



Le Groupe-conseil baastel s.p.r.l.
Rue des Colonies 11
B-1000 Bruxelles
Tél: ++32-(0)2 517 61 40
www.baastel.com
Email: gaetan.quesne@baastel.com

Projet « Renforcer l'efficacité et catalyser la durabilité du système des aires protégées du W-Arly-Pendjari (WAP) »

Evaluation à mi-parcours

Rapport Final

23 Août 2012

Table des matières

Liste des tables et figures	ii
Acronymes	iii
Résumé exécutif	v
1. Introduction	1
1.1 Objectifs de l'évaluation.....	1
1.2. Méthodologie utilisée	1
1.3. Référentiel de l'évaluation	2
2. Le projet et son contexte	4
3. Constats	6
Formulation du projet	6
Mise en œuvre	16
Résultats	46
4. Conclusions.....	68
5. Recommandations	75
Annexe 1 – Termes de référence de l'évaluation.....	77
Annexe 2 – Matrice d'évaluation.....	97
Annexe 3 – Liste des personnes interviewées	112
Annexe 4 – Niveau de mobilisation des cofinancements.....	116
Annexe 5 – Réponses aux commentaires sur le rapport préliminaire de l'évaluation à mi-parcours.....	117
Annexe 6 – Bibliographie	132

Liste des tables et figures

Tableaux

Tableau 1 - Etapes principales de la formulation du projet WAP.....	7
Tableau 2 – Exécution financière du projet WAP au 29 mai 2012 en USD (montants engagés)	25
Tableau 3 – Charges récurrentes du projet WAP.....	25
Tableau 4 – Niveau d'exécution du contrat d'assistance technique de l'UICN	26
Tableau 5 – Simulation budgétaire associée au scénario 1 de mobilisation des financements complémentaires	27
Tableau 6 – Simulation budgétaire relative à la première option du scénario de réduction des charges récurrentes	28
Tableau 7 - Simulation budgétaire relative à la seconde option du scénario de réduction des charges récurrentes	29
Tableau 8 – Niveau de mobilisation des cofinancements.....	30
Tableau 9 - Risques identifiés dans le rapport annuel de 2011	44
Tableau 10 – Niveau de mise en œuvre des activités et de réalisation des produits.....	47
Tableau 11 – Niveau actuel des indicateurs d'objectifs et de résultats	52

Figures

Graphique 1 - Décaissement annuel du projet WAP	24
---	----

Acronymes

ABN	Autorité du Bassin du Niger
ADELE	Appui au développement local de l'Est
AFAUDEB	Association Faune et Développement au Burkina
AGR	Activités génératrices de revenus
AP	Aires protégées
AT	Assistance technique
AVIGREF	Associations villageoises de gestion des réserves de faune
BCG	Bureau de coordination générale
BCT	Bureau de coordination technique
BD	Biodiversité
BDRS	Base de données à référence spatiale
BOAD	Banque Ouest Africaine de Développement
CENAGREF	Centre National de Gestion des Réserves de Faune au Bénin
CDB	Convention sur la Diversité Biologique
CM	Conseil des Ministres
CN	Coordination nationale
CO	Conseil d'orientation
CONEDD	Conseil National pour l'Environnement et le Développement Durable
CPN	Comités de pilotage nationaux
CR	Coordination Régionale
CTR	Conseiller technique régional
CTS	Comité technique de suivi
DGCN	Direction générale de conservation de la nature
DGFF	Direction générale des forêts et de la faune
ECOPAS	Ecosystèmes Protégés en Afrique Sahélienne
FED	Fonds européen de développement
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FSC	<i>Financial sustainability scorecard</i>
FSOA	Fondation des savanes ouest africaine
GVGF	Groupements villageois de gestion de la faune
I	Insatisfaisant
IDA	Association Internationale de Développement
IEC	Information, éducation et communication
L	<i>Likely</i>
L4LP	Elevage comme moyens de subsistance
LAB	Lutte anti-braconnage
MEHU	Ministère de l'environnement, de l'habitat et de l'urbanisme
METT	<i>Management Effectiveness Tracking Tool</i>
MI	Modérément Insatisfaisant
ML	<i>Moderately Likely</i>
MS	Modérément Satisfaisant
MSC	<i>Management Scorecard</i>
OFINAP	Office national des aires protégées
PAG	Plans d'aménagement et de gestion
PAGAP	Projet d'appui à la gestion des aires protégées
PAMRAD	Projet d'Appui au Monde rural dans les Départements de l'Atacora et de la Donga
PAPE	Projet d'appui aux parcs de l'entente
PAPSA	Projet d'amélioration de la productivité agricole et de la sécurité alimentaire
PAUCOF	Projet d'appui aux unités de conservation de la faune
PCGPN	Programme national de conservation et de gestion des parcs nationaux
PDC	Plans de développement communaux
PDF	Project Development Fund

PDLKom	Projet d'Appui au Développement Local de la Kompienga
PICOFA	Programme d'investissement communautaire en fertilité agricole
PIR	<i>Project Implementation Report</i>
PN	Parc national
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRODOC	Document de projet
PROGEREF	Projet de gestion durable des ressources forestières dans les Régions Sud-ouest, Centre-est et Est
PTA	Plan de travail annuel
PTF	Partenaires techniques et financiers
RAF	Responsable administratif et financier
RBT/W	Réserve de biosphère transfrontalière du W
S	Satisfaisant
SIG	Système d'information géographique
SNPADB	Stratégie Nationale et Plan d'Action sur la Diversité Biologique é
SNOC	Sénégal Operations Centre
TDR	Termes de référence
TI	Très Insatisfaisant
TS	Très Satisfaisant
UE	Union Européenne
UEMOA	Union économique et monétaire Ouest-africaine
UICN	Union internationale pour la conservation de la nature
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
WAP	W-Arly-Pendjari

Résumé exécutif

Le projet « renforcer l'efficacité et catalyser la durabilité du système des aires protégées du W-Arly-Pendjari (WAP) » est une initiative des gouvernements du Bénin, du Burkina Faso et du Niger, cofinancée par le FEM et d'autres partenaires. Son objectif vise à ce que les perspectives pour la conservation à long terme de la biodiversité dans le Complexe WAP aient été bien améliorées selon une progression significative et mesurable des indicateurs-clés de durabilité du système des AP.

Sa mise en œuvre se déroule sur une période de 5 ans. Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a été mandaté comme Agence de mise en œuvre des fonds du FEM. Le PNUD/FEM a contracté le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) comme Agence d'Exécution du projet. Le projet WAP forme partie du portefeuille du Bureau UNOPS-Dakar, SNOC (Sénégal Operations Centre). Comme l'UNOPS n'a pas de représentation dans un des trois pays du complexe WAP, les équipes du projet sont soutenues par les Bureaux Pays PNUD au Burkina Faso, au Bénin et au Niger. L'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) a été identifiée et contractualisée pour apporter l'assistance technique. La structure du projet comprend 4 équipes : une Unité de coordination régionale basée à Ouagadougou, et trois Unités de coordination nationales basées respectivement à Natitingou (Bénin), Pama (Burkina Faso) et Say (Niger).

Les objectifs de cette évaluation à mi parcours sont les suivants : (i) Renforcer les fonctions de gestion adaptative et de suivi du projet ; (ii) Assurer la responsabilisation concernant la réalisation de l'objectif du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) ; (iii) Renforcer l'apprentissage en matière d'organisation et de développement ; et (iv) Permettre la prise de décisions éclairées.

La méthodologie d'évaluation poursuivie a impliqué 7 étapes principales : (i) une revue documentaire préliminaire ; (ii) l'élaboration d'une note de démarrage qui présentait la structuration de l'évaluation (matrice d'évaluation, questions évaluatives, indicateurs, sources d'information et moyens de collecte), un programme de mission, et des protocoles d'entretiens ; (iii) une mission au Burkina Faso, Bénin et Niger pour y rencontrer les différentes parties prenantes au projets, et des entretiens téléphoniques complémentaires ; (iv) une revue documentaire et une analyse détaillée des données recueillies ; (v) la rédaction et la soumission du rapport provisoire en date du 8 juillet 2012 ; (vi) la traduction de ce rapport préliminaire en version originale française vers l'anglais par un bureau de traduction indépendant et la révision sommaire de cette traduction par l'équipe d'évaluation ; et (vii) l'élaboration d'un rapport final, sa traduction vers l'anglais et la révision de cette traduction par l'équipe d'évaluation.

Les constats que l'équipe d'évaluation a relevé, relatifs aux 10 questions évaluatives spécifiques qui portaient sur la formulation du projet, la mise en œuvre et enfin les résultats, sont présentés ci-dessous.

Formulation

Le processus de formulation du projet WAP a été participatif et consultatif. Ce processus a permis d'initier une cohérence régionale au niveau du Complexe WAP et un dialogue entre les trois Etats représentés au sein du Complexe. Cependant, le processus de formulation a été relativement long et les délais consentis (dus notamment aux longues négociations entre les trois Etats et le PNUD/FEM, ainsi qu'aux changements de priorités stratégiques du secteur d'intervention biodiversité du FEM) ont eu des répercussions sur la mobilisation des cofinancements prévus. L'équipe d'évaluation estime que le risque de non-mobilisation des cofinancements n'a pas été suffisamment pris en compte dans le design du projet.

Le PRODOC relatif à ce projet est très complet, détaillé et fournit une analyse pertinente des enjeux. Cependant, il a été assez ambitieux par rapport aux ressources financières disponibles (il convient également de noter que ces ressources financières disponibles ont diminué dans le temps en raison de la dévaluation du dollar depuis le début de la formulation du projet). L'équipe d'évaluation juge que le budget initial et les ressources financières nécessaires ont été sous-estimés par rapport aux ambitions initiales du projet WAP et des objectifs qu'il s'est fixé.

La stratégie, les objectifs et les activités planifiées dans le PRODOC sont pertinents par rapport aux besoins, priorités et objectifs des différents bénéficiaires directs. Ce projet, sa stratégie et ses objectifs répondent également aux priorités en termes de conservation des trois pays, ainsi qu'aux enjeux et à la vision sur les questions transfrontalières et régionales liées à la gestion du complexe WAP.

L'approche genre a été prise en compte lors de la formulation, mais moins bien intégrée dans les mécanismes de gestion du projet. Les microprojets appuyés intègrent bien la dimension genre.

Dans le cadre du Plan opérationnel pour le programme de formation continue sur la gestion des AP transfrontalières du complexe WAP, ainsi que du Plan de formation des bénéficiaires des microprojets, plusieurs ateliers et séances de formation ont été organisés. Les bénéficiaires rencontrés saluent la qualité, la pertinence et les bénéfices de ces formations. Il est cependant regrettable qu'aucun suivi ou bilan de la mise en œuvre de ces plans, ainsi que de l'impact de ces formations n'aient été réalisés jusqu'à aujourd'hui.

La probabilité de réplication des activités promues et des produits attendus sera fonction du niveau de collaboration avec les initiatives complémentaires. Au niveau national, les institutions de tutelles et les équipes de gestion des AP, ainsi que l'UEMOA au niveau régional, ont un rôle très important à jouer pour garantir la réplication d'une initiative à l'autre des bonnes pratiques et des leçons apprises, ainsi que la continuité dans les approches poursuivies et les appuis apportés. Au niveau des microprojets, la réplication et la vulgarisation des activités à d'autres initiatives locales dépendra entre autres du suivi technique de ces initiatives qui sera réalisé d'ici la fin du projet WAP.

Mise en œuvre

Le projet WAP s'est doté en 2010 d'un plan opérationnel de communication détaillé. La mise en œuvre de ce plan a été initiée dès le démarrage du projet WAP et un expert en communication et mobilisation sociale a été recruté au sein de chaque CN pour en faciliter la mise en œuvre. Concernant la communication institutionnelle, divers outils de communication ont été développés dont le bulletin d'information WAP dont la liste de diffusion pourrait être élargie pour toucher un plus grand nombre de destinataires. Concernant la communication de masse, des émissions radios et des tournées d'information ont été entre autres réalisées. Ces différentes activités de communication de masse ont eu pour effet de créer de grandes attentes auprès des populations riveraines auxquelles le projet n'était pas en mesure de répondre. Les activités de communication ont donc été focalisées par la suite uniquement sur le volet institutionnel. Il était envisageable de poursuivre ces activités de communication de masse dans une optique de sensibilisation et d'IEC sans créer d'attentes particulières en focalisant uniquement sur des thématiques liées à la conservation et en ne faisant pas mention de l'initiative WAP en cours.

Ce plan opérationnel de communication prévoyait également un site web dont la création a connu quelques retards. Cependant, une version provisoire avancée a été élaborée et doit maintenant être présentée aux différents partenaires institutionnels afin de la faire valider et adopter par les différentes parties prenantes, pour enfin finaliser et ultimement mettre en ligne le site web.

Bien que le projet WAP soit globalement bien connu, il n'est pas suffisamment visible sur le terrain, ses actions concrètes sur le terrain étant perçues comme limitées et en deçà des attentes.

Différentes initiatives interviennent dans les mêmes zones d'intervention, ciblent les mêmes acteurs et présentent de grandes similitudes (dont le PAPE, le PAGAP, le PAPSA et le L4LP). Il est nécessaire d'identifier des synergies entre elles et de tendre vers une approche plus programmatique associée à une planification conjointe. Les bases pour une collaboration effective entre ces interventions sont en place. Elles doivent cependant être opérationnalisées, notamment en ce qui concerne l'élaboration des PTA conjoints au niveau régional et national. L'effectivité de cette collaboration dépendra notamment de la volonté des différents acteurs à travailler conjointement, ainsi que du leadership indispensable pour assurer la coordination qui devra être impulsé par une organisation en particulier.

Le niveau d'appropriation actuel des activités du projet WAP et d'adhésion aux principes de la conservation par les bénéficiaires locaux est bon, bien qu'il puisse être limité en raison des moyens assez limités consacrés par le projet WAP aux activités en faveur des communautés riveraines des AP.

Le processus actuel de décision, de gestion et de coordination est suffisamment participatif et consultatif. L'élaboration des PTA suit la dynamique régionale adoptée et la programmation annuelle des activités est consultative et participative.

Le niveau de décaissement à la date du 29 mai 2012 s'élève à 4 149 234 USD. Les charges récurrentes annuelles s'élèvent à plus de 800 000 USD. Ces charges récurrentes sont assez élevées et reflètent un dimensionnement des équipes de projet trop grand par rapport aux ressources financières disponibles. L'exécution financière du contrat d'AT UICN suit les prévisions initiales.

La consommation budgétaire au stade actuel de la mise en œuvre du projet est élevée. A partir de 2013, seulement 14 % du budget devrait être disponible jusqu'à la date de clôture programmée pour février 2014. Le solde disponible permettra de couvrir uniquement 9 mois de charges récurrentes à partir du 1er janvier 2013, sans que le projet WAP ne soit en mesure de financer des activités hors activités conduites par le personnel de projet et l'AT UICN. La clôture du projet devra donc être ramenée à septembre 2013. L'équipe d'évaluation juge nécessaire que le projet WAP aille jusqu'à son terme (soit février 2014) afin d'assurer une transition optimale avec les autres interventions, finaliser les activités phares initiées et capitaliser les leçons apprises et les bonnes pratiques.

A travers la mobilisation de deux nouveaux cofinancements par l'équipe de projet, dont le PAPE, le niveau de mobilisation des cofinancements anticipés atteint 110% à la date de réalisation de cette évaluation. Globalement, la mobilisation des cofinancements des trois Etats a été effective.

Bien que les modalités et procédures de gestion administrative, comptable et financière utilisées puissent paraître contraignantes, elles garantissent la transparence et une gestion comptable et financière saine.

Les organes de supervision et de consultation du projet WAP incluent le Comité d'orientation des Ministres et le Comité technique de suivi, le Forum des acteurs et les Comités de pilotage nationaux. Le projet WAP a permis de relancer le CTS. Son élargissement aux autres interventions sur le complexe WAP est salué par tous les acteurs, bien qu'il implique la participation d'un nombre important d'acteurs qu'il convient de rationaliser, ainsi que des difficultés pour discuter en détail d'aspects propres à une intervention. Les CPN jouent le rôle qui leur est assigné, sont représentatifs de la diversité des acteurs et des parties prenantes, et les débats lors de leurs réunions sont engagés, francs, directs et constructifs. Les réunions de 2010 et 2011 se sont tenues un peu tard dans l'année pour valider la programmation annuelle, et il conviendrait par conséquent de s'assurer en 2013 que les sessions soient tenues suffisamment tôt pour permettre d'analyser et valider la programmation annuelle en tout début d'année.

La coordination régionale a été efficace, a assumé les responsabilités et répondu aux tâches qui lui étaient assignées. L'architecture actuelle est adéquate, la CR est indispensable pour assurer la dynamique régionale recherchée, tandis que les CN permettent notamment d'assurer le lien avec les acteurs nationaux et locaux, et un suivi proactif des activités sur le terrain. Cependant, le dimensionnement qui a été fait de ces équipes n'est pas approprié aux moyens financiers dont bénéficie le projet et une restructuration du dimensionnement de ces équipes aurait probablement dû être opérée au démarrage du projet.

Les moyens logistiques dont bénéficient les équipes du projet WAP sont suffisants, adaptés à leurs besoins et permettent d'assurer la coordination et la gestion administrative et technique des activités du projet dans des conditions satisfaisantes. Cependant, en raison des distances plus longues à parcourir par la CN du Bénin, sa dotation en carburant et en fonctionnement actuelle paraît limitée.

Le PNUD joue son rôle d'agence de mise en œuvre des fonds du FEM. L'UNOPS dispose d'une plus-value pour la mise en œuvre de projets régionaux tels que celui-ci. Un contrat d'Assistance technique entre l'UICN et l'UNOPS a été signé en mai 2010. Bien que certains délais aient été observés dans la mise à disposition de l'expertise technique, qui par ailleurs n'est pas toujours adaptée aux besoins, et de la mise à disposition des livrables, l'équipe d'évaluation estime que l'UICN joue son rôle et apporte une plus-value satisfaisante à la mise en œuvre du projet WAP. Cependant, le contrat qui lie cette organisation au projet WAP n'a pas permis de bien clarifier au démarrage les rôles respectifs des experts du projet WAP et de l'AT, et n'était pas adapté au dimensionnement des équipes du projet notamment.

Le suivi-évaluation du projet est réalisé en accord avec les procédures établies par le PNUD et le FEM. Le système de rapportage est effectivement en place aux niveaux national et régional. Les outils d'évaluation METT, FSC et MSC ont été adoptés et sont effectivement renseignés par le projet. Ils permettent un suivi rapproché de la gestion et de la durabilité financière des AP qui compose le complexe WAP. Cette évaluation à mi-parcours arrive un peu tard dans le cycle du projet WAP et il aurait probablement été bénéfique de planifier cette évaluation pour le 1er semestre 2011 afin de proposer dès la mi-2011 des recommandations d'ajustement face au risque financier identifié dès 2010.

Le projet n'a pas jusqu'à présent développé de guide ou d'approche spécifique pour réaliser la capitalisation de ses acquis, bonnes pratiques et leçons apprises, qui doit permettre d'analyser entre autres les forces et les faiblesses des différentes initiatives qui ont été mises en œuvre au sein et en périphérie des AP, et *in fine* d'alimenter une base de données régionale à finaliser et à opérationnaliser.

Les 14 indicateurs adoptés suite à la révision du cadre logique au démarrage du projet sont spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et réalistes dans le temps, et la situation de référence pour ces indicateurs a été actualisée par l'UICN.

Le système d'identification et de gestion des risques mis en place est conforme au système préconisé par le PNUD/FEM. La gestion des risques est globalement efficiente et les risques identifiés lors du dernier bilan annuel sont pertinents. Les décisions prises par les organes décisionnels et de tutelle en réponse au risque de gap financier classé comme critique en 2011 auraient cependant pu être plus fortes et tranchées. Un risque complémentaire lié à la situation institutionnelle relative à la gestion des AP au Bénin et à la direction du PN de la Pendjari et du Parc du W-Bénin a été identifié lors de cette évaluation.

Résultats

Un nombre important d'activités a été mis en œuvre qui a contribué à une progression satisfaisante vers la réalisation des produits relatifs aux 4 résultats attendus.

L'élaboration et la validation de 13 microprojets pilotes actuellement mis en œuvre a été appuyé par des lignes guides développées par le projet. Les 13 groupements qui les portent ont bénéficié de plusieurs formations. Un plan de prévision et de gestion des conflits et des crises liées aux facteurs climatiques et environnementaux, ainsi qu'un plan opérationnel pour la prévention et la gestion des conflits humains-faune ont été élaborés. Le projet a contribué au dialogue sur la gestion de conflits liés à l'accès aux ressources naturelles. Des tournées d'information ont été réalisées. Des ateliers de formation en IEC des enseignants et élus locaux et des conférences dans des établissements scolaires ont été organisés. Une enquête de perception sur les AP a été réalisée. Le travail de verdissement de 3 PDC a été initié. Diverses formations sur les aspects de gestion des AP ont été dispensées au profit du personnel des AP. Un forum des gestionnaires des parcs s'est tenu. La surveillance et le suivi conjoints au sein du Bloc Arly-Pendjari sont opérationnels. L'outil de suivi METT a été adapté et appliqué au complexe dans son ensemble. Un inventaire aérien des éléphants est en cours, l'inventaire annuel des girafes est réalisé et un inventaire des grands carnivores vient d'être finalisé. Les TdRs pour l'établissement d'un plan de sauvegarde pour les grands carnivores viennent d'être publiés. Un projet de texte portant création d'un organe régional et des lignes guides pour l'élaboration d'un schéma directeur pour le complexe WAP, ainsi que pour la mise en place d'un mécanisme de financement durable à l'échelle régionale ont été élaborés. Un plan opérationnel pour l'élaboration d'une réglementation régionale et un projet d'accord relatif à la gestion concertée à l'échelle du complexe ont également été développés. Les réunions du CTS et du CO ont été relancées, le CTS a été élargi et des projets d'arrêtés les concernant ont été élaborés. L'architecture et les modalités de fonctionnement d'une base de données ont été définies et une version provisoire d'un site web a été créée. Un plan opérationnel de communication a été élaboré et diverses actions de communication pour promouvoir la conservation du WAP ont été conduites. Les mécanismes et procédures de gestion et de suivi-évaluation ont été mis en place et sont opérationnels.

Cependant, certaines activités n'ont pas connu d'avancées considérables et certains produits posent des défis importants, bien que certains d'entre eux soient attendus pour les deux dernières années de mise en œuvre du projet WAP. Les travaux relatifs à l'élaboration de lignes guides et d'un manuel de bonnes pratiques pour la répartition équitable des coûts et des bénéfices de la conservation n'ont pas été initiés.

L'élaboration de lignes guides pour l'élaboration des PAG des AP du complexe écologique WAP n'a pas non plus démarré. L'élaboration et l'adoption de mécanismes d'alerte et de prévention des conflits nécessitent encore un effort considérable. Un effort complémentaire devra également être fourni pour l'élaboration et l'adoption de plans de sauvegarde régionaux pour les éléphants, les girafes et les grands carnivores. Bien qu'une feuille de route pour le développement du tourisme et un premier draft d'un avant-projet de Charte sur l'écotourisme aient été produits, l'élaboration d'une charte pour le développement du tourisme durable n'a pas été initiée. Les travaux menés autour du mécanisme de coordination régionale se confrontent aujourd'hui à des visions et à des approches qui diffèrent selon les acteurs et qui en bloquent l'avancée. Enfin, les projets de base de données et de site web n'ont jusqu'à présent pas été adoptés.

L'équipe d'évaluation juge la progression vers l'atteinte des résultats attendus 1, 2 et 4 comme satisfaisante (S) et modérément satisfaisante pour le résultat 3 (MS).

Le niveau de mise en œuvre pour les résultats 1, 2 et 4 est globalement en accord avec la planification de mise en œuvre du projet, mais les ambitions fixées pour le résultat 3 ne seront vraisemblablement pas atteintes. La structure, les modalités et les mécanismes de gestion sont en place et sont efficaces. Cependant, le niveau de décaissement du projet est assez élevé vis-à-vis du stade de sa mise en œuvre et par rapport à l'analyse du niveau de mise en œuvre des activités et d'atteinte des produits. Les charges récurrentes annuelles sont par ailleurs élevées. Sur cette base, l'équipe d'évaluation juge que les progrès dans la mise en œuvre du projet WAP sont satisfaisants (S).

Par ailleurs, l'équipe d'évaluation estime que le projet WAP sera en mesure de livrer de résultats de qualité et de bonne valeur stratégique pour la conservation du système des AP du complexe WAP, à condition que les ressources financières suffisantes lui soient mises à disposition et que le temps effectif pour en compléter la mise en œuvre lui soit accordé.

L'équipe d'évaluation estime à probable (L) la durabilité socio-économique et à modérément probable (ML) la durabilité financière, institutionnelle et environnementale des résultats qui seront atteints par le projet WAP.

Les aspects de réplification des résultats constituent un produit à part entière du projet WAP et il est donc probable que les résultats et les acquis du projet soient répliqués après la mise en œuvre du projet, à condition que la collaboration avec les autres initiatives actives soit opérationnalisée.

À la lumière de l'analyse et des conclusions présentées plus haut dans ce rapport, l'équipe d'évaluation formule les recommandations suivantes qui sont détaillées à la partie recommandation du rapport final :

- R1.** Effectuer un suivi opérationnel de la mise en œuvre du plan opérationnel de formation continue en gestion des AP et du plan de formation des bénéficiaires de microprojets, ainsi qu'une analyse des impacts des différentes formations réalisées.
- R2.** Assurer un suivi de la mise en œuvre des microprojets dans le temps pour permettre : (i) une appropriation complète des activités par les bénéficiaires, (ii) d'identifier tout problème et besoins au cours de la mise en œuvre et d'apporter un appui technique en conséquence, et (iii) d'assurer *in fine* une réplification et une vulgarisation des activités.
- R3.** Dans le cadre de la communication, assurer une diffusion plus large du bulletin d'information WAP. Par ailleurs, présenter aux différents partenaires la version préliminaire du site web, la faire valider, apporter des modifications en fonction des commentaires reçus, le finaliser et le mettre en ligne.
- R4.** Envisager poursuivre durant la fin de la mise en œuvre du projet les activités de communication de masse dans une optique de sensibilisation et d'IEC des communautés riveraines des parcs sans créer d'attentes particulières en focalisant le message uniquement sur des thématiques liées à la conservation et en ne faisant pas mention de l'initiative WAP en cours.
- R5.** Finaliser conjointement avec les autres partenaires institutionnels la base de données pour qu'elle serve de plateforme de partage d'informations et de données facilement accessible par les différents acteurs, la faire adopter par tous les partenaires, la lier au site web une fois que ce dernier aura été

adopté et l'alimenter avec les données produites dans le cadre des différentes initiatives qui ont appuyé les AP du complexe WAP.

Mener également un dialogue entre les différents acteurs pour identifier une structure régionale qui maintiendra le site web et la base de données régionale, en assurera l'entretien et la mise à jour par le biais ou non d'un prestataire de services, et alimentera ces deux outils avec toutes les données issues des différentes initiatives dont le projet WAP.

- R6.** Définir des lignes opérationnelles et les approches choisies pour réaliser la phase de capitalisation, avec pour objectifs notamment d'analyser les différentes initiatives et activités qui ont été menées au sein des AP du complexe WAP et en périphérie, d'évaluer les forces, les faiblesses et les gaps des différentes approches suivies pour notamment la cogestion, la LAB et la surveillance conjointe, la prévention des conflits, l'IEC et la mobilisation des communautés, le financement durable, le tourisme durable, ainsi que les travaux menés autour des outils de coordination régionale du complexe.
- R7.** Mobiliser environ 840 000 USD pour permettre de mener le projet à son terme avec les modalités de gestion et de fonctionnement actuelles. Envisager un appui des trois Etats pour mobiliser des ressources financières additionnelles auprès d'autres donateurs (y compris secteur privé ou autres) pour aider à la clôture du projet WAP dans les meilleures conditions.

Si aucune piste relative à une telle mobilisation n'est identifiée **d'ici octobre 2012**, dégager des ressources financières en allégeant dès janvier 2013 les charges récurrentes du projet et le montant alloué à l'assistance technique UICN, à travers l'option d'alléger les équipes de projet en conservant uniquement le personnel de coordination, de gestion financière et d'appui logistique, à savoir :

- Au niveau régional : le CR, le Responsable administratif et financier, l'assistante administrative et le chauffeur ;
- Au niveau national : les coordonnateurs nationaux et les chauffeurs.

Le personnel technique pourrait être mobilisé dès le début 2013 à travers des contrats ponctuels pour appuyer la mise en œuvre d'activités spécifiques, ainsi que les activités de capitalisation. Des provisions de 125 000 USD pour 2013 pourraient être réalisées respectivement pour la finalisation et la clôture des activités prioritaires et les activités d'AT de l'UICN, ainsi que la capitalisation et la réalisation de l'évaluation finale externe. La clôture opérationnelle du projet pourrait avoir lieu en février ou au début mars 2014. Cette date correspondrait à la date de clôture révisée dans le PIR 2011.

Ce scénario impliquerait que les appuis en AT de l'UICN devraient être réévalués d'ici la fin 2012 et que le contrat entre l'UICN et l'UNOPS soit renégocié pour définir le montant de la dernière tranche à mettre à disposition à l'UICN. L'équipe de projet devrait par ailleurs se rapprocher et faire du plaidoyer auprès du PAPE et du PAGAP notamment pour qu'ils financent certaines activités planifiées par le projet WAP. La planification conjointe mentionnée ci-dessous pourrait appuyer ce plaidoyer.

- R8.** Clarifier et opérationnaliser les modalités des cofinancements PAPE /WAP et notamment les procédures de planification conjointe au niveau régional et national à mettre en place.
- R9.** Transférer l'organisation des réunions des organes décisionnels et consultatifs dont le CO et le CTS au PAPE, étant donné que le projet WAP a des moyens limités. Considérer organiser des sessions parallèles lors des réunions du CTS propres à chaque initiative pour permettre de consacrer une demi-journée pour les problématiques propres à chaque initiative. Par ailleurs, doter le CTS d'un texte juridique qui en précise les prérogatives, objectifs et fonctionnement.
- R10.** Considérer augmenter la dotation pour le carburant et le fonctionnement de la CN du Bénin, pour laquelle les distances à parcourir sont plus longues que les deux autres CN.
- R11.** Renforcer le dialogue entre les trois Etats, l'UEMOA et les autres PTF pour permettre la création et l'opérationnalisation d'un mécanisme de coordination régionale.

Finaliser l'unification dans un seul dossier cohérent des différents produits envisagés pour ce mécanisme de coordination régionale, afin de construire une vision commune qui puisse harmoniser les approches des Etats et des PTF.

1. Introduction

1.1 Objectifs de l'évaluation

Comme indiqué dans ses Termes de référence (TdR), les objectifs de cette évaluation à mi parcours sont les suivants :

1. Renforcer les fonctions de gestion adaptative et de suivi du projet ;
2. Assurer la responsabilisation concernant la réalisation de l'objectif du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) ;
3. Renforcer l'apprentissage en matière d'organisation et de développement ;
4. Permettre la prise de décisions éclairées.

La mission d'évaluation a :

- Analysé les réalisations à la lumière des objectifs initiaux du projet ;
- Analysé la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité du projet. Les progrès dans l'atteinte des impacts escomptés ont également été analysés au niveau permis par l'exercice d'évaluation, même s'il est trop tôt dans le cycle du projet pour réaliser une analyse d'impacts complète ;
- Identifié les facteurs ayant facilité ou entravé l'avancée vers l'atteinte des objectifs ;
- Proposé des recommandations éventuelles relatives à des mesures spécifiques pouvant être prises pour améliorer la mise en œuvre du projet et/ou sa gestion ; et
- Couvert les questions liées à la performance, la conception, la stratégie, le format de rapportage et le Suivi et Evaluation du projet.

Une attention particulière a aussi été portée à l'utilisation de l'assistance technique, en relation avec les communautés, la société civile, le PNUD, l'UNOPS, l'UICN et les institutions publiques concernées.

1.2. Méthodologie utilisée

Les principales étapes de cette évaluation à mi-parcours sont les suivantes :

Etape 1 : Revue documentaire préliminaire

L'équipe d'évaluation a procédé à une revue documentaire préliminaire qui a contribué à l'identification des questions évaluatives et des indicateurs qui ont guidé le processus d'évaluation. Une matrice d'évaluation présentant ces différents éléments est présentée en Annexe 2. Cette matrice d'évaluation a été au centre des étapes de structuration et de mise en œuvre de cette évaluation.

Etape 2 : Note de démarrage

Une note de démarrage a été élaborée et validée à la suite de la revue documentaire et a proposé la structuration de l'évaluation (matrice d'évaluation, questions évaluatives, indicateurs, sources d'information et moyens de collecte), un programme de mission provisoire ainsi qu'un plan de travail actualisé pour la suite du processus d'évaluation, et des protocoles d'entretiens définis pour chaque type de parties prenantes interviewées.

Etape 3: Missions au Burkina Faso, Bénin et Niger

Suite à l'approbation de la note de démarrage, l'équipe d'évaluation s'est rendue dans chacun des 3 pays du complexe WAP pour s'entretenir avec les principales parties prenantes, organes de supervision du projet (Conseil d'Orientation - CO, Comité technique de suivi - CTS et comités nationaux de pilotages), équipes de projet, autorités nationales et locales, communautés et bénéficiaires, gestionnaires des Aires protégées (AP) et leur personnel, et partenaires du projet. Des visites dans le Parc national de l'Arly, dans le Parc national de la Pendjari, dans le Parc régional du W, ainsi que dans leurs zones périphériques ont été organisées.

L'équipe d'évaluation a réalisé des entretiens individuels avec les différentes parties prenantes identifiées, ainsi que des groupes de discussion avec les bénéficiaires et les organisations de la société civile locales. La liste des acteurs et parties prenantes rencontrés dans le cadre de cette évaluation est présentée en annexe 3. Au total, ce sont environ 100 personnes qui ont été interviewées individuellement lors de cette mission et plus de 400 personnes rencontrées à travers les groupes de discussion.

Au préalable à cette mission dans les trois pays, des entretiens téléphoniques ont également été réalisés, avec notamment le Conseiller Technique Régional (CTR) Biodiversité du PNUD-FEM basée à Pretoria et le chargé de portefeuille de l'UNOPS-SNOC basé à Dakar.

En fin de mission, les 2 évaluateurs ont réalisé un debriefing global de mission à Ouagadougou avec l'Unité de coordination régionale du projet. Une Présentation Powerpoint en français a été préparée et présentée pour synthétiser les conclusions préliminaires de l'évaluation.

Etape 4 : Revue documentaire et analyse détaillée

Sur la base de l'information transmise aux évaluateurs en amont de la mission et celle recueillie lors des entretiens réalisés au Burkina Faso, au Bénin et au Niger et par téléphone, l'équipe d'évaluation a procédé à la revue détaillée de la documentation et des autres données recueillies, à la lumière des indicateurs retenus, de manière à répondre aux questions évaluatives (la liste complète des documents revus est présentée en annexe 5). Les évaluateurs ont ensuite effectué une analyse croisée et une triangulation des données quantitatives et qualitatives assemblées sur la base des résultats des différents entretiens, de l'observation et de la revue documentaire. L'équipe a réalisé cette triangulation (validation) des données par leur recoupement à travers les différents outils de collecte utilisés de façon à asseoir solidement ses constats, leçons apprises et enseignements. Des éléments contextuels ont été joints aux constatations de l'équipe et aux données quantitatives afin de faciliter leur interprétation, leur analyse et la formulation de conclusions adéquates.

Etape 5 : Rédaction du rapport provisoire

Deux semaines après la fin de la mission, l'équipe d'évaluation a procédé à la rédaction du rapport provisoire en français qui a été remis le 8 juillet au Directeur de l'UNOPS-SNOC à Dakar, à l'Unité de coordination régionale du projet et à la CTR du PNUD/FEM, qui l'ont soumis aux ministères de tutelle, aux bureaux pays du PNUD et aux autres parties prenantes pertinentes.

UNOPS a commandité une traduction vers l'anglais de ce rapport provisoire qui a été révisée par l'évaluateur international au préalable de sa diffusion.

Etape 6 : Rédaction du rapport final

Le rapport final a été élaboré à la suite de la réception des commentaires sur le rapport provisoire. Il a pris en compte les différents commentaires reçus qui sont présentés en annexe 5 de ce rapport. Les réponses de l'équipe d'évaluation à ces commentaires sont également présentées dans cette annexe. L'équipe d'évaluation a remis ce rapport final le 23 août au Directeur de l'UNOPS-SNOC à Dakar, à l'Unité de coordination régionale du projet et à la CTR du PNUD/FEM.

