annuels d'activités de 2015 à 2018, un total de 132 membres du PNGIM ont participé aux activités du projet. Aucune donnée spécifique sur le degré de participation des points focaux des Conventions n'est disponible dans les rapports et un seul point focal (intérim) a pu être interviewé.

### 3.2.3 Commentaire provenant des activités de suivi et d'évaluation utilisés dans le cadre de la gestion adaptative

Les activités de suivi-évaluation pour la gestion adaptative ont été réalisées à trois niveaux complémentaires :

**Suivi budgétaire** : il a été en grande partie assuré par le responsable du suivi et évaluation du PNUD. De 2014 à 2018, le PNUD a produit chacun des CDR annuel (*Combined Delivery Report*). Ces rapports financiers font état des dépenses encourues pour les composantes du projet et selon leur provenance (Gouvernement, PNUD, GEF). Les rapports d'activités annuel de 2015 à 2017 contiennent des informations plus spécifiques sur l'état d'exécution financière du projet.

**Élaboration de rapports** : les rapports d'activités annuels prévus de 2015 à 2018 ont tous été élaborés par le projet. Chacun de ces rapports fait état des problèmes rencontrés au cours de l'année et des solutions/ mesures adaptatives à entreprendre.

**Réunions du comité de pilotage** : les réunions prévues du comité de pilotage ont contribué à analyser l'état d'avancement du projet, les difficultés rencontrées et les solutions alternatives. Des rapports de synthèse ont été faits suite à chaque session du COPIL. Chacun de ces rapports contient des recommandations pour les prochaines étapes.

Le tableau 4 indique la nature des problèmes rencontrés et les solutions prises.

Tableau 4 : Problèmes rencontrés et solutions prises, extrait des rapports annuels d'activités

Extraits des rapports annuels d'activités pour la période 2015-2018	
Problèmes rencontrés	Solutions prises
Lenteur administrative	Sensibilisation de la hiérarchie sur le taux d'absorption selon le plan de décaissement établis et tentative de renforcer le suivi mensuel afin de mieux contrôler l'état

<b>Extraits des rapports annuels d'activités pour la période 2015-2018</b>	
<b>Problèmes rencontrés</b>	<b>Solutions prises</b>
	d'avancement physique et financier
Difficulté sur la signature des protocoles de collaboration	Renforcement du lobbying auprès des responsables des structures membres du PNGIM
La non-réalisation de certaines activités liées à l'expertise internationale	Recours à l'expertise nationale
Insuffisance du personnel compétent devant mettre en œuvre toutes les activités du projet	-Recrutement d'experts complémentaires -Enclenchement concomitant des activités pour tenir dans le calendrier d'exécution
Temps insuffisant pour la mise en œuvre des activités du projet	Négociation avec le bailleur pour prolonger le délai de mise en œuvre des activités du projet sans incidence financière.
<b>Extraits des rapports de session du COPIL pour la période 2015-2018</b>	
L'insuffisance de personnel du projet notamment le manque d'un suivi-évaluateur	Demande d'une mise à disposition d'un suivi-évaluateur au Ministère de l'environnement (qui a mis à la disposition la même évaluatrice assignée au projet Système d'Alerte précoce au Burkina Faso).
Préoccupations par rapport au budget d'activités de 2015 (recrutement du personnel, responsabilités par rapport aux activités)	Désagrégation additionnelle du programme d'activités et du budget 2015 pour plus de clarté.
Retard global dans la mise en œuvre du projet et le planning des activités.	Négociation avec le bailleur pour prolonger le délai de mise en œuvre des activités du projet sans incidence financière afin de les dérouler jusqu'au bout.
Activités liées à la clôture du projet qui ne sont pas prises en compte dans le programme de travail 2018 (PTBA).	Inscription dans le PTBA de 2018 des activités relatives à la clôture du projet (audit, évaluation finale du projet, indemnités de fin de contrat des agents, dévolution des biens du projet) avec les couts.
Insuffisance de moyens financiers pour la prise en charge des conventions	Inscription d'une ligne budgétaire pour soutenir les conventions
Les difficultés de connexion internet dans les communes pour accéder au SIGE	Un travail a été fait au niveau des six communes d'intervention du projet par la mise à disposition de leur base de données et sa connexion avec la base de données SIEL et leur dotation en matériel informatique et équipements en énergie solaire pour contrer le manque d'électricité.

### 3.2.4 Financement du projet

Le financement du projet a été multi-bailleur. Le FEM devait y participer pour un montant de US \$ 970 000.00, le PNUD pour US \$ 125 000.00 tandis que le gouvernement du Burkina Faso pour US \$ 100 000.00. Le cout total prévu du projet était de US \$1 195 000.00. En date du 31 décembre 2018, les rapports financiers (Combined Delivery Report-CDR, préparé en devises



américaines) de 2015 à 2018 indiquent qu'un total de US \$ 865 914.00 a été déboursé par le FEM, et US \$ 151,840.00 par le PNUD. Les informations contenues dans les CDR ne permettent pas de déterminer la contribution financière du Gouvernement du Burkina Faso. Selon l'audit financier réalisé par la firme SOGECA International SARL, l'état des dépenses du projet au 31 décembre 2018 s'élève à US \$ 1,017 754 ce qui concorde avec les données des CDR. Selon les résultats de l'audit, ces dépenses sont : conformes aux budgets du projet approuvé ; affectées aux buts approuvés du projet ; conformes à la réglementation, aux règles, aux politiques et aux procédures pertinentes du PNUD et ; attestées par des reçus correctement approuvés ou autres documents d'appui. Aucun cas de non-conformité n'a été relevé par la firme. La firme a procédé à l'analyse du système de contrôle interne du projet. Les observations effectuées à ces égards sont mineures. Par exemple, les codes budgétaires n'ont pas toujours été inscrits sur les pièces justificatives et les évaluations périodiques du personnel du projet n'ont pas toujours eu lieu.

Le tableau 5 indique les dépenses effectuées à chaque année et ce, pour les deux composantes ainsi que pour la gestion du projet. Les données de ce tableau proviennent des rapports de l'exécution financière préparés par l'équipe du projet. Les montants sont exprimés en FCFA puisque c'est la devise utilisée dans les rapports. Selon ces données, au 31 décembre 2018, un total de 585 160 317 FCFA a été dépensé. Ce montant avec le taux de change actuel (12 mars 2019) équivaldrait à US \$1 004 306.00. Ce qui concorde avec les résultats de l'audit sur l'état des dépenses. La variation mineure est attribuable au taux de change.

**Tableau 5 : Bilan financier du projet 2015-2018**

	2015	2016	2017	2018	Total
<b>Composante 1 : Systèmes d'information pour la gestion de l'environnement national et mondial</b>					
Dépenses réalisées	59 267 362	94 243 710	56 999 600	62 635 646	273 146 318
Budget	89 380 000	151 300 000	78 000 000	61 950 000	380 630 000
Taux d'exécution	66 %	62%	73%	101 %	72 %
<b>Composante 2 : Intégration de l'environnement mondial dans la planification locale du développement durable.</b>					
Dépenses réalisées	2 693 968	83 524 232	67 000 000	28 975 000	182 193 200
Budget	42 500 000	246 770 000	85 000 000	29 661 446	403 931 446
Taux d'exécution	6%	34%	79%	98 %	45%
<b>Gestion du projet</b>					
Dépenses réalisées	53 778 917	42 341 482	21 200 400	121 500 000	129 820 799
Budget	28 500 000	48 626 000	47 650 000	25 000 000	149 776 000
Taux d'exécution	189%	87%	44%	49%	86 %
Taux d'exécution annuel	72%	49%	69%	89 %	63%



### 3.2.5 Suivi et évaluation : conception à l'entrée et mise en œuvre

Le suivi consiste en la supervision périodique d'un processus ou de la mise en œuvre d'une activité, visant à déterminer la mesure dans laquelle l'apport des intrants, les calendriers, les actions nécessaires et les produits sont conformes aux plans établis, de manière à pouvoir instaurer des mesures correctives en temps utile si des écarts se manifestent.

Le bilan de la mise en œuvre du suivi-évaluation tel que conçu au démarrage est donné par le tableau 6.

**Tableau 6 : Situation d'exécution des activités de suivi-évaluation prévues**

Activités d'Evaluation prévues	Situation d'exécution	Commentaires
Rapport annuel /examen d'exécution de Projet	Quatre rapports annuels ont été complétés	Des rapports annuels de 2015 à 2018 ont été réalisés La situation de l'exécution financière est absente du rapport de 2018.
Evaluation externe à mi parcours	Non réalisée	Non requise pour ce type de projet.
Evaluation finale externe	L'Evaluation finale externe a été réalisée en décembre 2018	L'évaluation finale a été complétée.
Rapport final d'évaluation	Le rapport final a été déposé.	Rapport final remis le 12 mars 2019.
Audit	-Exercices 2015 et 2016 audités en 2017 -Exercices 2017 et 2018 audités en 2019	Les résultats de l'audit pour l'ensemble du projet de 2015 à 2018 ont été remis le 11 mars 2019 à l'évaluatrice.
Leçons apprises	Elles sont contenues dans ce rapport final de même que dans le rapport d'activités 2015-2018	Les leçons apprises devaient être formulées au fur et à mesure de l'exécution du projet et être incluses dans chacun des rapports annuels mais cela n'a pas été fait.
Rapports Techniques	Six rapports ont été complétés	Des compte-rendu et rapports de synthèse ont été produits suite à chaque session du COPIL depuis 2015.
Rapport de clôture du projet	En cours de rédaction	Non reçu en date de la soumission de ce rapport final.