Une traduction vers l'anglais de cette version finale du rapport d'évaluation sera commanditée par UNOPS. Cette traduction sera également révisée par l'évaluateur international.

1.3. Référentiel de l'évaluation

Ce chapitre présente les outils de structuration de la démarche évaluative incluant la définition d'une structure d'analyse opérationnelle (questions évaluatives, indicateurs et sources d'information). Ce canevas structurera les étapes suivantes de collecte de l'information et d'analyse des données collectées.

Les questions évaluatives présentées ici font suite à une analyse des TdR. Ces questions évaluatives doivent permettre de répondre aux différentes attentes exprimées dans les TdR de l'évaluation. Ces questions évaluatives couvrent les 5 critères de l'OCDE/CAD, à savoir: (i) Pertinence ; (ii) Efficacité ; (iii)

Efficience ; (iv) Impacts ; et (v) Durabilité. Afin d'être cohérent avec la structure du rapport d'évaluation, ces questions évaluatives ont été regroupées selon les parties proposées pour ce rapport, à savoir (i) Formulation du projet ; (ii) Exécution et mise en œuvre ; et (iii) Résultats.

Sur ces bases, les questions évaluatives proposées par niveau d'évaluation auxquelles l'évaluation apporte une réponse sont les suivantes. Des sous-questions évaluatives ont également été définies et sont présentées au sein de la matrice en Annexe 2.

Formulation du projet

Q1. 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 produits, des résultats attendus et de l'atteinte des objectifs du projet ? (*Pertinence et efficacité*)

Q2. L'approche de renforcement des capacités, de reproduction et de collaboration avec les autres interventions est-elle adéquate ?

Exécution et mise en œuvre

Q3. 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*)

Q4. La planification financière et la programmation des activités sont-elles efficaces ? (*pertinence, efficience et efficacité*)

Q5. Les mécanismes, modalités et moyens de coordination et de gestion sont-ils performants ? (*Efficience*)

Q6. Quels sont les avantages comparatifs du PNUD-FEM, de l'UNOPS et de l'UICN ? (*Efficacité et efficience*)

Q7. Le système de suivi-évaluation est-il efficace ? (*Efficience*)

Q8. La gestion des risques est-elle efficace ? (*Efficience*)

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 ? (*Efficacité et impacts*)

Q10. Quelle est la probabilité de durabilité, de réplique et de vulgarisation des résultats après la mise en œuvre du projet ? (*Durabilité*)

Cette structure d'évaluation est présentée dans la matrice d'évaluation jointe en Annexe 2. Cette matrice, principal outil de structuration et de collecte de l'information pour cette évaluation, synthétise les questions évaluatives (Q), les sous-questions et les indicateurs (I) informant chaque question évaluative. Sont également identifiées et présentées dans cette matrice les méthodes de collecte et les sources d'information mobilisées pour renseigner les indicateurs.

2. Le projet et son contexte

Le projet « renforcer l'efficacité et catalyser la durabilité du système des aires protégées du W-Arly-Pendjari (WAP) » est une initiative des gouvernements du Bénin, du Burkina Faso et du Niger, cofinancée par le FEM et d'autres partenaires¹ dont les gouvernements eux-mêmes.

Le Complexe WAP est formé de 24 AP et constitue le plus vaste ensemble d'écosystèmes terrestres, semi-aquatiques et aquatiques d'Afrique de l'Ouest. Certaines de ses parties ont été inscrites comme sites du Patrimoine Mondial, Réserve de la Biosphère de l'UNESCO et zone humide d'importance internationale (sites RAMSAR).

Le but du projet est la conservation et l'utilisation durable de la biodiversité du Complexe du WAP. Son objectif vise à ce que les perspectives pour la conservation à long terme de la biodiversité dans le Complexe WAP aient été bien améliorées selon une progression significative et mesurable des indicateurs-clés de durabilité du système des AP.²

Le projet est axé autour des 4 résultats attendus suivants qui comprennent eux-mêmes 23 produits spécifiques³ :

- Résultat 1 : Emergence de communautés impliquées dans une gestion durable des aires protégées autour du Complexe WAP ;
- Résultat 2 : Gestion et interrelations efficaces des aires protégées au niveau national ;
- Résultat 3 : Efficacité d'un mécanisme de coordination durable à l'échelle régionale dans le système WAP AP ; et
- Résultat 4 : L'enseignement, le feedback et la gestion adaptative sont garantis.

L'appui du FEM doit catalyser la durabilité du Système des AP du WAP en soutenant trois éléments interdépendants de la durabilité du Système: (i) Des communautés actives au sein des zones tampon et de transition ; (ii) Des AP efficaces et inter-reliées au niveau sous-national au sein du Complexe WAP ; (iii) De larges efforts coordonnés pour une conservation du système d'AP du WAP.⁴

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a été mandaté comme Agence de mise en œuvre des fonds du FEM. Le PNUD a pour mandat la gestion des fonds, l'appui stratégique, technique et administratif. Le PNUD appuie les équipes de projet dans l'organisation pratique des réunions et ateliers et dans les acquisitions et le recrutement du personnel. Il sert en outre de relais pour les transactions financières du projet.

Le PNUD/FEM, à travers le bureau pays du PNUD au Burkina Faso et l'autorité de son Représentant Résident, a contracté le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) comme Agence d'Exécution du projet. Le projet WAP forme partie du portefeuille du Bureau UNOPS-Dakar, SNOC (*Sénégal Operations Centre*). Les rôles du SNOC comprennent l'appui à l'exécution du projet WAP, le contrôle des procédures financières-administratives, la gestion des ressources humaines, ainsi qu'un appui aux achats, et le suivi et la mise en œuvre des activités programmées. Elle remplit aussi la fonction comptable vis-à-vis du PNUD en ce qui a trait à l'exécution du projet.

Comme l'UNOPS n'a pas de représentation dans un des trois pays du complexe WAP, les équipes du projet sont soutenues par les Bureaux Pays PNUD au Burkina Faso, au Bénin et au Niger. Cet appui

¹ Selon le rapport de démarrage du projet WAP, « une bonne partie des cofinancements envisagés dans le document de projet ne sont pas actuellement mobilisables. Plusieurs sources de cofinancement ne sont plus disponibles car les projets ou programmes sont terminés, pour d'autres le cycle du projet est avancé et les montants disponibles sont à réévaluer. ». Il faut noter que d'autres sources de cofinancement ont été identifiées depuis.

² PNUD/ FEM. *Document de Projet Renforcer l'efficacité et catalyser la durabilité du système des aires protégées du W-Arly-Pendjari (WAP)*. Novembre 2007. p.38

³ WAP. *Rapport de démarrage*. Ouagadougou, Burkina Faso. Mai 2010. pp.7-10

⁴ Idem. p.1

s'applique surtout dans le domaine politique et celui de l'administration. Le bureau PNUD Burkina Faso a été désigné « Pays chef de file » parmi les trois Bureaux Pays PNUD.

L'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) a été identifiée et contractualisée pour apporter l'assistance technique, en tant que prestataire de service pour les activités relevant de son domaine de compétence.⁵

La structure du projet comprend 4 équipes : une Unité de coordination régionale basée à Ouagadougou, et trois Unités de coordination nationales basées respectivement à Natitingou (Bénin), Pama (Burkina Faso) et Say (Niger).

Le projet se déroule sur une période de 5 ans. Sa mise en œuvre a démarré en 2008 (recrutement Coordonnateur régional) et sa mise en œuvre opérationnelle en 2010. Un atelier régional de démarrage s'est tenu en février 2010 à Cotonou (Bénin), et trois ateliers de démarrage au niveau national, se sont tenus au courant du mois de mai 2010 à Fada N'gourma (Burkina Faso), Kandi (Bénin) et Kollo (Niger).⁶ Suite à l'atelier régional de démarrage du projet, une session extraordinaire du CO de l'Accord Tripartite de Gestion concertée de la Réserve de biosphère transfrontalière du W (RBT/W) s'est tenue à Cotonou le 5 février 2010.

Lors de cet atelier de démarrage, il a été suggéré de ne pas mettre en place un nouvel organe régional consultatif tel que prévu dans le document de projet initial⁷, mais plutôt d'actualiser et de consolider les organes déjà existants, notamment le CTS et le CO dans la perspective du pilotage régional des projets et programmes intervenant au niveau du complexe WAP. Des comités de pilotage nationaux ont été institués au niveau de chacun des 3 pays.

⁵ WAP. *Rapport de démarrage*. Ouagadougou, Burkina Faso. Mai 2010. p.2

⁶ Idem. p.1

⁷ PNUD/ FEM. *Document de Projet Renforcer l'efficacité et catalyser la durabilité du système des aires protégées du W-Arly-Pendjari (WAP)*. Novembre 2007. p.62

3. Constats

Formulation du projet

Q1. 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 produits, des résultats attendus et de l'atteinte des objectifs du projet ?

Le processus de formulation du projet WAP a été participatif et consultatif, à travers notamment l'instauration de comités de pilotage pour la formulation aux niveaux national et régional et l'organisation d'ateliers de travail. Ce processus a permis d'initier une cohérence régionale au niveau du Complexe WAP et un dialogue entre les trois Etats représentés au sein du complexe. Cependant, le processus de formulation a été relativement long et les délais consentis ont eu notamment des répercussions sur la mobilisation des cofinancements prévus. Ces délais ont notamment été dus aux longues discussions et négociations entre les trois Etats et le PNUD/FEM, ainsi qu'aux changements de priorités stratégiques du secteur d'intervention biodiversité du FEM entre FEM-3 et FEM-4. L'équipe d'évaluation estime que le risque de non-mobilisation des cofinancements n'a pas été suffisamment pris en compte dans le design du projet lors de la formulation du projet WAP.

Le PRODOC relatif à ce projet est très complet, détaillé et fournit une analyse pertinente des enjeux. Ce PRODOC peut servir de base d'analyse pour toutes initiatives complémentaires sur le complexe WAP. Cependant, ce PRODOC a été assez ambitieux par rapport aux ressources financières disponibles (il convient également de noter que ces ressources financières disponibles ont diminué dans le temps en raison de la dévaluation du dollar depuis le début de la formulation du projet, différence de budget en FCFA estimée à plus d'un milliards de FCFA). L'équipe d'évaluation juge que le budget initial et les ressources financières nécessaires ont été sous-estimés par rapport aux ambitions initiales du projet WAP et des objectifs qu'il s'est fixé.

La stratégie, les objectifs et les activités planifiées dans le PRODOC sont pertinents par rapport aux besoins, priorités et objectifs des différents bénéficiaires directs, que ce soient les offices nationaux en charge de la gestion des AP, les gestionnaires et agents des AP, les communautés riveraines des AP et les organisations qui les représentent, et les groupements et associations villageoises et intervillageoises. Ce projet, sa stratégie et ses objectifs répondent également aux priorités en termes de conservation des trois pays représentés au sein du complexe WAP, ainsi qu'aux enjeux et à la vision sur les questions transfrontalières et régionales liées à la gestion du complexe WAP.

L'approche genre a été prise en compte lors de la formulation, mais moins bien intégrée dans les mécanismes de gestion du projet. Cependant, les microprojets qui sont appuyés par le projet WAP intègrent bien la dimension genre, 4 des 13 microprojets étant directement portés par des groupements féminins.

3.1.1. Processus de formulation du projet

La formulation du projet WAP a bénéficié d'un financement du FEM pour la mise en œuvre de la phase PDF-B (*Project Development Fund*), en vigueur sous FEM-3, d'un montant total de 467 130 USD⁸. Les 3 Etats représentés au sein du complexe WAP, le PNUD et l'UICN ont apporté un cofinancement total de 142 455 USD⁹ à cette phase PDF-B.¹⁰ L'UICN en était l'agence de mise en œuvre.

Tous les acteurs interviewés dans le cadre de cette évaluation ont déclaré que cette phase PDF-B a été très participative et consultative. Chaque pays a créé par décret un comité national de pilotage spécifique à la

⁸ Fonds pour l'Environnement Mondial. *Community-based conservation of biodiversity in the transborder buffer zones of the W, Arly and Pendjari Parks. PDF-B implementation report for FSP*. April 2007. p.3

⁹ Les cofinancements mis à disposition pour la mise en œuvre de cette phase ont été les suivants : Bénin : 21 273 USD ; Burkina Faso : 2 909 USD ; Niger : 21 273 USD ; UICN : 62 000 USD ; et PNUD : 15 000 USD

¹⁰ Fonds pour l'Environnement Mondial. *Community-based conservation of biodiversity in the transborder buffer zones of the W, Arly and Pendjari Parks. PDF-B implementation report for FSP*. April 2007. p.3

phase PDF-B¹¹, composé de représentants de l'administration des AP, de comités de populations riveraines, de communautés territoriales, d'éleveurs de bétail transhumants, des systèmes de recherche nationaux, du secteur privé, des projets/programmes en cours et du bureau national du PNUD. Un comité de pilotage régional de composition analogue a aussi été établi, sous l'égide de l'Union économique et monétaire Ouest-africaine (UEMOA), avec un système de rotation à sa tête entre les trois administrations en charge des AP. Un total de 18 réunions et ateliers de travail au niveau national et 8 au niveau régional ont été organisés pour valider les documents de référence, pour analyser les menaces et les causes profondes de la perte en biodiversité du complexe WAP, pour définir le cadre logique du projet et les dispositions pour sa mise en œuvre, et pour finaliser les documents relatifs au projet. Ce nombre peut paraître élevé et a probablement eu un effet sur les délais de formulation. Une réunion spéciale a été organisée dans chaque pays avec les principaux bailleurs de fonds pour présenter le document rédigé du projet.¹²

Tel que mentionné dans le Document de projet WAP (PRODOC), le PDF-B a donné l'occasion d'initier une cohérence au niveau du Complexe WAP par le biais notamment des réunions régionales des comités de pilotage.¹³

Cependant, bien qu'elle ait été participative et consultative, la formulation du projet WAP a suivi un processus relativement long depuis l'entrée du projet dans le programme de travail du FEM (acceptation du *concept paper*), jusqu'à la signature du PRODOC par les Etats et le PNUD. Le Tableau 1 ci-dessous présente les étapes clés associées à ce processus.

Tableau 1 - Etapes principales de la formulation du projet WAP

Etape	Date
Idée du projet reçu pour la première fois par le siège du PNUD	21 avril 1999
Idée du projet accepté par le siège du PNUD	01 mai 1999
Idée du projet accepté dans le pipeline du PNUD/FEM	31 août 2000
Idée du projet accepté dans le pipeline du FEM (<i>Concept paper</i> approuvé)	18 septembre 2000
PDFB finalisé	08 août 2001
PDFB approuvé par le FEM	21 août 2001
PRODOC du PDFB approuvé par le PNUD	08 Janvier 2003
Début de la mise en œuvre du PDFB	20 mai 2003
Premiers drafts du projet FSP	Avril/mars 2005
Reformulation selon les nouvelles Priorités stratégiques du FEM-4	Mai 2005
Inclusion dans le programme de travail du Conseil du FEM	Juin 2005
Approbation par le Conseil du FEM	Juillet 2005
Réunion du Comité Local d'Examen des Projets (CLEP)	Décembre 2005
Première soumission à l'agrément de la présidente du FEM (<i>CEO Endorsement</i>)	Février 2007
Agrément du Président du FEM	Octobre 2007
Signature du PRODOC	Novembre 2007
Recrutement du Coordonnateur régional	Août 2008
Atelier de démarrage régional	Février 2010

Ce tableau démontre qu'environ 7 années ont été nécessaires entre l'acceptation du projet dans le pipeline du FEM et la signature du PRODOC (dont plus de deux années pour conduire la phase PDFB). En moyenne, cette durée est supérieure à la durée nécessaire pour la formulation de la majorité des projets financés par le FEM (selon l'évaluation du cycle de projet du FEM réalisée en 2007, pour les projets

¹¹ Pour le cas du Niger, le comité national de pilotage des projets a été créé par Arrêté du Ministre de tutelle du Projet.

¹² PNUD/ FEM. *Document de Projet Renforcer l'efficacité et catalyser la durabilité du système des aires protégées du W-Arly-Pendjari (WAP)*. Novembre 2007. p.118

¹³ Idem. p.32

formulés sous FEM-3 la durée moyenne entre l'acceptation du projet dans le pipeline et son démarrage est de 42 mois, soit 3,5 années, et sous FEM-2, elle était de 39 mois).¹⁴

Deux principaux facteurs peuvent expliquer ce délai :

- Les discussions et négociations entre les trois Etats et le PNUD/FEM ont été assez longues et engagées, notamment au sujet du montage institutionnel et opérationnel du projet WAP, de l'hébergement de la Coordination Régionale (CR) et de la structuration des équipes de projet.
- Le projet WAP a été accepté dans le pipeline du FEM en 2000 sur la base des guidelines du FEM-3. La mise en œuvre du PDF-B a démarré en 2003 sur FEM-4. Le FEM a opéré entre FEM-3 et FEM-4 une révision de sa stratégie biodiversité. Un processus de reformulation du projet a donc dû être mené en 2005 pour réaligner les objectifs et la vision du projet WAP aux nouvelles priorités stratégiques du secteur d'intervention biodiversité du FEM-4.¹⁵

Le démarrage effectif du projet a lui aussi duré près de 2 ans et demi après la signature du PRODOC en novembre 2007 et la tenue de l'atelier régional de démarrage en février 2010. Ce délai est dû principalement au recrutement et à la mise en place des équipes au niveau régional et dans chaque pays.

La durée du processus de formulation a eu des effets sur la mobilisation des cofinancements anticipés dans le PRODOC. La majorité des projets/programmes planifiés comme cofinancements pour le projet WAP étaient en effet clôturés à la date de son démarrage. La stratégie de mise en œuvre du projet étant structurée et bâtie autour de la mobilisation de ces cofinancements, cette non-mobilisation a eu des répercussions sur sa mise en œuvre, notamment en termes budgétaires et de dimensionnement. Par ailleurs, la pertinence et la cohérence de l'analyse du coût additionnel pris en charge par le FEM (ou « surcoût apporté par le FEM » tel que décrit dans le PRODOC en français¹⁶) auraient alors pu être questionnées. L'équipe d'évaluation estime que le risque de non-mobilisation des cofinancements n'a pas été suffisamment pris en compte lors de la formulation. Ce risque n'avait d'ailleurs pas été identifié dans la liste des risques présentée dans le PRODOC. Ce point est traité plus en détail à la partie « mise en œuvre ».

3.1.2. Qualité du document de projet FEM

La majorité des acteurs rencontrés juge le PRODOC de bonne qualité. L'analyse du contexte, des sources de pression et contraintes, et des enjeux est très pertinente, fine et détaillée. Les mécanismes institutionnels sont suffisamment clairs et les thématiques d'intervention pertinentes. L'aspect régionalité mis de l'avant à travers ce PRODOC est jugé comme étant très important et assez novateur. De l'avis des personnes rencontrées, le PRODOC reflète les problématiques et les enjeux du terrain, et met très bien en exergue la relation et les interactions entre la conservation de la biodiversité et la lutte contre la pauvreté.

Le PRODOC fournit une description exhaustive du complexe WAP et des AP qui le compose, des différentes mesures prises par chaque gouvernement, des activités socio-économiques dans la zone et des enjeux et des pressions auxquels fait face le complexe. Il liste également les projets d'appui communautaire et locaux en place et leurs interrelations avec le complexe WAP et décrit les obstacles à l'émergence de communautés participatives vivant dans les zones autour du Complexe WAP. Il liste les projets de conservation sous-nationaux et décrit les obstacles à l'émergence de sous-systèmes nationaux d'AP durables, mais également les programmes régionaux et décrit les contraintes à l'émergence de mécanismes de coordination transfrontalière durable au sein du système WAP. La stratégie du projet y est détaillée (objectifs, résultats, réalisations et activités), ainsi que les hypothèses et les risques, les facteurs de durabilité, les dispositifs de gestion (mise en œuvre, supervision du projet, organes consultatifs, fournisseurs de services d'Assistance Technique), le cadre de suivi-évaluation (rôle, outils, rapportage), et l'analyse du surcoût apporté par le FEM. Le PRODOC présente également le cadre logique, le budget, les TdR du personnel, le plan d'implication des parties prenantes, la matrice de réalisations et la liste des Partenaires techniques et financiers (PTF).

¹⁴ Fonds pour l'Environnement mondial. *Joint Evaluation of the GEF Activity Cycle and Modalities*. Washington D.C. Mai 2007. p.7

¹⁵ Fonds pour l'Environnement Mondial. *Justification for maintaining concepts listed under red zone in the GEF pipeline (pipeline list dated december 20, 2004)*. 25 Janvier 2005. p.1

¹⁶ PNUD/ FEM. *Document de Projet Renforcer l'efficacité et catalyser la durabilité du système des aires protégées du W-Arly-Pendjari (WAP)*. Novembre 2007. pp.79-89

Cependant, bien que ce PRODOC soit de très bonne qualité et très complet, la majorité des personnes rencontrées estiment que la stratégie et les objectifs qu'il présente étaient trop ambitieux, car en partie basés sur la mobilisation d'une gamme de cofinancements qui, en raison notamment des délais de formulation et de démarrage, n'ont pu se matérialiser tel que présenté ci-dessus. Les acteurs rencontrés estiment que ce projet WAP a été dimensionné pour un financement supérieur au budget FEM alloué de 5 154 741 USD.

Certains changements ont par ailleurs été apportés au démarrage du projet, notamment au niveau des indicateurs. Le PRODOC présentait plus de 30 indicateurs pour le suivi-évaluation du projet. Ces indicateurs n'étaient pas tous SMART¹⁷ et leur nombre a été ramené à 14 lors de la phase de démarrage (4 indicateurs d'objectifs et 10 indicateurs de résultats).

L'équipe d'évaluation conclut que le PRODOC relatif à ce projet WAP est très complet, détaillé et fournit une analyse pertinente des enjeux. Ce PRODOC et l'analyse détaillée qu'il fournit peuvent servir de base d'analyse pour toutes initiatives sur le complexe WAP, tel que le Projet d'appui aux parcs de l'entente (PAPE) qui démarre actuellement. Cependant, ce PRODOC a été assez ambitieux par rapport aux ressources financières disponibles et le risque de non-mobilisation des cofinancements n'y a pas été suffisamment pris en compte. Il peut également être considéré que les ressources financières disponibles n'étaient pas suffisantes pour répondre aux objectifs et au dimensionnement de ce projet, ainsi qu'aux enjeux auxquels il fait face. L'équipe d'évaluation estime que le budget initial et les ressources financières nécessaires ont effectivement été sous-estimés par rapport aux ambitions initiales du projet WAP et des objectifs qu'il s'est fixé. Cet état de fait est l'une des causes primaires des différents problèmes qui pèsent aujourd'hui sur le projet WAP, notamment celui du risque financier présenté au fil du texte.

3.1.3. Pertinence des objectifs du projet avec les besoins des bénéficiaires

Les bénéficiaires de ce projet WAP incluent divers acteurs impliqués dans le système des AP du WAP, notamment les offices nationaux en charge de la gestion des AP, à savoir le Centre National de Gestion des Réserves de Faune au Bénin (CENAGREF) et l'Office national des aires protégées (OFINAP) au Burkina Faso, la Direction de la Faune, de la chasse et des aires protégées au Niger, les gestionnaires et agents des AP, les communautés riveraines des AP et les organisations qui les représentent telles que les Associations villageoises de gestion des réserves de faune (AVIGREF) ou les Groupements villageois de gestion de la faune (GVGF), et les groupements et associations villageoises et intervillageoises.

Au niveau des offices en charge de la gestion des AP et des gestionnaires et agents des AP, les différents acteurs rencontrés jugent que le projet WAP et ses objectifs sont pertinents avec les objectifs et les missions de ces offices, mais également avec leurs besoins et priorités, ainsi que ceux des gestionnaires et agents. En effet, le projet WAP appuie un plan de renforcement des capacités en termes de gestion des AP, de surveillance et de suivi-écologique notamment qui s'inscrit dans les objectifs de gestion des AP. Le projet appuie également les processus de surveillance des AP en moyens et matériels et appuie la surveillance transfrontalière et conjointe notamment, priorités et objectifs que se sont fixés les différentes AP. L'équipe d'évaluation conclut donc que le projet WAP et ses objectifs sont pertinents avec les orientations, priorités et vision des offices en charge des AP, mais également avec les Plans d'aménagement et de gestion (PAG) du Parc national (PN) de la Pendjari et de celui du W. Cependant, les attentes des acteurs rencontrés sont assez grandes, notamment par rapport aux appuis institutionnels, aux appuis pour la surveillance et le suivi-écologique, mais également par rapport aux infrastructures à réaliser au sein des AP (pistes, puits, miradors notamment). Le projet WAP n'est pas en mesure actuellement de répondre à ces attentes, attentes qui auraient pu notamment être prises en compte par les cofinancements prévus initialement, tels que celui du programme Ecosystèmes Protégés en Afrique Sahélienne (ECOPAS) financé par l'Union Européenne (UE). Par ailleurs, la clôture de ce programme ECOPAS avant le démarrage du projet a eu pour effet de renforcer les attentes des acteurs par rapport au projet WAP. Les acteurs surtout au niveau des administrations attendaient des actions tangibles dans le sens des infrastructures et autres investissements physiques telles qu'ECOPAS a appuyé, mais aussi la prise en charge par le projet WAP des difficultés liées au financement de la gestion des AP.

¹⁷ SMART: Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound

Au niveau des communautés riveraines et des organisations qui les représentent, les acteurs rencontrés jugent que le projet WAP et ses appuis sont pertinents avec la vision et les objectifs des organisations villageoises telles que les AVIGREF et les GVGF. Les appuis du projet WAP répondent également aux besoins exprimés par les communautés riveraines des AP, notamment par rapport à la nécessité d'intégrer une dimension lutte contre la pauvreté au sein des mesures de conservation. La majorité des personnes rencontrées saluent par ailleurs les aspects de sensibilisation et d'information appuyés par le projet WAP. Selon elles, les activités du projet ont entre autres contribué à renforcer le dialogue entre les communautés, leurs représentations et les gestionnaires des parcs.

Le projet WAP dispose de 200 000 USD pour appuyer des microprojets portés par des groupements ou associations actifs au sein des communautés riveraines. Treize microprojets ont été sélectionnés et sont actuellement appuyés par le projet WAP. L'équipe d'évaluation estime que ces microprojets répondent bien aux objectifs, aux besoins et aux priorités des groupements et associations qui les portent. L'encadré 1 présente l'un de ces microprojets et sa pertinence par rapport aux objectifs de l'association qui le porte.

Cependant, plus de 300 villages sont répertoriés en périphérie du complexe WAP et les 13 microprojets appuyés par le projet WAP ne permettront pas de répondre aux besoins de tous ces villages avoisinants. Ces microprojets pourront seulement servir de projets pilotes qui devront bénéficier d'un appui complémentaire pour dans un premier temps en pérenniser les acquis et dans un deuxième temps en diffuser les bonnes pratiques et les bénéfices aux villages avoisinants.

Encadré 1 – TINFI de Tanougou au Bénin

L'association TINFI, localisée dans le village de Tanougou, en périphérie du PN de la Pendjari au Bénin, a été créée en 2008 par l'Union des AVRIGREF. Cette association comprend aujourd'hui 42 membres et travaille sur 5 segments touristiques : la danse traditionnelle, la restauration, l'hébergement traditionnel, les circuits pédestres, et les guides et plongeurs de la cascade de Tanougou. Pour les différents segments, une clé de répartition des bénéfices générés par les activités a été mise en place (prestataires, mairie, communautés et fonctionnement de l'association).

Le microprojet WAP leur fournit un appui en matériel à travers notamment l'achat de lits et matelas pour les chambres, du matériel pour la cuisine, des tenues pour les guides plongeurs, un congélateur solaire pour les rafraichissements, 4 tentes et un four à pain. Un appui en gestion et des formations pour la restauration, l'accueil, etc. ont également été réalisées. Le projet est mis en œuvre en collaboration avec l'ONG Ecobénin et la Maison Pendjari qui ont initié des appuis auprès de l'association TINFI depuis quelques années. Ce projet s'intègre dans une vision de développement global du village de Tanougou à travers le développement des différents segments touristiques porteurs au sein du village (plus de 3000 visiteurs par an) et la répartition aux différentes parties prenantes des bénéfices générés. Cet appui répond très bien aux besoins exprimés par les membres de l'association.

3.1.4. Pertinence avec les politiques nationales et régionales dans le domaine de la conservation

La majorité des personnes rencontrées estiment que le projet WAP, sa stratégie et ses objectifs répondent aux priorités en termes de conservation des trois pays représentés au sein du complexe WAP. La pertinence du projet WAP avec les politiques nationales avait par ailleurs été démontrée dans le PRODOC. Dans le cas du Bénin, le projet WAP est en accord avec (i) le code forestier (1993), l'organisation des Communes (1997), le code de la faune sauvage (2002) et la Stratégie nationale pour la conservation de l'éléphant (2004). Il cadre aussi avec les objectifs du Programme national de conservation et de gestion des parcs nationaux (PCGPN) élaboré en 2000 conformément à la loi cadre sur la gestion de l'environnement. Au Burkina Faso, les activités proposées par le projet WAP sont conformes avec la Stratégie nationale pour la biodiversité et le Plan d'action (1999) qui constitue le cadre pour la mise en œuvre de la Convention sur la Diversité Biologique (CDB). La République du Niger a adopté en 2000 une Stratégie Nationale, un Plan d'Action sur la Diversité Biologique (SNPADB). Le Niger a aussi préparé un Projet d'évaluation des besoins de renforcement des capacités pour la mise en œuvre du SNPADB. Le projet WAP cadre assez bien avec et contribuera directement à la mise en œuvre des objectifs du SNPADB.¹⁸

¹⁸ PNUD/ FEM. Document de Projet Renforcer l'efficacité et catalyser la durabilité du système des aires protégées du W-Arly-Pendjari (WAP). Novembre 2007. pp.53-54

Le projet WAP est également pertinent avec l'approche régionale de gestion du complexe WAP et s'inscrit dans la déclaration de La Tapoa du 12 mai 2000 qui affirme que les Ministères responsables des systèmes nationaux des AP de chacun des pays se sont entendus pour mettre en place des outils législatifs et institutionnels adéquats au niveau national et sous-régional pour faciliter une gestion concertée du complexe régional. Le projet WAP s'inscrit également dans l'accord de lutte contre le braconnage signé entre les 3 États en 1984. Le projet WAP est donc pertinent avec la volonté des États de collaborer et d'adopter une approche intégrée régionale. Il facilite et redynamise le dialogue, la concertation et la collaboration entre les pays.

Le projet WAP est par ailleurs pertinent avec la volonté du Burkina Faso de clarifier le statut de la réserve d'Arly et d'en faire un parc national. Il est également pertinent avec la volonté du Niger de créer un office en charge des AP telle que l'OFINAP au Burkina Faso ou le CENAGREF au Bénin pour lui permettre notamment d'être éligible à un mécanisme de financement durable (fonds fiduciaire, fondation, etc.)

Les objectifs et la vision du projet WAP sont également très pertinents avec les enjeux actuels. Le projet WAP contribue à consolider les bases et les fondations pour des appuis complémentaires à la gestion transfrontalière et régionale du complexe. A titre d'exemple le projet PAPE est issu de l'initiative WAP et de l'analyse qui a été faite lors de sa formulation. Il reprend plus ou moins le cadre logique du WAP et devrait donc renforcer ce qui a été initié, à condition que la collaboration entre les 2 initiatives soit fructueuse et que les résultats, bonnes pratiques et leçons apprises identifiés dans le cadre du projet WAP soient capitalisés et diffusés aux autres partenaires dont le PAPE.

Quelques changements récents ont été opérés au niveau institutionnel national. Au Burkina Faso, la Direction générale de conservation de la nature (DGCN) a évolué en Direction générale des forêts et de la faune (DGFF) qui assure la tutelle de l'OFINAP et des AP comme la précédente direction. Cette évolution a impliqué quelques changements d'organisation et de prérogatives internes mais n'a pas de répercussion ou d'implication majeure sur la mise en œuvre du projet WAP, si ce n'est des changements d'interlocuteurs pour le projet. Au Bénin, un remaniement ministériel au sein du Ministère en charge de l'environnement a eu lieu en 2011, et a mené entre autres à la nomination d'un nouveau directeur du CENAGREF, mais également à la nomination de nouveaux directeurs du PN de la Pendjari et du Parc W-Bénin. Ces dernières nominations ont été contestées par les différents acteurs parties prenantes de la gestion des AP au Bénin, tout changement dans la direction des PN devant être mené par un processus de recrutement piloté par une structure indépendante. Ce processus a maintenant été lancé et devrait aboutir au recrutement de nouveaux directeurs pour ces deux PN. Cependant, les entretiens réalisés dans le cadre de cette évaluation ont mis en exergue les désaccords et les négociations actuelles entre le Ministère de l'environnement, de l'habitat et de l'urbanisme (MEHU) béninois, le CENAGREF, les AVIGREF, les communautés riveraines et les PTF, et l'effet négatif que ces désaccords pourraient avoir sur la cogestion de ces deux PN et des acquis obtenus jusqu'à aujourd'hui. Ces problèmes peuvent à terme avoir des effets sur la mise en œuvre du projet WAP au Bénin si un dialogue plus sain n'est pas renoué entre les différents acteurs.

3.1.5. Intégration de l'approche genre

L'approche genre a été assez bien intégrée dans la formulation du projet. Le rôle et la place des femmes au sein des communautés périphériques des AP ont été décrits et pris en compte dans le PRODOC. Cependant, une attention particulière n'a pas été donnée à l'aspect genre dans la mise en place des équipes de gestion du projet que ce soit au niveau national ou régional, ces équipes n'intégrant qu'une seule femme sur 19 personnes recrutées. Il faut cependant reconnaître que le contexte des AP en Afrique de l'Ouest reste dominé par la gente masculine

Encadré 2 – les microprojets portés par des groupements féminins

Au sein des treize microprojets appuyés par le projet WAP, les quatre initiatives suivantes sont portées par des groupements féminins :

- Projet de commercialisation du miel – *Groupeement féminin Sé Sourou de Founougo au Bénin*
- Amélioration de la Production du Groupeement féminin villageois TINFI de Kotchari dans le domaine de la production du beurre de karité et du savon - *Groupeement féminin villageois TINFI de Kotchari au Burkina Faso*
- Renforcement de la Production du Beurre de Karité et du Savon - *Groupeement Féminin FAMDIMA de Pama*
- Appui aux activités de valorisation du miel et des produits dérivés – *Groupeement des femmes de Tamou au Niger*

et que lors des recrutements, les candidatures féminines sont limitées en nombre et en qualité. Au niveau des différents comités de pilotage mis en place dans le cadre de ce projet, la dimension genre est représentée au sein des Comités de pilotage nationaux (CPN), et plus faiblement au sein du CTS qui joue l'organe de pilotage au niveau régional.

Au niveau des activités appuyées par le projet, une attention particulière a été apportée à la participation des femmes et des groupements féminins aux activités du projet, essentiellement en relation avec les Activités génératrices de revenus (AGR) appuyées par le projet. Sur les 13 microprojets qui bénéficient d'un appui technique et financier du projet WAP, 4 d'entre eux sont exécutés exclusivement par des groupements féminins. Leurs activités se concentrent sur la commercialisation et la transformation de miel et produits dérivés, la transformation du karité en beurre et savon (cf. encadré 2). Les 9 autres microprojets intègrent également une dimension genre, bien que partiellement, et des femmes sont membres des groupements et associations qui portent ces projets.

Q2. L'approche de renforcement des capacités et de reproduction des activités et des produits attendus est-elle adéquate ?

Des versions provisoires d'un Plan opérationnel pour le programme de formation continue sur la gestion des AP transfrontalières du complexe WAP, ainsi que d'un Plan de formation des bénéficiaires des microprojets ont été élaborées en 2010 par l'équipe de gestion. A la suite et dans le cadre de ces plans de formation, plusieurs ateliers et séances de formation ont été organisées, notamment en ce qui a trait à la lutte anti-braconnage et la surveillance des AP, aux outils de suivi-évaluation, au système comptable et de planification financière, à la base de données et aux mécanismes de financement durables en ce qui concerne le premier plan. Diverses formations à l'intention des bénéficiaires des microprojets ont également été organisées.

L'équipe d'évaluation estime que l'identification des participants à ces formations a été pertinente. Les bénéficiaires rencontrés saluent la qualité, la pertinence et les bénéfices de ces formations. Il est cependant regrettable qu'aucun suivi ou bilan de la mise en œuvre de ces plans, ainsi que de l'impact de ces formations n'aient été réalisés jusqu'à aujourd'hui et l'équipe d'évaluation estime nécessaire qu'un suivi opérationnel de la mise en œuvre de ces deux plans de formation soit réalisé.

Aucun plan ou approche spécifique pour la réplication n'a été élaboré jusqu'à présent. La probabilité de réplication des activités promues et des produits attendus sera fonction du niveau de collaboration avec les initiatives complémentaires à venir. Au niveau national, les institutions de tutelles et les équipes de gestion des AP, ainsi que l'UEMOA au niveau régional, ont un rôle très important à jouer pour garantir la réplication/vulgarisation d'une initiative à l'autre des bonnes pratiques et des leçons apprises, ainsi que la continuité dans les approches poursuivies et les appuis apportés.

Au niveau des microprojets, la réplication et la vulgarisation des activités à d'autres initiatives locales dépendra entre autres du suivi technique de ces initiatives qui sera réalisé d'ici la fin du projet WAP.

3.2.1. Approche adoptée pour le renforcement des capacités

Une version provisoire d'un Plan opérationnel pour le programme de formation continue sur la gestion des AP transfrontalières du complexe WAP a été élaborée par l'équipe de projet en 2010.¹⁹ Son objectif est de pouvoir étendre et homogénéiser la compétence des personnels des différentes AP en permettant de combler les lacunes de certaines aires.²⁰

Ce plan identifie les activités et sous-activités prioritaires de formation à mettre en œuvre sur la durée du projet WAP. Il cible 3 types d'acteurs : (i) les écogardes et les agents des AP ; (ii) les techniciens/contrôleurs ; et (iii) les gestionnaires. Les thématiques prioritaires identifiées à travers ce plan de formation incluent les techniques de Lutte anti-braconnage (LAB), l'utilisation du GPS, la gestion des

¹⁹ WAP. *Plan opérationnel pour le programme de formation continue sur la gestion des aires protégées transfrontalières du SAP-WAP. Document provisoire.* Ouagadougou, Burkina Faso. Décembre 2010. 12p.

²⁰ Idem. p.2

feux, les notions sur les procédures de poursuite à la justice des délinquants, l'animation et la mobilisation, le Système d'information géographique (SIG), les mécanismes de financement durable et la comptabilité et la gestion des ressources financières et matérielles.

A la suite de l'élaboration de ce plan, plusieurs formations ou ateliers de renforcement des capacités ont été organisés. Bien qu'il soit possible d'établir des liens entre ces formations et le plan opérationnel pour le programme de formation continue présenté ci-dessus et bien que ces formations dispensées contribuent *in fine* à l'objectif de ce programme, il est à regretter qu'aucun suivi opérationnel de la mise en œuvre de ce programme, ainsi qu'aucune analyse a posteriori de l'impact de ces formations et ateliers n'aient été effectués. Les formations dispensées jusqu'à présent incluent :

- Des formations sur la LAB et la surveillance à l'intention des agents de surveillance du complexe WAP – sessions de formation organisées en 7 modules qui ont ciblé l'organisation des missions de surveillance, les techniques de LAB, la collecte des données et l'élaboration de rapports de patrouille, l'utilisation du GPS et les techniques d'orientation, les textes réglementaires et les procédures judiciaires ;
- Un atelier régional de formation sur l'utilisation de l'outil METT relatif au suivi de l'efficacité de gestion des AP individuelles et les deux outils du PNUD/FEM relatifs au suivi de la durabilité financière et de la capacité de gestion des systèmes d'AP à l'intention des gestionnaires des AP ;
- Une session de formation sur le système comptable et de planification financière avec l'objectif d'améliorer l'efficacité du dispositif de gestion et de mobilisation des ressources financières des AP à l'intention des gestionnaires et des responsables des régies des parcs du complexe WAP ;
- Une formation pour renforcer les capacités des utilisateurs futurs de la base des données /SIG, à l'intention des experts biodiversité du projet WAP, des gestionnaires des AP du complexe ainsi que les représentants des administrations de tutelle du Bénin, du Burkina Faso et du Niger ;
- Un atelier régional de formation sur les mécanismes de financement durable et l'élaboration du schéma directeur d'aménagement du complexe WAP à l'intention des Ministères en charges des AP, des administrations de tutelles, des Ministères des finances, des gestionnaires des AP, de l'UEMOA, des collectivités territoriales, des professionnels du tourisme, des communautés locales et du secteur privé.

Un plan de formation des bénéficiaires des microprojets a également été élaboré avec pour objectif le renforcement des capacités pour l'identification et la mise en œuvre des micro-projets.²¹ Ce plan identifie cinq thématiques prioritaires : (i) l'identification et la mise en œuvre de micro-projets ; (ii) la gestion comptable et financière simplifiée et le suivi des micro-projets ; (iii) le marketing et la recherche de débouchés pour les produits locaux ; (iv) les techniques de négociation ; et (v) le montage de dossiers de micro-projets et la recherche de financement.

Plusieurs formations des bénéficiaires de microprojets ont été organisées à la suite de l'élaboration de ce plan. Cependant, comme pour le plan opérationnel de formation continue, il est regrettable qu'aucun suivi-opérationnel de la mise en œuvre de ce plan de formation des bénéficiaires, ni aucun bilan à ce stade n'aient été réalisés. Il n'y a en effet pas eu formellement de liens établis entre les formations réalisées et ce qui était planifié dans les plans de formation. Ainsi, il n'est pas possible d'analyser comment ces formations s'inscrivent dans ces plans, comment elles contribuent à leurs objectifs, etc. La démarche de renforcement des capacités est ainsi déstructurée. Le suivi opérationnel aurait du consister à dresser une logique opérationnelle entre les formations dispensées et les objectifs des plans de formation, afin de suivre une démarche structurée de renforcement des capacités.

En tant que fournisseur d'Assistance technique (AT), l'UICN a joué un rôle majeur dans la réalisation de ces formations, qui incluent notamment :

- L'atelier de formation des associations de femmes Fandima et Tinfé au Burkina Faso en technique de collecte des amandes, de traitement, conservation et de transformation en beurre et savon de karité ;

²¹ WAP. *Plan de formation des bénéficiaires pour l'identification et la mise en œuvre des micro-projets. Document provisoire.* Ouagadougou, Burkina Faso. Décembre 2010. 8p.

- L'atelier de formation sur la valorisation de la viande de brousse au profit de l'Union provinciale des groupements de gestion de la faune de la Kompienga au Burkina Faso ;
- La formation des promoteurs de micro-projets au Burkina Faso sur la mise en place et l'utilisation des outils de la comptabilité simplifiée ;
- La formation en gestion administrative et financière des promoteurs de microprojets du Bénin ;
- L'atelier de renforcement des capacités en techniques modernes d'apiculture au Bénin ; et
- Les ateliers de renforcement des capacités des bénéficiaires de microprojets au Niger sur les techniques modernes d'apiculture, la transformation des produits dérivés du miel, la gestion durable des espaces pastoraux ; la vie associative, l'administration et la gestion des groupements des producteurs.

Des séances de sensibilisation et d'Information, éducation et communication (IEC) ont également été réalisées. Ces séances ont eu pour objectifs de sensibiliser les enseignants et les élus locaux des localités riveraines du complexe WAP à la conservation et à la co-gestion des AP. Des ateliers nationaux de formation en IEC des enseignants et élus locaux des localités riveraines du complexe WAP ont eu lieu à Kandi (Benin), à Diapaga (Burkina Faso) et à la Tapoa (Niger).²²

La majorité des personnes rencontrées estime que l'approche en termes de renforcement des capacités adoptée est pertinente et que les formations dispensées ont répondu à un besoin exprimé par les bénéficiaires. Les personnes rencontrées estiment que les formations ont été de bonne qualité et adaptées au public cible. Cependant, l'équipe d'évaluation estime nécessaire qu'un suivi opérationnel de la mise en œuvre des deux plans de formation qui ont été élaborés au démarrage du projet soit réalisé pour permettre entre autres d'identifier les contributions des formations dispensées jusqu'à aujourd'hui aux objectifs de ces plans, d'analyser les capacités qui ont effectivement été renforcées, ainsi que les changements dans les pratiques des bénéficiaires et dans la qualité et la performance des services de gestion des parcs et d'identifier les gaps potentiels qu'il reste à combler en termes de renforcement des capacités.

3.2.2. Probabilité de répliation des activités promues et des produits attendus

La reproductibilité des activités et des produits attendus du projet WAP a été analysée succinctement lors de la formulation. Le PRODOC spécifiait que « cette initiative [allait] construire un modèle qui peut être étendu sur d'autres zones et situations comparables. Les approches développées par le projet ainsi que toutes les expériences et les effets seront suivis, capitalisés et partagés au niveau national, régional et international ». ²³

Cependant, il n'a pas été élaboré à ce jour de plan ou d'approche spécifique pour la répliation des activités promues et des produits attendus dans le cadre du projet WAP. Malgré cela, il convient de mentionner que le PAPE, ainsi que le projet de renforcement du rôle de conservation du système national des aires protégées du Togo appuyé par le PNUD/FEM, s'inscrivent dans la continuité du projet WAP et devrait permettre d'assurer la répliation de certaines activités et approches promues.

De l'avis de la majorité des personnes rencontrées, la probabilité de répliation des activités promues et des produits attendus est fonction du niveau de collaboration avec les initiatives à venir, et notamment le PAPE au niveau régional. L'équipe d'évaluation estime que plus le niveau de collaboration et de coordination entre ces deux initiatives (mais également avec d'autres initiatives – voir ci-dessous) sera élevé, plus la répliation des produits attendus pour les 4 résultats du projet WAP, mais également des approches promues sera garantie.

Les institutions nationales de tutelles, ainsi que les équipes de gestion des AP, ont un rôle très important à jouer pour garantir la répliation d'une initiative à l'autre des bonnes pratiques et des leçons apprises, ainsi que la continuité dans les approches poursuivies et les appuis apportés. Au niveau régional, l'UEMOA qui assure la coordination générale et cofinance le PAPE (voir encadré 3 ci-dessous pour une présentation du

²² Maiga, M. UICN. *Rapport des ateliers nationaux de formation en IEC des enseignants et élus locaux des localités riveraines du Complexe WAP*. Juin 2011. 37p.

²³ PNUD/ FEM. *Document de Projet Renforcer l'efficacité et catalyser la durabilité du système des aires protégées du W-Arly-Pendjari (WAP)*. Novembre 2007. p.57

PAPE), a également un rôle important à jouer pour poursuivre les initiatives qui ont été initiées dans le cadre du projet WAP et notamment par rapport aux aspects de régionalité, tels que les réflexions initiées autour du schéma directeur régional, de l'organe de gestion du complexe, de la base de données régionale, etc.

Au niveau des microprojets, la vulgarisation des activités à d'autres initiatives locales dépendra entre autres du suivi de ces initiatives qui sera réalisé d'ici la fin du projet WAP. En effet, ce suivi technique influencera la pleine appropriation par les bénéficiaires des activités initiées, contribuera à amplifier l'effet et l'ampleur de ces initiatives et par conséquent influera sur les probabilités et les possibilités de répliation de ces activités à d'autres groupements ou associations.

Mise en œuvre

Q3. Les différentes parties prenantes au niveau national et local se sont-elles appropriées le projet et ses interventions, leur niveau de participation et le niveau de collaboration avec les autres interventions sont-ils adéquats ?

Le projet WAP s'est doté en 2010 d'un plan opérationnel de communication détaillé qui ciblait trois volets de communication, à savoir la communication institutionnelle, la communication de masse et la communication éducative. Afin de faciliter la mise en œuvre de ce plan, un expert en communication et mobilisation sociale a été recruté au sein de chaque CN. La mise en œuvre de ce plan a été initiée dès le démarrage du projet WAP. Concernant la communication institutionnelle, divers outils de communication ont été développés dont le bulletin d'information WAP. Ce bulletin est diffusé par mail via à une liste de diffusion qui pourrait être élargie pour toucher un plus grand nombre de destinataires. Concernant la communication de masse, des émissions radios et des tournées d'information ont été entre autres réalisées. Ces différentes activités de communication de masse ont eu pour effet de créer de grandes attentes auprès des populations riveraines auxquelles le projet n'était pas en mesure de répondre. Ces attentes ont également été renforcées par la clôture du projet ECOPAS et par la perception des bénéficiaires vis-à-vis du projet WAP. Les activités de communication ont donc été focalisées par la suite uniquement sur le volet institutionnel. Il était envisageable de poursuivre ces activités de communication de masse dans une optique de sensibilisation et d'IEC sans créer d'attentes particulières en focalisant uniquement sur des thématiques liées à la conservation et en ne faisant pas mention de l'initiative WAP en cours.

Ce plan opérationnel de communication prévoyait également un site web dont la création a connu quelques retards. Cependant, une version provisoire avancée a été élaborée et doit maintenant être présentée aux différents partenaires institutionnels afin de la faire valider et adopter par les différentes parties prenantes, pour enfin finaliser et ultimement mettre en ligne le site web.

Bien que le projet WAP soit globalement bien connu, il n'est pas suffisamment visible sur le terrain, ses actions concrètes sur le terrain étant perçues comme limitées et en deçà des attentes.

Les principales interventions complémentaires au projet WAP incluent le PAPE, le PAGAP, le PAPSA et le L4LP. Ces différentes initiatives interviennent dans les mêmes zones d'intervention, ciblent les mêmes acteurs et présentent de grandes similitudes. Il est par conséquent nécessaire d'identifier des synergies entre ces différentes initiatives et de tendre vers une approche plus programmatique associée à une planification conjointe. La mise en place dès 2010 du CTS conjoint WAP/PAPE ouvert aux autres initiatives va dans ce sens, ainsi que les différentes discussions et recommandations issues des réunions du CTS (à laquelle toutes les initiatives ont participé) et du Conseil d'orientation tenues en 2011. Les institutions nationales de tutelle et l'UEMOA au niveau régional ont un rôle important à jouer pour renforcer la coordination de ces différentes initiatives, en assurer la collaboration et tendre vers cette approche programmatique.

Le niveau de collaboration actuel entre le projet WAP et les différentes initiatives est bon et l'équipe d'évaluation conclut que les bases pour une collaboration effective entre les différentes interventions sont en place. Cependant, ces bases doivent maintenant être opérationnalisées, notamment en ce qui concerne l'élaboration des PTA conjoints au niveau régional et national. L'effectivité de cette collaboration dépendra notamment de la volonté des différents acteurs à travailler conjointement, ainsi que du leadership indispensable pour assurer la coordination qui sera impulsé par une organisation en particulier.

Le niveau d'appropriation actuel des activités du projet WAP et d'adhésion aux principes de la conservation par les bénéficiaires locaux est bon, bien qu'il puisse être limité in fine en raison des moyens assez limités consacrés par le projet WAP aux activités en faveur des communautés riveraines des AP.

Le processus actuel de décision, de gestion et de coordination est suffisamment participatif et consultatif, notamment grâce aux réunions des CPN et du CTS, ainsi qu'au travail de coordination et de gestion de la CR et des CN, qui permet d'associer aux processus de décision et de gestion les différentes parties prenantes aux différents niveaux.

3.3.1. Niveau de diffusion de l'information, de communication et visibilité

Un plan opérationnel de communication a été élaboré en décembre 2010 par l'équipe de gestion du projet en collaboration avec l'AT UICN.²⁴ L'objectif global de ce plan est « d'informer et de sensibiliser les autorités, les populations et tous les acteurs des trois pays membres à une prise de conscience des enjeux et des problèmes environnementaux dans une vision de gestion intégrée et durable des ressources naturelles du complexe WAP. »²⁵ Son élaboration s'est appuyée sur la stratégie de communication définie préalablement pour le projet WAP en 2004.

Ce plan ciblait trois formes et volets de communication :

- i. La communication institutionnelle qui visait à établir une bonne communication interne et externe vis-à-vis des partenaires institutionnels ;
- ii. La communication de masse qui visait la diffusion d'informations pour le grand public en vue de favoriser le dialogue, la réflexion, l'analyse participative des situations, le consensus, la prise de décision et la planification des actions pour le changement et le développement durable ; et
- iii. La communication éducative fondée sur une approche interactive et participative.

Il présentait également un plan de renforcement des capacités pour en assurer la mise en œuvre, un plan de production du matériel de communication, un planning des activités, les cibles pour chaque activité, l'approche de communication et les approches méthodologiques à utiliser par public cible, les messages clés destinés aux groupes cibles, les canaux et supports de communication. Un expert en communication et mobilisation sociale a été recruté au sein de chaque Coordination nationale (CN) pour entre autres assurer la mise en œuvre de ce plan.

La mise en œuvre de ce plan a été initiée dès le démarrage du projet WAP. Dans le cadre de la communication institutionnelle, des posters et des plaquettes de présentation ont été élaborés et diffusés au démarrage en 2010. D'autres outils de communication, tels que des calendriers et des t-shirts ont également été développés. Le projet a également créé un bulletin d'information WAP dont deux numéros ont jusqu'à présent été développés et diffusés. Ce bulletin ne se focalise pas uniquement sur le projet WAP mais met plus l'accent sur le complexe WAP et la ressource partagée. Il est diffusé par mail via à une liste de diffusion. Cependant, certaines personnes rencontrées lors de cette évaluation ont indiqué ne pas être destinataire de ce bulletin et il semblerait donc que la liste de diffusion utilisée mériterait d'être élargie pour toucher un plus grand nombre de destinataires.

Pour permettre de renforcer la visibilité institutionnelle, des panneaux indicateurs ont également été placés au niveau de chaque CN et au niveau de la CR basée à Ouagadougou. Des panneaux relatifs aux microprojets appuyés sont également placés dans chaque localité où les microprojets sont situés. Des t-shirts pour les bénéficiaires de microprojets ont également été confectionnés et distribués.

Au niveau de la communication de masse, le projet WAP a dans chaque pays contractualisé avec des radios locales qui ont réalisé dans le cadre de ces contrats des émissions en langues locales sur différents thèmes, tels que la surveillance concertée et l'implication des populations locales, etc. Des tournées d'information ont également été organisées dans les différentes localités riveraines des AP. Selon les informations disponibles, le Projet WAP est visible pour plus de 87 % des acteurs directs. Par contre il existe une bonne frange d'acteurs qui sollicitent que le Projet WAP prenne mieux en compte leurs attentes. Il s'agit du secteur de la recherche, de la transhumance, du tourisme et de l'aménagement des AP. Les différentes activités de communication de masse ont eu pour effet de créer de grandes attentes auprès des populations riveraines auxquelles le projet n'était pas en mesure de répondre. Le message transmis par ces activités de communication n'était donc peut-être pas le bon. Il a donc été décidé de suspendre ces activités de communication de masse et de se focaliser uniquement sur la communication institutionnelle par la suite. L'équipe d'évaluation estime que ces activités de communication de masse auraient pu être poursuivies dans une optique de sensibilisation et d'IEC sans créer d'attentes particulières en focalisant le

²⁴ WAP. *Plan opérationnel de communication du projet WAP. Document provisoire.* Ouagadougou, Burkina Faso. Décembre 2010. 28p.

²⁵ Idem. p.1

message uniquement sur des thématiques liées à la conservation et en ne faisant pas mention de l'initiative WAP en cours.

Ce plan opérationnel de communication prévoyait également la création d'un site web. Un prestataire de service a été contractualisé pour sa création et sa mise en ligne. La conception et la mise en ligne ont connu quelques retards et sont toujours en cours. Ces retards sont en partie dus aux réflexions menées autour de ce site web et aux évolutions dans les options choisies pour se focaliser in fine sur la proposition d'une plateforme (portail) dédiée à l'ensemble des actions et des partenaires intervenant dans le complexe WAP et ses périphéries. Une version provisoire avancée a été élaborée et est disponible pour être présentée aux différents partenaires. Cette version du site web porte sur le complexe WAP dans son ensemble et présente notamment des aspects écosystémiques, institutionnels et historiques liés à ce complexe. Il ne porte donc pas spécifiquement sur le projet WAP et pourra ainsi servir de référence pour le complexe WAP, ce qui est à saluer dans un souci de durabilité et de pérennisation. Ce site web doit maintenant être présenté aux différents partenaires institutionnels, notamment les institutions nationales de tutelle, les gestionnaires des AP, l'UEMOA, les PTF dont l'UICN, le PNUD, l'UE, le PAPE, afin de le faire valider et adopter par les différentes parties prenantes, le finaliser et ultimement le mettre en ligne.

Au niveau de la communication éducative, telle que mentionné à la partie précédente sur l'approche en termes de renforcement des capacités, la majorité des acteurs saluent les actions de sensibilisation qui ont été menées. De l'avis des personnes rencontrées, le projet WAP a contribué à sensibiliser les populations riveraines des AP et a contribué à ce que ces populations soient aujourd'hui plus conscientes des enjeux et de la nécessité d'une cogestion durable des AP. Les communautés riveraines rencontrées lors de cette évaluation sont sensibilisées aux enjeux et à l'importance de la conservation.

Le projet WAP est globalement bien connu par les partenaires institutionnels, bien que le niveau de diffusion de l'information puisse différer légèrement en fonction du partenaire. En effet, le point focal opérationnel FEM au Burkina Faso déclare dans le PIR 2011 ne pas avoir reçu d'information à propos du projet WAP et demande à ce que le coordinateur régional se rapproche de lui et assiste aux réunions de coordination des projets FEM mises en place au sein du Conseil National pour l'Environnement et le Développement Durable (CONEDD).²⁶ Cependant, ce problème de communication paraît assez isolé et pourrait être expliqué par le fait que le point focal FEM ne soit pas représenté au sein du CPN Burkina Faso du projet WAP dont les membres sont nommés par le Ministère de tutelle du Burkina Faso.

En revanche, bien que le projet WAP soit connu, la majorité des personnes rencontrées s'accordent pour dire que ce projet n'est pas suffisamment visible sur le terrain. En effet, les personnes interviewées estiment que les actions concrètes du projet WAP sont limitées et en deçà des attentes. Ce problème plus global est lié entre autres aux moyens financiers limités du projet et aux attentes très élevées des bénéficiaires vis-à-vis du projet WAP à la clôture du Projet ECOPAS. Malgré toute la campagne menée par le Projet WAP, les acteurs attendent plus d'investissements physiques du projet WAP. Ces attentes ont eu une répercussion négative sur le projet. Les acteurs surtout au niveau des administrations attendaient des actions tangibles dans le sens des infrastructures et autres investissements physiques, mais aussi la prise en charge par le Projet des difficultés liées au financement de la gestion des aires protégées. Le projet WAP doit cependant être considéré comme un projet soft et ne peut donc pas répondre à ces différentes sollicitations.

3.3.2. Niveau de collaboration avec les autres interventions

Les principales interventions complémentaires au projet WAP incluent :

- le Programme d'appui aux parcs de l'entente cofinancé par l'Union Européenne, l'UEOMA, le PNUD et le projet WAP (voir encadré 3)
- le Projet d'appui à la gestion des aires protégées (PAGAP) au Bénin cofinancé par la Banque mondiale (don IDA - Association Internationale de Développement), le FEM et la KfW (financement parallèle) – ce projet a démarré en 2011 et a pour objectif global d'appuyer le CENAGREF à travers 3 composantes : (i) renforcement des capacités du CENAGREF, depuis la Direction générale jusqu'aux directions des parcs et les AVIGREF) ; (ii) appui à des AGR en

²⁶ WAP. *Project Implementation Report 2011*. Septembre 2011

périphérie des AP ; et (iii) appui à la mise en place d'un mécanisme de financement durable et à l'opérationnalisation de la Fondation des savanes ouest africaine (FSOA) ;

- le Projet d'amélioration de la productivité agricole et de la sécurité alimentaire (PAPSA) au Burkina Faso financé par la Banque mondiale et qui fournit un appui entre autres au Parc d'Arly ;
- Le projet Elevage comme moyens de subsistance (*Livestock for Livehood Project – L4LP*) qui vise à améliorer la gestion des ressources naturelles et les pratiques de gestion de l'élevage à l'interface des AP.

Ces différentes initiatives interviennent dans les mêmes zones d'intervention et ciblent les mêmes acteurs et parties prenantes. Leurs objectifs, résultats attendus et activités sont par ailleurs assez similaires à ceux du projet WAP, notamment en ce qui concerne le PAPE et le PAGAP.

Il est par conséquent nécessaire d'identifier des synergies entre ces différentes initiatives, ainsi que d'assurer la continuité dans les approches adoptées et les appuis techniques fournis. Il est nécessaire d'aller vers une approche plus programmatique qui idéalement définirait un programme d'actions conjoint au niveau régional, ainsi que des programmes d'actions conjoints ou Plans de travail annuels (PTA) au niveau de chaque pays, et dans lesquels seraient définis les appuis apportés par chaque initiative, à travers des liens bien établis avec les PAG des AP. La mise en place dès 2010 du CTS conjoint WAP/PAPE ouvert aux autres initiatives va dans ce sens, ainsi que les discussions et la recommandation suivante issues des réunions du CTS et du Conseil d'orientation (Conseil des Ministres - CM) de 2011 : « Veiller à une harmonisation effective de la planification des projets intervenants dans le complexe WAP »^{27,28}. Les PTA conjoints doivent permettre d'identifier des actions communes et des actions spécifiques à chaque initiative, et éviter ainsi les doublons. Tel que mentionné précédemment, les institutions nationales de tutelle ont un rôle important à jouer pour renforcer la coordination de ces différentes initiatives, en assurer la collaboration et aller vers cette approche programmatique. Tel que recommandé lors des réunions du CM et du CTS de 2011,

Encadré 3 – Présentation du PAPE et points de synergie avec le projet WAP

Le PAPE fait partie du Programme indicatif régional pour l'Afrique de l'Ouest du 10^{ème} Fonds européen de développement (FED) dont l'UEMOA est l'ordonnateur régional. Son budget global est de 21 420 000 € financé par le FED (81%), l'UEMOA et les pays membres (8%), et le projet WAP et le PNUD (11%).

Son objectif spécifique est de renforcer durablement la conservation des écosystèmes du Complexe WAP dans une perspective régionale et avec optimisation des bénéfices pour la population riveraine. Il comprend 3 composantes :

R1 : Le cadre institutionnel régional de la conservation des AP est renforcé pour une gestion concertée et harmonisée du complexe WAP ;

R2 : Intervention dans les AP. La gestion, au niveau des institutions nationales des AP du complexe WAP et de leurs ressources animales et végétales, est plus efficace et durable ;

R3 : Les pressions négatives exercées par les populations sont atténuées avec un bilan coûts- bénéfices favorable.

L'UEMOA en assure la coordination générale, ainsi que la mise en oeuvre de la R1. Le PNUD assure la mise en oeuvre de la R2 et l'UE la mise en oeuvre de la R3 à travers un appel à propositions. Un Bureau de coordination générale (BCG) est basé au sein de l'UEMOA et un Bureau de coordination technique (BCT) géré par le PNUD basé dans les mêmes locaux que le projet WAP.

Le BCG sera constitué d'un Coordinateur régional (régisseur R1 à l'UEMOA), d'un AT long terme et du personnel d'appui. Le BCT sera quant à lui constitué d'un Coordinateur technique régional et du personnel d'appui qui pourrait être à mi-temps sur le projet WAP et à mi-temps sur le PAPE. Un AT sera également présent au niveau du bloc Arly-Pendjari et un AT au niveau du bloc W. Enfin, un coordinateur national et un assistant administratif et financier seront également recrutés dans chaque pays.

L'objectif et le contenu du PAPE sont assez similaires et complémentaires au projet WAP. En quelque sorte, la R1 du PAPE correspond au résultat 3 du projet WAP, la R2 du PAPE au résultat 2 du projet WAP et la R3 du PAPE au résultat 1 du projet WAP. Le PAPE est donc bâti sur la cadre logique du WAP et utilise par ailleurs le même système de suivi-évaluation et les indicateurs définis dans le cadre du projet WAP.

²⁷ Comité technique de suivi. *Rapport de la deuxième session du Comité technique de suivi des projets PAPE/WAP*. Ouagadougou, Burkina Faso. Février 2011. 4p.

²⁸ Union Economique et Monétaire Ouest Africaine. *Session du Conseil des Ministres des projets PAPE/WAP. Projet de communiqué final de la réunion des Ministres*. Ouagadougou, Burkina Faso. 10 Février 2011. 5p.

l'UEMOA au niveau régional a également un rôle critique à jouer pour renforcer la synergie entre les différentes initiatives et aller vers cette approche programmatique. Le CM a recommandé à l'endroit de l'UEMOA lors de sa réunion de 2011 tenue à Ouagadougou de « favoriser la régionalité (et donc l'intérêt commun), la synergie entre les différentes interventions, la collaboration entre les différents Parcs, l'efficacité dans les actions à réaliser et la rigueur dans la gestion des AP. »²⁹

La majorité des personnes rencontrées estiment que le niveau de collaboration actuel entre le projet WAP et les différentes initiatives est bon. A titre d'exemple, le projet WAP a officialisé son accord en avril 2010 pour que les activités prévues pour les années 2011 à 2013, totalisant un montant de 2,71 MUSD entrent en cofinancement dans le cadre de la mise en œuvre du PAPE.³⁰ Les financements du PAPE s'inscrivent également en cofinancement du projet WAP (voir 3.4.3. Niveau de mobilisation des cofinancements). Par ailleurs, les parties prenantes interviewées estiment que le projet WAP a participé activement à la formulation du PAPE.

Afin de renforcer la collaboration entre ces deux initiatives, des réunions mensuelles conjointes sont organisées entre le PAPE, le projet WAP, l'UEMOA, l'UE et le PNUD. Le PNUD assure également la mise en œuvre de la R2 du PAPE et le BCT PAPE sera basé dans les mêmes locaux que le projet WAP. Ces dispositions devraient donc faciliter la coordination entre ces deux initiatives. Il est cependant regrettable que le PAPE n'ait pas pu s'appuyer plus sur les équipes de gestion du projet WAP déjà en place afin de réduire les coûts de fonctionnement, optimiser l'efficacité de la gestion et aller vers une approche plus programmatique, et ait eu à recruter du personnel conséquent (1 Coordonnateur régional, 1 Coordonnateur technique, 3 Coordonnateurs nationaux, 1 AT long terme, 1 AT au niveau du bloc Arly-Pendjari et 1 AT au niveau du bloc W).

Au Bénin, des discussions sont actuellement en cours et une volonté présente pour mettre en place un CPN conjoint pour le PAPE, le PAGAP et le projet WAP, sous l'impulsion du CENAGREF. Cette initiative est à saluer et mériterait d'être répliquée dans les autres pays.

L'équipe d'évaluation conclut donc que les bases pour une collaboration effective entre les différentes interventions sont mises en place. Cependant, ces bases doivent maintenant être opérationnalisées, notamment en ce qui concerne l'élaboration des PTA conjoints au niveau régional et national. En effet, les mécanismes pour permettre cet exercice ne sont pas bien définis jusqu'à présent et nécessitent d'être clarifiés. Par exemple, le projet WAP dispose de son propre processus de planification opérationnel depuis 2010 (voir partie 3.4.1. Plans de travail annuels) et il convient maintenant de définir les mécanismes qui vont permettre de s'appuyer sur ce processus pour aller vers un PTA conjoint.

Bien que les bases de cette collaboration soient en place, son effectivité dépendra également de la volonté des différents acteurs à travailler conjointement, ainsi que par le leadership qui sera impulsé par une organisation en particulier, leadership qui s'avère indispensable pour assurer la coordination de ces initiatives. L'équipe d'évaluation estime qu'il existe un risque que la collaboration entre ces différentes initiatives soit limitée entre autres par le nombre élevé de personnel en place pour la mise en œuvre de ces différentes initiatives et le fait que les équipes de gestion propres à ces différentes initiatives soient distinctes.

3.3.3. Niveau d'appropriation par les bénéficiaires des activités du projet

Les entretiens réalisés dans le cadre de cette évaluation démontrent une bonne mobilisation des communautés en périphérie des parcs. La majorité des personnes interviewées juge que les différentes actions de sensibilisation réalisées depuis plusieurs années et auxquelles le projet WAP a contribué ont mené à une bonne appropriation des aspects et des questions de conservation par les communautés riveraines, mais également à une bonne sensibilisation des populations sur les bénéfices générés par la conservation. Les communautés participent aujourd'hui activement à la cogestion des AP, notamment à travers la participation aux activités de surveillance au sein des AP, la gestion des zones de chasse villageoises, le défrichement des coupe-feu, la gestion des conflits.

²⁹ Idem. p.4

³⁰ WAP. *Lettre de cofinancement du projet WAP au projet PAPE*. Ouagadougou, Burkina Faso. 12 avril 2012. 1p.

L'équipe du projet WAP a réalisé en 2011 une enquête sur la perception des populations et du grand public sur les AP du complexe WAP. Selon les résultats de cette enquête, « le grand public au niveau des 3 pays a une connaissance limitée des AP du complexe WAP (27% au Bénin, 33% au Niger, 71% au Burkina Faso). Par contre une grande majorité du public estiment que [les AP] ont une valeur pour les populations des trois pays (73% au Bénin, 90% au Burkina Faso et 87% au Niger), ce qui confirme le choix des Etats à faire du complexe WAP, une zone d'écodéveloppement. »³¹

Les CPN mis en place dans chaque pays ont favorisé également l'appropriation des activités du projet WAP par les administrations de tutelle, les gestionnaires des AP et les représentants de la société civile. Ces CPN constitueront également des organes consultatifs du PAPE et permettront ainsi de renforcer la collaboration entre les initiatives, tout en étant pérennisés après la clôture du projet WAP. Ces CPN mériteraient d'être élargis aux autres initiatives en cours tel que discuté actuellement au Bénin.

Des cadres locaux de concertation ont été également créés et sont effectifs au Niger dans le cadre du projet WAP. Ces cadres de concertation contribuent et favorisent l'appropriation des activités du projet, mais également des concepts de conservation. Leur création et fonctionnement mériteraient d'être répliqués dans les autres pays. Ils devraient également constituer des organes consultatifs dans le cadre du PAPE.

Les groupes de discussion organisés avec les bénéficiaires des microprojets ont démontré un bon niveau d'appropriation par les associations et groupements bénéficiaires des activités promues par les microprojets, ainsi qu'une grande motivation de ces bénéficiaires.

Le facteur limitant à l'appropriation et à l'adhésion aux activités du projet WAP, aux microprojets et aux principes de la conservation résident dans les moyens alloués par le projet aux microprojets et aux AGR. Tel que mentionné précédemment, les attentes des populations sont très grandes et les moyens alloués pour y répondre sont limités. Ces attentes ont par ailleurs été renforcées suite à la clôture du projet ECOPAS. Le complexe WAP représente plus de 300 villages et le projet WAP appuie aujourd'hui seulement 13 microprojets portés par 13 groupements issus de 13 villages différents.³² La majorité des personnes rencontrées ont évoqué un risque de saupoudrage des activités en faveur des communautés riveraines qui pourrait limiter in fine l'adhésion des communautés résidentes. Les retombées économiques pour les villages riverains sont nécessaires pour permettre la pleine adhésion des populations. Afin de limiter ce risque de saupoudrage, des choix ont été opérés lors de l'atelier de démarrage et plusieurs actions ont été recentrées (notamment la sélection d'un nombre limité de Plans de développement communaux (PDC) pour les activités de verdissement, la restructuration des microprojets, l'identification de cibles pour l'IEC, etc.) sur des cibles précises. Ce recentrage a permis entre autres de mettre en œuvre des actions ciblées et orientées vers des groupes cibles et en mesure de générer des résultats.

Par ailleurs, il convient de préciser qu'il était prévu que les microprojets et les activités génératrices de revenus bénéficient d'appui complémentaire de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD), tel que précisé dans le PRODOC : « il va être mis en place un mécanisme régional de financement pour des activités visant à conserver la biodiversité et à gérer les ressources du Complexe. Ce fond devra être déposé dans une institution bancaire sous-régionale comme la BOAD et son secrétariat sera d'abord rattaché à la Coordination Régionale du Programme. Ce fond devrait permettre notamment le financement des activités communautaires visant à gérer les ressources naturelles en général et la biodiversité en particulier »³³. Cette coopération ne s'est cependant pas matérialisée, ce qui a amplifié le risque de saupoudrage présenté ci-dessus.

³¹ WAP. *WAP Info N°2. Bulletin du Projet Renforcer l'efficacité et catalyser la durabilité du système des aires protégées du W-Arly-Pendjari (WAP)*. Ougadougou, Burkina Faso. Décembre 2011. p.1

³² Au Niger certains groupements et unions des groupements d'apiculteurs sont organisés autour des zones de production de miel et non par village.