La conception du modèle de suivi et évaluation au début du projet a souffert de quelques insuffisances. Bien que les diverses activités d'évaluation prévues aient été respectées (voir tableau 6), le fait que plusieurs des indicateurs ne rencontrent pas les critères SMART a rendu difficile l'évaluation en terme de performance. Les rapports annuels contiennent des indicateurs de performance qui sont distincts de ceux présentés dans le cadre logique et c'est la principale faiblesse. De même il y a eu des insuffisances au niveau de l'approche égalité des sexes. L'élément essentiel de l'approche égalité des sexes réside dans le fait même

d’impliquer la population féminine et des minorités dans le projet, que ce soit au niveau de sa conception ou de la préparation, de la mise en œuvre et de l’évaluation de ses actions. Tel que mentionné précédemment, aucuns indicateurs n’ont été développés dans le cadre logique pour intégrer l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes. Bref, pour la *conception du suivi et évaluation du projet l’évaluation est jugée modérément insatisfaisante*, la note serait plus élevée si des indicateurs correspondant aux indicateurs SMART auraient été développés.

La qualité de *la mise en œuvre du plan de suivi et d’évaluation est modérément satisfaisante*. Les ressources humaines ont été mal évaluées dès le début. Par exemple, un suivi évaluateur n’avait pas été assigné au début du projet mais cela a été rectifié rapidement (voir tableau 4). Tout au cours du projet il y a eu des retards face au calendrier initialement prévu, mais cela est attribuable à des facteurs externes échappant au contrôle de l’équipe du projet. Les divers rapports de session du COPIL font état de discussions ayant eu lieu entre les prenantes et l’équipe du projet. Les discussions ont notamment porté sur les préoccupations et les contraintes rencontrées. Des mesures de gestion adaptatives ont été entreprises suite aux problèmes soulevés lors de ces sessions (voir tableau 4).

Compte tenu des observations précédentes, *l’évaluation globale du suivi et évaluation est jugée modérément satisfaisante*.

### **3.2.6 Coordination au niveau de la mise en œuvre du PNUD et de l’agence d’exécution**

La participation du PNUD à la mise en œuvre du projet a rencontré quelques difficultés. Entre 2014 et 2018, il y a eu 3 chargés de programmes responsables du projet. Les connaissances acquises sur le projet se sont perdues à chaque roulement de personnel. Également, l’apport technique du PNUD a été limité dû à la charge de travail accrue durant la période de validité du projet. Le projet a également connu un départ très lent puisque les arrêtés de création et de nomination ont été signés suite à un grand retard. Conséquemment, le PNUD a fait les premiers décaissements tardivement en 2015. Les rapports annuels font ressortir que le PNUD a mis une emphase appropriée sur les résultats du projet. Au niveau de la gestion des risques, la question est complexe. En effet, les risques politiques ont contribué à détériorer la situation sécuritaire du pays et du fait les activités du projet se sont trouvées à prendre du retard. Ceci n’est toutefois pas attribuable à une faible gestion du risque de la part du PNUD. Le coordonnateur du projet de l’agence d’exécution du SP/CONEDD a assuré la gestion quotidienne du projet aussi bien sur les questions techniques que sur les questions administratives (élaboration des termes de référence pour les embauches, entrevues, communications quotidiennes avec les différents partenaires, les points focaux organisation des ateliers etc.). Une grande emphase a été mise sur les résultats du projet et des cibles ont été définies pour mieux compléter les indicateurs du cadre logique. Il semble toutefois que le retard dans le décaissement de 2018 est attribuable au fait que l’équipe de projet a dépensé plus que prévu pour la composante gestion de projet. Cela dénote que le suivi budgétaire de part de l’équipe du projet a connu des faiblesses. Pour ce qui est du procurement, le

SP/CONEDD a respecté les normes de l'administration publique, ces normes sont toutefois demandées en termes de temps. Par exemple, le SP/CONEDD avait identifié rapidement le consultant en informatique à embaucher mais le processus a pris plusieurs mois. Pour ce qui est de la gestion du risque de la part du SP/CONEDD, la situation fut la même que celle rencontrée par le PNUD.

Dès le démarrage du projet le coordonnateur et la responsable du suivi et évaluation ont dû retravailler les indicateurs du PRODOC (en anglais seulement) afin de les adapter au projet. La Chargée de Programme au PNUD, à l'époque a été d'un grand apport technique à ce niveau. Le coordonnateur du projet est aussi le directeur de l'ONEDD, cumulant ces deux tâches il a pu s'en sortir avec brio. Les partenaires du projet ont une excellente relation avec lui et cela a facilité la réussite du projet.

### **3.3 Résultats du projet**

L'examen des résultats et de la performance du projet s'appuie sur le document de base du projet (PRODOC) approuvé par le gouvernement du Burkina Faso, le PNUD/FEM, le PNUD Burkina Faso, les rapports annuels d'activités (incluant les bilans financiers) et les données recueillies par l'évaluatrice lors des entretiens avec les divers acteurs.

#### **3.3.1 Résultats globaux**

On examinera dans un premier temps l'atteinte des résultats attendus pour les deux composantes du projet (tableau 7) et dans un second temps l'atteinte de l'objectif global du projet (tableau 8). ***Les résultats globaux sont jugés modérément satisfaisants.***

**Tableau 7 : Résultats globaux par composantes**

<b>Composante 1: Systèmes d'information pour la gestion de l'environnement national et mondial</b>			
<b>Résultat 1 : Un système durable, de collecte, d'analyse, de stockage et de mise à disposition des données et d'informations fiables liées aux trois Conventions de Rio est fonctionnel et peut être directement exploités par les décideurs.</b>			
<b>Produits</b>	<b>Résultats obtenus</b>	<b>Indicateurs d'impacts</b>	<b>Commentaires</b>
<b>1.1</b> Dynamisation du Système d'Information pour la Gestion de l'Environnement (SIGE) et du Système d'Information Environnemental Local (SIEL) du Burkina Faso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtention d'une deuxième adresse IP pour le système de données afin de bonifier sa capacité et optimisation du serveur.</li> <li>- Finalisation du système d'information locale (SIEL)</li> <li>- Renforcement des capacités de l'informaticien en charge du système.</li> <li>- Réalisation de cinq ateliers auprès des membres du PNGIM et des points focaux de l'ONEDD et</li> </ul>	- L'ONEDD est reconnu comme principale source d'information pour la planification de l'environnement par un nombre important de partenaires nationaux de développement.	122 personnes ont participé à des ateliers de formation sur la gestion de l'environnement, des systèmes de données et des indicateurs. Ces formations ont été organisées par l'ONEDD. Des activités de dissémination ont rendu visible l'apport de l'ONEDD. L'évaluation de cet indicateur est difficile mais la présomption est que les ateliers et activités ont fait connaître positivement le rôle de l'ONEDD. <i>Le niveau de réalisation de cet indicateur est satisfaisant.</i>
<b>1.2</b> Au sein du SIGE, des protocoles et normes de collecte de données améliorés, aboutissant à l'harmonisation et à la disponibilité d'informations efficaces relatives à la CBD, CCD, CCNUCC et autres AME sont signés par les partenaires concernés et mis en œuvre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>élaboration du REEB4 (Rapport sur l'état de l'environnement au Burkina Faso).</li> <li>- Équipement de 13 directions régionales avec 13 ordinateurs de bureau et GPS.</li> <li>- Activités de dissémination sur les activités du SP/CONEDD à travers la distribution du Journal Notre Environnement.</li> <li>- Formation d'agents communaux de l'ONEDD sur la gestion de la base de données du système d'information locale.</li> </ul>	- Un financement stratégique existe pour la mise à jour de l'ONEDD provenant du budget national et du PNIEDD.	Lors des entretiens réalisés pour cette évaluation finale, le Secrétaire général du Ministère de l'Environnement, de l'économie verte et du changement climatique a confirmé que des dispositions budgétaires avaient été prises pour assurer le fonctionnement et le maintien du système de données de l'ONEDD. Compte tenu de cette information, <i>le niveau de réalisation de cet indicateur est jugé satisfaisant.</i>
<b>1.3</b> En tant qu'élément clé du SIGE, un Observatoire de l'Environnement techniquement et matériellement renforcé pour servir de mécanisme coordonné et durable de collecte et de stockage de données /informations et permettre un	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement des capacités de gestionnaires de l'ONEDD sur la mise à jour des indicateurs de l'ONEDD et de leur utilisation.</li> </ul>	- Amélioration de la qualité des rapports ainsi que la ponctualité de leurs soumissions aux Conventions.	L'information disponible ne permet pas de qualifier l'atteinte de cet indicateur avec précision. Néanmoins, durant les entretiens lors de l'évaluation finale, le point focal de la Convention Ramsar et de la Biodiversité a souligné que le système de données l'aidait à produire les rapports pour les

reportage national efficace aux conventions.			Conventions.
<b>1.4</b> Un ensemble de supports de connaissances transversales sur l'environnement mondial couvrant les trois Conventions (ex : cartes, cadre d'indicateurs, rapports des enquêtes état-pression-réponse) qui répondent chacun à un besoin évident des utilisateurs et qui sont produits sur une base financièrement durable		- Les institutions publiques ont un niveau de conscientisation accrue sur les produits d'information environnementale.	Un total de 20 protocoles de collaboration a été signé avec les partenaires du PNGIM pour l'utilisation et l'alimentation du système de données d'information environnementales de l'ONEDD. Plusieurs membres des institutions publiques ont participé aux activités de formation. La connaissance des divers produits d'information environnementale a été confirmée lors des entretiens réalisés dans le cadre de cette évaluation finale. <i>Le niveau de réalisation de cet indicateur est jugé satisfaisant.</i>
<b>Composante 2:</b> Intégration de l'environnement mondial dans la planification locale du développement durable à			
<b>Résultat 2:</b> Les capacités institutionnelles de planification sont renforcées pour la mise en œuvre de processus de développement qui contribuent à l'exécution des Conventions de Rio et génèrent des avantages pour l'environnement mondial.			
Produits	Résumé des activités tenues	Indicateurs d'impacts	Commentaires
<b>2.1</b> Le guide de planification du développement durable décentralisé est actualisé avec des modules sur les thèmes de convention auparavant pas bien pris en compte tels que la BD, la GIRE, les POP, etc.	- Evaluation du Guide méthodologique de planification locale avec l'aide de 13 représentants (dont 4 femmes) des structures ressources.  - Evaluation de 9 plans locaux de développement avec l'aide de 114 personnes ressources (dont 9 femmes).	- Le nombre de représentants des parties prenantes sensibilisées sur les meilleures pratiques pour répondre à des directives environnementales mondiales grâce à une gouvernance décentralisée de l'environnement.	374 personnes dont 39 femmes ont participé à des activités de formation sur la prise en compte des aspects multilatéraux dans les plans locaux de développement. De ce nombre, 59 sont membres des cadres de concertation de conseils régionaux. Ces activités ont eu lieu dans l'ensemble des zones d'intervention du projet. <i>Le niveau de réalisation de cet indicateur est satisfaisant.</i>

<p><b>2.2</b> Réseau d'experts élargi, renforcé et formé dans l'utilisation du Guide et de ses nouveaux modules, avec un accent particulier sur l'atteinte des objectifs des conventions mondiales de Rio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation des acteurs à la prise en compte des accords multilatéraux dans les plans de développement locaux.</li> <li>- Test et mise à jour des nouveaux modules sur la biodiversité, la désertification et sur les polluants organiques persistants.</li> <li>- Élaboration de cartes thématiques des ressources naturelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de plans locaux de développement qui incorporent les avantages environnementaux mondiaux.</li> </ul>	<p>Une des activités prévues visait à former plus de 320 acteurs (dont 40% des femmes) pour l'utilisation du Guide méthodologique de planification locale. Dans les faits, 160 personnes ont été formées dont seulement 10 femmes soit 6%. De plus, des activités d'évaluation périodiques pour l'utilisation du Guide devaient être menées, celles-ci n'ont pas eu lieu car dû à des contraintes de temps, le Guide n'a été que distribué à l'automne 2018.</p> <p>Néanmoins, 9 plans locaux de développement ont été révisés et intègrent les avantages environnementaux mondiaux.</p> <p><i>Le niveau de réalisation de cet indicateur est modérément satisfaisant.</i></p>
<p><b>2.3</b> Application pratique du Guide en appui à l'élaboration des plans locaux de développement afin qu'ils contribuent à la mise en œuvre des trois Conventions de Rio.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nombre de soumissions d'activités environnementales pour le financement PNIEDD et PNSR résultant de PLD.</li> </ul>	<p>Information non disponible pour évaluer cet indicateur.</p>
<p><b>2.4</b> Avantages pour l'environnement mondial obtenus grâce à la mise en œuvre des plans et programmes modifiés.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de tests de démonstration réalisés au niveau communautaire.</li> </ul>	<p>De nouveaux modules pour le Guide devaient être mis à jour et testés dans 20 communes. Dans la pratique, ceci a été fait dans seulement 6 communes soit 30%.</p> <p><i>Le niveau de réalisation de cet indicateur est insatisfaisant.</i></p>
<p><b>2.5</b> Législation et mécanisme de financement durable pour formaliser l'utilisation du Guide, préparés et présentés au gouvernement.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les structures de support technique décentralisées ainsi que les ressources humaines sont financées de manière à assurer le fonctionnement adéquat.</li> </ul>	<p>Un document sur l'adoption du Guide comme étant une norme officielle de planification locale et d'allocation de financement durable a été adopté par l'Assemblée nationale.</p> <p><i>Le niveau de réalisation de cet indicateur est modérément satisfaisant.</i></p>

**Tableau 8 : Résultats selon l'objectif global**

Résultat global attendu : Création d'avantages pour l'environnement mondial à travers de meilleurs systèmes de planification et de prise de décisions au niveau local au Burkina Faso	
Indicateurs d'impacts	Commentaires
- Pourcentage des projets de gestion des ressources naturelles par les structures nationales et les communautés de base intégrant les directives prévues dans les AME.	Cet indicateur est difficilement mesurable puisqu'aucune information sur le nombre de projets utilisés par les structures nationales et les communautés n'est disponible. Ce que l'on sait toutefois c'est que 90 % des membres du PNGIM ont bénéficié des diverses activités de renforcement des capacités dont plusieurs traitaient sur les AME et l'intégration des aspects environnementaux. De plus, près de 2000 exemplaires de bulletins sur les activités et les données de base relatives aux AME a été distribué aux partenaires.
- Pourcentage des plans formules/révisés locaux de développement intégrant les préoccupations environnementales et le changement climatique tel que décrit dans le manuel opérationnel.	Seulement 15% des plans locaux de développement révisés intègrent les préoccupations environnementales et les changements climatiques. <i>Le niveau de réalisation de cet indicateur est juge insatisfaisant.</i>
- Amélioration globale de la situation de référence des principales parties prenantes (cf. capacité développement scorecard).	L'ensemble des activités de formation sur les AME a amélioré la situation de référence. <i>Le niveau de réalisation de cet indicateur est juge satisfaisant.</i>
- La disponibilité et la coordination de la fourniture d'une meilleure information pour la planification de l'environnement au niveau central et décentralisé est assurée et confirmée.	Un système de collecte, d'analyse et de stockage des données de nature environnementale est fonctionnel. Le système de données est accessible au niveaux des communes et il y a une collaboration entre les acteurs au niveau national et régional. <i>Le niveau de réalisation de cet indicateur est juge satisfaisant.</i>

### 3.3.2 Pertinence

Au regard des documents majeurs du Burkina Faso, le projet fut très pertinent. En effet, plusieurs programmes, plans d'action, stratégie ont été adoptés pour atteindre une meilleure gestion de l'environnement et améliorer la gouvernance locale. Parmi ceux ci, soulignons la Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable (SCADD). La SCADD conçoit les orientations stratégiques à long terme du Burkina Faso. Les interventions s'articulent notamment autour de la gouvernance environnementale et le renforcement des capacités. Une stratégie nationale et un plan d'action de renforcement des capacités ont d'ailleurs été adoptés. Le Burkina Faso a aussi une politique nationale de l'environnement, une stratégie et un plan d'action sur la biodiversité ainsi qu'un programme national d'investissement dans l'environnement et le développement durable. Toutes ces initiatives sont fortement alignées avec les objectifs poursuivis du projet. Le projet est cohérent avec la stratégie d'intervention du PNUD, telle qu'énoncée dans le programme cadre pour le Burkina Faso (*country programme*) qui vise à mieux informer et outiller les institutions pour une gestion durable des ressources naturelles et pour la diffusion des meilleures pratiques. De même, le projet s'inscrit dans les objectifs stratégiques 2 et 3 du FEM pour le développement des capacités transversales soit la création, l'accès et l'utilisation de l'information et des connaissances et le renforcement des capacités en matière de développement de politiques et de réglementations pour l'atteinte de bénéfices globaux. **Le projet est donc jugé pertinent.**

### 3.3.3 Efficacité et efficience

L'analyse de l'efficacité est une mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. Ainsi, il s'agissait donc d'évaluer dans quelle mesure les deux résultats escomptés et l'objectif du projet ont été atteints. L'analyse de l'efficience est, quant à elle, une mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon à assurer un bon rapport qualité-prix.

#### *Efficacité : Atteinte des résultats et de l'objectif du projet*

Le rapport synthèse des activités 2015-2018 a estimé le taux de réalisation des deux résultats de la manière suivante: d'abord, pour simplifier le calcul, on a considéré que tous les deux résultats attendus avaient le même poids ; ensuite, pour chaque indicateur prévu dans le document de projet, le taux de réalisation a été estimé en faisant une comparaison entre ce qui était prévu et ce qui a été effectivement réalisé); enfin, pour obtenir le taux de réalisation d'un résultat donné, les taux de réalisation de tous les indicateurs ont été additionnés et divisés par le nombre d'indicateurs du résultat considéré. Autrement dit, c'est la moyenne arithmétique des taux d'atteinte des indicateurs d'un résultat donné qui constitue le taux de réalisation de ce résultat. Pour le résultat 1, le taux de réalisation des indicateurs est de 100 % tandis que pour le résultat 2 le taux de réalisation des indicateurs est de 63%. La moyenne est donc un taux de réalisation de 81% ce qui dénote une efficacité élevée. Pour ce qui est de



l'objectif général, « Création d'avantages pour l'environnement mondial à travers de meilleurs systèmes de planification et de prise de décisions au niveau local au Burkina Faso », la même logique arithmétique s'est appliquée. Le taux de réalisation de l'objectif est de 93% (voir tableau 9). Toutefois, tel que mentionne précédemment, les insuffisances des indicateurs les rendent difficilement mesurables et nous questionnons la validité du taux de 93% atteint. Une vue plus nuancée sur l'atteinte des résultats est offerte dans les tableaux 7 et 8.