³³ PNUD/ FEM. *Document de Projet Renforcer l'efficacité et catalyser la durabilité du système des aires protégées du W-Arly-Pendjari (WAP)*. Novembre 2007. p.46

L'équipe d'évaluation conclut donc que le niveau d'appropriation actuel des activités du projet WAP et d'adhésion aux principes de la conservation par les bénéficiaires locaux est bon, bien qu'il puisse être limité in fine en raison des moyens assez limités consacrés aux activités en faveur des communautés riveraines des AP.

3.3.4. Niveau de consultation du processus actuel de décision, de gestion et de coordination

Les personnes rencontrées dans le cadre de cette évaluation ont déclaré que le processus actuel de décision, de gestion et de coordination était suffisamment participatif et consultatif. L'organisation des réunions des CPN et des réunions du CTS permet notamment d'associer les différentes parties prenantes à la présentation, à la discussion et à la validation des bilans annuels du projet WAP, ainsi que des Plans de travail annuels (voir ci-dessous). Ces réunions permettent également de discuter de tout aspect lié au complexe WAP et aux problématiques qui peuvent émerger quant à sa bonne cogestion.

Les personnes rencontrées ont également salué le travail de coordination et de gestion de la CR et des CN, qui permet d'associer aux processus de décision et de gestion les différentes parties prenantes aux différents niveaux. Un effort important a été consenti par les équipes du projet pour informer et consulter les différentes parties prenantes depuis le démarrage du projet.

Q4. La planification financière et la programmation des activités sont-elles efficaces ?

L'élaboration des PTA suit la dynamique régionale adoptée et s'inscrit dans la planification pluriannuelle participative réalisée au démarrage du projet. Une proposition de PTA régional est élaborée et ensuite soumise pour avis, observations et validation aux différentes parties prenantes au niveau national. L'équipe d'évaluation conclut que la programmation annuelle des activités est consultative et participative et que les PTA reflètent bien les objectifs et les produits attendus du projet WAP, ainsi que les enjeux et problématiques identifiés.

Les deux premières années de mise en œuvre du projet ont connu des décaissements assez faibles et le rythme de croisière a été atteint en 2010. Le niveau de décaissement à la date du 29 mai 2012 s'élève à 4 149 234 USD. Les charges récurrentes annuelles s'élèvent à plus de 800 000 USD, soit environ 57% du total des dépenses réalisées en 2011. Les frais de personnel représentent à eux seuls environ 53% des dépenses réalisées en 2011. L'équipe d'évaluation estime que ces charges récurrentes sont assez élevées et reflètent un dimensionnement des équipes de projet trop grand par rapport aux ressources financières disponibles. L'exécution financière du contrat d'AT UICN suit les prévisions initiales et le solde du contrat à payer s'élève à 182 500 USD.

La consommation budgétaire au stade actuel de la mise en œuvre du projet est élevée. A partir de 2013, seulement 14 % du budget devrait être disponible jusqu'à la date de clôture programmée pour février 2014. Une fois le solde à payer à l'UICN pour 2013 déduit, le solde disponible ne sera que d'environ 582 500 USD. Il permettra de couvrir uniquement 9 mois de charges récurrentes à partir du 1^{er} janvier 2013, sans que le projet WAP ne soit en mesure de financer des activités hors activités conduites par le personnel de projet et l'AT UICN. La clôture du projet devra donc être ramenée à septembre 2013. Ce gap est dû à différentes raisons (fortes ambitions du projet WAP par rapport aux ressources financières disponibles, charges récurrentes élevées, dévaluation du dollar, structuration du projet et de son budget sur la mobilisation des cofinancements).

L'équipe d'évaluation juge nécessaire que le projet WAP aille jusqu'à son terme (soit février 2014) afin d'assurer une transition optimale avec les autres interventions, finaliser les activités phares initiées et capitaliser les leçons apprises et les bonnes pratiques. Trois scénarios sont envisageables à compter du 1^{er} janvier 2013 pour la fin de la mise en œuvre du projet WAP :

1. Mobilisation d'un financement complémentaire estimé à environ 840 000 USD - *clôture opérationnelle en février 2014, conservation des équipes de projet, réalisation des activités prioritaires, mise à disposition du paiement prévu au contrat UICN, phase de capitalisation complète et évaluation finale ;*
2. Mobilisation de ressources financières en allégeant les charges récurrentes du projet et le montant alloué à l'assistance technique UICN - *financement et clôture des activités identifiées comme prioritaires,*

réalisation de la capitalisation et de l'évaluation finale, clôtures opérationnelle et financière dans des conditions convenables. Deux options possibles :

- i. Réduction des charges récurrentes pour l'année 2013 à travers un allègement des équipes de projet en conservant uniquement le personnel de coordination, de gestion financière et d'appui logistique (au niveau régional : le CR, le Responsable administratif et financier (RAF), l'assistante administrative et le chauffeur ; Au niveau national : les CN et les chauffeurs) – clôture opérationnelle en février 2014*
 - ii. Réduction plus importante des charges récurrentes en ne conservant uniquement que le personnel de coordination, de gestion financière et d'appui logistique au niveau régional (le CR, le RAF, l'assistante administrative et le chauffeur) - clôture d'une ou deux activités phares, capitalisation et réalisation de l'évaluation finale au premier semestre 2014 ; clôture opérationnelle en juin 2014.*
3. Pas de financement complémentaire, ni de réduction des charges récurrentes – *clôture opérationnelle en septembre 2013.*

A travers la mobilisation de deux nouveaux cofinancements par l'équipe de projet, dont le PAPE, le niveau de mobilisation des cofinancements anticipés atteint 110% à la date de réalisation de cette évaluation. Globalement, la mobilisation des cofinancements des trois Etats a été effective.

3.4.1. Plan de travail pluriannuel et plans de travail annuels

Une planification pluriannuelle a été réalisée au démarrage du projet WAP, en prenant 2009 comme année de référence étant donné que les dépenses effectuées en 2008 correspondaient seulement à des petites dépenses de démarrage (salaires, installations des équipes et frais de fonctionnement). Cette planification a été participative et réalisée avec l'appui de l'AT de l'UICN.

L'élaboration des PTA est initiée par la CR qui, sur la base des 24 produits attendus du projet et du bilan de l'année précédente, élabore une première proposition d'un PTA régional. Ce premier PTA est présenté, discuté et soumis pour avis en décembre/janvier lors d'une réunion spécifique qui regroupe les conservateurs des AP, un responsable de chaque administration de tutelle et les membres de l'équipe de projet. Cette version du PTA régional amendée sur la base des observations et avis reçus lors de cette réunion est ensuite déclinée au niveau national par les CN qui en font une présentation au niveau national lors des réunions des CPN. Les membres des CPN commentent et valident cette planification nationale. Les PTA nationaux sont modifiés sur la base des commentaires reçus lors de ces réunions des CPN et ensuite consolidés au niveau régional. Le PTA consolidé est ensuite présenté au CTS pour validation.

Le processus de planification adopté est assez *top-down*, ce qui reflète l'approche régionale poursuivie par le projet WAP. La régionalisation de la gestion du complexe WAP implique implicitement une planification régionale, bien que certaines personnes rencontrées regrettent que la planification régionale ne tienne pas suffisamment compte des spécificités majeures de chaque pays. Ce processus a par ailleurs été légèrement revu suite à la première année de mise en œuvre du projet, pour permettre de mieux prendre en compte et intégrer en amont les propositions et les priorités identifiées au niveau national. La majorité des personnes rencontrées juge que le processus actuel est consultatif et participatif, et qu'il permet une bonne implication des membres des CPN et des CN dans la programmation des activités.

Par ailleurs, dans le cadre du premier résultat attendu, les activités portées par les microprojets ont été identifiées de manière participative avec les groupements à travers l'organisation de groupes de discussion suite à l'adoption des lignes guides. Les activités IEC ont également été identifiées avec les enseignants et les élus locaux suite à l'adoption des lignes guides et du programme IEC. Dans le cadre du résultat 2, les personnes rencontrées s'accordent pour dire que l'ensemble des activités a été identifié avec les gestionnaires des AP de manière participative (formation, appuis aux AP, suivi des grands mammifères), à travers des ateliers de planification et des réunions régulières.

Les différentes personnes rencontrées, dont les membres des CPN et du CST, estiment également que les PTA sont de bonne qualité et permettent une programmation des activités satisfaisante. Les PTA sont présentés dans les rapports de bilan annuel et présentent les activités et sous-activités programmées par résultat et par produit, ainsi qu'un chronogramme et un budget pour chaque activité (en USD et en FCFA).

Cependant, certaines personnes rencontrées ont soulevé un gap lié à ce processus de programmation, à savoir la difficulté de désagréger les budgets au niveau national. Les activités appuyées par le projet étant majoritairement régionales et les CN servant principalement de relais pour leur mise en œuvre, il est assez difficile d'identifier précisément la part du budget qui est effectivement alloué par pays.

Bien que ce processus de planification soit assez *top-down*, l'équipe d'évaluation conclut que la programmation annuelle actuelle des activités est consultative et participative et que les PTA reflètent bien les objectifs et les produits attendus du projet WAP, ainsi que les enjeux et problématiques identifiés.

3.4.2. Niveau de décaissement et adéquation de la disponibilité budgétaire par rapport aux activités restantes

Le tableau 2 ci-dessous présente l'exécution financière annuelle du projet WAP depuis son démarrage en 2008. Les deux premières années de mise en œuvre du projet ont connu des décaissements assez faibles en raison des délais de mise en place des équipes et des activités. Les dépenses effectuées en 2008 et 2009 ont été essentiellement consacrées aux missions auprès des administrations des 3 pays pour le démarrage du projet, au recrutement du personnel de gestion, au paiement des salaires et des honoraires du personnel déjà recruté, à l'installation de l'équipe régionale (loyer, gardiennage, équipements et matériels de bureau), et à l'acquisition de matériels roulants au profit des équipes nationales et régionale. Le démarrage effectif des activités a eu lieu à partir de 2010 après le lancement du projet en février 2010 à Cotonou.

Le graphique 1 montre bien l'évolution dans les niveaux de décaissements et la montée en puissance des décaissements liés aux activités et au fonctionnement du projet à partir de 2010. Le montant indiqué pour 2012 correspond au budget qui a été programmé dans le PTA 2012.

Le tableau 2 ci-dessous permet de faire une analyse de l'exécution financière du projet WAP pour chacun des résultats tels que définis dans le PRODOC. Comme le montre ce tableau, les dépenses ont été assez bien réparties en fonction des résultats et de l'allocation budgétaire initiale de chaque résultat. Cependant, le budget alloué au résultat 1 a été pratiquement totalement engagé à la date de réalisation de cette évaluation et les ressources disponibles pour financer des activités complémentaires par rapport à ce résultat ne sont que de 5 806 USD.

Graphique 1 - Décaissement annuel du projet WAP

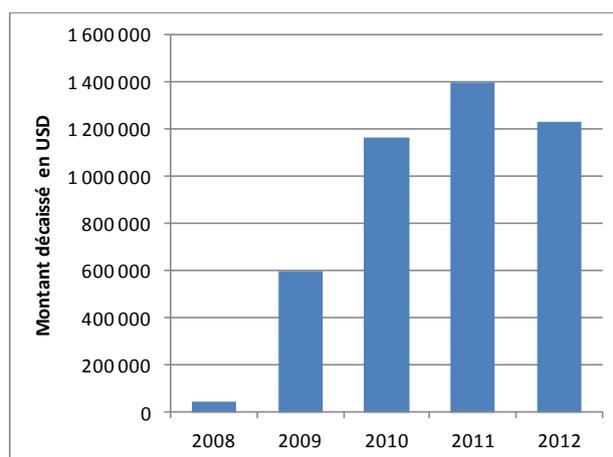


Tableau 2 – Exécution financière du projet WAP au 29 mai 2012 en USD (montants engagés)

	Budget global		Réalisé et engagé au 29 mai 2012					Cumul		Solde disponible
	US\$	%	2008	2009	2010	2011	mai-12	US\$	%	US\$
Résultat 1 : Emergence de communautés impliquées dans une gestion durable des aires protégées autour du Complexe WAP	2 008 800	39%	23 206	386 401	479 613	624 702	489 072	2 002 994	99,7%	5 806
Résultat 2 : Gestion et interrelations efficaces des aires protégées au niveau national	786 240	15%	0	134 910	185 630	273 972	77 852	672 364	86%	113 876
Résultat 3 : Efficacité d'un mécanisme de coordination durable à l'échelle régionale dans le système WAP AP	1 324 520	26%	23 733	21 283	332 860	270 799	273 534	922 209	70%	402 311
Résultat 4 : L'enseignement, le feedback et la gestion adaptative sont garantis	1 035 180	20%	0	57 796	164 395	230 731	98 745	551 667	53%	483 513
Total	5 154 740	100%	46 939	600 390	1 162 498	1 400 204	939 203	4 149 234	80%	1 005 506

Tableau 3 – Charges récurrentes du projet WAP

Frais de personnel annuels total (USD)					Frais de fonctionnement annuels (USD)								Total charges récurrentes annuelles (USD)	Total charges récurrentes mensuelles (USD)
CR	CN Bénin	CN Burkina Faso	CN Niger	Total frais de personnel annuels	Com	Loc et entretien des locaux	Gardiennage et sécurité des locaux	Electricité et eau	Carburant et maintenance des véhicules	Assurance des véhicules	Fournitures, mat de bureau & consommables informatiques	Total frais de fonctionnement annuels		
431 457	109 962	104 630	90 590	736 639	22 800	13 200	6 799	4 800	10 000	1 100	4 800	63 499	800 138	66 678

Source : Coordination régionale du projet WAP

Le niveau de décaissement y compris les engagements en cours à la date du 29 mai 2012 s'élève à 4 149 234 USD soit 80% du montant global du budget alloué. Tel que mentionné ci-dessus, le démarrage effectif des activités n'ayant eu lieu qu'à partir de 2010, ce taux de consommation budgétaire apparaît très élevé.

Les ressources financières programmées pour l'année 2012 s'élèvent à 1 233 771 USD. Si ces ressources sont consommées en totalité au 31 décembre 2012, ce qui est probable étant donné le niveau de consommation à la date de réalisation de cette évaluation, il ressort de l'analyse du tableau 2 que le solde disponible pour la mise en œuvre du projet WAP ne sera que de 710 939 USD.

Le tableau 3 ci-dessus présente les charges récurrentes relatives au projet WAP. Sur la base de l'exécution financière 2011, ces charges récurrentes représentent environ 57% du total des dépenses réalisées en 2011. Les frais de personnel représentent à eux seuls environ 53% des dépenses réalisées en 2011. Bien que le projet puisse être considéré comme un projet de renforcement des capacités et qu'il n'appuie pas financièrement des infrastructures ou des activités avec des investissements considérables, l'équipe d'évaluation estime que ce pourcentage est assez élevé. Il reflète un dimensionnement des équipes de projet probablement trop grand par rapport aux ressources financières disponibles, dimensionnement résultant d'une série de négociations lors du démarrage du projet WAP entre le PNUD/FEM et les trois Gouvernements, ces derniers ayant insisté pour créer les différents postes d'experts.

Il convient également d'ajouter à ces frais de personnel, les frais d'AT relatifs au contrat d'AT de l'UICN. Pour l'année 2011, ces frais se sont montés à 133 480 USD. Les frais de personnels et les frais d'AT ont donc représentés en 2011 à eux seuls un montant de 870 119 USD, soit environ 62% des dépenses effectivement effectuées en 2011.

Le tableau 4 présente le niveau d'exécution du budget du contrat d'AT signé avec l'UICN. L'exécution financière suit les prévisions initiales et le solde du contrat à payer pour l'année 2012 s'élève à 54 020 USD et pour l'année 2013 à 128 480 USD, soit un solde à payer de 182 500 USD.

Tableau 4 – Niveau d'exécution du contrat d'assistance technique de l'UICN

	Budgets annuels (USD)	Paiements effectués (USD)	%	Solde du contrat à payer (USD)
2010	102 960	102 960	100%	0
2011	133 480	133 480	100%	0
2012	135 080	81 060	60%	54 020
2013	128 480		0%	128 480
Total	500 000	317 500	64%	182 500

3.4.3. Niveau d'exécution des activités par rapport au calendrier prévu

La consommation budgétaire au stade actuel de la mise en œuvre du projet est élevée. Dans l'éventualité probable que les ressources financières programmées pour 2012 soient consommées à 100%, il restera seulement 14 % du budget global, soit environ 711 000 USD, de disponible jusqu'à la date de clôture programmée du projet pour février 2014³⁴. A la lumière du bilan des activités mises en œuvre présentés ci-dessous au point 3.9.1. *Niveau de mise en œuvre des activités*, il apparaît un gap entre le niveau d'exécution budgétaire et le niveau d'exécution des activités. Les ressources financières disponibles ne permettront pas de mettre en œuvre toutes les activités programmées.

Il restera en 2013 un paiement de 128 480 USD à réaliser sur le contrat UICN. Le solde disponible au 1^{er} janvier 2013 hors contrat UICN sera donc uniquement d'environ 582 500 USD. Tel que présenté ci-dessus, les frais récurrents sont estimés à 800 000 USD/an, soit environ 66 700 USD/mois. Le solde disponible hors contrat UICN permettrait ainsi de couvrir uniquement 9 mois de frais récurrents à partir du 1^{er} janvier 2013, sans que le projet WAP ne soit en mesure de financer des activités hors activités conduites par le personnel de projet et l'AT UICN. Au rythme actuel de décaissement et avec les frais récurrents actuels, la clôture du projet devra donc être ramenée à septembre 2013. Cette clôture anticipée ne permettra pas de finaliser toutes les activités initiées, mais également de capitaliser les initiatives entreprises et d'en diffuser les bonnes pratiques et les leçons apprises, ainsi que d'accompagner le PAPE et les autres initiatives dans leur démarrage et d'assurer la continuité des actions entreprises.

Ce gap financier a été identifié depuis l'atelier régional de démarrage en 2010. Différentes raisons peuvent être évoquées et notamment :

- i. De trop fortes ambitions du projet WAP par rapport aux ressources financières disponibles tel que mentionné à plusieurs reprises dans ce rapport ;

³⁴ Date qui a été révisée dans le PIR 2011. Source : WAP. *Project Implementation Report 2011*. Septembre 2011

- ii. Des charges récurrentes supérieures aux coûts anticipés, et notamment les frais de personnel annuels plus élevés que prévu, ainsi que les frais de location des bureaux de la CR estimés à 2000 USD/mois qui devaient être pris en charge par le Gouvernement du Burkina Faso ;
- iii. Les délais concédés lors de la formulation du projet et la dévaluation du dollar depuis le début de la formulation (entrée du projet dans le pipeline du FEM). La moyenne du taux de change du dollar était 750 FCFA pour septembre 2000. Pour juin 2012, la moyenne de ce taux de change était 524 FCFA. Un rapide calcul donne donc une différence de budget en FCFA de plus d'un milliards de FCFA ; et
- iv. La structuration du projet et de son budget sur la mobilisation des cofinancements et le manque de prise en compte du risque de non-mobilisation des cofinancements prévus.

Le bilan annuel 2011 mentionnait également cet aspect critique et classait ce risque de gap financier comme un risque critique. « Sur le plan financier, avec l'allocation budgétaire envisagée pour l'année 2012, il est anticipé que les fonds restants pour les années 4 et 5 du projet risquent d'être largement insuffisants pour couvrir l'ensemble des activités envisagées. Ceci, même avec la prévision d'une réduction assez significative des coûts récurrents pendant la phase finale du cycle du projet. »³⁵ Par ailleurs, lors de la tenue de sa réunion à Niamey en avril 2012, le CTS recommandait « la prise de mesures visant la mobilisation des ressources financières additionnelles pour le WAP, ceci afin d'assurer la mise en œuvre des activités déjà programmées ». ³⁶

Les personnes rencontrées, ainsi que l'équipe d'évaluation, jugent nécessaire de mettre tout en œuvre pour que le projet WAP aille jusqu'à son terme pour permettre entre autres :

- D'assurer une transition optimale avec le PAPE, le PAGAP, le PAPSA notamment ;
- De finaliser les activités phares initiées et notamment l'appui aux microprojets et d'en assurer un suivi sur le court terme ;
- De capitaliser les leçons apprises et les bonnes pratiques issues du projet WAP.

A la lumière de cette analyse, trois scénarios relatifs à la poursuite de la mise en œuvre du projet WAP sont présentés ci-dessous :

Scénario 1 : mobilisation de financements complémentaires

Le premier consisterait à mobiliser des financements complémentaires pour permettre de procéder à la clôture opérationnelle du projet WAP à la mi-2014, tout en conservant les équipes de projet en place, en mettant à disposition le paiement prévu au contrat UICN pour 2013, en réalisant une phase de capitalisation complète et en mandatant l'évaluation finale.

Tableau 5 – Simulation budgétaire associée au scénario 1 de mobilisation des financements complémentaires

		Cumul
Cumul au 1er janvier 2013		4 443 802
Reste à solder contrat UICN pour 2013	128 480	4 572 282
Charges récurrentes annuelles 2013	800 138	5 372 420
Provisions pour activités à mettre en oeuvre en 2013	300 000	5 672 420
Charges récurrentes pour janvier et février 2014	133 356	5 805 776
Provisions pour phase de capitalisation et évaluation finale	150 000	5 955 776
Provisions pour clôture financière	36 000	5 991 776
Financement complémentaire requis		837 036

Ce tableau démontre qu'un financement additionnel d'environ 840 000 USD serait nécessaire pour financer un tel scénario. Pour qu'il soit effectif, il serait nécessaire qu'un engagement de financement complémentaire soit pris avant octobre 2012 pour permettre de mobiliser ces fonds dès la mi-2013.

³⁵ WAP. *Rapport de suivi évaluation N.3. Mise en œuvre 2011 & plan de travail 2012*. CTS, Niamey. Avril 2012. p.1

³⁶ Comité technique de suivi. *Rapport provisoire du Comité technique de suivi 2012 du programme PAPE et du projet WAP*. Niamey, Niger. 17 et 18 avril 2012. p.6

Scénario 2 : Réduction des charges récurrentes et de l'AT et restructuration du projet

Le second scénario consiste à dégager des ressources financières en allégeant les charges récurrentes du projet et le montant alloué à l'assistance technique UICN. Cette restructuration permettrait de financer et clôturer les activités identifiées comme prioritaires, identifier certaines activités qui présentent des synergies avec les initiatives complémentaires PAPE et PAGAP et qui pourraient ainsi être appuyées financièrement par ces initiatives, réaliser la capitalisation et l'évaluation finale, et procéder à la clôture opérationnelle dans des conditions convenables. Ce scénario impliquerait que les appuis en AT de l'UICN devraient être réévalués d'ici la fin 2012 et que le contrat entre l'UICN et l'UNOPS soit renégocié pour définir le montant de la dernière tranche à mettre à disposition à l'UICN.

Deux options au sein de ce scénario sont envisageables. La première consiste en une réduction des charges récurrentes pour l'année 2013 à travers un allègement des équipes de projet en conservant uniquement le personnel de coordination, de gestion financière et d'appui logistique, à savoir :

- Au niveau régional : le CR, le Responsable administratif et financier (RAF), l'assistante administrative et le chauffeur ;
- Au niveau national : les coordonnateurs nationaux et les chauffeurs.

Le personnel technique pourrait être mobilisé dès le début 2013 à travers des contrats ponctuels pour appuyer la mise en œuvre d'activités spécifiques, ainsi que les activités de capitalisation. Des provisions de 125 000 USD pour 2013 pourraient être réalisées respectivement pour la finalisation et la clôture des activités prioritaires et les activités d'AT de l'UICN, ainsi que la capitalisation et la réalisation de l'évaluation finale externe. La clôture opérationnelle du projet pourrait avoir lieu en février ou au début mars 2014. Cette date correspondrait à la date de clôture révisée dans le PIR 2011.³⁷ Le tableau 6 ci-dessous présente la simulation budgétaire associée à cette première option.

Cette option permettrait de poursuivre le projet WAP jusqu'au début de 2014 et d'assurer ainsi la jonction avec le PAPE et le PAGAP notamment, tout en finalisant les activités phares et prioritaires, en assurant un suivi minimum des microprojets sur le terrain en 2013, en procédant à la capitalisation des bonnes pratiques et des leçons apprises tout en les diffusant aux partenaires.

Tableau 6 – Simulation budgétaire relative à la première option du scénario de réduction des charges récurrentes

		Cumul
Cumul au 1er janvier 2013		4 443 802
Charges récurrentes annuelles 2013 avec équipe de projet réduite: le CR, le RAF, l'assistante administrative et financière et le chauffeur au niveau régional; les CN et les chauffeurs au niveau national	404 057	4 847 859
Provisions pour activités prioritaires 2013 et AT UICN 2013 à évaluer	125 000	4 972 859
Provisions pour capitalisation et évaluation finale deuxième semestre 2013	125 000	5 097 859
Provisions pour clôture opérationnelle en Mars 2014	55 000	5 152 859
Total projet clôture opérationnelle en Mars 2014		5 152 859

La seconde option consiste en une réduction plus importante des charges récurrentes en ne conservant uniquement que le personnel de coordination, de gestion financière et d'appui logistique au niveau régional, à savoir par conséquent le CR, le RAF, l'assistante administrative et le chauffeur. Les frais de personnel seraient par conséquent réduits, mais également les frais de fonctionnement. Le personnel technique pourrait également être mobilisé dès le début 2013 à travers des contrats ponctuels pour appuyer la mise en œuvre d'activités spécifiques, ainsi que les activités de capitalisation. Une provision de 150 000 USD pourrait être effectuée en 2013 pour permettre de financer des activités prioritaires et les activités d'AT de l'UICN. Le premier semestre 2014 pourrait être focalisé sur la clôture d'une ou deux activités phares, ainsi que la capitalisation et la réalisation de l'évaluation finale. La clôture opérationnelle

³⁷ WAP. *Project Implementation Report 2011*. Septembre 2011

pourrait avoir lieu en juin 2014. Le tableau 7 ci-dessous présente la simulation budgétaire associée à cette seconde option.

Cette option permettrait de poursuivre le projet WAP jusqu'à la moitié de 2014 et d'assurer ainsi la jonction avec le PAPE et le PAGAP notamment, tout en finalisant les activités phares et prioritaires et en procédant à la capitalisation des bonnes pratiques et des leçons apprises tout en les diffusant aux partenaires. En revanche, le suivi des microprojets sur le terrain et la liaison avec les institutions de tutelle au niveau national, les gestionnaires des AP et les partenaires nationaux seraient très limités car le projet WAP ne disposerait plus de relais au niveau national.

Tableau 7 - Simulation budgétaire relative à la seconde option du scénario de réduction des charges récurrentes

		Cumul
Cumul au 1er janvier 2013		4 443 802
Charges récurrentes annuelles 2013 avec équipe de projet réduite au strict minimum: le CR, le RAF, l'assistante administrative et financière et le chauffeur	250 000	4 693 802
Provisions pour activités prioritaires 2013 et AT UICN 2013 à évaluer	150 000	4 843 802
Charges récurrentes de janvier à juin 2014 avec équipe de projet réduite au strict minimum: le CR, le RAF, l'assistante administrative et financière et le chauffeur - clôture opérationnelle juin 2014	125 000	4 968 802
Provisions pour capitalisation et évaluation finale premier semestre 2014	150 000	5 118 802
Provisions pour clôture financière en décembre 2014	36 000	5 154 802
Total projet clôture opérationnelle en Mars 2014		5 154 802

Scénario 3 : Pas de financement complémentaire, ni de réduction des charges récurrentes

Au sein de ce scénario, les équipes de projet continueraient à fonctionner comme elles fonctionnent actuellement et les charges récurrentes seraient donc les mêmes. La dernière tranche du contrat UICN serait versée en 2013 tel que prévu dans le contrat d'AT. Tel que présenté ci-dessus, dans le cas d'un tel scénario, le projet WAP devrait clôturer opérationnellement dès septembre 2013. Les activités de capitalisation devraient être réalisées par les équipes de projet et l'AT UICN lors du premier semestre 2013. Il ne sera pas possible d'effectuer un suivi des microprojets, ni de clôturer les actions prioritaires. L'accompagnement du PAPE et du PAGAP s'arrêterait en septembre 2013 et il serait par conséquent difficile de transférer les données, résultats, bonnes pratiques et leçons apprises aux partenaires. Enfin, la continuité dans les approches et les initiatives promues par le projet WAP ne serait pas garantie.

3.4.4. Niveau de mobilisation des cofinancements

Tel que mentionné précédemment, les délais consentis lors de la formulation et du démarrage du projet ont eu un effet sur la mobilisation des cofinancements prévus initialement dans le PRODOC. En effet, la majorité des interventions qui avaient donné leur accord lors de la phase de formulation pour cofinancer le projet WAP se sont terminées et ont clôturé avant que le projet WAP ne démarre. Cette non-matérialisation des cofinancements a eu des effets sur la mise en œuvre du projet WAP et sur les moyens dont il disposait pour mettre en œuvre ces activités. Le surdimensionnement des équipes de projet mentionné ci-dessus est en partie relié à cette non-matérialisation des cofinancements.

Le tableau 8 ci-dessous présente le niveau de mobilisation des cofinancements. Ce tableau a été élaboré sur la base des lettres de cofinancement reçues par le projet en 2005, ainsi que les lettres de confirmation de cofinancement reçues en 2007 qui confirmaient les engagements des cofinanciers malgré le retard pris dans la formulation et le démarrage du projet WAP. Ce tableau présente par conséquent les cofinancements confirmés en 2007 et ceux qui ne l'ont pas été.

Tableau 8 – Niveau de mobilisation des cofinancements

Co-financier	Date de la lettre de Cofinancement initial	Date de la lettre de confirmation	Montant du cofinancement confirmé dans le PRODOC (USD)	Montant mobilisé au 29 mai 2012	Niveau de mobilisation au 29 mai 2012	Note
Gouvernement de la République du Niger	22 février 2005	5 avril 2007	100 000	135 200	135%	2&3
Gouvernement de la République du Burkina Faso	22 février 2005	3 avril 2007	100 000	49 655	50%	4
Gouvernement de la République du Bénin - CENAGREF	12 février 2005	30 mars 2007	2 100 000	57 276	3%	5
UICN ¹	1 mars 2005	7 juin 2007	1 000 000	?	?	
PICOFA - Programme d'investissement communautaire en fertilité agricole	18 mars 2005	5 avril 2007	5 000 000	?	?	
ADELE - Appui au développement local de l'Est	7 décembre 2005	4 avril 2007	50 000	0	0%	
PDLKom - Projet d'Appui au Développement Local de la Kompienga	25 juin 2005	4 avril 2007	50 000	0	0%	
PROGEREF - Projet de gestion durable des ressources forestières dans les Régions Sud-ouest, Centre-est et Est		4 avril 2007	3 052 280	?	?	6
ABN – Autorité du Bassin du Niger	22 février 2005	2 avril 2007	2 800 000	?	?	
PAMRAD - Projet d'Appui au Monde rural dans les Départements de l'Atacora et de la Donga	12 février 2006	28 mars 2007	1 493 240	0	0%	
ECOPAS	2 décembre 2005	<i>Pas de confirmation</i>	5 169 000	0	0%	
PNGT2	22 février 2005	<i>Pas de confirmation</i>	3 000 000	?	?	
PAUCOF - Projet d'appui aux unités de conservation de la faune	4 février 2005	<i>Pas de confirmation</i>	760 000	0	0%	
PAPE		<i>Nouveau cofinancement</i>	-	26 800 000		7
AFAUDEB - Burkina Faso		<i>Nouveau cofinancement</i>	-	62 500		8
Total			24 674 520	27 104 631	110%	

Source: données compilées sur la base des éléments transmis par la CR et les CN

¹ La promesse initiale de cofinancement de l'UICN en 2005 s'élevait à 200 000 USD

² Les montants mobilisés des contributions des Etats n'incluent pas les charges salariales relatives au personnel affecté dans les AP, ni dans les administrations de tutelle

³ Ce montant mobilisé a été estimé par la CN Niger sur la base du détail annuel suivant pour une période de 3 années de mise en oeuvre: (i) Cofinancement annuel montant en nature pour location bureau et fourniture d'eau pour l'unité du Projet WAP à Say: 8 400 USD; (iii) Cofinancement et contribution de l'Etat du Niger 200 000 USD/an; et (iv) (ii) Cofinancement des projets PAC2 et PVDT et du Gouvernement du Niger pour la restauration des terres dans la commune de Tamou en 2011: 50 000 USD

⁴ Ce montant mobilisé a été estimé par la CN Burkina Faso sur la base du détail suivant: (i) Encadrement étudiants suisses (W BF: 2600 USD); (ii) Conférences écoles et Activités sportives (Lycées: 390 USD; et DP: 300 USD); (iii) Inventaire pédestre de la faune d'Arly (OFINAP/PAPSA: 12 000 USD; W BF: 500 USD; et Arly: 2000 USD); (iv) Activité LAB Arly (OFINAP/PAPSA: 2135 USD); (v) Formation des agents du W et Arly sur le METT (Parc W: 1080 USD; Arly: 340 USD); (vi) Elaboration de la stratégie LAB Arly (OFINAP: 950 USD; ENEF: 200 USD); (vii) Formation 55 membre CGF de Boumoana (Commune Pama Nord: 200 USD); (viii) Elaboration du statut d'Arly (OFINAP: 13000USD; DGFF: 7000 USD); (ix) Locaux servant de bureau au WAP BF (MEDD: 6960 USD)

⁵ La contrepartie de l'Etat béninois correspond à la mise à disposition du bâtiment pour la CN à Natitingou, à l'eau et l'électricité et au frais de gardiennage sur 3 ans

⁶ L'équipe d'évaluation ne dispose pas à la date de réalisation de cette évaluation des montants qui ont effectivement été mobilisés par l'UICN, PICOFA, PROGEREF, ABN et le PNGT2. Les autres cofinancements n'ont pu être mobilisés car les projets étaient terminés

⁷ Le montant indiqué pour le cofinancement du PAPE est un nouveau cofinancement, qui n'était pas prévu au stade de la formulation. Il n'est donc pas comptabilisé dans le total des cofinancements prévus. Pour information, le montant total du PAPE est d'environ 26,8 millions USD

⁸ La contribution de l'ONG AFAUDEB au Burkina Faso a porté sur l'encadrement étudiants suisses et la formation 55 membre CGF de Boumoana

Ce tableau 8 démontre que les cofinancements prévus initialement n'ont pu être mobilisés à la date de réalisation de cette évaluation. Seulement environ 1% du montant total des cofinancements anticipés a pu être mobilisé. Selon l'analyse du surcoût pris en charge par le FEM présentée dans le PRODOC, ces cofinancements étaient répartis sur les 3 premières composantes du projet WAP proportionnellement au budget du FEM alloué pour chaque composante. Leur non matérialisation a donc eu un effet sur l'ensemble de la mise en œuvre du projet WAP. Ce pourcentage confirme la conclusion que l'équipe d'évaluation a formulé à la partie « formulation », comme quoi le risque de non-mobilisation des cofinancements n'a pas suffisamment été pris en compte lors de la formulation du projet.

Cependant, deux nouveaux cofinancements ont été identifiés par l'équipe de projet : le PAPE qui est en phase de démarrage et dont le financement global de 21 420 000 € peut être considéré comme cofinancement du projet WAP étant donné que ce programme appuiera des activités complémentaires du projet WAP, dans les mêmes zones d'intervention et auprès des mêmes acteurs cibles. Les modalités de mobilisation et de mise en synergie de ce cofinancement doivent maintenant être clarifiées, notamment en ce qui a trait à la programmation conjointe des activités entre le projet WAP et le PAPE. La seconde source de cofinancement provient de l'ONG AFAUDEB (Association Faune et Développement au Burkina) qui a travaillé étroitement avec la CN Burkina Faso du projet WAP et a cofinancé certaines activités. A travers la mobilisation de ces deux nouveaux cofinancements, **le niveau de mobilisation du total des cofinancements atteint 110% du montant de cofinancement anticipé.** Ce niveau de mobilisation est par conséquent à saluer.

D'autres programmes pourraient être considérés comme cofinanciers du projet WAP, et notamment le PAGAP présenté ci-dessus, mais également la FSOA. Cependant, le PAGAP n'a pour l'instant pas formellement confirmé son engagement à cofinancer le projet WAP (bien qu'un Comité de pilotage conjoint entre le PAGAP, le WAP et le PAPE est en cours de discussion). La FSOA quant à elle n'est toujours pas opérationnelle et tarde à se mettre en place. Il pourrait par ailleurs être envisagé un appui des trois Etats pour mobiliser des ressources financières additionnelles auprès d'autres donateurs (y compris secteur privé ou autres) pour aider à la clôture du projet WAP dans les meilleures conditions.

Globalement, la mobilisation des cofinancements des trois Etats a été effective avec la mise à disposition de locaux pour les CN et la prise en charge des frais d'entretien et de fonctionnement de ses locaux (sauf dans le cas du Niger où les frais de fonctionnement des CN sont à la charge du projet).

Le tableau de suivi des cofinancements tel que proposé par les Termes de références est présenté en annexe 4 de ce rapport.

Q5. Les mécanismes, modalités et moyens de coordination et de gestion sont-ils performants ?

Bien que les modalités et procédures de gestion administrative, comptable et financière utilisées puissent paraître contraignantes, elles garantissent la transparence et une gestion comptable et financière saine. L'efficacité dans l'exécution de ces modalités et procédures a été améliorée grâce à la délégation d'autorité qu'a reçue le coordonnateur régional et l'accès pour la coordination régionale à un compte bancaire à Ouagadougou.

Les organes de supervision et de consultation du projet WAP incluent le Comité d'orientation des Ministres et le Comité technique de suivi, tous deux créés dans le cadre de l'accord tripartite de gestion concertée de la RBT/W, le Forum des acteurs et les Comités de pilotage nationaux. Le CTS ne s'était pas réuni depuis la fin d'ECOPAS en décembre 2008 et le projet WAP a permis ainsi de le relancer. Il s'est réuni à trois reprises et a notamment approuvé chaque année le bilan annuel et adopté les PTA du projet WAP. Son élargissement aux autres interventions sur le complexe WAP, dont le PAPE, est salué par tous les acteurs. Cependant, cet élargissement implique la participation d'un nombre important d'acteurs qu'il convient de rationaliser, ainsi que des difficultés pour discuter en détail d'aspects propres à une intervention en particulier.

Des arrêtés ministériels de création ont été pris dans les trois pays afin de formaliser les CPN et des sessions annuelles de ces CPN ont été organisées dans chaque pays depuis 2010. Ils jouent le rôle qui leur est assigné, sont représentatifs de la diversité des acteurs et des parties prenantes, et les débats lors de leurs réunions sont engagés, francs, directs et constructifs. Les réunions de 2010 et 2011 se sont tenues un peu tard dans l'année pour valider la programmation annuelle, et il conviendrait par conséquent de s'assurer en 2013 que les sessions soient tenues suffisamment tôt pour permettre d'analyser et valider la programmation annuelle en tout début d'année.

La coordination régionale a été efficace, a assumé les responsabilités et répondu aux tâches qui lui étaient assignées. La composition des coordinations nationales est pertinente avec les prévisions qui étaient faites dans le PRODOC et l'architecture actuelle est adéquate. La CR est indispensable pour assurer la dynamique régionale recherchée, tandis que les CN permettent notamment d'assurer le lien avec les acteurs nationaux et locaux, et un suivi proactif des activités sur le terrain. Cependant, le dimensionnement qui a été fait de ces équipes n'est pas approprié aux moyens financiers dont bénéficie le projet WAP et une restructuration du dimensionnement de ces équipes aurait probablement dû être opérée dès le démarrage du projet.

Les moyens logistiques dont bénéficient les équipes du projet WAP sont suffisants, adaptés à leurs besoins et permettent d'assurer la coordination et la gestion administrative et technique des activités du projet dans des conditions satisfaisantes. Cependant, en raison des distances plus longues à parcourir par la CN du Bénin, sa dotation en carburant et en fonctionnement actuelle paraît limitée.

Enfin, la performance en termes de gestion et de coordination administrative et financière est jugée comme bonne.

3.5.1. Modalités et procédures de gestion administrative, comptable et financière

Le projet forme partie du portefeuille de l'UNOPS-SNOC à Dakar et est piloté par ce Centre d'Opérations sur le plan financier-administratif. Comme le PNUD et l'UNOPS utilisent le même programme ATLAS pour la gestion financière, le processus peut être initié et finalisé par les deux agences pendant différentes étapes.

Initialement toute demande de paiement devait être adressée à l'UNOPS-Dakar pour déclencher une dépense. Pour toute dépense de fonctionnement, les CN transmettaient les trois proformas et le procès verbal de présélection à la CR, qui à son tour transmettait le dossier complet à l'UNOPS-Dakar accompagné d'une note explicative. L'UNOPS-Dakar devait valider le dossier et élaborer un bon de commande.

En 2010, le coordonnateur régional a obtenu une délégation d'autorité pour toutes dépenses inférieures à 50 000 USD. La CR a également eu accès en 2011 à un compte bancaire qui était utilisé par un autre projet coordonné par l'UNOPS et qui a clôturé entre temps. Désormais, la CR élabore directement les bons de commande et approuve les dépenses. Après réception des biens, la CR génère un *voucher* et inscrit la

dépense dans ATLAS, qui est notifié au PNUD pour paiement au Bénin et au Niger. Au Burkina Faso, les dépenses sont réalisées directement par la CR à travers le compte bancaire auquel elle a eu accès en 2011. Ce compte bancaire est alimenté à partir d'une requête que la CR transmet à l'UNOPS Dakar, qui sur cette base procède à un ordre de virement au PNUD Burkina Faso qui alimente ensuite le compte.

Au Niger et au Bénin, les paiements au profit des CN sont réalisés par les Bureaux pays du PNUD sous la forme de chèques bancaires que les CN doivent récupérer aux bureaux pays situés à Cotonou et à Niamey. Cette procédure pose des difficultés logistiques à la CN du Bénin qui se situe à Natitingou, à une journée environ de route de Cotonou. Les déplacements pour pouvoir récupérer les chèques à Cotonou ont un impact sur les coûts de fonctionnement et la dotation en carburant disponible pour la CN du Bénin, les dotations en carburant étant les mêmes pour les trois CN.

La majorité des personnes rencontrées estiment que les procédures sont assez lourdes et contraignantes, mais qu'elles garantissent la transparence et un suivi rapproché des dépenses.

La gestion financière et administrative du projet a été améliorée et les procédures ont été allégées à partir des points suivants :

- La délégation d'autorité confiée au CR qui lui permet d'approuver des dépenses et de signer des bons de commande et des contrats jusqu'à un montant de 50 000 USD
- La mise à disposition à la CR du compte bancaire UNOPS au Burkina Faso
- L'utilisation conjointe du système Atlas entre l'UNOPS et le PNUD.

Les délais de traitement d'une demande de dépense ou de paiement transmise par les CN peut prendre entre 3 semaines à 1 mois. L'équipe d'évaluation estime que ces délais de traitement sont satisfaisants. Quelques délais plus longs ont en revanche été identifiés dans la mise à disposition des fonds, notamment au niveau des microprojets et de la mise à disposition des avances aux groupements sélectionnés.

L'équipe d'évaluation conclut que bien que les procédures de l'UNOPS peuvent paraître lourdes et contraignantes, elles garantissent la transparence et une gestion comptable et financière saine. Par ailleurs, la délégation d'autorité au CR et la mise à disposition du compte bancaire ont permis de renforcer l'efficacité des procédures utilisées au démarrage du projet.

3.5.2. Organes de consultation et de gestion

Les organes de consultation et de gestion du projet WAP sont constitués du Conseil d'orientation, du Comité technique de suivi, du Forum des acteurs et des Comités nationaux de pilotage.

Le Conseil d'orientation des Ministres

Le CO a été créé dans le cadre de l'accord tripartite de gestion concertée de la RBT/W lors de la mise en œuvre d'ECOPAS. Il est maintenant désigné Conseil d'orientation des ministres et son mandat a été élargi au complexe WAP dans son intégralité. Il est composé des Ministres en charge des AP dans les Etats membres, notamment le Bénin, le Burkina Faso et le Niger, et présidé de manière rotative par un des Ministres des Etats membres.

Le rôle principal du CO est de définir les lignes directrices visant à harmoniser entre les trois pays les politiques sectorielles en matière de protection et de valorisation de la biodiversité.³⁸ Il discute et signe les accords régionaux, prend les décisions relatives aux discussions et aux propositions formulées par le CTS et formulent des recommandations aux différents acteurs et interventions.

Le CO comprend en outre le Président de la Commission de l'UEMOA ou son représentant et le Directeur Régional de l'UICN ou son représentant à titre d'observateurs. Selon les spécificités, le CO peut être étendu à d'autres ministres, représentants de structures régionales et partenaires au développement.

³⁸ République du Bénin, République du Niger et Burkina Faso. Accord relatif à la gestion concertée de la Réserve de Biosphère Transfrontalière du W. Février 2008. p.10

Suite à l'atelier de démarrage du projet WAP, une session extraordinaire du CO s'est tenue à Cotonou le 5 février 2010. Aucune session du CO ne s'était tenue suite à la clôture d'ECOPAS en 2008. Une nouvelle session du CO s'est tenue en février 2011 à Ouagadougou.

Le Comité technique de suivi

Il était prévu dans le PRODOC du projet WAP de mettre en place un Comité régional de pilotage qui devait être investi de la responsabilité d'approuver les plans et rapports opérationnels et annuels du projet et de garantir que les activités du projet soient en accord avec celles exposées dans le document agréé du projet et avec les cadres de politiques dans la région. Afin d'éviter de créer un nouvel organe, il a été suggéré lors de l'atelier de démarrage du projet WAP que le CTS, créé également dans le cadre de l'accord tripartite de gestion concertée de la RBT, joue ce rôle de comité régional de pilotage et soit actualisé et consolidé dans la perspective du pilotage régional des projets et programmes intervenant au niveau du complexe WAP.³⁹

Selon l'accord tripartite de gestion concertée de la RBT, le CTS veille à la mise en œuvre des orientations du CO. Il analyse et approuve la planification annuelle ainsi que le plan de financement y afférent. Il contrôle la bonne application du plan d'aménagement et de gestion. Il détermine les orientations scientifiques en matière de protection de la biodiversité et en matière économique, sociale, archéologique et toute autre matière adéquate en collaboration avec le comité scientifique. Il prépare en outre les réunions du CO.⁴⁰

Le CTS est composé des membres ayant voix délibérative et d'observateurs. Le CTS est présidé de manière rotative par l'un des responsables des Administrations de Tutelle du complexe WAP.

Le Président de la Commission de l'UEMOA ou son représentant et le Directeur Régional de l'UICN ou son représentant y prennent part en qualité d'observateurs. Des organismes intervenant dans le domaine de l'environnement, des institutions de recherche et des bailleurs de fonds peuvent y être invités en qualité d'observateurs.

Depuis le démarrage du projet WAP, le CTS s'est réuni à trois reprises : à Cotonou le 4 février 2010, à Ouagadougou le 9 février 2011 et à Niamey les 17 et 18 avril 2012. Il a notamment approuvé chaque année le bilan annuel du projet WAP et adopté les PTA sous réserve de la prise en compte des observations et commentaires émis durant les sessions. La majorité des personnes rencontrées estime qu'il joue son rôle.

Le CTS ne s'était pas réuni depuis la fin de ECOPAS en décembre 2008 et le projet WAP a permis de le relancer. Il est maintenant élargi au PAPE et aux autres programmes, ce qui est salué par tous les acteurs. Cet organe sera notamment pérennisé à la fin du projet WAP car servira d'organe consultatif pour toutes les initiatives actives au sein du complexe WAP. Il est maintenant nécessaire d'y assurer la participation de toutes les initiatives actuelles et futures.

Cependant, avec l'ouverture du CTS aux autres initiatives, il est nécessaire qu'une rationalisation soit réalisée au sein du CTS. En effet, plus de 60 personnes étaient présentes lors de la dernière rencontre tenue à Niamey en avril 2012 et il est donc nécessaire de limiter le nombre de participants pour permettre de conduire des débats constructifs. Par ailleurs, l'ouverture du CTS aux autres initiatives intervenant dans le complexe WAP rend difficile les discussions sur des aspects spécifiques à une initiative. Il pourrait être envisagé d'organiser des séances parallèles d'une demi-journée par exemple pour chaque initiative afin de permettre de discuter des détails/problèmes de chaque initiative.

Enfin, l'organisation du CTS, mais également des autres cadres de concertation (dont CPN voir ci-dessous), a un coût assez important. Etant donné que le projet WAP a des budgets limités, il serait peut être opportun à court termes de déléguer l'organisation et le financement de ces organes au PAPE ou à un autre programme au niveau national et à l'UEMOA au niveau régional. Selon les informations recueillies,

³⁹ WAP. *Rapport de démarrage*. Ouagadougou, Burkina Faso. Mai 2010. p.3

⁴⁰ République du Bénin, République du Niger et Burkina Faso. Accord relatif à la gestion concertée de la Réserve de Biosphère Transfrontalière du W. Février 2008. p.10

le partage des coûts est déjà effectif entre le WAP, le PAPE et l'UEMOA et le projet WAP est ainsi fortement déchargé.

Le Forum des acteurs

Il était prévu dans le PRODOC du projet WAP la mise en place d'un Forum des acteurs qui devait rassembler tous les 18 à 24 mois, les représentants de tous les acteurs concernés par la gestion des parcs ou ceux ayant un intérêt dans les parcs. Le Forum devait constituer une plateforme des acteurs et un cadre pour la communication et la négociation.⁴¹

Une session du forum des acteurs a été organisée depuis le démarrage du projet WAP.

Les Comités de pilotage nationaux

Les CPN, mis en place pour piloter la phase de formulation, ont été maintenus. Les CPN devaient permettre aux intervenants de suivre les activités et l'avancement au niveau national, permettre de faciliter le partage des informations entre les projets actifs et que les coûts soient partagés lorsque différents projets sont intéressés par la même étude ou activité. Ils devaient examiner et commenter les plans et rapports annuels des pays.⁴²

Des arrêtés ministériels de création ont été pris dans les trois pays afin d'en formaliser le fonctionnement. Des sessions annuelles de ces CPN ont été organisées dans chaque pays depuis 2010 : en avril/mai 2010 en parallèle des ateliers de lancement nationaux, en mars 2011 et en février 2012.

La majorité des personnes rencontrées estime que les CPN sont représentatifs de la diversité des acteurs et des parties prenantes, et que les débats lors des réunions sont engagés, francs, directs et constructifs. Les documents sont systématiquement fournis au préalable des réunions. Chaque année, les bilans annuels ont été discutés et les programmations annuelles analysées et validées. Les CNP jouent donc leur rôle. Cependant, certaines personnes rencontrées déplorent que les réunions de 2010 et 2011 se sont tenues un peu tard dans l'année pour valider la programmation annuelle. Bien que les réunions de 2012 se sont tenues au mois de février, il conviendrait de s'assurer en 2013 que les sessions soient tenues suffisamment tôt dans l'année pour permettre d'analyser et valider la programmation annuelle en tout début d'année.

Tel que mentionné plus haut, des discussions sont en cours au Bénin pour mettre en place un CPN conjoints des différentes initiatives, sous le modèles du CTS, afin d'assurer une plus grande collaboration entre le projet WAP, le PAPE, le PAGAP et toute autre initiative en cours au niveau des AP du Bénin. Ce CPN serait piloté par le CENAGREF.

Ces différents comités (CO, CTS, Forum des Acteurs et CPN) seront pérennisés après la clôture du projet WAP car, tel que mentionné lors de la dernière session du CTS, « les organes de suivi de la mise en œuvre du PAPE sont les comités de pilotage, le forum des acteurs, le CTS et Comité des Ministres. »⁴³

3.5.3. Moyens humains et logistiques

Les équipes de projet sont composées d'une coordination régionale et de trois coordinations nationales.

La coordination régionale est composée d'un Coordonnateur régional, d'un RAF, d'un expert en biodiversité (BD), d'un expert en socio-économie, d'un expert en AP mobilisé seulement ponctuellement chaque année, d'une assistante administrative et d'un chauffeur. Le CR, l'assistante administrative et le chauffeur disposent de contrats d'employés UNOPS, tandis que les rémunérations du RAF et des deux experts BD sont considérées comme des honoraires de prestations.

Les responsabilités de la CR telles que définies dans le PRODOC sont les suivantes :

⁴¹ Programme des Nations Unies pour le Développement/ Fonds pour l'Environnement Mondial. *Document de Projet Renforcer l'efficacité et catalyser la durabilité du système des aires protégées du W-Arly-Pendjari (WAP)*. Novembre 2007. p.63

⁴² Idem p.63

⁴³ Comité technique de suivi. *Rapport provisoire du Comité technique de suivi 2012 du programme PAPE et du projet WAP*. Niamey, Niger. 17 et 18 avril 2012. p.3

- Etre en liaison étroite et fournir un appui au travail des équipes nationales de mise en œuvre ;
- Gérer la mise en œuvre du projet au quotidien, coordonner les activités du projet conformément aux règles et procédures du PNUD/FEM et sur la base des directives fournies par le CTS ;
- Assurer la coordination de l'ensemble du projet tout en s'engageant à être indépendant et impartial dans le cadre des échanges de coopération et d'information ;
- Fournir des intrants techniques dans le cadre des réalisations lorsque cela s'avère nécessaire ;
- Se coordonner avec les protagonistes du projet et les programmes régionaux pertinents au projet ;
- Convoquer trimestriellement des Réunions de mise en œuvre du projet en vue de faire le bilan de l'avancement dans la mise en œuvre des plans de travail du projet ;
- S'assurer, avec le PNUD, que des tâches spécifiques soient imparties à des fournisseurs de services d'assistance technique sous-traités ou à des consultants nationaux et internationaux selon un processus d'appel d'offres concurrentiel ;
- Organiser les réunions et les ateliers au niveau du projet ;
- Travailler étroitement avec les bureaux du PNUD dans la région en organisant et fournissant le soutien technique et logistique et la coordination de toutes les missions et affectations des consultants nationaux et internationaux ; et
- Préparer l'ensemble des rapports du projet.⁴⁴

Toutes les personnes rencontrées estiment que la CR a assumé ces responsabilités et a répondu aux tâches qui lui étaient assignées. Les CN reconnaissent l'appui technique fourni par les experts de la CR, ainsi que les relations étroites que la CR entretient avec elles. De nombreux documents techniques ont été élaborés par les experts de la CR, et notamment les lignes guides et plans opérationnels, pour permettre de coordonner efficacement et de guider l'ensemble des activités du projet. Cependant, le rôle des experts de la CR, vis-à-vis de l'AT fourni au projet, notamment par l'UICN, n'était pas clairement défini au démarrage du projet et certaines personnes interrogées estiment que ce manque de clarté a quelque peu ralenti le processus de démarrage du projet (voir ci-dessous 3.6.3. *Assistance technique de l'UICN*).

La CR a également participé activement à la formulation du PAPE et contribue actuellement au renforcement de la collaboration avec cette initiative. Enfin, la CR a systématiquement organisé les ateliers et les réunions régionales, s'est montrée disponible lors des missions techniques, et préparé et compilé l'ensemble des rapports du projet.

Le PRODOC prévoyait que dans chaque pays une équipe nationale soit mise en place, conduite par un coordinateur national qui sera sélectionné parmi les administrateurs supérieurs disponibles sur la base des termes de référence convenus à un niveau régional. Chaque équipe nationale devait également comprendre deux cadres supérieurs appuyés par l'Etat (en principe, l'administrateur ou le conservateur déjà en fonction dans le Complexe) et deux spécialistes sous contrat dont le profil devait être identifié pour compléter les compétences des cadres gouvernementaux.⁴⁵

Les trois CN mises en place sont composées d'un CN, d'un expert en BD, d'un expert en mobilisation sociale et en communication et d'un chauffeur. Les CN sont hébergées dans les locaux de l'administration mais sont indépendantes des équipes de gestion des PN. Dans chaque pays, les CN, les deux experts et le chauffeur bénéficient d'un contrat UNOPS standard. Cette composition est donc pertinente avec les prévisions qui étaient faites dans le PRODOC.

La majorité des personnes rencontrées estime que l'architecture actuelle est adéquate. La CR est indispensable pour assurer la dynamique régionale recherchée, tandis que les CN permettent notamment d'assurer le lien avec les tutelles nationales, les gestionnaires des AP et les acteurs locaux. Les CN permettent également un suivi proactif des activités sur le terrain, dont les microprojets, les activités d'IEC et des activités au sein des AP.

⁴⁴ Programme des Nations Unies pour le Développement/ Fonds pour l'Environnement Mondial. *Document de Projet Renforcer l'efficacité et catalyser la durabilité du système des aires protégées du W-Arly-Pendjari (WAP)*. Novembre 2007. p.62

⁴⁵ Idem. p.59

Cependant, tel que mentionné précédemment, toutes les personnes rencontrées estiment que le dimensionnement qui a été fait de ces équipes n'est pas approprié aux moyens financiers dont bénéficient le projet WAP, surtout à la lumière de la non-mobilisation des cofinancements envisagés. Une restructuration du dimensionnement de ces équipes aurait probablement dû être opérée dès le démarrage du projet si le risque de non-mobilisation des cofinancements avait été suffisamment considéré lors de la phase de formulation mais également de la phase de démarrage.

Moyens logistiques

Le projet a été doté de cinq véhicules au total, deux à la CR et un au niveau de chaque CN. Le bureau de la CR est opérationnel. Il devait être mis à disposition par le Gouvernement du Burkina Faso, mais finalement a dû être loué par le projet. Pour permettre de renforcer la collaboration entre le projet WAP et le PAPE, le BCT du PAPE devrait être hébergé dans les mêmes bureaux que la CR du projet WAP et il est donc envisagé que le PAPE prenne en charge une partie des frais de location.

Les bureaux des trois CN ont été affectés par les administrations de tutelle, entretenus et équipés. Les charges relatives au fonctionnement de ces bureaux sont prises en charge par les administrations de tutelle au Bénin et au Burkina Faso.

La majorité des personnes rencontrées estime que les moyens logistiques dont bénéficient les équipes du projet WAP sont suffisants, adaptés à leurs besoins et permettent d'assurer la coordination et la gestion administrative et technique des activités du projet dans des conditions satisfaisantes. Seule la dotation en carburant et en fonctionnement identique pour les trois CN a été remise en cause par de nombreux acteurs, notamment en raison des distances plus longues à parcourir par la CN du Bénin pour couvrir la partie W-Bénin et Pendjari et se rendre à Cotonou pour les aspects administratifs et financiers tel que précisé ci-dessus.

3.5.4. Performance en termes de gestion

La majorité des personnes interrogées saluent le travail réalisé par les équipes de gestion. Malgré les difficultés rencontrées, les équipes ont su s'adapter et adapter la gestion du projet aux réalités. Globalement, les personnes interrogées jugent comme bonne la performance en termes de gestion et de coordination administrative et financière.

Q6. Quels sont les avantages comparatifs du PNUD-FEM, de l'UNOPS et de l'UICN ?

Le PNUD joue son rôle d'agence de mise en œuvre des fonds du FEM. Les bureaux pays servent de relais pour la mise à disposition des fonds, participent activement et contribuent à l'organisation des différentes réunions, et fournissent un appui institutionnel aux CN. Les relations entre les CN et les bureaux PNUD nationaux sont bonnes. Le suivi et la coordination assurés par le bureau pays PNUD de Ouagadougou ont été salués par les acteurs rencontrés. Le bureau régional du PNUD/FEM a également été actif et a fourni un appui technique considérable aux équipes de projet.

L'UNOPS dispose d'une plus-value pour la mise en œuvre de projets régionaux tels que celui-ci. Il dispose de procédures administratives et financières existantes et transparentes, certifiées ISO9001, qui sont actionnables dès le démarrage du projet, et qui permettent un suivi rapproché des dépenses, ainsi qu'une bonne correspondance des dépenses avec les planifications réalisées dans les PTA. Les délais de décaissements sont généralement raisonnables. L'UNOPS a fourni également des appuis pour le recrutement du personnel, l'exécution du projet WAP, le contrôle des procédures financières-administratives, la gestion des ressources humaines, une assistance opérationnelle ainsi qu'un appui aux achats, et le suivi et la mise en œuvre des activités programmées. Les relations avec le PNUD et les autres partenaires sont jugées comme bonnes.

Un contrat d'Assistance technique entre l'UICN et l'UNOPS a été signé en mai 2010, sur la base d'une proposition technique faite par l'UICN et pour lequel les négociations ont été efficaces. Bien que certains délais aient été observés dans la mise à disposition de l'expertise technique, qui par ailleurs n'est pas toujours adaptée aux besoins, et de la mise à disposition des livrables, l'équipe d'évaluation estime que l'UICN joue son rôle et apporte une plus-value satisfaisante à la mise en œuvre du projet WAP.

Cependant, le contrat qui lie cette organisation au projet WAP n'a pas permis de bien clarifier au démarrage les rôles respectifs des experts du projet WAP et de l'AT, et n'était pas adapté au dimensionnement des équipes du projet notamment.

3.6.1. Assistance intangible du PNUD

Le PNUD, en tant qu'agence de mise en œuvre des fonds du FEM, est responsable devant le FEM de la bonne mise en œuvre du projet.⁴⁶ Il a pour mandat la gestion des fonds, l'appui stratégique, technique et administratif. Son rôle inclut un appui aux équipes de projet dans l'organisation pratique des réunions et ateliers et dans les acquisitions et le recrutement du personnel. Il doit également servir de relais pour les transactions financières du projet.

Les équipes du projet doivent être soutenues par les Bureaux Pays PNUD au Burkina Faso, au Bénin et au Niger. Cet appui s'applique surtout dans le domaine politique et celui de l'administration. Les bureaux du PNUD doivent assurer un suivi régulier de la mise en œuvre du projet.⁴⁷ Le bureau PNUD Burkina Faso a été désigné « Pays chef de file » parmi les trois Bureaux Pays PNUD. Il doit entre autres fournir un soutien technique et administratif à la CR pour assurer une gestion axée sur les résultats et une administration adéquate des fonds.⁴⁸

Le bureau régional du PNUD/FEM pour l'Afrique de l'ouest et du centre est chargé de la surveillance du projet, et de s'assurer que le projet satisfait aux principes de surcoût tout en réalisant des bénéfices environnementaux mondiaux.⁴⁹

La majorité des personnes estime que le PNUD a joué son rôle. Les bureaux pays ont servi de relais pour la mise à disposition des fonds. Tel que prévu dans le PRODOC, les bureaux pays ont participé activement aux réunions des CPN et ont également fourni un appui à l'organisation de ces réunions.

Les relations entre les CN et les bureaux PNUD nationaux sont très bonnes. Les bureaux pays fournissent un appui institutionnel aux CN salué par la majorité des personnes rencontrées. Cet appui inclut la facilitation du dialogue et de négociation avec les administrations de tutelle et les autres PTF. A titre d'exemple, les bureaux pays du PNUD ont été activement impliqués dans le processus de formulation du PAPE et les négociations autour des dispositifs institutionnels et des procédures et modalités de gestion de ce programme. L'équipe d'évaluation conclut que les bureaux pays du PNUD jouent donc leur rôle.

Le suivi et la coordination assurés par le bureau pays PNUD de Ouagadougou, désigné Pays chef de file, ont été salués par les acteurs rencontrés. Il a notamment été très actif auprès de la CR et lui a fourni un appui technique et administratif.

Enfin, les acteurs rencontrés ont tous déclaré que le bureau régional du PNUD/FEM jouait son rôle activement et fournissait un appui technique considérable aux équipes de projet.

3.6.2. Assistance opérationnelle de UNOPS

Le PNUD/FEM, à travers le bureau pays du PNUD au Burkina Faso et l'autorité de son Représentant Résident, a contracté le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) comme Agence d'Exécution du projet. UNOPS est donc comptable vis-à-vis du PNUD de l'exécution du projet. Le projet WAP forme partie du portefeuille du Bureau UNOPS-Dakar, SNOC (Sénégal Operations Centre). Tels que définis dans le PRODOC, les rôles du SNOC comprenaient :

- La sélection conjointe, en coopération avec le PNUD/Burkina Faso et le PNUD/FEM, de l'équipe de projet ;
- La planification et le suivi des aspects techniques, y compris les visites régulières sur le terrain, le suivi des critères de références en matière d'avancement du projet et le contrôle des réalisations ;

⁴⁶ WAP. *Rapport de démarrage*. Ouagadougou, Burkina Faso. Mai 2010. p.2

⁴⁷ Idem. p.2

⁴⁸ Programme des Nations Unies pour le Développement/ Fonds pour l'Environnement Mondial. *Document de Projet Renforcer l'efficacité et catalyser la durabilité du système des aires protégées du W-Arly-Pendjari (WAP)*. Novembre 2007. p.59

⁴⁹ Idem. p.59

- Une participation active, lorsque cela est approprié, dans toutes les activités pertinentes ;
- L'adoption, durant le déroulement du projet, des systèmes, des programmes et des outils développés par le projet pour assurer la durabilité de ses réalisations ;
- Un rôle actif de coordination avec les autres protagonistes tout au long du projet ;
- La préparation et la soumission des rapports périodiques d'avancement et des consultations régulières avec les bénéficiaires et les contractants ;
- Le secrétariat des réunions du CTS ;
- La présidence des réunions annuelles de l'examen tripartite du projet ;
- Le maintien d'un compte séparé dans le cadre de la comptabilité des fonds du projet ;
- L'assurance que les fonds avancés sont utilisés en accord avec les PTA et le budget du projet ;
- La préparation, l'autorisation et l'ajustement des engagements et des dépenses ;
- Les décaissements à temps, et les enregistrements et les rapports dans le domaine financier en comparaison avec les budgets et les plans de travail ;
- La gestion et le maintien des budgets, y compris le suivi des engagements, des dépenses et des dépenses planifiées par rapport au budget et au plan de travail ; et
- Le maintien d'une communication productive, régulière et professionnelle avec le PNUD et les autres protagonistes du projet afin d'assurer le bon avancement de la mise en œuvre du projet.

La majorité des personnes rencontrées estime que l'UNOPS dispose d'une plus-value pour la mise en œuvre de projets régionaux tels que celui-ci. L'organisation dispose en effet de procédures administratives et financières existantes et transparentes, certifiées ISO9001, qui sont actionnables dès le démarrage du projet.

L'implication de l'UNOPS dans la gestion contribue à garantir la transparence de la gestion et de la mise en œuvre du projet. Tel que mentionné précédemment, les procédures et les modalités utilisées permettent la transparence et un suivi rapproché des dépenses, ainsi qu'une bonne correspondance des dépenses avec les planifications réalisées dans les PTA. Les délais de décaissements sont généralement raisonnables. L'UNOPS fournit également des appuis pour le recrutement du personnel, l'exécution du projet WAP, le contrôle des procédures financières-administratives, la gestion des ressources humaines, ainsi qu'un appui aux achats, et le suivi et la mise en œuvre des activités programmées.

Les personnes rencontrées estiment donc que l'UNOPS joue son rôle, bien que certaines d'entre elles aient jugé ses procédures un peu complexes et contraignantes dans certains cas. Il a notamment procédé aux recrutements du personnel des équipes de projet, en collaboration avec le PNUD, bien que ceux-ci aient été un peu longs. Il a fourni un bon appui technique et une assistance opérationnelle aux équipes de projet, notamment au démarrage du projet, et a dispensé plusieurs formations au personnel du projet sur les procédures et mécanismes de gestion administratifs, financiers et comptables de l'UNOPS. Les relations avec le PNUD et les autres partenaires sont jugées comme bonnes. L'UNOPS SNOG a effectué plusieurs missions d'appui et d'orientations techniques. Enfin, l'UNOPS a été assez actif et a contribué à accélérer et faciliter les procédures et la mise en œuvre du projet WAP.

3.6.3. Assistance technique UICN

Tel que mentionné à la partie « formulation », l'UICN était l'agence de mise en œuvre de la phase PDF-B de ce projet. Cette organisation est donc partie prenante à part entière du projet WAP depuis son concept initial. L'UICN avait déjà été identifié au stade de la formulation en tant que fournisseur principal d'assistance technique, l'UNOPS devant « sous-traiter l'UICN pour qu'il fournisse l'assistance technique aux équipes exécutives régionales et nationales du projet ». ⁵⁰ Les responsabilités assignées à l'UNOPS mentionnées précédemment devaient par ailleurs être « prises avec l'appui de l'UICN ». ⁵¹

⁵⁰ Idem. p.59

⁵¹ Idem. p.60

Un contrat d'Assistance technique entre l'UICN et l'UNOPS a été signé en mai 2010, sur la base d'une proposition technique faite par l'UICN.⁵² Les négociations entre l'UNOPS et l'UICN ont donc été assez efficaces. Ce contrat, signé avec le Bureau régional pour l'Afrique centrale et occidentale (BRAO) de l'UICN, d'un montant forfaitaire de 500 000 USD sur 4 ans (2010-2013) stipule les obligations du prestataire UICN, les montants et modalités de paiement, les délais et mode de paiement, les délais et notifications, le cahier des charges incluant : les documents techniques référents au contrat (notamment la proposition technique UICN et tableau de détail des prix), les formes de notification et de communications, les modalités de sous-traitance, de planification et de rapportage.

Globalement, les personnes rencontrées estiment que l'UICN joue son rôle et apporte une plus-value satisfaisante à la mise en œuvre du projet WAP. L'UICN est une organisation reconnue qui dispose d'une bonne expertise, une bonne expérience, et une vision assez claire et adaptée. Le rapportage réalisé dans le cadre de ce contrat d'AT sur une base thématique d'activités et en fonction des interventions est jugé comme satisfaisant. Par ailleurs, l'UICN a produit un bilan de son AT sur la période mai 2010 à décembre 2011 qui présente pour chaque résultat et produit attendu pour le projet WAP quelle a été la contribution de l'AT UICN.

Cependant certains délais ont été observés dans la mise à disposition de l'expertise et dans la livraison des produits. Par ailleurs, certains acteurs estiment que l'expertise mise à disposition n'était pas toujours adaptée aux besoins sur le terrain notamment. Les acteurs nationaux rencontrés dans le cadre de cette évaluation déplorent également que les rapports de réalisation des activités ne sont pas toujours transmis dans des délais convenables au niveau national.

Par ailleurs, tel que mentionné précédemment, certaines personnes rencontrées estiment qu'il y a eu un manque de clarté au démarrage du projet sur le rôle de l'AT de l'UICN vis-à-vis du rôle des experts techniques de la CR, notamment créé par la mention dans le PRODOC sur le fait que les responsabilités de l'UNOPS devaient être prise avec l'appui de l'UICN (voir ci-dessus). Les experts de la CR étaient donc un peu attentistes au démarrage du projet WAP, ne sachant pas réellement quel était leur rôle spécifique et quel était celui de l'AT. Des discussions ont été menées lors de l'atelier de démarrage, qui ont contribué à clarifier les rôles de chaque partie. Une liste exhaustive des activités sur lesquelles un appui de l'UICN était attendu a par ailleurs été fournie à la fin du rapport de démarrage.⁵³ Cette liste était très détaillée et l'équipe d'évaluation estime qu'elle dépassait le mandat d'AT confié à l'UICN. La proposition technique faite par l'UICN était d'ailleurs beaucoup moins ambitieuse et détaillée. Elle stipulait simplement que « l'UICN apportera une AT dans les thématiques visant :

1. à améliorer l'efficacité de la gestion des zones protégées du complexe WAP, à travers l'utilisation d'outils appropriés ;
2. à apporter l'expertise nécessaire au processus participatif à travers la mise en œuvre rigoureuse des approches de cogestion ;
3. à créer un dialogue constructif entre les détenteurs de connaissances scientifiques et acteurs locaux détenteurs de connaissances et de savoir-faire locaux au profit de la conservation et de la gestion durable du complexe WAP et de ses ressources, au profit des (3) Etats ; et
4. à contribuer à la mise en place d'un système de suivi participatif et à intégrer le projet dans des réseaux internationaux de partage de savoirs et des expériences. »⁵⁴

Certaines personnes interrogées estiment que le contrat avec l'UICN n'aurait pas du être décliné pour une période complète de 4 ans, mais aurait du être un contrat d'AT annuel, reconductible, pour permettre d'identifier les besoins en AT ponctuellement et de les quantifier sur une base annuelle ou semestrielle et ainsi de définir le coût relié aux prestations d'AT sur une base annuelle/semestrielle. Cette modalité aurait également permis de mieux clarifier le rôle respectif des experts des équipes de projet et de l'AT, certains acteurs estimant que certaines activités effectuées par l'UICN auraient pu être réalisées par les experts du

⁵² UNOPS. *Contrat de prestation de services entre l'UNOPS et l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) comme fournisseur principal d'assistance technique au projet WAP*. Ouagadougou, Burkina Faso. 1^{er} mai 2010. 13p.