**Tableau 9 : Taux de réalisation de l'objectif général**

Indicateurs d'impact	Situation de référence	Cibles a la fin du projet	Taux de réalisation
* Pourcentage des projets de gestion des ressources naturelles par les structures nationales et les communautés de base intégrant les directives prévus dans les AME	* Capacité des principales parties prenantes pour utiliser l'information environnementale du SIGE dans le processus décisionnel est faible parce que dispersée (faiblesse due : Insuffisance de coordination, sous-information, insuffisance technique);	* 50% des intervenants du PNGIM ont bénéficié de l'activité de renforcement des capacités au niveau systémique, organisationnel et individuel (PM : pour une meilleure utilisation de la compétence technique et la technologie de transfert de la gestion nationale et décentralisée pour produire des avantages globaux de l'environnement (par exemple la formation et ateliers);	100%
* Pourcentage de plans formulés / révisés locaux de développement, intégrant les préoccupations environnementales et le changement climatique tel que décrit dans le Manuel opérationnel	* Collecte, mises à jour et gestion des données environnementales est irrégulière ;	* 15% des plans locaux de développement formulés / révisés, intègrent de manière adéquate les préoccupations environnementales et le changement climatique ;	45%
* Amélioration globale de la situation de référence des principales parties prenantes	* Faible intégration des directives en matière des AME par les projets de gestion des ressources naturelles gérées par les structures nationales et les communautés de base (. - de 5%);	* assistance technique à Mi-temps et continue et si possible des investissements pour assurer la stabilité de structures et mécanismes de prise de décision gouvernementales au niveaux central et local, comme le Conseil National pour l'Environnement et le Développement Durable (CONEDD), les cadres de concertation régionale pour le Développement (CCRD) et les cadres de concertation Communale (CCC);	100%

* La disponibilité et la coordination de la fourniture d'une meilleure information pour la planification de l'environnement au niveau central et décentralisé est assurée et confirmée.	* Aucun plan local formulé / révisé de développement, n'intègre adéquatement des avantages environnementaux mondiaux tels que préconisé par les AME	* Au moins 30% des projets de gestion des ressources naturelles gérés par les structures nationales et les communautés de base ont intégré les exigences des AME dans au moins 20 communautés et trois régions.	100%
		* Le Burkina Faso dispose d'un système efficace pour générer des bénéfices environnementaux mondiaux à un cout réduit et de fournir des informations appropriées et à temps aux besoins locaux de conservation.	100%
		* Un meilleur accès au niveau sous-régional sur les meilleures pratiques est assuré ;	100%
		* Une meilleure coordination et une collaboration existe entre les Intervenants clés	100%
		* la délégation des responsabilités entre les organismes clés et d'autres organisations importantes est accrue	100%
<b>Taux de réalisation globale</b>			93 %

#### *Efficience : Utilisation des ressources et rapport qualité-prix des activités*

C'est sur cet aspect que le projet a rencontré le plus de défis. Dès le début du projet, les sessions du COPIL et autres documents font état des préoccupations liées aux tâches à accomplir versus les budgets et les ressources humaines disponibles. Tel que souligné par le coordonnateur du projet, le projet était un projet de catégorie A selon l'administration publique. Un tel projet comporte plusieurs avantages, de par sa taille, il est plus facile pour la partie nationale de s'en approprier. Or, ce projet vient avec de plus petites ressources humaines et il est extrêmement difficile une fois que le projet démarre d'obtenir des ressources financières supplémentaires, la marge de manœuvre est très mince. Tant le coordonnateur du projet que la responsable du suivi et évaluation étaient à cheval sur deux charges de travail lors de la durée de vie du projet. Ceci est une des difficultés premières d'un projet de catégorie A car la mise en œuvre des activités est souvent en concurrence avec les activités propres de direction du coordonnateur. L'équipe a donc sut composer avec des ressources limitées car le budget avait été sous-estimé. La qualité des formations offertes rapportées au cours des entretiens témoigne en faveur de l'efficience du projet. Le grand nombre d'activités de formation offert ainsi que le nombre de participants indique (voir

tableau 7) également une bonne efficacité du projet.

#### *Appréciation de l'efficacité et l'efficience globale*

A la lumière des informations précédentes, ***l'efficacité et l'efficience du projet sont jugés modérément satisfaisantes.***

#### **3.3.4 Appropriation par le pays**

La structure de mise en œuvre du projet fut le SP/CONEDD relevant du Ministère de l'Environnement, de l'économie verte et du changement climatique. Le président du COPIL était le Secrétaire Général de ce Ministère. Le COPIL a bien suivi le projet et son président a offert son support pour contrer les difficultés en matière de ressources humaines notamment en autorisant l'embauche non prévue au budget de consultants locaux. Le Secrétaire général du Ministère a réitéré lors d'un entretien<sup>3</sup> qu'un budget avait déjà été planifié pour assurer le fonctionnement et le maintien du SIGE. Il y a une volonté du Gouvernement du Burkina Faso de déployer des efforts pour rencontrer ses engagements à l'égard des Conventions de Rio. Le projet a reçu un support du Ministère car il a été perçu comme un outil central pour permettre aux points focaux des Conventions de bien faire leur travail et rencontrer les obligations en terme des AME.

#### **3.3.5 Intégration**

Le plan stratégique du PNUD au Burkina Faso a été conçu pour éliminer la pauvreté, favoriser les transformations structurelles et renforcer la résilience. Le travail du PNUD est articulé autour de 6 solutions : 1) éliminer la pauvreté, 2) améliorer la gouvernance, 3) prévention des crises et renforcement de la résilience, 4) protection de l'environnement, 5) augmenter les énergies propres et durables et 6) favoriser l'autonomisation des femmes et l'égalité des sexes. De manière générale plusieurs des aspects du projet furent alignés avec les priorités particulièrement en termes de gouvernance. Le renforcement des capacités contribue à augmenter les conditions socioéconomiques des participants. La redynamisation du SIGE contribue indirectement à la protection de l'environnement et au renforcement de la résilience. Le seul point faible ou des efforts plus importants auraient été souhaitables c'est au niveau de l'autonomisation des femmes et l'égalité des sexes. En effet, un très faible nombre de femmes ont participé aux activités de renforcement des capacités. Également, une activité visant à promouvoir les activités génératrices de revenus basées sur les ressources naturelles n'a pu être réalisée dû à des contraintes de temps.

Depuis leur entrée en vigueur en 2016, les objectifs de développement durable (ODD) orientent les politiques et le financement du PNUD. Chacun des 17 objectifs comportent une série de cibles à atteindre. Les activités du projet ont contribué à trois objectifs ainsi qu'à certaines de leurs cibles. Plus précisément l'objectif cinq (5) qui porte sur l'Égalité des Sexes et

---

<sup>3</sup> Entretien réalisé en décembre 2018 avec le Secrétaire General dans le cadre de cette évaluation finale.

la cible 5.b : *“Renforcer l’utilisation des technologies clefs, en particulier l’informatique et les communications, pour promouvoir l’autonomisation des femmes”*. Les activités ont également soutenu l’objectif 16 qui porte sur la Paix, la Justice et les Institutions efficaces. A l’intérieur de cet objectif, les activités ont été alignées avec la cible 16.8 : *“Élargir et renforcer la participation des pays en développement aux institutions chargées de la gouvernance au niveau mondial”*, et la cible 16.10 : *“Garantir l’accès public à l’information et protéger les libertés fondamentales, conformément à la législation nationale et aux accords internationaux”*. Enfin, le projet a supporté l’objectif 17 qui porte sur les Partenariats pour la réalisation des objectifs, plus particulièrement la cible 17.9 : *“Apporter à l’échelon international, un soutien accru pour assurer le renforcement efficace et cible des capacités des pays en développement et appuyer ainsi les plans nationaux visant à atteindre tous les objectifs de développement durable, notamment dans le cadre de la coopération Nord-Sud et Sud-Sud de la coopération triangulaire”* et la cible 17.14 *“Renforcer la cohérence des politiques de développement durable”*

### **3.3.6 Durabilité et impacts**

Nous avons convenu de combiner les notions de « durabilité » et « impacts » à l’intérieur d’un même paramètre d’évaluation. Ce qui fait qu’un projet est durable c’est la portée des impacts positifs qui se sont matérialisés tant dans les structure et systèmes que chez les individus. L’analyse de la durabilité s’est faite en deux temps. Dans un premier temps, nous avons étudié si les résultats obtenus sont durables et dans un second temps, nous avons analysé les probabilités que les réalisations et les bénéfiques qui ont été créés par le projet perdurent dans le temps.

#### *Durabilité sociale et politique*

Au niveau social, la durabilité est visible grâce aux impacts positifs sur les individus des activités de renforcement des capacités. Chaque individu ayant bénéficié de formations peut mettre à profit ses nouvelles connaissances et compétences au sein de son organisation. Cela peut éventuellement mener à une amélioration des conditions de vie socioéconomiques. Les diverses activités de formation ont aussi permis à des professionnels de diverses institutions de se rencontrer dans un même espace pour une durée de quelques jours. Plusieurs des personnes interviewées ont d’ailleurs rapporté que la collaboration et les opportunités de réseautage ont été augmentées suite à la participation aux activités. Ces activités ont jeté les bases pour la mise en place d’une communauté de pratiques d’experts en matière de gestion de l’environnement. Deux aspects au niveau de la durabilité pour les individus présentés dans la « section durabilité » du PRODOC n’ont pas été atteints. Il s’agissait d’aboutir directement à des meilleures conditions de vie pour les femmes à travers les formations (qui devaient inclure 40% de celles-ci) et les aider à générer des revenus supplémentaires pour le ménage grâce à la gestion des ressources naturelles. Dans les faits, du nombre total de personnes ayant bénéficié de formation, l’on retrouve seulement 11% de femmes. L’activité prévue pour générer les revenus n’a pas eu lieu. Les impacts positifs pour ce groupe sont donc limités.