⁵³ WAP. *Rapport de démarrage*. Ouagadougou, Burkina Faso. Mai 2010. pp.25-27

⁵⁴ Union Internationale pour la Conservation de la Nature. *Proposition technique pour l'assistance technique de l'UICN au Projet Renforcer l'efficacité et catalyser la durabilité du système des aires protégées du W-Arly-Pendjari (Projet WAP Bénin-Burkina-Faso-Niger)*. p.4

projet. Le dimensionnement de ce contrat d'AT n'était donc probablement pas adapté au dimensionnement des équipes de projet.

L'équipe d'évaluation conclut que la négociation du contrat d'AT entre l'UICN et l'UNOPS a été efficace. Bien que certains délais aient été observés dans la mise à disposition de l'expertise technique, qui par ailleurs n'est pas toujours adaptée aux besoins, et de la mise à disposition des livrables, l'équipe d'évaluation estime que l'UICN joue son rôle et apporte une plus-value satisfaisante à la mise en œuvre du projet WAP. Cependant, le contrat qui lie cette organisation au projet WAP n'a pas permis de bien clarifier au démarrage les rôles respectifs des experts du projet WAP et de l'AT, et n'était pas adapté au dimensionnement des équipes du projet notamment.

Q7. Le système de suivi-évaluation est-il efficace ?

Le suivi-évaluation du projet est réalisé par l'équipe du projet et les bureaux pays du PNUD en accord avec les procédures établies par le PNUD et le FEM. Le système de reporting est effectivement en place aux niveaux national et régional et les différents rapports requis sont systématiquement préparés et soumis par l'équipe de projet. Les outils d'évaluation METT, FSC et MSC ont été adoptés et sont effectivement renseignés par le projet. Ils permettent un suivi rapproché de la gestion et de la durabilité financière des AP qui compose le complexe WAP.

Cette évaluation à mi-parcours arrive un peu tard dans le cycle du projet WAP et il aurait probablement été bénéfique de planifier cette évaluation pour le 1er semestre 2011 afin de proposer dès la mi-2011 des recommandations d'ajustement face au risque financier identifié dès 2010.

Le projet n'a pas jusqu'à présent développé de guide ou d'approche spécifique pour réaliser la capitalisation de ses acquis, bonnes pratiques et leçons apprises, qui doit permettre d'analyser entre autres les forces et les faiblesses des différentes initiatives qui ont été mises en œuvre au sein et en périphérie des AP, et *in fine* d'alimenter une base de données régionale à finaliser et à opérationnaliser.

Les 14 indicateurs adoptés suite à la révision du cadre logique au démarrage du projet sont spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et réalistes dans le temps, et la situation de référence pour ces indicateurs a été actualisée par l'UICN.

3.7.1. Procédures et outils de suivi-évaluation

Le suivi-évaluation du projet est réalisé par l'équipe du projet et les bureaux pays du PNUD en accord avec les procédures établies par le PNUD et le FEM. Il est principalement basé sur l'utilisation du cadre logique présenté dans le PRODOC et révisé lors de la phase de démarrage, et les PTA afin de suivre l'état d'avancement des différents résultats, produits et activités.

Un atelier régional de démarrage s'est tenu en février 2010 à Cotonou et trois ateliers de démarrage au niveau national se sont tenus courant le mois de mai à Fada N'Gourma au Burkina Faso, Kandi au Bénin et Kollo au Niger. L'atelier régional a donné lieu à un rapport de démarrage et les 3 ateliers nationaux à un rapport d'atelier.

Le système de reporting est effectivement en place aux niveaux national et régional. Les rapports suivants ont systématiquement été préparés et soumis par l'équipe de projet :

- Le rapport de démarrage ;
- Les rapports annuels de projet ;
- Rapport d'exécution du projet (*PIR-Project Implementation Report*) ;
- Les rapports d'avancement trimestriels fournis à UNOPS et qui inclut un risk log⁵⁵ ;
- Des rapports thématiques périodiques ; et
- Les rapports techniques

⁵⁵ Depuis 2012, afin d'alléger le travail pour les projets de longue durée, l'UNOPS ne demande plus qu'un PTA en début d'année, un rapport semestriel et un rapport annuel. Le risk log est intégré dans ces rapports.

Par ailleurs, l'équipe de projet a adopté un système de notation annuelle, basé sur le système de notation du PNUD/FEM, qui a consisté à noter sur une base annuelle l'état d'avancement des 23 produits attendus du projet WAP.

Les outils d'évaluation METT (*Management Effectiveness Tracking Tool*), instrument du FEM relatif au suivi de l'efficacité de la gestion des AP, FSC (*Financial sustainability scorecard*) instrument de pointage du PNUD pour le suivi de la durabilité financière des systèmes d'AP et MSC (*Management Scorecard*), ont été adoptés et sont effectivement renseignés par le projet. Ils permettent un suivi rapproché de la gestion et de la durabilité financière des AP qui compose le complexe WAP. Les données METT et FSC ont été renseignées en 2010 et en 2012. Ce système de suivi a été adopté par les partenaires, et notamment le PAPE et le PAGAP, ce qui permettra de pérenniser ce suivi dans le temps, après la clôture du projet WAP. Selon l'équipe de projet et le personnel des AP, le METT a également contribué à identifier les faiblesses en termes de gestion des AP et les besoins correspondant en termes de renforcement des capacités et ainsi à améliorer le programme de formation.

Certaines personnes rencontrées estiment que cette évaluation à mi-parcours arrive un peu tard dans le cycle du projet WAP, avec un risque financier identifié dès 2010. Il aurait probablement été bénéfique de planifier cette évaluation pour le 1^{er} semestre 2011 afin de proposer dès la mi-2011 des recommandations d'ajustement face à ce risque financier et de prendre des mesures de gestion appropriées pour y répondre.

Le projet n'a pas jusqu'à aujourd'hui développé de guide ou d'approche pour la capitalisation de ses acquis, bonnes pratiques et leçons apprises. Toutes les personnes rencontrées estiment qu'une phase de capitalisation complète soit réalisée, afin notamment d'analyser les différentes initiatives et activités qui ont été menées au sein des AP du complexe WAP et en périphérie, d'évaluer les forces, les faiblesses et les gap des différentes approches suivies pour la cogestion, la LAB et la surveillance conjointe, la prévention des conflits, l'IEC et la mobilisation des communautés, le financement durable, le tourisme durable, ainsi que les travaux menés autour des outils de coordination régionale du complexe. Cette phase de capitalisation pourrait se concentrer pas uniquement sur les interventions appuyées par le projet WAP, mais également sur celles qui ont été menées par d'autres partenaires au préalable ou en parallèle, tel qu'ECOPAS, ou encore les appuis techniques et financiers apportés par la coopération allemande au PN de la Pendjari durant les 10 dernières années.

Les résultats de cette phase de capitalisation pourront alimenter une base de données régionale, dont l'architecture et les modalités de fonctionnement ont été définies par le projet WAP, avec l'appui de l'AT UICN. Une première étude sur la mise en place d'une Base de données à référence spatiale (BDRS) avait été réalisée en 2004⁵⁶ et avait permis : (i) la construction d'une architecture de la BDRS ; (ii) la modélisation des données ; (iii) l'implémentation de la base de données développée sur le système de gestion de base de données ACCESS ; et (iv) la spécification technique du matériel et logiciels appropriés.⁵⁷ Cette étude a été réactualisée en 2011 et une base de données descriptive révisée a été réalisée sous MS Access et ses principales fonctionnalités ont été développées. Une formation à son utilisation par les experts du projet WAP a même été réalisée en septembre 2011. Cependant, cette base de données n'a pas été adoptée par tous les acteurs, notamment régionaux, et il est par conséquent nécessaire aujourd'hui de la finaliser et de l'opérationnaliser en prenant en compte les observations émises par les différents partenaires nationaux et régionaux.

3.7.2. Indicateurs et situation de référence

Le cadre logique initial présenté dans le PRODOC comprenait 39 indicateurs, dont 90% d'entre eux pouvaient être considérés comme des indicateurs de processus et non de résultats. Le cadre logique et ces indicateurs ont été revus au lancement du projet.

⁵⁶ Union Internationale pour la Conservation de la Nature/ Groupe des écoles EIER / ETSHER. *Etude sur la mise en place d'un Système Régional d'information, de Capitalisation, de Suivi - Evaluation et d'une base de données à référence spatiale pour le complexe WAP. Mise en place d'une Base de Données à Référence Spatiale et son Manuel de Gestion*. Ougadougou, Burkina Faso. Septembre 2004. 91 p

⁵⁷ Société d'Etude et de Recherche Intégrée en Géomatique et Environnement/Union Internationale pour la Conservation de la Nature. *Rapport de mise en place d'une Base de Données à Référence Spatiale (BDRS)*. Ougadougou, Burkina Faso. Octobre 2011. 36p.

Cette révision a été guidée par les critères suivants :

- Simplification du cadre logique et réduction du nombre total d'indicateurs – 14 indicateurs au lieu de 39 indicateurs dans le cadre logique original ;
- Introduction d'indicateurs d'impact au niveau objectif/résultats, suivant les orientations actuelles du PNUD/FEM ;
- Intégration d'indicateurs agrégés, spécifiquement développés ou agréés par le PNUD/FEM, notamment les outils pour le suivi des AP en terme de (i) durabilité financière, (ii) capacité de gestion et (iii) efficacité de gestion.

L'équipe d'évaluation estime que ces 14 indicateurs adoptés suite à la révision du cadre logique sont spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et réalistes dans le temps.⁵⁸

Tel que mentionné à la partie formulation, les différentes études et diagnostics réalisés en 2005 durant la phase de formulation ont fourni beaucoup d'informations et de données relative au contexte et à la situation du système des AP du complexe WAP et sa périphérie qui pouvaient alimenter la situation de référence. Cependant, étant donné les délais consentis lors de la formulation et le démarrage du projet, il s'est avéré nécessaire de procéder à une actualisation de ces données et de la situation de référence pour les indicateurs sélectionnés suite à la révision du cadre logique. Cette actualisation a été réalisée par l'UICN, après quelques discussions et négociations avec l'équipe de projet. L'actualisation de cette situation de référence a été une activité assez intense qui a mobilisé une quantité assez importante d'expertise et de temps.

Q8. La gestion des risques est-elle efficiente ?

Le système d'identification et de gestion des risques mis en place est conforme au système préconisé par le PNUD/FEM. La gestion des risques est globalement efficiente et les risques identifiés lors du dernier bilan annuel sont pertinents et reflètent effectivement les risques auxquels fait face le projet. Les décisions prises par les organes décisionnels et de tutelle en réponse au risque de gap financier classé comme critique en 2011 auraient cependant pu être plus fortes et tranchées. Un risque complémentaire lié à la situation institutionnelle relative à la gestion des AP au Bénin et à la direction du PN de la Pendjari et du Parc du W-Bénin a été identifié lors de cette évaluation.

3.8.1. Système de gestion des risques

Une matrice d'évaluation des risques est systématiquement intégrée dans les rapports de bilan annuel. Les risques identifiés y sont brièvement décrits et classés selon leur type (environnemental, financier, opérationnel, politique, réglementaire ou stratégique), leur niveau (standard ou critique), la catégorie de réponse (plan d'urgence, suivi pointu ou autre) et l'évolution du risque (atténuation, stable, augmentation, problème). La date d'identification du risque est également précisée. Le niveau du risque est mesuré à partir d'une matrice qui croise le niveau d'impact potentiel du risque en question et sa probabilité d'occurrence. Les risques critiques correspondent à des risques avec un impact potentiel moyen ou haut et des chances d'occurrence supérieure à 50 %.

Cette matrice présente également pour chaque risque une réponse de gestion, à savoir situation actuelle et réponse envisagée. Les mesures d'atténuation et les réponses de gestion sont revues régulièrement durant le cycle du projet.

Par ailleurs, un *risk log* est également complété sur une base annuelle par le PNUD/FEM, lors de l'élaboration du PIR. Cet outil reprend essentiellement les mêmes rubriques et informations que celles présentées dans la matrice d'évaluation inclut dans le bilan annuel. Il présente simplement en plus l'organe responsable de la réponse de gestion à mettre en œuvre

L'équipe d'évaluation conclut que le système d'identification et de gestion des risques mis en place est conforme au système préconisé par le PNUD/FEM.

⁵⁸ SMART : *Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound*

3.8.2. Risques identifiés et mesures d'atténuation

Le tableau suivant présente les cinq risques identifiés dans le rapport de bilan annuel de 2011, leur niveau ainsi que les prévisions pour en atténuer les impacts.

Tableau 9 - Risques identifiés dans le rapport annuel de 2011

N°	Risques	Niveau du risque	Prévisions pour en atténuer l'impact
01	Les fonds restants sont insuffisants pour financer l'ensemble des actions prévues par le projet.	Critique	Analyse approfondie du budget et des options pour transférer ou mitiger le risque afin que les organes de tutelle du projet puissent examiner dans le meilleur délai la situation et prendre les décisions nécessaires. Les options actuellement identifiées peuvent être schématisées comme suit : <u>Option 1 : Poursuite de l'actuelle dynamique du projet.</u> Clôture anticipée du projet pendant la 4 ^{ème} année du cycle du projet avec un impact potentiellement négatif sur la possibilité d'atteindre pleinement les objectifs globaux assignés. <u>Option 2 : Mobilisation de fonds complémentaires.</u> Repérage et mobilisation d'un financement supplémentaire, estimable à environ \$ 1 - 1,5 million, afin de compléter le cycle du projet et maintenir la possibilité d'atteindre pleinement les objectifs globaux assignés. <u>Options intermédiaires.</u> Réduction significative <i>pendant l'année 2012</i> des coûts récurrents du projet en termes de personnel, assistance technique et fonctionnement, afin de retarder la clôture anticipée du projet et mitiger son impact négatif sur la possibilité d'atteindre les objectifs globaux assignés.
02	L'insuffisance d'actions tangibles sur le terrain face à l'augmentation des attentes parmi les populations riveraines des AP engendre un impact négatif sur la perception du projet.	Standard	Accélérer le démarrage effectif de la première série de microprojets dès le début de 2012.
03	Le manque de ressources financières pour assurer les salaires des éco gardes au niveau du Parc Régional du W réduit considérablement l'opérationnalité des gestionnaires de l'aire protégée.	Standard	(i) Catalyser et faciliter la contribution des partenaires du projet pour appuyer la prise en charge des écocardes (ii) interpellier les services techniques de tutelle et assister dans l'identification d'une stratégie pour leur prise en charge à long terme dans le cadre du fonctionnement des AP.
04	Difficultés et/ou retards dans la mobilisation des cofinancements limitent la possibilité d'atteindre les objectifs assignés au projet.	Standard	Intensification des contacts avec les projets et programmes qui sont en place ou en voie de formulation dans la zone d'intervention du projet WAP.
05	Le montage du partenariat préconisé entre les projets WAP et PAPE n'assure pas le niveau de collaboration recherché.	Standard	Collaborer activement avec l'équipe chargée de la mise en œuvre du PAPE afin d'optimiser la synergie entre les deux projets, notamment par rapport à la structure organisationnelle pour les trois résultats du PAPE

Source : Rapport de bilan annuel 2011

L'équipe d'évaluation estime que les risques qui ont été identifiés lors du dernier bilan annuel sont pertinents et reflètent effectivement les risques auxquels fait face le projet. Cependant, il faut noter que le premier risque classé comme critique a été identifié en juin 2011 et les décisions prises en conséquence par les organes décisionnels et de tutelle suite à la classification de ce risque n'ont peut être pas été assez fortes, à la lumière de l'analyse qui a été présentée dans ce rapport d'évaluation. La situation n'a pas réellement évolué en un an et une décision plus tranchée quant à un redimensionnement de l'équipe de projet par exemple aurait probablement été bénéfique.

L'équipe d'évaluation estime qu'il existe un autre risque complémentaire à ces 5 risques, de type politique et de niveau standard lié à la situation institutionnelle au Bénin, au processus de recrutement en cours des

nouveaux directeurs des Parcs du W-Bénin et du PN de la Pendjari et à l'effet négatif que ce processus et les négociations actuelles qui l'entourent entre le Ministère de l'environnement béninois, le CENAGREF, les AVIGREF, les communautés riveraines et les PTF, pourrait avoir sur la cogestion de ces deux PN.

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 ?

Un nombre important d'activités ont été mises en œuvre qui ont contribué à une progression satisfaisante vers la réalisation des produits relatifs aux 4 résultats attendus.

L'élaboration et la validation de 13 microprojets pilotes actuellement mis en œuvre a été appuyé par des lignes guides développées par le projet. Les 13 groupements qui les portent ont bénéficié de plusieurs formations. Un plan de prévision et de gestion des conflits et des crises liées aux facteurs climatiques et environnementaux, ainsi qu'un plan opérationnel pour la prévention et la gestion des conflits humains-faune ont été élaborés. Le projet a contribué au dialogue sur la gestion de conflits liés à l'accès aux ressources naturelles. Des tournées d'information ont été réalisées. Des ateliers de formation en IEC des enseignants et élus locaux et des conférences dans des établissements scolaires ont été organisés. Une enquête de perception sur les AP a été réalisée. Le travail de verdissement de 3 PDC a été initié. Diverses formations sur les aspects de gestion des AP ont été dispensées au profit du personnel des AP. Un forum des gestionnaires des parcs s'est tenu. La surveillance et le suivi conjoints au sein du Bloc Arly-Pendjari sont opérationnels. L'outil de suivi METT a été adapté et appliqué au complexe dans son ensemble. Un inventaire aérien des éléphants est en cours, l'inventaire annuel des girafes est réalisé et un inventaire des grands carnivores vient d'être finalisé. Les TdRs pour l'établissement d'un plan de sauvegarde pour les grands carnivores viennent d'être publiés. Un projet de texte portant création d'un organe régional et des lignes guides pour l'élaboration d'un schéma directeur pour le complexe WAP, ainsi que pour la mise en place d'un mécanisme de financement durable à l'échelle régionale ont été élaborés. Un plan opérationnel pour l'élaboration d'une réglementation régionale et un projet d'accord relatif à la gestion concertée à l'échelle du complexe ont également été développés. Les réunions du CTS et du CO ont été relancées, le CTS a été élargi et des projets d'arrêtés les concernant ont été élaborés. L'architecture et les modalités de fonctionnement d'une base de données ont été définies et une version provisoire d'un site web a été créée. Un plan opérationnel de communication a été élaboré et diverses actions de communication pour promouvoir la conservation du WAP ont été conduites. Les mécanismes et procédures de gestion et de suivi-évaluation ont été mis en place et sont opérationnels.

Cependant, certaines activités n'ont pas connu d'avancées considérables et certains produits posent des défis importants, bien que la majorité d'entre eux soient attendus pour les deux dernières années de mise en œuvre. Les travaux relatifs à l'élaboration de lignes guides et d'un manuel de bonnes pratiques pour la répartition équitable des coûts et des bénéfices de la conservation n'ont pas été initiés. L'élaboration de lignes guides pour l'élaboration des PAG des AP du complexe WAP n'a pas non plus démarré. L'élaboration et l'adoption de mécanismes d'alerte et de prévention des conflits nécessitent encore un effort considérable. Un effort complémentaire devra aussi être fourni pour l'élaboration et l'adoption de plans de sauvegarde régionaux pour les éléphants, les girafes et les grands carnivores. Bien qu'une feuille de route pour le développement du tourisme et un premier draft d'un avant-projet de Charte sur l'écotourisme aient été produits, l'élaboration d'une charte pour le développement du tourisme durable n'a pas été initiée. Les travaux menés autour du mécanisme de coordination régionale se confrontent aujourd'hui à des visions qui diffèrent selon les acteurs et qui en bloquent l'avancée. Enfin, les projets de base de données et de site web n'ont jusqu'à présent pas été adoptés par tous les acteurs.

L'équipe d'évaluation juge la progression vers l'atteinte des résultats attendus 1, 2 et 4 comme satisfaisante (S) et modérément satisfaisante pour le résultat 3 (MS).

Le niveau de mise en œuvre pour les résultats 1, 2 et 4 est globalement en accord avec la planification de mise en œuvre du projet, mais les ambitions fixées pour le résultat 3 ne seront vraisemblablement pas atteintes. La structure, les modalités et les mécanismes de gestion sont en place et sont efficaces. Cependant, le niveau de décaissement du projet est assez élevé vis-à-vis du stade de sa mise en œuvre et par rapport à l'analyse du niveau de mise en œuvre des activités et d'atteinte des produits. Les charges récurrentes annuelles sont par ailleurs élevées. Sur cette base, l'équipe d'évaluation juge que les progrès dans la mise en œuvre du projet WAP sont satisfaisants (S). Par ailleurs, l'équipe d'évaluation estime que le projet WAP sera en mesure de livrer des résultats de qualité et de bonne valeur stratégique pour la conservation du système des AP du complexe WAP, à condition que les ressources financières suffisantes lui soient mises à disposition et que le temps effectif pour en compléter la mise en œuvre lui soit accordé.

3.9.1. Niveau de mise en œuvre des activités, de réalisation des produits et d'atteinte des résultats

Le tableau 10 ci-dessous présente, à la date de réalisation de cette évaluation à mi-parcours, les activités mises en œuvre et le niveau de réalisation des produits attendus pour chaque résultat tels que définis dans le cadre logique révisé présenté dans le rapport de démarrage du projet WAP. Les données présentées dans ce tableau ont été compilées sur la base des rapports de bilan annuels du projet WAP, les PIR, les entretiens et les visites de sites réalisés.

Tableau 10 – Niveau de mise en œuvre des activités et de réalisation des produits

Produits attendus	Niveau de mise en œuvre à la date de réalisation de l'évaluation à mi-parcours
Résultat 1 - Emergence de communautés soutenant une gestion durable des aires protégées autour du complexe WAP	
1.1. Fiches techniques pour déterminer l'éligibilité et la faisabilité des principales activités pilotes de valorisation de la biodiversité identifiées	<p>Les données de référence relatives aux bénéfices tirés de la valorisation de la diversité biologique et à la perception des populations des bénéficiaires de la conservation ont été collectées dans le cadre de l'étude sur la situation de référence réalisée par l'UICN.</p> <p>Le canevas pour la fiche technique de présentation et les lignes guides pour l'élaboration des microprojets pilotes ont été réalisés, les mécanismes d'évaluation des propositions de microprojets ont été définis et des fiches techniques relatives à une première série de microprojets ont été élaborées et validées.</p>
1.2. Programme de formation à l'intention des bénéficiaires pour l'identification et mise en œuvre de microprojets pilotes de valorisation de la biodiversité	<p>Un plan de formation des bénéficiaires des microprojets a été élaboré avec pour objectif le renforcement des capacités pour l'identification et la mise en œuvre des microprojets. Ce plan identifie cinq thématiques prioritaires : (i) l'identification et la mise en œuvre de microprojets ; (ii) la gestion comptable et financière simplifiée et le suivi des microprojets ; (iii) le marketing et la recherche de débouchés pour les produits locaux ; (iv) les techniques de négociation ; et (v) le montage de dossiers de microprojets et la recherche de financement.</p> <p>Trois sessions d'internalisation des lignes guides pour l'élaboration des microprojets pilotes ont été tenues à Pama, Banikoara et La Tapoa, avec pour objectif d'informer les futurs bénéficiaires des subventions et de faciliter leur engagement dans le processus de formulation de microprojets pilotes finançables par le projet.</p> <p>Les formations suivantes ont été réalisées par l'UICN au profit des bénéficiaires des microprojets, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'atelier de formation des associations de femmes Fandima et Tinfé au Burkina Faso en technique de collecte des amandes, de traitement, conservation et de transformation en beurre et savon de karité ; • L'atelier de formation sur la valorisation de la viande de brousse au profit de l'Union provinciale des groupements de gestion de la faune de la Kompienga au Burkina Faso ; • La formation des promoteurs de micro-projets au Burkina Faso sur la mise en place et l'utilisation des outils de la comptabilité simplifiée ; • La formation en gestion administrative et financière des promoteurs de microprojets du Bénin ; • L'atelier de renforcement des capacités en techniques modernes d'apiculture au Bénin ; et • Les ateliers de renforcement des capacités des bénéficiaires de microprojets au Niger.
1.3. Appui technique et financier à la mise en œuvre des activités pilotes de valorisation de la biodiversité identifiées	<p>Les fiches techniques relatives à 13 microprojets pilotes ont été développées avec l'appui technique de l'équipe de projet.</p> <p>Les 13 microprojets ont été approuvés et la première tranche de l'appui financier leur a été versée. Les 13 microprojets sont actuellement en cours de mise en œuvre.</p>

	<p>Les 13 microprojets représentent un montant total de 209 000 USD dont le projet WAP prend en charge 80%, soit environ 160 000 USD répartis comme suit : 40 600 USD pour 3 groupements au Burkina Faso, 61 300 USD pour 5 groupements au Bénin et 57 414 USD pour 5 groupements au Niger.</p> <p>Un cadre consultatif de cogestion de Tamou au Niger a été mis en place.</p>
1.4. Lignes guides et manuel de bonnes pratiques pour la répartition équitable des coûts et bénéfices de la conservation et utilisation durable de la biodiversité	<p>Ce produit n'a pas connu d'avancées à la date de réalisation de cette évaluation à mi-parcours et est attendu en fin de projet. Une étude spécifique sur les bonnes pratiques en termes de répartition des coûts et bénéfices de la conservation et utilisation durable de la biodiversité, entre notamment les utilisateurs, les gestionnaires et autres parties prenantes, devra entre autres être réalisée d'ici la fin de la mise en œuvre du projet.</p>
1.5. Élaboration et adoption de mécanismes d'alerte et prévention des conflits induits par la pression sur l'utilisation des terres et les changements climatiques	<p>Un plan de prévision et de gestion des conflits et des crises liées aux facteurs climatiques et environnementaux dans le complexe WAP a été élaboré en septembre 2010 par l'équipe de projet. Ce plan définit entre autres les actions envisagées par le projet WAP dans le cadre de la prévention des conflits.</p> <p>Un plan opérationnel pour la prévention et la gestion des conflits humains- faune a également été réalisé en 2010.</p> <p>Une première analyse des enjeux et identification d'acteurs a été réalisée et des axes d'interventions ont été identifiés avec le concours de gestionnaires des AP, afin de répondre aux principales problématiques concernant les mécanismes d'alerte et la prévention des conflits dans la zone du WAP.</p> <p>Les équipes du projet ont participé et animé plusieurs sessions de dialogue autour de la gestion de conflits liés à l'accès aux ressources naturelles (foire de l'Alibori au Bénin en 2011, dialogue sur les conflits occasionnés par les activités de transhumance et par les dégâts causés par la faune au niveau de la périphérie du W-Niger et du Parc d'Arly)</p> <p>Un travail de diagnostic participatif sur l'exploitation des ressources halieutiques a été conduit dans la zone de la rivière Pendjari, partagée entre le Bénin et le Burkina Faso et des rencontres ont été tenues pour discuter autour l'harmonisation de la période et de la durée de la campagne de pêche et des redevances des actes administratifs. Il est envisagé que la question de l'utilisation des ressources halieutiques partagées de la Pendjari fasse l'objet d'un nouveau microprojet.</p>
1.6. Programme de communication sociale et éducation environnementale pour promouvoir des changements positifs d'attitudes et comportements vers les AP	<p>Des tournées d'information ont été organisées dans les différentes localités riveraines des AP en 2010.</p> <p>Des ateliers nationaux de formation en IEC des enseignants et élus locaux des localités riveraines du complexe WAP ont eu lieu du à Kandi (Benin), à Diapaga (Burkina Faso) et à la Tapoa (Niger) en 2011.</p> <p>Des conférences publiques dans divers établissements scolaires riverains du Complexe WAP ont été organisées par les CN - 3 lycées au Burkina Faso; 3 écoles primaires au Bénin; et 4 collèges et lycée, et au Parc du W lors de la journée de porte ouverte au Niger. Un manuel d'IEC a également été élaboré par la CN du Bénin.</p> <p>Une enquête de perception sur les AP a été réalisée dans les communes périphériques du complexe WAP.</p>
1.7. Réplication et extension des activités de valorisation de la biodiversité par la mobilisation des ressources techniques et financières complémentaires	<p>Les bases de la collaboration avec le PAPE au niveau régional et national, et le PAGAP au Bénin, sont en place. La collaboration effective devrait permettre de répliquer et d'inscrire dans la continuité les activités et les approches de valorisation de la biodiversité. Cependant, les modalités d'opérationnalisation de cette collaboration doivent maintenant être clarifiées.</p>
1.8. Lignes guides pour assurer l'intégration des objectifs de conservation de la biodiversité dans l'élaboration et la mise en oeuvre des PCD	<p>Les lignes directrices pour le verdissement des Plans de Développement Communaux ont été élaborées en décembre 2010 et la situation concernant les Plans de développement locaux au niveau des communes de la périphérie des AP du complexe WAP a été analysée en 2010.</p>

	Un guide méthodologique pour l'élaboration de PDC prenant en compte la conservation et la gestion durable des ressources naturelles dans le complexe d'aires protégées du WAP a également été élaboré.
1.9. PCD intégrant les objectifs de conservation et utilisation durable de la biodiversité pour un nombre restreint de sites prioritaires	L'objectif de verdissement des PDC a été légèrement revu et seules trois communes pilotes ont été identifiées et adoptées pour ce travail : Banikoara au Bénin, Moadjari au Burkina Faso et Kirtachi au Niger. Le travail de verdissement est en cours : (i) au Burkina Faso, le diagnostic et la planification ont été réalisés, le PDC a été revu et doit maintenant être validé; (ii) au Bénin et au Niger, les consultants sont en cours de recrutement.
Résultat 2 - Les aires protégées sont gérées efficacement et inter liées au niveau national	
2.1. Programme de formation continue sur la gestion des AP transfrontalières à l'intention du personnel du WAP (ingénieurs, techniciens, agents)	<p>Un plan opérationnel pour le programme de formation continue sur la gestion des AP transfrontalières du complexe WAP a été élaboré par l'équipe de projet en 2010. Il cible 3 types d'acteurs : (i) les écogardes et les agents des AP ; (ii) les techniciens/contrôleurs ; et (iii) les gestionnaires. Les thématiques prioritaires pour la formation y ont été identifiées.</p> <p>Les formations dispensées jusqu'à présent incluent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diverses formations sur la LAB et la surveillance à l'intention des agents de surveillance du complexe WAP ; • Un atelier régional de formation sur l'utilisation de l'outil METT relatif au suivi de l'efficacité de gestion des AP individuelles et les deux outils du PNUD/FEM relatifs au suivi de la durabilité financière et de la capacité de gestion des systèmes d'AP à l'intention des gestionnaires des AP ; • Une session de formation sur le système comptable et de planification financière avec l'objectif d'améliorer l'efficacité du dispositif de gestion et de mobilisation des ressources financières des AP à l'intention des gestionnaires et des responsables des régions des parcs du complexe WAP ; • Une formation pour renforcer les capacités des utilisateurs futurs de la base des données /SIG, à l'intention des experts biodiversité du projet WAP, des gestionnaires des AP du complexe ainsi que les représentants des administrations de tutelle du Bénin, du Burkina Faso et du Niger ; • Un atelier régional de formation sur les mécanismes de financement durable et l'élaboration du schéma directeur d'aménagement du complexe WAP à l'intention des Ministères en charges des AP, des administrations de tutelles, des Ministères des finances, des gestionnaires des AP, de l'UEMOA, des collectivités territoriales, des professionnels du tourisme, des communautés locales et du secteur privé. <p>Un forum des gestionnaires des parcs a été organisé.</p>
2.2. Conception et mise en oeuvre d'un système de surveillance et de suivi de la biodiversité ciblant l'ensemble du complexe écologique du WAP	<p>2 ateliers avec les gestionnaires des AP pour finaliser des accords pour la surveillance conjointe ont été organisés en 2010.</p> <p>Un projet de fiche pour la récolte des données, y compris sur le braconnage et les délits sur la végétation a été développé en 2010.</p> <p>Appui financier au Bloc Arly-Pendjari et au bloc W pour la surveillance conjointe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deux sorties conjointes par mois ont été systématiquement conduites pendant la saison sèche en 2011 et 2012. Les moyens de surveillance d'Arly ont été renforcés pour contribuer à les mettre à niveau de ceux du PN Pendjari. Les données de suivi sont régulièrement collectées à l'aide des fiches et sont analysées et synthétisées trimestriellement au niveau du bureau de suivi écologique du PN de la Pendjari. • Au niveau du parc régional W, une seule opération de patrouille conjointe a été réalisée sur le terrain. L'appui financier a été utilisé en large mesure pour renforcer les opérations de patrouille nationale organisées par les gestionnaires du W au

	niveau des trois pays. L'outil METT a été renseigné pour le complexe WAP dans son ensemble en 2012.
2.3. Élaboration et adoption au niveau régional de plans de sauvegarde pour les espèces : (i) éléphant, (ii) girafe, (iii) grands carnivores (lion, guépard, lycaon)	<i>Eléphant</i> : après de multiples reports, un inventaire aérien est en cours à la date de réalisation de cette évaluation à mi-parcours avec le concours du projet MIKE. Cet inventaire fournira des données fiables et comparables sur la distribution et les effectifs de la population d'éléphants du complexe WAP, et fournira des données quantitatives sur les buffles. Un plan de sauvegarde n'a cependant pas été réalisé. <i>Girafe</i> : L'inventaire annuel de la population de girafe au Niger est réalisé. Un plan de sauvegarde n'a cependant pas été réalisé. <i>Grands carnivores</i> : Un inventaire des grands carnivores présents dans le complexe WAP vient d'être finalisé, en collaboration avec l'ONG Panthera, et les TdRs pour l'établissement d'un plan de sauvegarde pour les grands carnivores dans le complexe WAP, en partenariat entre PAPE, UNOPS/WAP et PANTHERA/UICN, ont été publiés en février 2012.
2.4. Elaboration d'une charte pour le développement du tourisme durable dans le WAP à l'intention des opérateurs touristiques et autres acteurs concernés	Une feuille de route pour le développement du tourisme dans le complexe WAP a été réalisée en 2010 par l'équipe de projet et quelques initiatives dans le domaine du tourisme local au niveau du complexe WAP ont été répertoriées en 2010. Un premier draft d'un avant-projet de Charte sur l'écotourisme dans la zone du complexe WAP a été élaboré en novembre 2010, mais il n'y a pas eu d'autres avancées après l'élaboration de ce draft.
2.5. Lignes guides pour l'élaboration des plans d'aménagement et de gestion (PAG) des aires protégées du complexe écologique WAP	Ce produit n'a pas connu d'avancées à la date de réalisation de cette évaluation à mi-parcours et est attendu en fin de projet.
Résultat 3 - Un mécanisme durable de coordination régionale est opérationnel au sein du système d'aires protégées du WAP	
3.1. Institution d'un organe régional, chargée d'orienter et de coordonner la planification et la gestion des aires protégées du complexe écologique WAP	Un projet de texte portant création de l'organe régional a été développé en 2011 par l'équipe de projet et transmis pour avis aux institutions de tutelle. Une version amendée a également été présentée aux membres du CTS lors de la session d'avril 2012. Des projets d'arrêtés relatifs au CTS et au CO ont également été élaborés. Les discussions autour de ces différents textes semblent aujourd'hui bloquées. La finalisation et l'adoption de ces différents textes nécessitera une plus grande collaboration entre les trois gouvernements et l'UEMOA (cf. analyse du niveau de l'indicateur d'objectif numéro 1 ci-dessous)
3.2. Développement d'un schéma directeur afin d'orienter l'aménagement et la gestion concertée du complexe écologique WAP	Des lignes guides pour l'élaboration d'un schéma directeur pour le complexe WAP ont été élaborées par le projet en 2010. Les TdRs pour l'élaboration d'un schéma régional d'orientation stratégique ont été finalisés et les consultants sont en cours de recrutement.
3.3. Conception et adoption d'un mécanisme de financement durable à l'échelle régionale pour l'aménagement et gestion des AP du complexe écologique WAP	Les lignes directrices pour la mise en place d'un mécanisme de financement durable ont été élaborées par l'équipe de projet. Un atelier de formation sur les mécanismes de financement durable de la conservation, et d'internalisation des lignes directrices pour l'élaboration du schéma directeur d'aménagement des aires protégées du complexe WAP et de ses zones périphériques a été organisé à Niamey en novembre 2011. Un appui est fourni à l'administration de tutelle du Burkina Faso pour régulariser le statut du Parc Arly, condition à l'adhésion d'un mécanisme de financement durable de type fonds fiduciaire.