### *Durabilité au niveau du cadre institutionnel et de la gouvernance*

La durabilité du projet pour cet aspect se manifeste à travers la redynamisation du SIGE, ses capacités informatiques ont été augmentées et une nouvelle adresse IP a été achetée. Tout cela constitue un acquis tangible auprès de l'institution hébergeant le SIGE qui va perdurer après la fin du projet. Au niveau des institutions au niveau communes et des régions, elles se sont vues équipées d'ordinateurs, de GPS et de logiciels de système d'information géographique. Les communautés locales ont bénéficié de formations pour utiliser ces outils. L'acquisition de ce matériel informatique a eu pour impact indirect de faciliter la collecte des données par les communautés locales. Ces données peuvent être ensuite intégrées dans le SIGE et augmenter les connaissances environnementales. Les outils mis à disposition par le projet sont donc exploités de manière positive par les communautés. Plusieurs cartes thématiques ont été également produites au cours du projet. De telles cartes s'avèrent des outils puissants auprès des communautés pour expliquer les problèmes environnementaux, particulièrement auprès des communautés analphabètes. La révision des plans locaux de développement, bien que plus de plans auraient dû être révisés, est aussi un acquis durable. Ces plans intègrent maintenant les obligations environnementales requises lors de la production des rapports pour les Conventions de Rio. Il est maintenant plus facile de procéder à la révision de d'autres plans locaux de développement et ce, dans des zones que le projet n'a pas touchées. La méthodologie a été testée et elle peut être répliquée et ce, à moindre coût. De manière globale, la gouvernance se trouve améliorée par le projet.

### *Durabilité financière*

Au niveau de la durabilité financière, le Ministère de l'environnement, de l'économie verte et du changement climatique semble avoir pris l'engagement au niveau des budgets à maintenir le SIGE. Le maintien du SIGE est évidemment essentiel mais il apparaît important de continuer à investir dans le renforcement des capacités.

### *Durabilité environnementale*

La nature des activités du projet fait en sorte qu'il n'y a aucuns impacts physiques sur l'environnement. De manière indirecte, le projet facilite toutefois la conservation de l'environnement. L'acquisition de connaissances environnementales et l'amélioration des systèmes de gestion de l'environnement renforce les activités de conservation.

Compte tenu des éléments mentionnés ci-dessus, *la durabilité du projet est considérée comme Modérément probable.*

## 4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Dans un premier temps, cette section offre un résumé des principales conclusions. Dans un deuxième temps, un ensemble de leçons apprises est discuté. Et dans un dernier temps, une liste de recommandations est présentée.

### 4.1 Conclusions

A la lumière de l'évaluation finale, cinq grandes conclusions s'imposent.

La première conclusion est qu'il y a eu des problèmes au stade de la conception qui ont eu des répercussions pour la durée du projet. L'évaluation finale a identifié que plusieurs indicateurs du cadre logique ont souffert d'une formulation déficiente ne correspondant pas aux critères SMART. En plus, d'avoir cette faiblesse, les indicateurs n'ont pas été rendus disponibles dans la langue maternelle de la contrepartie nationale ce qui a limité la compréhension et a donné lieu à une traduction non fidèle à la version anglaise de plusieurs indicateurs. Nous avons aussi identifié que les ressources humaines ont été sous-estimées dans le PRODOC, par exemple l'embauche d'un informaticien n'avait pas été prévu.

La deuxième conclusion est au niveau de la mise en œuvre du projet qui n'a pas bénéficié d'un support optimal au démarrage du projet. L'évaluation finale a démontré qu'il y a eu des lenteurs administratives de la part de l'administration publique ce qui a conduit à une prise tardive des arrêtés de création du projet, du COPIL et de la nomination du coordonnateur. Sans ces arrêtés, le projet ne pouvait opérer de manière officielle. Aussi, les entretiens réalisés ont fait ressortir qu'il y a eu un arrimage déficient entre l'équipe en charge du PRODOC et l'équipe de coordination pour bien expliquer le cadre logique et la stratégie du projet. Le support technique du PNUD au projet a été affaibli par deux facteurs : le roulement au niveau des chargés de programmes (3 individus différents sur une période de 4 années) et le fait que les ressources humaines y travaillant ont une charge de travail élevé et ne peuvent apporter le support à la hauteur souhaitée.

La troisième conclusion est que la performance du projet selon les indicateurs tels que présentés dans le cadre logique est difficilement mesurable. La déficience de plusieurs indicateurs d'impacts du cadre logique a rendu complexe l'évaluation des résultats. Les indicateurs de performance développés par l'équipe du projet sont beaucoup plus ciblés pour mesurer les résultats. Toutefois, cette évaluation finale doit se baser sur les indicateurs du PRODOC

La quatrième conclusion est que le projet a été impacté par des facteurs négatifs tels que la détérioration de la situation au niveau de la sécurité et le contexte sociopolitique. Des consultants internationaux ont refusé de participer au projet pour ces raisons. Les problèmes politiques ont conduit à un délai dans les activités.

La dernière conclusion est que malgré les difficultés rencontrées, le projet a bien performé dans son ensemble. Ceci est directement attribuable à deux facteurs : l'appropriation du projet

par la structure de mise en œuvre le SP/CONEDD et la qualité de l'équipe de coordination qui a sut cumuler plusieurs tâches à la fois pour parvenir à atteindre les résultats.

## **4.2 Leçons apprises**

Les leçons apprises sont dégagées des points forts et faibles qui ressortent de ce projet. Les points forts indiquent à quels endroits les efforts doivent être ciblés pour maximiser les impacts du projet. Les points faibles ou mauvaises pratiques indiquent quant à eux quels sont les écueils à éviter si la réplification d'un projet similaire est envisagé.

### **Points forts**

#### ***Forte appropriation du projet par le pays***

L'appropriation de la contrepartie nationale est ce qui fait la différence dans la réussite du projet. Un sentiment d'appartenance au projet va de pair avec un sentiment de responsabilité face au projet. Cela constitue aussi une solide base pour la continuité du projet lorsque les bailleurs de fonds se retirent.

#### ***Équipe de projet dévouée***

Le dévouement de l'équipe au projet est ce qui permet de trouver des solutions créatives lorsque des difficultés sont rencontrées tels que des déboursements tardifs, la lenteur administrative pour les embauches.

#### ***Bonne synergie entre l'agence d'exécution avec les partenaires***

La réceptivité des partenaires du projet aux activités a permis de maximiser les impacts et bénéfiques. L'agence d'exécution a une excellente réputation auprès des partenaires. Il est important de choisir une agence qui sait rallier efficacement les différentes parties prenantes.

#### ***Produit (le système de données) de qualité***

Dans le cadre de ce projet, la redynamisation du système de données était centrale dans l'atteinte des objectifs. Le système est consulté, utilisé et alimenté par les partenaires et au final un système de qualité est offert aux utilisateurs et bénéficiaires. En dépit, des contraintes du réseau (lenteur et fiabilité du service de l'internet), la qualité du système de données fait en sorte qu'il continuera à être utilisé dans le futur.

#### ***Formations de qualité offertes***

Le renforcement des capacités au niveau national et local était également un aspect central du projet. L'ensemble des personnes interviewées lors de l'évaluation ont souligné la qualité des formations techniques offertes tant au niveau du contenu que des formateurs. Les connaissances acquises lors de ces formations demeurent un acquis durable pour la progression de carrière des individus qui peut aider à générer des revenus supplémentaires.

### **Points faibles**

#### ***Faible représentation des femmes aux activités du projet***

Le cadre logique avait des objectifs beaucoup plus ambitieux que ceux atteints en matière de renforcement des activités des femmes. Les causes de cette faible représentativité ne sont pas expliquées dans les documents du projet. Or, il est connu que se sont les femmes qui ont un

plus grand nombre de responsabilités au niveau des enfants et qui subissent le plus les difficultés économiques, cela a probablement limité la participation. Nous avons noté que le projet a manqué deux opportunités d'augmenter la participation des femmes puisque deux des activités les touchant n'ont pu être réalisées dû à des contraintes de temps et de budget. Ce sont des opportunités manquées qui aurait pu facilement être évitées. Les objectifs en matière de genre doivent être une priorité.

#### ***Cadre logique du PRODOC n'a pas été disponible dans la langue officielle de l'équipe du projet***

Le cadre logique contient les indicateurs d'impacts et détaille la stratégie du projet. Il est donc crucial de s'assurer que ce document-clé est bien compris par la contrepartie nationale. Dans ce projet, l'équipe de coordination a été confrontée à un exercice de traduction laborieux des indicateurs d'impacts. En plus, des faiblesses au niveau des indicateurs en tant que tel (non SMART), la traduction a été approximative. Ce qui fait en sorte que l'équipe du projet ne s'est pas approprié pleinement les indicateurs tels que présentés dans le PRODOC.

#### ***Faible arrimage entre équipe ayant réalisé le PRODOC et l'équipe de projet***

Il ne semble pas y avoir eu de support technique du responsable de l'élaboration du PRODOC avec l'équipe de coordination pour clarifier le cadre logique. Un arrimage doit être effectué lors du démarrage du projet. Une des tâches du chargé de programme du PNUD pourrait être de s'assurer qu'il y a une transition entre le responsable du PRODOC et l'équipe de coordination.

#### ***Décaissement tardif et lenteur administrative de l'administration publique***

Une combinaison de contraintes administratives et politiques a ralenti le décaissement. En début de projet, il n'est pas rare que cela survienne. Toutefois, en 2017 ainsi qu'en 2018, les ressources financières ont été mises tardivement à la disposition du projet. Le retard de 2018 s'explique par le fait que le projet avait dépassé les montants prévues pour la composante gestion de projet. Le bureau régional du PNUD a donc exigé une vérification des comptes avant de mettre à disposition de nouvelles ressources financières, ce qui a pris un certain temps. En ce qui a trait à la lenteur administrative de l'administration publique, celle-ci s'est fait sentir au niveau du processus des embauches de l'informaticien et du consultant pour les plans locaux de développement. En effet le nombre de non objection requis par les autorités publiques est ce qui a retardé les embauches et le début de certaines activités du projet.

#### ***Roulement de personnel/perte de mémoire institutionnelle***

Le roulement de personnel est un facteur externe qui a affecté la performance du projet. Il y a du roulement au PNUD mais aussi auprès des structures partenaires. A chaque roulement, il y a une perte de mémoire institutionnelle et le projet dans son ensemble en pâtit. Au niveau du PNUD, le transfert des connaissances lors de roulement de personnel, gagnerait à être augmenté.

#### ***Contexte sociopolitique et sécuritaire***

La détérioration du contexte au niveau de la sécurité n'a pas été envisagée lors de la conception du projet. La situation à l'époque n'indiquait pas une telle détérioration. Néanmoins, il pourrait être bénéfique de suggérer que pour les prochains projets au Burkina Faso, une analyse



poussée du contexte au niveau de la sécurité fasse partie intégrante du PRODOC. Cette analyse devrait inclure une liste détaillée des impacts possibles sur le projet et les mesures d'atténuation proposées.

### **4.3 Recommandations**

A partir des leçons apprises ainsi que des observations réalisées durant le projet, on peut dégager une liste de recommandations qui touchent à l'ensemble du projet, soit au niveau de la conception, de la mise en œuvre et du suivi et évaluation.

**Recommandation 1 :** Le FEM doit s'assurer que le cadre logique du PRODOC soit disponible dans la langue officielle du pays bénéficiaire.

La compréhension du cadre est cruciale pour maximiser le travail efficace de l'équipe de coordination du projet. Advenant que le projet se poursuive, le cadre de résultats devrait être révisé.

**Recommandation 2 :** Au niveau de l'administration publique, des efforts doivent être entrepris pour diminuer la lenteur administrative des embauches en limitant le nombre de non-objection requis.

Le COPIL pourrait par exemple être le seul organe dont la non-objection est requise. A ce jour, selon l'équipe de projet, il semble que plus de 4 non-objections soient requises à divers échelons.

**Recommandation 3 :** L'équipe de coordination du projet devrait mettre en place un comité de suivi pour améliorer en continu le système de données.

La plupart des personnes interviewées ont demandé un tel type de comité. Il y a un désir d'implication de la part de ceux-ci.

**Recommandation 4 :** Le SP/CONEDD devrait définir un plan de capitalisation pour maintenir le système de données et en assurer la dissémination auprès des partenaires.

La pérennité du système de données est une préoccupation pour plusieurs personnes interviewées qui craignent que la clôture financière du projet conduise à la fin du système de données.

**Recommandation 5 :** Le SP/CONEDD devrait continuer la sensibilisation des partenaires pour l'utilisation et l'alimentation du système de données.

Un produit de qualité a été créé. Sa pérennité dépend de son utilisation et de son alimentation par les partenaires afin que le système continue d'être reconnu comme étant à jour et fiable.

**Recommandation 6 :** Le PNUD et la contrepartie nationale gagneraient à mieux comprendre les raisons de la faible participation des femmes aux activités et envisager la nécessité d'une aide financière pour faciliter la participation.

Il semble que les contraintes familiales mais aussi socioéconomiques ont un effet négatif sur la participation des femmes. Il serait opportun d'envisager un support financier (que ce soit pour assumer le coût du transport ou perte de revenus) soit offert aux femmes participant aux activités.

## 5. ANNEXES

### Annexe A : PNUD-FEM Termes de référence de l'évaluation finale

Recrutement d'un expert principal pour l'évaluation finale du projet « Génération d'Avantages pour l'Environnement Mondial au Burkina Faso

<b>Location :</b>	Ouagadougou, BURKINA FASO
<b>Application Deadline :</b>	19-Oct-18 ( <b>Midnight New York, USA</b> )
<b>Time left :</b>	1d 11h 12m
<b>Additional Category :</b>	Sustainable Development and Poverty Reduction
<b>Type of Contract :</b>	Individual Contract
<b>Post Level :</b>	International Consultant
<b>Languages Required :</b>	English French
<b>Starting Date :</b>	01-Nov-2018
<b>Duration of contract</b>	30 days

#### 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 (TOR) énoncent les attentes d'une évaluation finale (TE) du « *Génération d'avantages pour l'environnement mondial à travers de meilleurs systèmes de planification et de prise de décisions au niveau local au Burkina Faso* » ( PIMS N° 4892). Le projet « Génération d'avantages pour l'environnement mondial à travers de meilleurs systèmes de planification et de prise de décisions au niveau local au Burkina Faso » a été élaboré dans la cadre des résultats 2 et 3 de la Stratégie de Développement des Capacités Transversales du Fonds pour l'Environnement Mondial qui porte sur le renforcement des capacités transversales de gestion de l'information environnementale et l'intégration des avantages pour l'environnement mondial dans les processus de planification. Le projet a été formulé sur la base des conclusions du processus d'Autoévaluation des Capacités Nationales qui a montré que le renforcement des capacités nationales pour une utilisation plus efficace du Système National d'Information de la Gestion Environnementale existant permettrait de mieux percevoir l'état d'avancement de la mise en œuvre des Accords Multilatéraux sur l'Environnement. En retour le système permettra au Burkina de fournir de meilleures bases pour une planification du développement durable au niveau aussi bien national que local. Par ailleurs, l'intégration des avantages pour l'environnement mondial dans les processus de planification locale d'un développement durable des collectivités permettra de s'assurer que la population locale bénéficie d'un environnement favorable dans sa gestion des ressources naturelles ainsi que de et sa protection. Le projet va élaborer et tester des modules du Guide Méthodologique de Planification Locale sur les thèmes de la convention qui peuvent aider les acteurs locaux à intégrer des avantages pour l'environnement mondial dans leur planification locale. Les interfaces entre le SIGE national et les utilisateurs locaux de l'information seront établis de manière à permettre à ces derniers de pouvoir toujours utiliser l'information la plus récente sur l'état de l'environnement local et en même temps fournir au SIGE national de nouvelles données locales relatives aux thèmes de la convention. Le projet COGEL servira de base claire sur laquelle le présent projet pourra greffer ses activités

#### Objectif et portée

Le projet a été conçu pour «générer des avantages pour l'environnement mondial à travers de meilleurs mécanismes d'appui à la prise de décisions et de meilleurs processus locaux de planification et de développement au Burkina Faso». Les résultats attendus de projet sont : A la fin du projet, il est attendu l'amélioration d'un certain nombre de capacités afin d'atteindre et de pérenniser les objectifs des Conventions de Rio. A cet effet, il est attendu le renforcement et l'institutionnalisation des engagements relatifs aux Conventions de Rio en remodelant le Système d'Information pour la Gestion de l'Environnement (SIGE) existant afin qu'il puisse éclairer la prise de décisions aux niveaux national et local pour une gestion saine des ressources naturelles pour un développement durable. Le projet permettra une coordination du réseau institutionnel qui fournit et utilise

les informations environnementales qui en découlent pour entre autres, rendre compte de l'état d'avancement de la mise en œuvre des Conventions de Rio et autres AME. 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 méthode d'évaluation**

Une approche et une méthode globales<sup>[1]</sup> pour la réalisation des évaluations finales de projets soutenus par le PNUD et financés par le FEM se sont développées au fil du temps. L'évaluateur doit 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 (remplir l'*Annexe C*) des termes de référence. L'évaluateur doit 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. L'évaluateur doit 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. L'évaluateur devrait effectuer une mission sur le terrain au Burkina Faso, y compris la liste suivante des sites (*liste des projets*). Les entretiens auront lieu au minimum avec les organisations et les particuliers suivants : (*Liste des principales parties prenantes*). [Voir liste ci-dessous]. L'évaluateur passera 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 l'évaluateur juge utiles pour cette évaluation fondée sur les faits. Une liste des documents que l'équipe chargée du projet fournira à l'évaluateur aux fins d'examen est jointe à l'annexe B des présents termes de référence.

**Critères d'évaluation 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. [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

### **Duties and Responsibilities**

#### **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.

#### **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 vers la réalisation de ceux-ci. Parmi les principales

conclusions des évaluations doit figurer ce qui suit : le projet va-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.

### **Conclusions, recommandations et enseignements**

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

### **Modalités de mise en œuvre**

La responsabilité principale de la gestion de cette évaluation revient au bureau de pays du PNUD au Burkina Faso. Le bureau de pays du PNUD contactera l'évaluateur 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'évaluateur afin d'organiser des entretiens avec les parties prenantes et des visites sur le terrain, ainsi que la coordination avec le gouvernement, etc.

### **Competencies**

- Etre familier(ère) avec le fonctionnement des agences des Nations Unies ;
- Etre capable de travailler en équipe, de communiquer et d'assurer un leadership ;
- Faire preuve d'initiative, de réactivité, d'objectivité, d'organisation et avoir une bonne méthodologie dans l'exécution du travail d'évaluation
- Etre capable de conduire une évaluation indépendante avec une compréhension claire des objectifs, du contenu et des processus de réalisation du travail d'évaluation demandé.

### **Required Skills and Experience**

L'équipe d'évaluation sera composée une personne (un évaluateur international). 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. L'évaluateur sélectionné ne doit pas avoir participé à la préparation ou à la mise en œuvre du projet et ne doit pas avoir de conflit d'intérêts avec les activités liées au projet.

L'évaluateur doit posséder les qualifications suivantes :

#### **Education**

- Un diplôme au moins de niveau Master en in Climate and Environment, Natural Resources, Land Administration or relevant areas. ;

#### **Expériences professionnelles**

- 7 ans minimum d'expérience professionnelle pertinente ;
- Des connaissances et une riche expérience en matière d'environnement et du développement durable
- Une expérience en renforcement de capacité des institutions ;
- Une bonne connaissance des différentes conventions de l'environnement ;
- Une connaissance du PNUD et du FEM ;
- Une expérience antérieure avec les méthodologies de suivi et d'évaluation axées sur les résultats ;
- Des connaissances techniques dans les domaines focaux ciblés ;
- Une grande expérience éprouvée et une bonne capacité technique à travailler en équipe
- D'expériences dans la conduite d'études similaires sur l'évaluation finale des projets et programmes du PNUD ou du FEM

#### **Langues**

- Parfaite maîtrise de l'anglais et du français à l'oral et à l'écrit.