	La FSOA au Bénin n'étant toujours pas opérationnelle, la conception et l'adoption d'un mécanisme de financement durable constituent des processus beaucoup plus long que la durée du projet WAP.
3.4. Etablissement d'un siège pour l'organe de coordination régional du WAP et recrutement/affectation du personnel de base	Ce produit n'a pas connu d'avancées à la date de réalisation de cette évaluation à mi-parcours.
3.5. Elaboration d'outils juridiques adaptés afin d'accompagner l'institution d'un régime de gestion transnationale du complexe écologique WAP	Un plan opérationnel pour l'élaboration d'une réglementation régionale à l'échelle du SAP/WAP a été élaboré en 2010 par l'équipe de projet. Un projet d'accord relatif à la gestion concertée du complexe Transfrontalier du WAP a été réalisé, basé sur l'élargissement de l'accord déjà en vigueur pour la gestion de la RBT/W.
Résultat 4 - Apprentissage, feedback et gestion adaptative sont assurés	
4.1. Conception et alimentation d'une banque de données sur la conservation et la gestion de la biodiversité du WAP	Un prestataire de service a été contractualisé pour la création et la mise en ligne du site web. La conception et la mise en ligne ont connu quelques retards et sont toujours en cours. Une version provisoire avancée qui porte sur le complexe WAP dans son ensemble et présente notamment des aspects écosystémiques, institutionnels et historiques liés à ce complexe a été élaborée et est disponible pour être présentée aux différents partenaires. L'architecture et les modalités de fonctionnement d'une BDRS ont été définies. Une formation à son utilisation par les experts du projet WAP a même été réalisée en septembre 2011. Cependant, cette base de données n'a pas été adoptée par tous les acteurs, notamment régionaux, et il est par conséquent nécessaire aujourd'hui de la finaliser et de l'opérationnaliser en prenant en compte les observations émises par les différents partenaires nationaux et régionaux.
4.2. Elaboration de manuels et d'autres outils de capitalisation et de diffusion des modèles techniques, des résultats et des leçons dérivant du projet	Ce produit n'a pas connu d'avancées à la date de réalisation de cette évaluation à mi-parcours et est attendu en fin de projet.
4.3. Campagne de communication stratégique afin de promouvoir l'initiative de conservation du WAP et la mobilisation et collecte de fonds pour sa gestion	Un plan opérationnel de communication a été élaboré en décembre 2010 par l'équipe de gestion du projet en collaboration avec l'AT UICN. Deux numéros du bulletin d'information WAP ont jusqu'à présents été développés et diffusés. Des radios locales ont été contractualisées en 2010 pour réaliser des émissions en langues locales sur différents thèmes, tels que la surveillance concertée et l'implication des populations locales, etc. Des tournées d'information ont également été organisées en 2010 dans les différentes localités riveraines des AP.
4.4 Mise en oeuvre d'un système efficace de gestion et de S&E du projet	Voir les différents éléments présentés aux parties 3.4.1. <i>Plan de travail pluriannuel et plans de travail annuels</i> , 3.5.1. <i>Modalités et procédures de gestion administrative, comptable et financière</i> , 3.5.2. <i>Organes de consultation et de gestion</i> , 3.5.3. <i>Moyens humains et logistiques et 3.7.1. Procédures et outils de suivi-évaluation.</i>

3.9.2. Analyse du progrès vis-à-vis des indicateurs de résultats et d'objectifs

Le tableau ci-dessous présente une analyse de la progression vers l'atteinte des résultats et des objectifs, sur la base des indicateurs identifiés et validés lors de l'atelier de démarrage du projet WAP.

Tableau 11 – Niveau actuel des indicateurs d'objectifs et de résultats

Indicateurs ⁵⁹	Niveau de référence ⁶⁰	Cible en fin de projet	Niveau actuel	
Objectif du projet: Les perspectives pour la conservation de la biodiversité à long terme du Complexe WAP ont été considérablement rehaussées selon des améliorations significatives et mesurables des indicateurs -clés de la durabilité du système des AP				
1	<p><u>Durabilité politique</u> Un organe régional permanent, chargée d'orienter et de coordonner la planification et la gestion des aires protégées du complexe écologique WAP, est formellement institué par les gouvernements du Bénin, du Burkina Faso et du Niger et doté d'un budget spécifique et d'un plan d'affaires pour 5 ans</p>	<p>(i) La Déclaration de la Tapoa, (ii) l'accord tripartite de lutte contre le braconnage et (iii) l'initiation d'un programme commun de surveillance dans le parc régional du W</p>	<p>(i) Protocole d'accord signé par les gouvernements du Bénin, du Burkina Faso et du Niger avant l'année 2 (ii) Organe régional formellement établi et opérationnel avant l'année 4, et doté d'un budget spécifique et d'un plan d'affaires avant la fin du projet</p>	<p>Un projet de texte portant création de l'organe régional a été développé en 2011 et transmis pour avis aux institutions de tutelle. Une version amendée a également été présentée aux membres du CTS lors de la session d'avril 2012.</p> <p>Il est peu probable que la cible soit atteinte avant la fin du projet WAP. Les discussions autour des textes soumis semblent bloquées. L'organe régional ne sera donc pas formellement établi et opérationnel d'ici 2014.</p> <p>La mise en place d'un mécanisme de coordination régionale notamment à travers la mise en place d'un organe régional de coordination, l'élaboration d'un schéma directeur pour le complexe (voir indicateur 11) et la création d'un mécanisme de financement durable (voir indicateur 2), nécessiteront une plus grande collaboration entre les trois gouvernements et l'UEMOA.</p> <p>A cet effet, l'équipe de projet envisage d'unifier dans un seul dossier cohérent les différents produits envisagés, afin de construire une vision commune qui puisse harmoniser les approches des Etats et des PTF sur les thématiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • schéma directeur pour l'aménagement et la gestion du WAP • lignes guides pour l'élaboration des plans d'aménagement et de gestion • outils juridiques pour la gestion transnationale du WAP • mécanisme de financement durable du WAP • institution d'un organe régional de coordination • siège et personnel de l'organe de coordination régional WAP
2	<p><u>Durabilité financière</u> Renforcement de la durabilité financière du système d'aires protégées du WAP, mesuré par</p>	<p>Le niveau de référence pour cet instrument a été déterminé en 2010 au niveau des trois pays et donc pour les trois systèmes nationaux d'AP et une moyenne en a ensuite été extrapolée :</p>	<p>Augmentation de 35% de la moyenne pour chaque pays.</p>	<p>Le niveau de référence pour l'instrument de pointage du PNUD pour le suivi de la durabilité financière du complexe WAP dans son ensemble, calculé à partir de la moyenne des scores des systèmes d'AP relatifs aux trois systèmes nationaux d'AP</p>

⁵⁹ Indicateurs tels que libellés dans le cadre logique révisé présenté dans le rapport de démarrage du projet WAP

⁶⁰ Niveau de référence tel que défini dans le cadre logique révisé présenté dans le rapport de démarrage du projet WAP et/ou dans les PIR du projet

	Indicateurs ⁵⁹	Niveau de référence ⁶⁰	Cible en fin de projet	Niveau actuel																									
	l'instrument développé à cet effet par le PNUD (UNDP Financial Scorecard, version française)	<table border="1" data-bbox="521 252 985 384"> <thead> <tr> <th></th> <th>Bén.</th> <th>BF</th> <th>Nig.</th> <th>Moy</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>C1</td> <td>39,74%</td> <td>53,84%</td> <td>33,33%</td> <td>42,30%</td> </tr> <tr> <td>C2</td> <td>6,55%</td> <td>21,59%</td> <td>13,11%</td> <td>13,75%</td> </tr> <tr> <td>C3</td> <td>45,61%</td> <td>33,33%</td> <td>21,05%</td> <td>33,33%</td> </tr> <tr> <td>Moy</td> <td>31,12%</td> <td>38,78%</td> <td>23,47%</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="521 416 952 472">La moyenne extrapolée pour le complexe WAP est de 31,12%</p>		Bén.	BF	Nig.	Moy	C1	39,74%	53,84%	33,33%	42,30%	C2	6,55%	21,59%	13,11%	13,75%	C3	45,61%	33,33%	21,05%	33,33%	Moy	31,12%	38,78%	23,47%			<p>individuellement, ne permet pas de refléter la situation réelle du complexe si l'instrument était appliqué à l'échelle du complexe.</p> <p>L'application récente de l'outil METT à l'échelle du complexe peut permettre d'envisager d'adapter l'application de l'instrument du PNUD pour le suivi de la durabilité financière au complexe dans son ensemble.</p> <p>L'atelier de formation sur les mécanismes de financement durable de la conservation organisé à Niamey en novembre 2011 contribue à l'obtention future d'une vision commune pour l'élaboration d'un mécanisme de financement durable à l'échelle du complexe, bien que de nombreuses étapes restent à franchir pour atteindre cet objectif.</p>
	Bén.	BF	Nig.	Moy																									
C1	39,74%	53,84%	33,33%	42,30%																									
C2	6,55%	21,59%	13,11%	13,75%																									
C3	45,61%	33,33%	21,05%	33,33%																									
Moy	31,12%	38,78%	23,47%																										
3	<p><u>Durabilité écologique</u> Renforcement de la durabilité écologique du WAP par la diminution de la pression en termes de fréquence de braconnage et de délits sur la végétation ligneuse du complexe écologique</p>	<p>Le niveau de référence pour cet indicateur a été mesuré en 2010, à travers le nombre d'incidents rapportés par jour de patrouille de surveillance conjointe :</p> <p>La fréquence des menaces constatée en 2010 était :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Braconnage : 84 • Pâturage illégal : 202 • Pêche illégale : 43 • Abattis-brûlis : 20 • Exploitation illégale du bois et des produits forestiers non ligneux : 10 • Autres : 12 <p>Le nombre de jours de patrouille conjointe dans le bloc Arly-Pendjari et le bloc W n'était pas connu en 2010.</p>	<p>Réduire de 10% la fréquence de chaque menace, les valeurs cibles sont donc :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Braconnage : 61 • Pâturage illégal : 147 • Pêche illégale : 31 • Abattis-brûlis : 15 • Exploitation illégale du bois et des produits forestiers non ligneux : 7 • Autres : 9 	<p>Les patrouilles de surveillance conjointe dans le bloc Arly-Pendjari ont systématiquement été organisées lors de la période de saison sèche en 2011 et 2012. En revanche, une seule patrouille conjointe a été organisée jusqu'à présent au sein du bloc W.</p> <p>Les données de suivi sont régulièrement collectées à l'aide des fiches développées par le projet et sont analysées et synthétisées trimestriellement au niveau du bureau de suivi écologique du PN de la Pendjari. L'analyse de ces données est en cours.</p> <p>Les données mises à jour sur la fréquence des menaces n'ont par conséquent pas été compilées jusqu'à présent. Il semblerait que les pressions sur le bloc Arly-Pendjari aient diminuées, bien que des cas de braconnage d'éléphants pour l'ivoire et de pâturage de troupeaux de bœufs transhumants aient été identifiés en début 2012.</p> <p>L'inventaire aérien en cours a également identifié un nombre très important de troupeaux de bœufs transhumants dans le parc W-Bénin.</p> <p>Il n'y a donc pas de données actuellement disponibles pour déduire que la fréquence des pressions et des menaces qui portent sur les AP du complexe WAP ont diminué. Certaines indications laissent même à penser que certaines de ces menaces sont en augmentation. Cependant, l'équipe d'évaluation estime qu'avec le renfort du PAPE et du PAGAP notamment, les menaces qui portent sur les AP devraient diminuer, en partie à partir des bases qui ont été posées par le projet WAP.</p>																									

	Indicateurs ⁵⁹	Niveau de référence ⁶⁰	Cible en fin de projet	Niveau actuel																																																								
4	<p><u>Durabilité socioéconomique</u> La perception des bénéfices dérivant de la conservation de la biodiversité, mesurée par des outils de suivi participatif MARP, augmente parmi les communautés utilisatrices des ressources naturelles du WAP</p>	<p>La situation de référence a été déterminée à travers l'enquête de perception réalisée en périphérie du système des AP du complexe WAP.</p> <p>Les données sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> % des répondants estimant les AP bénéfiques : <table border="1"> <tr><td>Bénin</td><td>81,8</td></tr> <tr><td>B. Faso</td><td>88,5</td></tr> <tr><td>Niger</td><td>100,0</td></tr> <tr><td>Moyenne</td><td>90,1</td></tr> </table> % des répondants qui préfèrent un accès libre, un accès régulé ou un accès restreint aux AP : <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Libre</th> <th>Régulé</th> <th>Restreint</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Bénin</td><td>0,0</td><td>100,0</td><td>0,0</td></tr> <tr><td>B. Faso</td><td>17,3</td><td>40,2</td><td>42,5</td></tr> <tr><td>Niger</td><td>66,7</td><td>33,4</td><td>0,0</td></tr> <tr><td>Moyenne</td><td>28,0</td><td>57,9</td><td>14,2</td></tr> </tbody> </table> 	Bénin	81,8	B. Faso	88,5	Niger	100,0	Moyenne	90,1		Libre	Régulé	Restreint	Bénin	0,0	100,0	0,0	B. Faso	17,3	40,2	42,5	Niger	66,7	33,4	0,0	Moyenne	28,0	57,9	14,2	<ul style="list-style-type: none"> % des répondants estimant les AP bénéfiques : <table border="1"> <tr><td>Bénin</td><td>90,0</td></tr> <tr><td>B. Faso</td><td>90,0</td></tr> <tr><td>Niger</td><td>100,0</td></tr> <tr><td>Moyenne</td><td>93,3</td></tr> </table> % des répondants qui préfèrent un accès libre, un accès régulé ou un accès restreint aux AP : <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Libre</th> <th>Régulé</th> <th>Restreint</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Bénin</td><td>0,0</td><td>90,0</td><td>10,0</td></tr> <tr><td>B. Faso</td><td>10,0</td><td>60,0</td><td>30,0</td></tr> <tr><td>Niger</td><td>40,0</td><td>50,0</td><td>10,0</td></tr> <tr><td>Moyenne</td><td>16,7</td><td>66,7</td><td>16,7</td></tr> </tbody> </table> 	Bénin	90,0	B. Faso	90,0	Niger	100,0	Moyenne	93,3		Libre	Régulé	Restreint	Bénin	0,0	90,0	10,0	B. Faso	10,0	60,0	30,0	Niger	40,0	50,0	10,0	Moyenne	16,7	66,7	16,7	<p>La situation de référence a seulement pu être définie en 2011, suite à la réalisation de l'enquête de perception. L'évolution des résultats de cette enquête devra donc être analysée à la clôture du projet WAP.</p>
Bénin	81,8																																																											
B. Faso	88,5																																																											
Niger	100,0																																																											
Moyenne	90,1																																																											
	Libre	Régulé	Restreint																																																									
Bénin	0,0	100,0	0,0																																																									
B. Faso	17,3	40,2	42,5																																																									
Niger	66,7	33,4	0,0																																																									
Moyenne	28,0	57,9	14,2																																																									
Bénin	90,0																																																											
B. Faso	90,0																																																											
Niger	100,0																																																											
Moyenne	93,3																																																											
	Libre	Régulé	Restreint																																																									
Bénin	0,0	90,0	10,0																																																									
B. Faso	10,0	60,0	30,0																																																									
Niger	40,0	50,0	10,0																																																									
Moyenne	16,7	66,7	16,7																																																									
Résultat 1 - Emergence de communautés soutenant une gestion durable des aires protégées autour du complexe WAP																																																												
5	<p>Augmentation du revenu des communautés locales dérivant des activités pilotes de valorisation de la biodiversité du complexe écologique WAP</p>	<p>Les revenus annuels en FCFA suivants ont été définis pour les 13 microprojets sélectionnés :</p> <p>Niger</p> <ul style="list-style-type: none"> Amélioration aires de pâturage: non défini Apiculture Tamou : 270 000 / coop Apiculture Kareykopto : 96 000 / unité familiale (UF) Apiculture Weygorou : 72 000 / UF Femmes Tamou : non défini <p>Bénin</p> <ul style="list-style-type: none"> Ecotourisme Alfakoara : 200 000 / coop Ecotourisme Tanongou : 5 420 000/coop Apiculture Dokossouan : 100 000 / UF Apiculture Batran : 200 000 / UF Apiculture Founougo: non défini 	<p>Augmentation de 15% des revenus annuels de chaque microprojet.</p>	<p>Les 13 microprojets ont été validés et la première tranche de financement leur a été versée. Les projets ayant seulement démarré opérationnellement en début 2012 et la situation de référence ayant seulement été définie en 2011, il n'est pas possible à la date de réalisation de cette évaluation à mi-parcours d'analyser l'évolution dans les revenus annuels des groupements sélectionnés.</p> <p>Cependant, l'équipe d'évaluation a rencontré individuellement les 13 groupements sélectionnés et conclut que l'appui apporté aux groupements est pertinent avec leurs besoins et leurs objectifs, et que cet appui présente un fort potentiel d'augmentation des revenus et des bénéfices générés par leurs activités. Cependant, tel que mentionné dans le rapport, un suivi de ces projets sur le court terme devra être réalisé pour permettre une appropriation complète des activités portées par les groupements, ainsi que l'optimisation des résultats de ces activités.</p>																																																								

	Indicateurs ⁵⁹	Niveau de référence ⁶⁰	Cible en fin de projet	Niveau actuel
		<p>Burkina Faso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beurre de karité Pama : 225 000 / coop • Beurre de karité Kotchari : 250 000/coop • Viande de brouse Pama : 933 000 / coop 		
6	Durabilité des initiatives pilotes de valorisation de la biodiversité, mesurée par le niveau de leur réplication et extension à une plus grande échelle au niveau du WAP	Les 13 microprojets sont détaillés à l'indicateur 5. Leur niveau de réplication et d'extension au stade de leur sélection était nul.	Mobilisation d'un minimum de 500 000USD en ressources techniques et financières complémentaires de PTF pour permettre de répliquer les activités portées par ces microprojets	<p>La mise en œuvre des 13 microprojets a simplement démarré en début 2012 et il est donc trop prématuré pour définir leur niveau potentiel de réplication et d'extension.</p> <p>L'équipe de projet a défini une cible financière à mobiliser pour assurer la réplication de ces microprojets mais l'équipe d'évaluation ne dispose pas d'éléments à ce jour pour déterminer si cette cible est pertinente ou non.</p> <p>Le PAPE et le PAGAP disposent d'enveloppes budgétaires conséquentes pour appuyer la mise en œuvre d'AGR en périphérie des parcs. Il est donc envisageable que ces deux initiatives s'appuient sur les 13 microprojets sélectionnés par le projet WAP pour mettre en œuvre leurs appuis techniques et financiers, et contribuent <i>in fine</i> à répliquer et étendre les microprojets qui ont le mieux fonctionné. Cependant, les modalités de mise en place de ces appuis sont bien différentes de celles du projet WAP. Le PAPE va notamment lancer un appel à propositions qui visera des propositions de l'ordre de 250 000 € minimum et qui devront être portées par des ONG européennes. Il n'existe donc pas de certitude que les microprojets et leurs activités appuyés par le projet WAP soient représentés au sein de ces propositions, ni que les bonnes pratiques et les leçons apprises lors de la mise de ces microprojets soient prises en compte dans l'élaboration de ces propositions.</p>
7	Des mesures assurant la conservation et l'utilisation durable de la biodiversité sont formellement adoptées dans le cadre de l'élaboration et la mise en œuvre des Plans Communaux de Développement (PCD) de	Des plans de développement local existent dans certaines communes du Burkina Faso et du Bénin mais généralement ils n'intègrent pas les objectifs de conservation et utilisation durable de la biodiversité.	PCD établis et adoptés pour 1 commune pilote dans chaque bloc du WAP, intégrant les objectifs de conservation et utilisation durable de la biodiversité.	<p>Les trois communes pilotes pour le travail de verdissement des PCD ont été identifiées : Banikoara au Bénin, Moadjari au Burkina Faso et Kirtachi au Niger. Des lignes directrices pour le verdissement et un guide méthodologique pour l'élaboration de PDC prenant en compte la conservation et la gestion durable des ressources naturelles dans le complexe d'aires protégées du WAP ont été élaborés.</p> <p>Le travail de verdissement est en cours : (i) au Burkina Faso, le diagnostic et la planification ont été réalisés, le PDC a été revu et doit maintenant être validé; (ii) au Bénin et au Niger, les</p>

	Indicateurs ⁵⁹	Niveau de référence ⁶⁰	Cible en fin de projet	Niveau actuel
	la région entourant le WAP			consultants sont en cours de recrutement.
Résultat 2 - Les aires protégées sont gérées efficacement et inter liées au niveau national.				
8	Augmentation de l'efficacité de la gestion des principales aires protégées du complexe écologique WAP, mesurée par l'instrument du FEM relatif au suivi de l'efficacité de la gestion des aires protégées (METT)	La situation de référence actualisée en 2010 à travers l'instrument METT est la suivante : RBT/W: Non défini W Benin: 73.95% W B. Faso : 67.70% W Niger : 63.54% Pendjari : 84.84% Bloc Arly : 45.83% WAP (moyenne) : 67.17%	Les cibles fixées pour 2014 sont les suivantes : RBT/W: Non défini W Benin: 80% W B. Faso : 80% W Niger : 80% Pendjari : 95% Bloc Arly : 78% WAP (moyenne) : 83%	<p>L'outil METT a été adapté et appliqué pour la première fois en 2005/2006 sur l'ensemble de la RBT/W et le complexe WAP dans son ensemble. Le score obtenu pour le complexe en 2012 est de 58,3%, ce qui correspond à 10% de moins que le score obtenu en 2005 (68%).</p> <p>L'obtention de ce score va permettre d'améliorer le système de suivi de l'efficacité de gestion, ainsi que l'utilisation du METT. Le niveau pour l'ensemble du complexe a été affiné et de nouvelles cibles peuvent donc être définies sur le long terme.</p> <p>Cependant, il semblerait qu'il y ait des divergences entre les séries de fiches METT relative au cadre logique (réalisée sur la base du travail conduit par l'UICN en 2010) et les séries de fiches METT qui ont été transmises au FEM :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ces dernières couvrent : (i) le complexe WAP dans son intégralité ; (ii) le sous-complexe Arly ; (iii) la RBT/W ; et (iv) La réserve de biosphère de la Pendjari ; - tandis que les premières couvrent : (i) le W-Bénin ; (ii) le W Burkina Faso ; (iii) le W Niger ; (iv) la réserve de Arly ; et (v) la réserve de la Pendjari. <p>Par ailleurs, l'outil METT, mais également FSC, ont été adoptés par les autres partenaires et sera donc utilisé pour poursuivre la mesure de l'efficacité de la gestion du système des AP du complexe WAP après le projet WAP, et ainsi pouvoir mesurer sur le long terme l'évolution de cette efficacité de gestion.</p>
9	Le statut des populations des espèces emblématiques suivantes : éléphant, girafe et les grands carnivores - lion, lycaon et guépard.	Estimations des effectifs : - Eléphant : 4592 (année 2003) - Girafe : 170 (année 2007) - Lion : 158 (année 2008) - Lycaon : présence confirmée - Guépard : observations sporadiques	Les effectifs restent stables	<ul style="list-style-type: none"> - Eléphant : l'inventaire aérien est cours de réalisation et pourra fournir des données précises sur les effectifs prochainement. - Girafe : le dénombrement des girafes est réalisé annuellement. Leur nombre serait de 220 en 2009, 224 en 2010 et 310 en 2011. Ces chiffres dénotent donc une augmentation globale de l'effectif de girafe. - Grand carnivore : Un inventaire des grands carnivores présents dans le complexe WAP vient d'être finalisé.

Indicateurs ⁵⁹	Niveau de référence ⁶⁰	Cible en fin de projet	Niveau actuel	
Résultat 3 - Un mécanisme durable de coordination régionale est opérationnel au sein du système d'aires protégées du WAP				
10	<p>Renforcement de la capacité de gestion du complexe écologique WAP, mesuré par la carte de pointage du PNUD sur la capacité de gestion des aires protégées appliqué pour chaque pays et pour l'ensemble du complexe WAP</p>	<p>La situation de référence a été mesurée en 2010 pour cet indicateur :</p> <p>WAP Benin Systémique - 40% Institutionnel - 55% Individuel - 46% Moyenne - 50%</p> <p>WAP Burkina Faso Systémique - 61% Institutionnel - 72% Individuel - 56% Moyenne - 61%</p> <p>WAP Niger Systémique - 52% Institutionnel - 44% Individuel - 42% Moyenne - 43%</p> <p>Complexe WAP dans son intégralité (extrapolation) Systémique - 50% Institutionnel - 54% Individuel - 48% Moyenne - 51%</p>	<p>Les cibles fixées pour 2014 sont les suivantes :</p> <p>WAP Benin Systémique - 73% Institutionnel - 88% Individuel - 77% Moyenne - 81%</p> <p>WAP Burkina Faso Systémique - 69% Institutionnel - 83% Individuel - 75% Moyenne - 76%</p> <p>WAP Niger Systémique - 93% Institutionnel - 80% Individuel - 96% Moyenne - 89%</p> <p>Complexe WAP dans son intégralité (extrapolation) Systémique - 79% Institutionnel - 85% Individuel - 79% Moyenne - 82%</p>	<p>Les scores de référence ont été calculés en 2010/2011 pour les 3 systèmes nationaux d'AP et la moyenne pour le complexe WAP a été extrapolée sur la base de ces scores. Cette moyenne n'est donc probablement pas représentative de la situation du complexe pris dans son ensemble.</p> <p>Sur la base de l'adaptation de l'outil METT, l'équipe de projet travaille sur l'adaptation également de cette carte de pointage du PNUD pour l'appliquer au complexe dans son ensemble.</p>
11	<p>Un schéma directeur en faveur de l'aménagement et de la gestion concertée du complexe écologique WAP est développé et adopté par les gouvernements du Bénin, du Burkina Faso et du Niger.</p>	<p>Absence d'outils de planification à l'échelle régionale ciblant le complexe écologique WAP</p>	<p>Actualisation du diagnostic <année 2, premier draft du schéma directeur <année 3, finalisation et adoption du schéma directeur <année 4</p>	<p>Des lignes guides pour l'élaboration d'un schéma directeur pour le complexe WAP ont été élaborées par le projet en 2010 et les TdRs pour l'élaboration d'un schéma régional d'orientation stratégique ont été finalisés et les consultants sont en cours de recrutement.</p> <p>Il est envisagé qu'un premier draft du schéma directeur soit produit d'ici fin 2012. En revanche, il est peu probable que cette proposition de schéma directeur soit finalisée et adoptée d'ici la fin du projet WAP, étant donné les différences de vision des différents acteurs.</p> <p>Afin d'harmoniser les approches et tendre vers une vision commune des différents acteurs, l'équipe de projet envisage que les travaux relatifs à l'adoption du schéma directeur soit intégré</p>

	Indicateurs ⁵⁹	Niveau de référence ⁶⁰	Cible en fin de projet	Niveau actuel
				dans un dossier plus large qui traitera des différents aspects liés à la coordination et à la gestion régionale du complexe WAP (cf. analyse du niveau de l'indicateur 1).
Résultat 3 - Apprentissage, feedback et gestion adaptative sont assurés				
12	Un système de capitalisation et de diffusion des données sur la conservation et la gestion de la biodiversité du WAP, renforce les liens et les échanges entre les partenaires du WAP, mesuré par la fréquentation du site web du WAP et l'interrogation de la banque des données par le publique	Absence d'outils de capitalisation et de diffusion des données sur la biodiversité du WAP à l'échelle du complexe	Conception et adoption du système <année 1, initiation de l'alimentation de la banque des données et mise en ligne <année 2, augmentation progressive de la diffusion et des échanges réguliers avec l'ensemble des partenaires à partir de la date de mise en ligne.	<p>L'architecture et les modalités de fonctionnement d'une BDRS ont été définies. Une formation à son utilisation par les experts du projet WAP a également été réalisée en septembre 2011.</p> <p>Un prestataire de service a été contractualisé pour la création et la mise en ligne du site web et une version provisoire avancée qui porte sur le complexe WAP dans son ensemble a été créée.</p> <p>Cependant, tout comme pour les travaux relatifs à l'organe de coordination régionale et le schéma directeur, les différents partenaires possèdent une vision et des approches différentes concernant la base de données et le site web. Il est nécessaire qu'une présentation de la version avancée du site web soit réalisée à l'ensemble des partenaires lors d'une session spéciale et que cette version soit mise à l'essai auprès de ces mêmes partenaires pour qu'elle soit adoptée et par la suite finalisée.</p> <p>La base de données doit également être finalisée dans une approche participative et consultative qui permettra de confronter les avis des différents acteurs. Cette confrontation pourrait par exemple avoir lieu lors d'un atelier commun. L'équipe d'évaluation estime que cette base de données est indispensable pour permettre de compiler toutes les données et informations produites par le projet WAP, ainsi que d'autres initiatives telles qu'ECOPAS, les appuis de la coopération allemande au PN Pendjari, la mise en place de la FSOA, etc.</p>
13	Mobilisation de cofinancements tangibles pour soutenir l'action du projet et les objectifs de conservation de la biodiversité du complexe WAP	En année 1, la plupart des cofinancements envisagés au niveau du document du projet ne sont pas mobilisables	<p>Résultat 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minimum de 500 000 USD pour la réplification et l'extension des microprojets pilotes - Minimum de 600 000USD pour la mise en ouvre des plans de développement reverdis développés par le projet WAP dans 3 municipalités - Minimum de 200 000 USD pour 	<p>Les négociations avec le PAPE pour un cofinancement et une collaboration effectives ont été assez efficaces. Le PAPE, le WAP et les PTF se réunissent mensuellement, le CTS est maintenant conjoint aux différentes initiatives, le BCT du PAPE partagera les mêmes locaux que le projet WAP. Ces éléments vont donc dans le sens d'une mobilisation de cofinancements tangibles pour soutenir l'action et les objectifs de conservation du complexe WAP.</p> <p>Les modalités d'opérationnalisation de cette collaboration et de ce</p>

	Indicateurs ⁵⁹	Niveau de référence ⁶⁰	Cible en fin de projet	Niveau actuel																																								
			<p>étendre le verdissement des plans de développement locaux dans les autres municipalités du complexe</p> <p>Résultat 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minimum de 300 000 USD pour l'extension du programme régional de surveillance et de suivi du complexe WAP - Minimum de 300 000 USD pour le programme de renforcement des capacités du personnel des AP, et en particuliers les éco-gardes - Minimum de 200 000 USD pour la mise en œuvre de la charte tourisme <p>Résultat 3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minimum de 250 000 USD pour la finalisation et la mise en place du schéma directeur pour le complexe WAP - Minimum de 500 000 USD pour l'appui à la création d'un organe régional en charge de la coordination de la gestion du complexe WAP <p>Résultat 4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minimum de 300 000 USD pour appuyer le développement et le fonctionnement de la base de données intégrée du complexe WAP et du site web dédié 	<p>cofinancement doivent maintenant être clarifiées, notamment en ce qui a trait à la planification conjointe qui est envisagée.</p> <p>Les cibles qui ont été identifiées par l'équipe de projet pour chaque résultat semblent pertinentes, bien que l'équipe d'évaluation ne dispose pas d'éléments suffisants pour les confirmer. Il semble que ces cibles puissent être couvertes par l'ensemble des différentes initiatives, à savoir notamment le PAPE et le PAGAP, si une collaboration effective est mise en place.</p>																																								
14	<p>Le niveau de compréhension et d'adhésion à l'initiative de conservation du WAP augmente sensiblement parmi le grand public des trois pays ainsi que parmi les institutions et les bailleurs de fonds au</p>	<p>La situation de référence a été déterminée à travers l'enquête de perception réalisée en périphérie du système des AP du complexe. Les données sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • % des répondants qui connaissent le complexe WAP et ses AP : <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>W</th> <th>Arly</th> <th>Pendjari</th> <th>WAP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bénin</td> <td>34,6</td> <td>27,4</td> <td>58,6</td> <td>34,6</td> </tr> <tr> <td>BF</td> <td>83,5</td> <td>82,6</td> <td>64,3</td> <td>71,3</td> </tr> </tbody> </table>		W	Arly	Pendjari	WAP	Bénin	34,6	27,4	58,6	34,6	BF	83,5	82,6	64,3	71,3	<p>Les cibles pour la fin du projet sont les suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % des répondants qui connaissent le complexe WAP et ses AP : <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>W</th> <th>Arly</th> <th>Pendjari</th> <th>WAP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bénin</td> <td>70,0</td> <td>70,0</td> <td>70,0</td> <td>50,0</td> </tr> <tr> <td>BF</td> <td>90,0</td> <td>75,0</td> <td>75,0</td> <td>80,0</td> </tr> <tr> <td>Niger</td> <td>90,0</td> <td>50,0</td> <td>50,0</td> <td>50,0</td> </tr> <tr> <td>Moy.</td> <td>83,3</td> <td>65,0</td> <td>65,0</td> <td>60,0</td> </tr> </tbody> </table>		W	Arly	Pendjari	WAP	Bénin	70,0	70,0	70,0	50,0	BF	90,0	75,0	75,0	80,0	Niger	90,0	50,0	50,0	50,0	Moy.	83,3	65,0	65,0	60,0	<p>La situation de référence a seulement pu être définie en 2011, suite à la réalisation de l'enquête de perception. L'évolution des résultats de cette enquête devra donc être analysée à la clôture du projet WAP.</p>
	W	Arly	Pendjari	WAP																																								
Bénin	34,6	27,4	58,6	34,6																																								
BF	83,5	82,6	64,3	71,3																																								
	W	Arly	Pendjari	WAP																																								
Bénin	70,0	70,0	70,0	50,0																																								
BF	90,0	75,0	75,0	80,0																																								
Niger	90,0	50,0	50,0	50,0																																								
Moy.	83,3	65,0	65,0	60,0																																								

Indicateurs ⁵⁹	Niveau de référence ⁶⁰	Cible en fin de projet	Niveau actuel
niveau international	Niger 87,0 27,0 33,0 36,0 Moy. 68,4 45,7 52,0 47,3 • % des répondants qui considèrent que le complexe WAP constitue une richesse pour leur pays: Bénin 73,9 B. Faso 90,0 Niger 88,0 Moy 84,0	• % des répondants qui considèrent que le complexe WAP constitue une richesse pour leur pays: Bénin 80,0 B. Faso 95,0 Niger 80,0 Moy 88,3	

3.9.3. Analyse de la progression vers l'atteinte des résultats

Sur la base des éléments présentés aux points ci-dessus, ce chapitre présente une analyse de la progression vers l'atteinte des résultats, ainsi qu'une notation de cette progression.⁶¹

Résultat 1 - Emergence de communautés soutenant une gestion durable des aires protégées autour du complexe WAP

L'équipe de projet a défini des lignes guides pour l'élaboration de microprojets pilotes pour lesquelles 3 sessions d'internalisation ont été tenues. Suite à ces sessions, 13 groupements ont bénéficié d'un appui des équipes de projet pour élaborer des fiches techniques de présentation de microprojets qui ont été validées. Ils ont reçu un premier versement de fonds et ont initié la mise en œuvre des microprojets.

Ces 13 groupements ont également bénéficié de plusieurs formations dispensées par l'AT de l'UICN qui ont notamment permis de renforcer leur capacité de gestion de projet, ainsi que pour la plupart leurs capacités techniques relatives à leur secteur d'intervention.

L'équipe de projet a élaboré un plan de prévision et de gestion des conflits et des crises liées aux facteurs climatiques et environnementaux dans le complexe WAP, ainsi qu'un plan opérationnel pour la prévention et la gestion des conflits humains-faune. Les équipes du projet ont participé et animé plusieurs sessions de dialogue autour de la gestion de conflits liés à l'accès aux ressources naturelles. Un travail de diagnostic participatif sur l'exploitation des ressources halieutiques a été conduit dans la zone de la rivière Pendjari. Malgré ces différentes activités, plusieurs étapes seront encore nécessaires pour permettre l'élaboration et l'adoption de mécanismes d'alerte et de prévention des conflits induits par la pression sur l'utilisation des terres et les changements climatiques.

Le projet a contribué à promouvoir des changements positifs d'attitudes et de comportements envers les AP, notamment à travers l'organisation de tournées d'information dans les différentes localités riveraines des AP, d'ateliers de formation en IEC des enseignants et élus locaux, et de conférences publiques dans divers établissements scolaires riverains du complexe WAP. Une enquête de perception sur les AP a également été réalisée dans les communes périphériques du complexe WAP.