#### **Dispositions particulières**

La proposition technique devra comprendre : Une brève présentation de l'approche méthodologique et de l'organisation de la mission envisagée, une note de compréhension des tdrs, la méthodologie d'intervention ainsi que le programme de travail de la consultance, un curriculum vitae incluant au moins deux (02) références (inclure les adresses emails). Les termes de références complets sont disponibles sur le site du PNUD à l'adresse : [http://www.bf.undp.org/content/burkina\\_faso/fr/home/operations/procurement.html](http://www.bf.undp.org/content/burkina_faso/fr/home/operations/procurement.html)

La proposition financière sous forme de montant forfaitaire incluant les honoraires du consultant (détaillant le montant des

indemnités journalières et le cout du billet d'avion), le nombre de jours de travail prévus et les frais divers.

## Annexe B: Liste des personnes interviewées

Noms	Institutions
SAKANDE Soumaila, Direction Information sur l'eau	DGRE
ZERBO Fousseni, Services des Suivis et Ressources Pastorales	DGEAP
BATIONO Leopold, Inspecteur d'éducation des jeunes enfants au département des études et de la planification	SP-CONASUR
SANGLI Gabriel	ISSP, Université de Ouagadougou
TIENDREBEOGO Mahamadou, Point focal Ramsar et Biodiversité, Directeur par intérim de la Division de la Coordination des Conventions Internationales	DCCI
WARMA Boukare	DGESS/MEEVCC
SAWADOGO Gueswinde, Inspecteur eaux et forets	DGESS
KABORE P. Abraham	DGPE
GARBA Juste, Gestionnaire du réseau météorologie	ANAM
KABORE Oumar, Charge de recherche	INERA
PARE Tahibou, Chef de Service Cartographie et SIG	BUNASOL
TAPSODA Thierry	IGB
OUBIDA Régis, Chef de programme Conservation et Amélioration génétique	CNSF
SINA Sibidou	Secrétaire General, Ministère de l'Environnement, de l'économie verte et du changement climatique
KABORE Moustapha	INSD
Norbert SIDIBE, Coordonateur du Projet et Directeur de l'ONEDD	ONDD
YONLI Marcelline Responsable du Suivi et Evaluation du Projet	ANCR2
TRAORE Hama	Team Leader Environment and Energy, PNUD

## Annexe C : Liste des documents révisés


- Rapports annuels d'activités de 2015 à 2018
- Rapport d'activités 2015-2018, Novembre 2018
- Rapport de synthèse du COPIL, Février 2015
- Compte-rendu du COPIL, Février 2016
- Rapport de synthèse du COPIL, Aout 2016
- Compte-rendu du COPIL, Décembre 2016
- Compte-rendu du COPIL, Aout 2017
- Compte-rendu du COPIL, Décembre 2017
- Combined Delivery Reports de 2014 à 2018
- Document de projet (PRODOC), 2013
- Consultation du système de données

## Annexe D : Liste des questions d'entretien

- Quelle est votre connaissance du projet Génération d'avantages mondial?
- Connaissez vous le système d'information pour la gestion de l'environnement (SIGE)?
- Avez-vous participé à des activités de formation dans le cadre du projet? Quelle est votre appréciation de ces activités
- Utilisez-vous le SIGE dans le cadre de votre travail? Est-ce que vous consultez le SIGE? Est-ce que vous alimentez le SIGE avec des données de votre institution?
- Quel est selon vous la force du projet?

- Selon, qu'est-ce qui n'a pas fonctionné et qui pourrait être amélioré ? Au niveau du projet dans son ensemble ? Au niveau du SIGE ?
- Quelles sont, selon vous, les principales difficultés/défis pour assurer la pérennité du projet ?
- Quelles sont les préoccupations que vous avez face à la durabilité du projet ?
- Si le projet avait une phase 2 que rajouteriez-vous comme composantes ?

## Annexe E : Formulaire d'acceptation du consultant en évaluation

<p><b>Engagement à respecter le Code de conduite des évaluateurs du système des Nations Unies</b></p> <p><b>Nom du consultant :</b> <u>Geneviève Beaulac</u></p> <p><b>Je confirme avoir reçu et compris le Code de conduite des évaluateurs des Nations Unies et je m'engage à le respecter.</b></p> <p><b>Signé à :</b> Vienne le : 27 janvier 2019</p> <p><b>Signature :</b> </p>
---

## Annexe F : Tableau de notation

<b>Notations pour les résultats, l'efficacité, l'efficience, le suivi et l'évaluation et les enquêtes</b>	<b>Notations de durabilité:</b>	<b>Notations de la pertinence</b>
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)  <b>Notations de l'impact :</b> 3 Satisfaisant (S) 2 Minime (M) 1 Négligeable (N)
<b>Notations supplémentaires le cas échéant :</b> Sans objet (S.O.) Évaluation impossible (E.I.)		

## Annexe G : Matrice d'évaluation

Questions d'évaluation	Indicateurs	Méthodes de collecte	Source d'information
<b>Conception</b>			
<p><b>Q1.</b> La formulation du projet a-t-elle été satisfaisante et la stratégie de mise en œuvre élaborée, ainsi que les activités programmées, sont-elles pertinentes vis-à-vis des résultats attendus et de l'atteinte des objectifs du projet ? (Pertinence et efficacité)</p> <p>1. Quel a été le niveau d'efficacité et la qualité du processus de formulation du projet ?</p> <p>2. La stratégie du projet et les approches utilisées sont-elles pertinentes pour atteindre les objectifs du projet ?</p> <p>3. Les objectifs du projet sont-ils cohérents avec les besoins et priorités identifiés au niveau national ainsi qu'avec les besoins exprimés par les bénéficiaires ?</p> <p>4. Les résultats définis dans le cadre logique sont-ils pertinents avec les objectifs du projet à atteindre ?</p> <p>5. Comment l'approche genre a-t-elle été prise en compte dans le développement du projet et comment est-elle intégrée dans la mise en œuvre des activités ?</p>	Appréciation sur la qualité des documents de projet et sur le processus de formulation suivi	Revue documentaire Entretiens avec parties prenantes 3.	Documents de projet, équipe du projet, PNUD, Bénéficiaires du projet
	L'objectif global, l'objectif spécifique, les résultats attendus tels que définis dans la cadre logique	Revue documentaire	Documents de projet, Cadre logique, Rapports d'activités, rapports de sessions du COPIL
	Niveau de cohérence entre la stratégie et les approches utilisés et les objectifs du projet	Revue documentaire	Documents de projet, Cadre logique, Rapports d'activités, rapports de sessions du COPIL
	Niveau de cohérence entre les résultats attendus et les objectifs définis	Revue documentaire Entretiens	Documents de projet, Cadre logique, Rapports d'activités, rapports de sessions du COPIL
	Les besoins exprimés par les bénéficiaires du projet	Entretiens avec parties prenantes Revue documentaire	Bénéficiaires; autorités nationales et locales ; Plans de développement locaux
	Niveau de prise en compte de l'approche genre lors de la formulation du projet	Revue documentaire Entretiens	Documents de projet, Cadre logique

	Niveau d'intégration de l'approche genre dans les stratégies de mise en œuvre des activités, dans les comités décisionnel (CDP) et de gestion	Revue documentaire Entretiens	Rapports d'activités ; membres du PNGIM, PNUD; Bénéficiaires ;
<b>Mise en œuvre</b>			
<p><b>Q2.</b> Les différentes parties prenantes au niveau national et local se sont-elles appropriées le projet et ses interventions, et leur niveau de participation est-il adéquat ? (Pertinence, efficacité, efficience et durabilité)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le positionnement du projet dans le paysage institutionnel dynamique ?</li> <li>• Quel est le niveau d'appropriation du projet par les bénéficiaires ?</li> <li>• Quel est le niveau d'implication des partenaires dans le cadre de la gestion adaptative du projet, la planification et la mise en œuvre des activités ?</li> <li>• Quel est le niveau de participation des acteurs locaux à la gestion du projet et à la prise de décision ?</li> </ul>	Niveau de positionnement du projet dans le paysage institutionnel dynamique	Entretiens	Points focaux, Services déconcentrés ; membres du PNGIM, Partenaires techniques; PNUD ; Bénéficiaires
	Niveau d'appropriation par les bénéficiaires des activités du projet	Entretiens	Points focaux, Services déconcentrés ; membres du PNGIM, Autorités administratives et locales ; Partenaires techniques; PNUD ; Bénéficiaires
	Niveau de satisfaction des partenaires vis-à-vis de l'implication dans le processus décisionnel et de gestion	Entretiens	Points focaux, Services déconcentrés ; membres du PNGIM, Autorités administratives et locales ; Partenaires techniques; PNUD ; Bénéficiaires
	Niveau de satisfaction des communautés locales vis-à-vis de l'implication dans le processus décisionnel et de gestion		Bénéficiaires



<b>Q4.</b> Quels sont les avantages comparatifs du FEM et du PNUD ? (Efficacité et efficience) - Quelle est la plus value du FEM et du PNUD ? Leur rôle en termes de suivi- évaluation suit-il les exigences du PNUD	Perception des différentes parties prenantes sur la plus- value du FEM et du PNUD	• Entretiens	Points focaux, Services déconcentrés ; membres du PNGIM, Autorités administratives et locales ; Partenaires techniques; PNUD ; Bénéficiaires
	Rôles définis et rôles effectifs du FEM et du PNUD	- Revue documentaire - Entretiens	Documents de projet ; Rapports du COPIL; PNUD
<b>Suivi et évaluation</b>			
<b>Q5.</b> La planification financière et la programmation des activités est-elle efficiente ? (Efficience et efficacité) - Comment le Plan pluriannuel de travail et les Plans de travail Annuels sont-ils utilisés ? - Quelle est la disponibilité du budget par rapport aux activités inscrites dans le cadre logique ? - Les équipes sont-elles efficientes dans le développement des budgets annuels, le suivi-budgétaire et quels sont les taux de réalisation ? - Les fonds ont-ils été mis à disposition dans les délais requis ? - Les cofinancements ont-ils été	Appréciation sur la qualité, la pertinence et l'utilisation du Plan pluriannuel de travail et des Plans de travail Annuels	• Revue documentaire • Entretiens	Plans de travail annuels du COPIL; CDR, rapport d'exécution financière;
	Niveau de décaissement effectif vs. planifié	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports financiers ; Rapports d'activités ; audits
	Niveau de décaissement vs. niveau de mise en œuvre des activités	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports financiers ; Rapports d'activités; audits
	Appréciation sur la disponibilité du budget par rapport aux activités restantes	• Revue documentaire • Entretiens	Plans de travail annuels du COPIL; CDR, rapport d'exécution financière; audits
	Appréciation sur la qualité du suivi budgétaire réalisé	- Revue documentaire - Entretiens	Plans de travail annuels du COPIL; CDR, rapport d'exécution financière; audits
	Frais de fonctionnement	- Revue documentaire - Entretiens	Plans de travail annuels du COPIL; CDR, rapport d'exécution financière; audits
	Délais moyens de mise à	- Revue documentaire	Plans de travail annuels du COPIL; CDR, rapport d'exécution financière; audits

effectivement mobilisés ? - Au regard des activités mises en œuvre depuis le démarrage du projet et des défis identifiés, le calendrier de mise en œuvre est-il toujours réaliste et/ou doit-il être révisé ?	disposition des fonds	- Entretiens	
	Niveau de mobilisation des cofinancements	- Revue documentaire - Entretiens	Plans de travail annuels du COPIL; CDR, rapport d'exécution financière; audits
	Niveau de mise en œuvre des activités vs. Calendrier initial	- Revue documentaire	Plans de travail annuels du COPIL; CDR, rapport d'exécution financière; audits
<b>Q6.</b> Le système de suivi-évaluation est-il efficient ? (Efficience) - Est-il en accord avec les exigences du FEM ? - Les outils de suivi et de rapportage mis en place fournissent-ils l'information nécessaire ? Associent-ils les partenaires clés ? Des outils supplémentaires sont-ils nécessaires ? - Les indicateurs définis dans le cadre logique sont-ils SMART ? - Les données de base sont-elles disponibles ? -	Appréciation sur les procédures et les outils de suivi et évaluation et de rapportage	- Revue documentaire - Entretiens	Document de projet ; Plans de travail annuels ; Rapports d'activités ; PNUD
	Procédures décrits dans le PNUD Handbook on M&E for results	Revue documentaire	PNUD Handbook on M&E for results
	Niveau de cohérence de ce cadre logique avec les exigences du FEM en la matière	• Revue documentaire • Entretiens	Cadre logique ; PNUD/FEM
	Appréciation sur les indicateurs (SMART ?)	Revue documentaire	Cadre logique
	Appréciation sur les données de base disponibles	- Revue documentaire - Entretiens	Document de projet ; cadre logique ; Plans de travail annuels ;
	<b>Q7.</b> Les mécanismes, modalités et moyens de coordination et de (Efficience) • Les modalités et procédures de gestion administrative, comptable et financière posent elles des défis ? • La définition des rôles des organes de consultation et des organes de gestion est-elle suffisamment claire ? • Le Comité de Pilotage (COPIL) joue-t-il son rôle et apporte-t-il une direction et un soutien suffisant au projet ?	Nature et qualité des mécanismes et rapports de suivi de gestion en place	- Revue documentaire - Entretiens
Niveau de satisfaction vis-à-vis du processus de prise de décisions		- Entretiens	Points focaux, Services déconcentrés ; membres du PNGIM, Autorités administratives et locales ; Partenaires techniques; PNUD ; Bénéficiaires
Appréciation de la transparence et de l'efficacité de la gestion du projet par ses principales parties prenantes		- Entretiens	Points focaux, Services déconcentrés ; membres du PNGIM, Autorités administratives et locales ; Partenaires techniques; PNUD ; Bénéficiaires

<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont les moyens logistiques et humains mis en œuvre au niveau de l'équipe du projet, et quelles sont les procédures de recrutement mises en œuvre ?</li> </ul>	Rôles définis et effectifs des différents organes de consultation et des organes de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens</li> <li></li> </ul>	Rapports d'activités ; Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; équipe du projet PNUD ; Bénéficiaires
	Les rôles définis et effectifs du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens</li> </ul>	Documents de projet ; Rapports d'activités ; Rapports des réunions du COPIL ; Agents gouvernementaux ; PNUD
	Moyens logistiques mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens</li> </ul>	Documents de projet ; Rapports d'activités ; Rapports des réunions du COPIL ; Agents gouvernementaux ; PNUD
	Niveau de performance en termes de gestion et de coordination, de gestion des équipes, de mise en œuvre des arrangements institutionnels ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens</li> </ul>	Documents de projet ; Rapports d'activités ; Rapports des réunions du COPIL ; Agents gouvernementaux ; PNUD
	Niveau de satisfaction vis-à-vis de l'assistance technique fournie par le PNUD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretiens</li> </ul>	Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; Bénéficiaires
<p><b>Q8.</b> La gestion des risques et des facteurs sous-jacents est-elle efficace ? (Efficacité)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les risques identifiés dans le document de projet, sont-ils les risques les plus importants et ont-ils été suivis et/ou évalués ?</li> <li>Les mesures d'atténuation proposées et la réponse de la direction aux risques sont-elles appropriées ?</li> <li>Le système de gestion des risques PNUD-FEM est-il</li> </ul>	Risques identifiés et niveau de notation de ces risques	Revue documentaire	Documents de projet
	Mesures d'atténuation proposées et réponse de la Direction	Revue documentaire	Documents de projet
	Niveau actuel de ces risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens</li> </ul>	Rapports d'activités ; PNUD ; Bénéficiaires
	Appréciation sur le système de gestion des risques du PNUD/FEM et sur sa mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens</li> </ul>	Rapports d'activités ; PNUD ; Bénéficiaires

adéquatement mis en œuvre ? - Les facteurs sous-jacents clés sont-ils pris en compte ? - Le projet devrait-il se retrouver dans la catégorie des « projets à risque » ?	Niveau de prise en compte des facteurs extérieurs	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports d'activités ; PNUD ; Bénéficiaires
---	---	--------------------------------------	---

### Résultats

Q9. Quelle est la contribution à ce stade de la mise en œuvre du projet à l'atteinte des résultats attendus et de l'objectif ?	Niveau de réalisation de l'ensemble des produits attendus	- Revue documentaire Entretiens	Cadre logique ; Rapports d'activités ; Rapports des réunions du COPIL ; Plans de travail annuels ; PNUD ; Membres du PNGIM
	Niveau de contribution des produits réalisés aux résultats attendus	Revue documentaire	Cadre logique ; Rapports d'activités ; Rapports des réunions du COPIL ; Plans de travail annuels ; PNUD ; Membres du PNGIM
	Appréciation sur la contribution du projet au développement des compétences du personnel national	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports d'activités ; Rapports des réunions du COPIL ; Plans de travail annuels ; PNUD ; Membres du PNGIM
	Rapport coût/efficacité associé au niveau de réalisation des résultats attendus	- Revue documentaire - Entretiens	Cadre logique ; Rapports d'activités ; Rapports du COPIL ; Plans de travail annuels
	Évolution de la valeur des indicateurs	Revue documentaire	Cadre logique ; Rapports d'activités
	Appréciation sur la probabilité d'atteinte des impacts	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports d'activités ; Rapports des réunions du COPIL ; Plans de travail annuels ; Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; Membres du PNGIM ; PNUD ; Bénéficiaires
	Facteurs pouvant influencer sur l'atteinte des impacts	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports d'activités ; Rapports des réunions du COPIL ; Plans de travail annuels ; Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; Membres du PNGIM ; PNUD ; Bénéficiaires

	Facteurs pouvant influencer sur l'atteinte des impacts	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports d'activités ; Rapports des réunions du COPIL ; Plans de travail annuels ; Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; Membres du PNGIM ; PNUD ; Bénéficiaires
<p><b>Q10.</b> Quelle est la probabilité de durabilité, de vulgarisation et de répliation des résultats après la mise en œuvre du projet ? (Viabilité)</p> <p>Quels sont les facteurs de durabilité environnementale, socio-économique et institutionnelle ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le projet est-il sur la voie de mettre en place les conditions nécessaires à la durabilité ?</li> </ul>	Facteurs environnementaux, socioéconomiques ou institutionnels qui risquent de remettre en cause la durabilité des résultats atteints	- Entretiens - Revue documentaire	Rapports d'activités ; Rapports des réunions du COPIL ; Plans de travail annuels ; Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; Membres du PNGIM ; PNUD ; Bénéficiaires
	Exemple de résultats en termes de développement des compétences du personnel national qui peuvent contribuer à la durabilité	Revue documentaire	Rapports d'activités ; Rapports des réunions du COPIL ; Plans de travail annuels ; Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; Membres du PNGIM ; PNUD ; Bénéficiaires