La collaboration initiée avec différentes initiatives actives au sein du complexe WAP, dont le PAPE et le PAGAP devrait contribuer à répliquer et étendre les activités de valorisation de la biodiversité.

Le travail de verdissement des 3 PDC a été initié, suite à l'élaboration de lignes directrices pour le verdissement et d'un guide méthodologique pour l'élaboration de PDC prenant en compte la conservation et la gestion durable des ressources naturelles dans le complexe WAP. Le défi sera d'identifier des financements pour assurer la mise en œuvre des activités identifiées au sein des PDC verdis.

Les travaux relatifs à l'élaboration de lignes guides et d'un manuel de bonnes pratiques pour la répartition équitable des coûts et des bénéfices de la conservation et de l'utilisation durable de la biodiversité n'ont pas été initiés jusqu'à présent et seront entrepris lors des 2 prochaines années de mise en œuvre. Ces travaux pourront s'inscrire dans le cadre des activités de capitalisation à entreprendre d'ici la fin du projet WAP.

A travers les différentes activités d'IEC et de communication, le projet WAP a contribué à renforcer la sensibilité des communautés riveraines vis-à-vis des mesures de conservation et leur implication dans la cogestion durable des AP. Par ailleurs, bien que les moyens alloués à la promotion des AGR qui valorisent la conservation de la biodiversité soient assez limités, 13 microprojets ont été sélectionnés et initiés. Ils devraient renforcer les moyens techniques et financiers des 13 groupements sélectionnés. Enfin, le verdissement de PDC a été initié et le défi résidera dans la mobilisation de financement pour la mise en œuvre des activités prioritaires qui seront identifiées. L'équipe d'évaluation juge donc la progression vers l'atteinte du premier résultat comme satisfaisante (S).

⁶¹ La notation de cette progression a été réalisée sur la base du barème indiqué à la page 7 de cette évaluation, et par conséquent sur une échelle de 6 : Très Satisfaisant (TS); Satisfaisant (S); Modérément Satisfaisant (MS); Modérément Insatisfaisant (MI); Insatisfaisant (I); Très Insatisfaisant (TI)

Résultat 2 - Les aires protégées sont gérées efficacement et inter liées au niveau national

Suite à l'élaboration d'un plan opérationnel pour le programme de formation continue sur la gestion des AP transfrontalières du complexe WAP, diverses formations ont été dispensées au profit du personnel des AP dont des formations sur la LAB et la surveillance, un atelier régional de formation sur l'utilisation des outils METT, FSC et MSC, une session de formation sur le système comptable et de planification financière, une formation pour renforcer les capacités des utilisateurs futurs de la base des données /SIG, et un atelier régional de formation sur les mécanismes de financement durable et l'élaboration du schéma directeur d'aménagement du complexe WAP. Un forum des gestionnaires des parcs s'est également tenu.

La surveillance et le suivi conjoints au sein du Bloc Arly-Pendjari et du bloc W ont été appuyés. Les patrouilles conjointes ont été effectivement organisées sur le bloc Arly-Pendjari, en revanche les patrouilles au sein des trois AP nationales qui composent le W sont organisées à une échelle nationale uniquement jusqu'à présent. L'outil de suivi METT a été adapté et appliqué au complexe dans son ensemble, et l'équipe de projet envisage d'adapter sur cette base les outils FSC et MSC également. Ces outils ont été adoptés par les différents acteurs.

Après de multiples reports, un inventaire aérien des éléphants est en cours à la date de réalisation de cette évaluation à mi-parcours avec le concours du projet MIKE. L'inventaire annuel de la population de girafe au Niger a quant à lui été réalisé. Enfin un inventaire des grands carnivores présents dans le complexe WAP vient d'être finalisé, en collaboration avec l'ONG Panthera, et les TdRs pour l'établissement d'un plan de sauvegarde pour les grands carnivores dans le complexe WAP ont été publiés en février 2012. Ces activités fourniront des données fiables sur la distribution et les effectifs des différentes espèces, cependant un effort complémentaire assez important devra être fourni pour arriver à l'élaboration et à l'adoption au niveau régional de plans de sauvegarde pour ces espèces.

Une feuille de route pour le développement du tourisme et un premier draft d'un avant-projet de Charte sur l'écotourisme dans la zone du complexe WAP ont été produits. Bien que ces produits puissent contribuer à l'élaboration d'une charte pour le développement du tourisme durable dans le WAP à l'intention des opérateurs touristiques, cette activité n'a pas connu d'avancées importantes.

Le projet WAP n'a pas initié jusqu'à présent de travaux concernant l'élaboration de lignes guides pour l'élaboration des PAG des AP du complexe écologique WAP. Ces derniers seront initiés durant les 2 prochaines années de mise en œuvre.

Les interventions du projet WAP ont donc contribué à renforcer les capacités de gestion des AP du complexe WAP et à initier une collaboration transfrontalière sur les aspects de surveillance et de suivi effective au niveau du bloc Arly-Pendjari. Des données fiables sur la distribution et les effectifs des éléphants, girafes et grands carnivores seront prochainement disponibles et seront utiles pour initier l'élaboration et l'adoption au niveau régional de plans de sauvegarde pour ces espèces. En revanche, l'élaboration d'une charte pour le développement du tourisme durable et de lignes guides pour l'élaboration des PAG des AP du complexe écologique WAP n'ont pas connu d'avancées importantes jusqu'à présent. Ces produits sont cependant attendus d'ici la fin de la mise en œuvre du projet WAP. L'équipe d'évaluation juge donc la progression vers l'atteinte du second résultat comme satisfaisante (S).

Résultat 3 - Un mécanisme durable de coordination régionale est opérationnel au sein du système d'aires protégées du WAP

Un projet de texte portant création d'un organe régional, chargé d'orienter et de coordonner la planification et la gestion des AP du complexe WAP a été élaboré et soumis aux administrations de tutelle et aux partenaires pour avis. L'équipe de projet a également élaboré des lignes guides pour l'élaboration d'un schéma directeur pour le complexe WAP, ainsi que pour la mise en place d'un mécanisme de financement durable à l'échelle régionale. Enfin, un plan opérationnel pour l'élaboration d'une réglementation régionale et un projet d'accord relatif à la gestion concertée à l'échelle du complexe WAP ont été développés.

Les réunions du CTS et du CO ont été relancées et le CTS a été élargi à toutes les initiatives actives au sein du complexe WAP. Par ailleurs, des projets d'arrêtés relatifs au CTS et au CO ont également été élaborés.

Sur la base des acquis obtenus en termes de coopération transfrontalière de la RBT/W suite à l'appui d'ECOPAS, l'équipe du projet WAP a donc initié des travaux et alimenté la réflexion autour de la création d'un mécanisme de coordination régionale au sein du système WAP. Le projet WAP a par conséquent contribué à la mise en place des bases de cette régionalité et de la collaboration transfrontalière et inter-acteurs.

Cependant, cette réflexion se confronte aujourd'hui à des visions et des approches qui diffèrent selon les acteurs et qui bloquent l'avancée de ces travaux. Le contexte multi-acteurs dans lequel évolue le projet WAP, la complexité d'une approche régionalisée de coordination et de gestion d'un système d'AP et les challenges institutionnels liés à l'adoption de textes réglementaires et juridiques par trois gouvernements différents posent des défis pour la promotion d'approches et d'une vision propres à la régionalité qui sont légitimes et nécessaires. Cependant, il est important de noter ici que le projet WAP depuis l'identification de son concept jusqu'à aujourd'hui a permis, sur la base des prémices initiés par ECOPAS dans le cadre de la coopération transfrontalière autour de la RBT/W, de promouvoir les principes d'une collaboration transfrontalière autour du complexe WAP dans son ensemble et d'instaurer les bases d'une coopération régionale effective. L'UEMOA s'est imposée comme organisation régionale avec un statut qui lui permet de consolider et promouvoir ces bases de collaboration. A ce titre, il convient de noter la volonté affichée par les différents acteurs d'élargir le complexe WAP au complexe WAPO à travers l'association du Parc Oti-Keran-Mandouri du Togo à la gestion régionale concertée du complexe.

Il semble peu probable qu'un organe régional soit formellement établi et opérationnel d'ici la fin du projet WAP, ainsi qu'un schéma directeur soit adopté pour l'ensemble du complexe, et encore moins qu'un mécanisme de financement durable à l'échelle régionale pour l'aménagement et la gestion des AP du complexe soit défini et opérationnalisé. La collaboration et le dialogue entre les différents acteurs devront être renforcés pour atteindre ces objectifs et obtenir une vision commune.

A cet effet, l'équipe de projet envisage d'unifier dans un seul dossier cohérent les différents produits envisagés pour le mécanisme de coordination régionale, afin de construire une vision commune qui puisse harmoniser les approches des Etats et des différents partenaires sur les thématiques et documents mentionnés ci-dessus.

Sur la base de ces différents éléments, l'équipe d'évaluation juge donc la progression vers l'atteinte du troisième résultat comme modérément satisfaisante (MS).

Résultat 4 - Apprentissage, feedback et gestion adaptative sont assurés

L'architecture et les modalités de fonctionnement d'une BDRS ont été définies et une formation quant à son utilisation par les experts du projet WAP a été réalisée. Une version provisoire avancée d'un site web dédié qui porte sur le complexe WAP dans son ensemble et présente notamment des aspects écosystémiques, institutionnels et historiques liés à ce complexe a été créée. Cependant, cette base de données et ce site web n'ont pas été adoptés par tous les acteurs, notamment régionaux, et ces deux outils doivent donc être finalisés, adoptés et opérationnalisés suivant un processus consultatif et participatif avant la fin du projet WAP.

Un plan opérationnel de communication a été élaboré en décembre 2010 par l'équipe de gestion du projet en collaboration avec l'AT UICN, et diverses actions de communication afin de promouvoir l'initiative de conservation du WAP et la mobilisation et collecte de fonds pour sa gestion ont été conduites, telles que la diffusion de deux numéros du bulletin d'information WAP, la diffusion d'émissions radio par des radios locales, l'organisation de tournées d'information.

Les mécanismes et procédures de gestion et de suivi-évaluation ont été mis en place et sont opérationnels. La performance en termes de gestion et de coordination administrative, technique et financière du projet WAP est jugée comme bonne, bien que les moyens humains propres à cette coordination aient été

surdimensionnés par rapport aux moyens financiers alloués au projet. Le système de suivi-évaluation est en adéquation avec le système préconisé par le PNUD/FEM.

En revanche, le projet n'a pas encore élaboré de manuels et d'autres outils de capitalisation et de diffusion des modèles techniques, des résultats et des leçons dérivant du projet WAP. Ces travaux doivent impérativement être initiés rapidement pour permettre de réaliser une phase de capitalisation complète d'ici la fin du projet WAP.

Sur la base de ces différents éléments, l'équipe d'évaluation juge donc la progression vers l'atteinte du quatrième résultat comme satisfaisante (S).

3.9.4. Analyse des progrès dans la mise en œuvre

Le projet WAP a connu un démarrage effectif assez long avec un délai d'environ 2 ans et demi entre la signature du PRODOC en novembre 2007 et la tenue de l'atelier régional de démarrage en février 2010, délai principalement du au recrutement et à la mise en place des équipes de projet au niveau régional et national.

Le personnel des 4 équipes de projet a été recruté entre 2008 et 2010 et les 4 équipes sont opérationnelles depuis début 2010. Ces équipes ont été efficaces et ont assumé les rôles qui leur étaient assignés. Cependant, le dimensionnement de ces équipes n'est pas approprié aux moyens financiers dont bénéficie le projet WAP. Il est également possible de considérer cet aspect sous un autre angle, en estimant que les moyens dont bénéficie le projet WAP ne sont pas suffisants par rapport à ses ambitions.

Le projet a mis en place et opérationnalisé ses différentes procédures de gestion en termes administratifs et financiers, et de planification et de suivi-évaluation telles que décrites précédemment. L'efficacité dans l'exécution de ces modalités et procédures a été renforcée au cours de ces premières années de mise en œuvre, notamment à travers la délégation de pouvoir qui a été concédée au CR par l'UNOPS et la mise à disposition d'un compte bancaire à Ouagadougou.

Le fonctionnement des organes de supervision et de consultation du projet WAP, à savoir le CO, le CTS, le forum des acteurs et les CPN, a été assuré et ces divers organes se sont réunis à plusieurs reprises. Le mécanisme de planification a également été opérationnalisé.

En termes budgétaires, le projet a engagé des dépenses à la date du 29 mai 2012 d'un montant total de 4 149 234 USD, soit 80% du montant global du budget alloué. Ce niveau de décaissement est assez élevé par rapport au stade de la mise en œuvre du projet et à l'analyse du niveau de mise en œuvre des activités et d'atteinte des produits. A partir de janvier 2013, seulement 14 % du budget devrait être disponible jusqu'à la date de clôture programmée pour février 2014. Un risque financier pèse donc sur la mise en œuvre du projet WAP.

Les charges récurrentes annuelles s'élèvent à plus de 800 000 USD, les frais de personnel représentant à eux seuls environ 53% des dépenses réalisées en 2011. L'exécution financière du contrat d'AT UICN suit les prévisions initiales et le solde du contrat à payer s'élève à 182 500 USD.

Les bases pour une collaboration effective entre les différentes interventions, le projet WAP et les institutions de tutelle sont en place et doivent maintenant être opérationnalisées.

Malgré les délais consentis au démarrage, les équipes de projet ont été en mesure d'initier un nombre assez important d'activités et de contribuer à l'atteinte d'une proportion élevée de produits attendus. Dans un contexte régional multi-acteurs compliqué, le projet WAP a notamment réussi à consolider les bases d'une gestion et d'une coordination régionale du système des AP du complexe WAP. Il a également contribué à une plus grande sensibilisation des communautés riveraines vis-à-vis de la conservation de la biodiversité et à leur implication dans la cogestion des AP. Il appuie des initiatives locales de valorisation des produits issus de la conservation qui pourront être répliquées et étendues à condition que des mécanismes adaptés soient mis en place. Le projet WAP a également contribué à renforcer les capacités de gestion des 5 AP

qui constituent le complexe et a permis l'adoption des outils de suivi METT, FSC et MSC par les différents acteurs.

Par ailleurs, l'équipe d'évaluation estime que le projet WAP sera en mesure de livrer des résultats de qualité et de bonne valeur stratégique pour la conservation du système des AP du complexe WAP, à condition que les ressources financières suffisantes lui soient mises à disposition et que le temps effectif pour en compléter la mise en œuvre lui soit accordé.

L'équipe d'évaluation estime que le niveau de mise en œuvre pour les résultats 1, 2 et 4 est globalement en accord avec la planification de mise en œuvre du projet, mais que les ambitions fixées pour le résultat 3 ne seront vraisemblablement pas atteintes. L'équipe d'évaluation juge par conséquent que les progrès dans la mise en œuvre du projet WAP au stade de cette évaluation à mi-parcours sont satisfaisants (S).

3.9.5. Contribution au développement des compétences

Tel que mentionné précédemment, le projet WAP a contribué à renforcer les capacités et les compétences de gestion des AP, à travers diverses formations réalisés au profit des gestionnaires et du personnel des AP. Ces formations étaient en accord avec les besoins en termes de renforcement des capacités du personnel des AP. Des besoins complémentaires sont encore présents et les initiatives complémentaires telles que le PAPE, le PAPSA et le PAGAP devraient permettre d'y répondre.

Le projet WAP a également contribué à renforcer les capacités de gestion de projets, ainsi que les capacités techniques sectorielles des 13 groupements/associations qui bénéficient d'un appui.

Les capacités du personnel de projet ont également été renforcées à travers diverses formations organisées par l'UNOPS et le système des Nations Unies.

L'équipe d'évaluation conclut que le projet contribue largement au développement des compétences à travers les diverses activités qu'il met en œuvre. Les méthodologies, les lignes guides et les plans opérationnels qui ont été développés et utilisés par le projet constituent des outils que les parties prenantes pourront s'approprier.

Q10. Quelle est la probabilité de durabilité, de répliation et de vulgarisation des résultats après la mise en œuvre du projet ?

L'équipe d'évaluation estime à probable (L) la durabilité socio-économique et à modérément probable (ML) la durabilité financière, institutionnelle et environnementale des résultats qui seront atteints par le projet WAP.

Les aspects de répliation des résultats constituent un produit à part entière du projet WAP et il est donc probable que les résultats et les acquis du projet soient répliqués après la mise en œuvre du projet, à condition que la collaboration avec les autres initiatives actives soit opérationnalisée.

3.10.1. Probabilité de durabilité

Facteurs financiers

- Durabilité financière du complexe WAP

Le financement à long terme des AP qui composent le complexe WAP, mais également du complexe dans son ensemble, pose un défi considérable. Un des produits du projet porte sur la création d'un mécanisme de financement durable régional, mais à ce stade de la mise en œuvre du projet, peu d'activités ont été réalisées par rapport à ce produit, si ce n'est l'atelier organisé à Niamey en novembre 2011.

La création et l'opérationnalisation d'un mécanisme de financement durable sont de longs processus. A titre d'exemple, la création de la Fondation des savanes ouest africaines, mécanisme financier basé sur un fonds fiduciaire qui financera à termes le fonctionnement du PN de la Pendjari sur la base des intérêts générés par le capital financier placé au sein de ce fonds, a été initiée depuis plus de 15 ans et n'a pas encore pu être opérationnalisée. Il sera possible de s'appuyer sur cet outil pour mettre en place un

mécanisme de financement régional des AP du complexe WAP mais son processus de création et d'opérationnalisation sera probablement assez long.

- Contraintes financières qui se posent au projet WAP

Un autre facteur financier porte sur le risque financier auquel est confronté le projet WAP, tel que présenté tout au long du rapport. Des décisions de gestion doivent être prises pour permettre au projet WAP d'aller jusqu'à son terme prévu et puisse accompagner le démarrage du PAPE. Cet accompagnement est nécessaire pour assurer un transfert effectif des acquis, des résultats, des données et des outils développés par le projet WAP.

Enfin, le PAPE représente un cofinancement tangible pour la fin du projet WAP et il peut être envisageable que ces deux initiatives partagent certains coûts et le financement de certaines activités. Afin d'éviter les doublons entre ces deux initiatives, mais également avec le PAPSA, le PAGAP et autres, et inscrire la gestion du système des AP du complexe WAP dans une approche et une vision durable, les modalités relatives à la planification conjointe entre ces différentes initiatives doivent être clarifiées.

Sur la base de ces différents éléments, l'équipe d'évaluation estime à modérément improbable (*Moderately Likely* – ML) la durabilité financière des résultats qui seront atteints par le projet WAP.⁶²

Facteurs socio-économiques

L'implication des communautés riveraines dans les processus de gestion constituent l'un des facteurs socio-économiques majeurs pour assurer la durabilité des résultats d'un tel projet de conservation. Les bases de cette cogestion sont en place au sein du complexe WAP et, à moins qu'elles ne soient remises en cause par certains acteurs, elles devraient contribuer à la durabilité de la gestion des AP du complexe.

Par ailleurs, les 13 groupements/associations qui bénéficient d'un appui financier du projet WAP sont motivés et l'appui fourni s'inscrit dans leurs objectifs et leurs besoins. Si le projet parvient à assurer un suivi sur le court terme de ces initiatives locales, la durabilité de leurs résultats est probable.

Le PAPE et le PAGAP disposent de moyens conséquents pour appuyer les AGR en périphérie des parcs. Il existe donc un potentiel pour que les microprojets pilotes initiés soient répliqués et/ou étendus, bien que les mécanismes et les approches qui seront utilisés par ces programmes diffèrent de celles suivies par le projet WAP.

Sur la base de ces différents éléments, l'équipe d'évaluation estime à probable (*Likely* – L) la durabilité socio-économique des résultats qui seront atteints par le projet WAP.

Facteurs institutionnels

La durabilité institutionnelle des résultats du projet WAP est principalement liée à la volonté des différents acteurs de collaborer autour de la gestion concertée régionale du système des AP du complexe WAP. Le projet WAP a joué un rôle moteur sur les aspects de régionalisation et a mis en place, sur la base des acquis d'ECOPAS et de la RBT/W, les bases d'une coordination effective de la gestion du complexe WAP.

Cependant, tel que discuté ci-dessous, la vision, les approches et les priorités des différents acteurs face à cette régionalité diffèrent et la création et l'adoption des différents outils qui permettront d'opérationnaliser un mécanisme de coordination régional durable vont prendre du temps. Un dialogue constructif doit être instauré entre les divers acteurs sous l'impulsion d'une structure régionale, probablement l'UEMOA, qui prenne en compte la vision des différents acteurs et qui en consolide les avis.

⁶² Afin d'évaluer la probabilité de durabilité des résultats du projet, les évaluateurs ont suivi la grille de notation utilisée par le PNUD/FEM pour la réalisation des Revues d'Évaluations Finales, à savoir : Probable (*Likely*) : risques négligeables pour la durabilité; Modérément Probable (*Moderately Likely*) : risques modérés; Modérément Improbable (*Moderately Unlikely*) : risques significatifs; Improbable (*Unlikely*) : risques sérieux; Hautement Improbable (*Highly unlikely*)

Bien que le processus de recrutement des nouveaux directeurs du PN Pendjari et du Parc W-Bénin ait été lancé selon les textes en vigueur, les entretiens réalisés dans le cadre de cette évaluation ont mis en exergue les désaccords actuels entre les différents acteurs vis-à-vis des décisions qui ont été prises récemment. Ces désaccords peuvent avoir un effet négatif sur la cogestion de ces deux PN et des acquis obtenus jusqu'à aujourd'hui.

Enfin, la question de la durabilité du projet et des structures de gestion se pose également. Les équipes mises en place à travers l'UNOPS seront amenées à disparaître et il convient donc dès maintenant de poser les bases pour une bonne appropriation des résultats et des acquis du projet au niveau national, mais également régional et local.

Sur la base de ces différents éléments, l'équipe d'évaluation estime à modérément probable (*Moderately Likely – ML*) la durabilité institutionnelle des résultats qui seront atteints par le projet WAP.

Facteurs environnementaux

Les facteurs environnementaux majeurs qui portent sur la zone WAP sont relatifs à l'exploitation des ressources naturelles et aux effets potentiels des changements climatiques.

La perte de biodiversité constitue un risque considérable au sein du complexe WAP, notamment en raison du braconnage, du pâturage et de la pêche illicites. La LAB et la surveillance sont deux priorités des gestionnaires des AP, mais les observations récentes au sein du PN de la Pendjari de cas de braconnage d'éléphants et au sein du W d'un nombre important de troupeaux de bœuf transhumants, illustrent le manque de moyens qui y sont consacrés. Des appuis en termes de capacitation et de moyens pour lutter contre le braconnage et améliorer la surveillance doivent être poursuivis, et des activités de plaidoyer auprès des gouvernements pour améliorer la lutte transfrontalière contre le braconnage et renforcer la surveillance conjointe doivent être menées.

La pression sur les ressources naturelle et leur utilisation par les populations riveraines constitue un autre facteur de durabilité des résultats de ce projet. Tel que mentionné au niveau des facteurs socio-économiques, les communautés riveraines sont aujourd'hui sensibilisées aux bénéfices de la conservation. Cependant, sans un appui complémentaire pour l'amélioration des revenus et des bénéfices tirés de la valorisation de cette conservation, l'adoption et la reconnaissance des AP ne perdureront pas.

Sur la base de ces différents éléments, l'équipe d'évaluation juge par conséquent modérément probable (*Moderately Likely – ML*) la durabilité environnementale des futurs résultats qui seront atteints par le projet WAP.

3.10.2. Probabilité de répliation des résultats

Tel que mentionné à la section formulation, le projet n'a pas été élaboré à ce jour de plan ou d'approche spécifique pour la répliation des activités promues et des produits attendus dans le cadre du projet WAP. Ces aspects constituent un produit à part entière du projet WAP et il est donc probable que les résultats et les acquis du projet soient répliqués après la mise en œuvre du projet, à condition que la collaboration avec les autres initiatives actives soit opérationnalisée.

4. Conclusions

Les principales conclusions répondant aux différentes questions évaluatives regroupées autour des niveaux d'évaluation Formulation, Mise en œuvre et Résultats, sont reprises ci-dessous.

Formulation

C1. Le processus de formulation a été participatif et consultatif, et relativement long, ayant des effets sur la mobilisation des cofinancements anticipés. Le PRODOC est de bonne qualité et présente des éléments pertinents avec les besoins des bénéficiaires directs et avec les priorités nationales en termes de conservation. Bien que prise en compte lors de la formulation, l'approche genre est moins bien intégrée dans les mécanismes de gestion du projet.

Le processus de formulation du projet WAP a été participatif et consultatif, à travers notamment l'instauration de comités de pilotage pour la formulation aux niveaux national et régional et l'organisation d'ateliers de travail. Ce processus a permis d'initier une cohérence régionale au niveau du Complexe WAP et un dialogue entre les trois Etats représentés au sein du complexe. Cependant, le processus de formulation a été relativement long et les délais consentis ont eu notamment des répercussions sur la mobilisation des cofinancements prévus. Ces délais ont notamment été dus aux longues discussions et négociations entre les trois Etats et le PNUD/FEM, ainsi qu'aux changements de priorités stratégiques du secteur d'intervention biodiversité du FEM entre FEM-3 et FEM-4. L'équipe d'évaluation estime que le risque de non-mobilisation des cofinancements n'a pas été suffisamment pris en compte dans le design du projet lors de la formulation du projet WAP.

Le PRODOC relatif à ce projet est très complet, détaillé et fournit une analyse pertinente des enjeux. Ce PRODOC peut servir de base d'analyse pour toutes initiatives complémentaires sur le complexe WAP. Cependant, ce PRODOC a été assez ambitieux par rapport aux ressources financières disponibles (il convient également de noter que ces ressources financières disponibles ont diminué dans le temps en raison de la dévaluation du dollar depuis le début de la formulation du projet, différence de budget en FCFA estimée à plus d'un milliards de FCFA). L'équipe d'évaluation juge que le budget initial et les ressources financières nécessaires ont été sous-estimés par rapport aux ambitions initiales du projet WAP et des objectifs qu'il s'est fixé.

La stratégie, les objectifs et les activités planifiées dans le PRODOC sont pertinents par rapport aux besoins, priorités et objectifs des différents bénéficiaires directs, que ce soient les offices nationaux en charge de la gestion des AP, les gestionnaires et agents des AP, les communautés riveraines des AP et les organisations qui les représentent, et les groupements et associations villageoises et intervillageoises. Ce projet, sa stratégie et ses objectifs répondent également aux priorités en termes de conservation des trois pays représentés au sein du complexe WAP, ainsi qu'aux enjeux et à la vision sur les questions transfrontalières et régionales liées à la gestion du complexe WAP.

L'approche genre a été prise en compte lors de la formulation, mais moins bien intégrée dans les mécanismes de gestion du projet. Cependant, les microprojets qui sont appuyés par le projet WAP intègrent bien la dimension genre, 4 des 13 microprojets étant directement portés par des groupements féminins.

C2. Les diverses formations organisées depuis le démarrage du projet sont pertinentes et de bonne qualité. Cependant, aucune analyse de leurs impacts n'a été réalisée à ce jour, ni aucun bilan opérationnel de la mise en place des deux plans de formation élaborés. Le projet n'a pas non plus développé d'approche spécifique pour la réplication, qui sera entre autres fonction du niveau de collaboration avec les autres initiatives.

Des versions provisoires d'un Plan opérationnel pour le programme de formation continue sur la gestion des AP transfrontalières du complexe WAP, ainsi que d'un Plan de formation des bénéficiaires des microprojets ont été élaborées en 2010 par l'équipe de gestion. A la suite et dans le cadre de ces plans de formation, plusieurs ateliers et séances de formation ont été organisées, notamment en ce qui a trait à la

lutte anti-braconnage et la surveillance des AP, aux outils de suivi-évaluation, au système comptable et de planification financière, à la base de données et aux mécanismes de financement durables en ce qui concerne le premier plan. Diverses formations à l'intention des bénéficiaires des microprojets ont également été organisées.

L'équipe d'évaluation estime que l'identification des participants à ces formations a été pertinente. Les bénéficiaires rencontrés saluent la qualité, la pertinence et les bénéfices de ces formations. Il est cependant regrettable qu'aucun suivi ou bilan de la mise en œuvre de ces plans, ainsi que de l'impact de ces formations n'aient été réalisés jusqu'à aujourd'hui et l'équipe d'évaluation estime nécessaire qu'un suivi opérationnel de la mise en œuvre de ces deux plans de formation soit réalisé.

Aucun plan ou approche spécifique pour la réplication n'a été élaboré jusqu'à présent. La probabilité de réplication des activités promues et des produits attendus sera fonction du niveau de collaboration avec les initiatives complémentaires à venir. Au niveau national, les institutions de tutelles et les équipes de gestion des AP, ainsi que l'UEMOA au niveau régional, ont un rôle très important à jouer pour garantir la réplication d'une initiative à l'autre des bonnes pratiques et des leçons apprises, ainsi que la continuité dans les approches poursuivies et les appuis apportés.

Au niveau des microprojets, la réplication et la vulgarisation des activités à d'autres initiatives locales dépendra entre autres du suivi technique de ces initiatives qui sera réalisé d'ici la fin du projet WAP.

Mise en œuvre

C3. Diverses activités de communication issues du plan opérationnel de communication ont été mises en œuvre. Suite à la réalisation d'activités de communication de masse au démarrage, le projet s'est focalisé ensuite uniquement sur la communication institutionnelle. Une version provisoire du site web a été finalisée. Le projet WAP est globalement connu, mais il n'est pas suffisamment visible sur le terrain. Les bases pour une collaboration effective entre les différentes interventions sont en place et doivent maintenant être opérationnalisées. Le niveau d'appropriation des activités et d'adhésion aux principes de la conservation par les bénéficiaires locaux est bon. Le processus actuel de décision, de gestion et de coordination est suffisamment participatif et consultatif.

Le projet WAP s'est doté en 2010 d'un plan opérationnel de communication détaillé qui ciblait trois volets de communication, à savoir la communication institutionnelle, la communication de masse et la communication éducative. Afin de faciliter la mise en œuvre de ce plan, un expert en communication et mobilisation sociale a été recruté au sein de chaque CN. La mise en œuvre de ce plan a été initiée dès le démarrage du projet WAP. Concernant la communication institutionnelle, divers outils de communication ont été développés dont le bulletin d'information WAP. Ce bulletin est diffusé par mail via à une liste de diffusion qui pourrait être élargie pour toucher un plus grand nombre de destinataires. Concernant la communication de masse, des émissions radios et des tournées d'information ont été entre autres réalisées. Ces différentes activités de communication de masse ont eu pour effet de créer de grandes attentes auprès des populations riveraines auxquelles le projet n'était pas en mesure de répondre. Ces attentes ont également été renforcées par la clôture du projet ECOPAS et par la perception des bénéficiaires vis-à-vis du projet WAP. Les activités de communication ont donc été focalisées par la suite uniquement sur le volet institutionnel. Il était envisageable de poursuivre ces activités de communication de masse dans une optique de sensibilisation et d'IEC sans créer d'attentes particulières en focalisant uniquement sur des thématiques liées à la conservation et en ne faisant pas mention de l'initiative WAP en cours.

Ce plan opérationnel de communication prévoyait également un site web dont la création a connu quelques retards. Cependant, une version provisoire avancée a été élaborée et doit maintenant être présentée aux différents partenaires institutionnels afin de la faire valider et adopter par les différentes parties prenantes, pour enfin finaliser et ultimement mettre en ligne le site web.

Bien que le projet WAP soit globalement bien connu, il n'est pas suffisamment visible sur le terrain, ses actions concrètes sur le terrain étant perçues comme limitées et en deçà des attentes.

Les principales interventions complémentaires au projet WAP incluent le PAPE, le PAGAP, le PAPSA et le L4LP. Ces différentes initiatives interviennent dans les mêmes zones d'intervention, ciblent les mêmes acteurs et présentent de grandes similitudes. Il est par conséquent nécessaire d'identifier des synergies entre ces différentes initiatives et de tendre vers une approche plus programmatique associée à une planification conjointe. La mise en place dès 2010 du CTS conjoint WAP/PAPE ouvert aux autres initiatives va dans ce sens, ainsi que les différentes discussions et recommandations issues des réunions du CTS (à laquelle toutes les initiatives ont participé) et du Conseil d'orientation tenues en 2011. Les institutions nationales de tutelle et l'UEMOA au niveau régional ont un rôle important à jouer pour renforcer la coordination de ces différentes initiatives, en assurer la collaboration et tendre vers cette approche programmatique.

Le niveau de collaboration actuel entre le projet WAP et les différentes initiatives est bon et l'équipe d'évaluation conclut que les bases pour une collaboration effective entre les différentes interventions sont en place. Cependant, ces bases doivent maintenant être opérationnalisées, notamment en ce qui concerne l'élaboration des PTA conjoints au niveau régional et national. L'effectivité de cette collaboration dépendra notamment de la volonté des différents acteurs à travailler conjointement, ainsi que du leadership indispensable pour assurer la coordination qui sera impulsé par une organisation en particulier.

Le niveau d'appropriation actuel des activités du projet WAP et d'adhésion aux principes de la conservation par les bénéficiaires locaux est bon, bien qu'il puisse être limité *in fine* en raison des moyens assez limités consacrés par le projet WAP aux activités en faveur des communautés riveraines des AP.

Le processus actuel de décision, de gestion et de coordination est suffisamment participatif et consultatif, notamment grâce aux réunions des CPN et du CTS, ainsi qu'au travail de coordination et de gestion de la CR et des CN, qui permet d'associer aux processus de décision et de gestion les différentes parties prenantes aux différents niveaux.

C4. La planification annuelle des activités est consultative et participative. La consommation budgétaire au stade actuel de la mise en œuvre du projet est élevée. Les charges récurrentes annuelles sont également élevées et reflètent un dimensionnement des équipes de projet trop grand par rapport aux ressources financières disponibles. Le solde du budget disponible à compter de janvier 2013 devrait permettre uniquement de couvrir 9 mois de charges récurrentes avec les modalités de fonctionnement actuelles. Trois scénarios relatifs à la clôture du projet sont présentés.

L'élaboration des PTA suit la dynamique régionale adoptée et s'inscrit dans la planification pluriannuelle participative réalisée au démarrage du projet. Une proposition de PTA régional est élaborée et ensuite soumise pour avis, observations et validation aux différentes parties prenantes au niveau national. Bien que la programmation des activités puisse donc être considérée comme *top-down*, l'équipe d'évaluation conclut que la programmation annuelle des activités est consultative et participative et que les PTA reflètent bien les objectifs et les produits attendus du projet WAP, ainsi que les enjeux et problématiques identifiés.

Les deux premières années de mise en œuvre du projet ont connu des décaissements assez faibles et le rythme de croisière a été atteint en 2010. Le niveau de décaissement à la date du 29 mai 2012 s'élève à 4 149 234 USD. Les charges récurrentes annuelles s'élèvent à plus de 800 000 USD, soit environ 57% du total des dépenses réalisées en 2011. Les frais de personnel représentent à eux seuls environ 53% des dépenses réalisées en 2011. L'équipe d'évaluation estime que ces charges récurrentes sont assez élevées et reflètent un dimensionnement des équipes de projet trop grand par rapport aux ressources financières disponibles. L'exécution financière du contrat d'AT UICN suit les prévisions initiales et le solde du contrat à payer s'élève à 182 500 USD.

La consommation budgétaire au stade actuel de la mise en œuvre du projet est élevée. A partir de 2013, seulement 14 % du budget devrait être de disponible jusqu'à la date de clôture programmée pour février 2014. Une fois le solde à payer à l'UICN pour 2013 déduit, le solde disponible ne sera que d'environ 582 500 USD. Il permettra de couvrir uniquement 9 mois de charges récurrentes à partir du 1^{er} janvier 2013, sans que le projet WAP ne soit en mesure de financer des activités hors activités conduites par le personnel de projet et l'AT UICN. La clôture du projet devra donc être ramenée à septembre 2013. Ce

gap est du à différentes raisons (fortes ambitions du projet WAP par rapport aux ressources financières disponibles, charges récurrentes élevées, dévaluation du dollar, structuration du projet et de son budget sur la mobilisation des cofinancements).

L'équipe d'évaluation juge nécessaire que le projet WAP aille jusqu'à son terme (soit février 2014) afin d'assurer une transition optimale avec les autres interventions, finaliser les activités phares initiées et capitaliser les leçons apprises et les bonnes pratiques.

Trois scénarios sont envisageables à compter du 1^{er} janvier 2013 pour la fin de la mise en œuvre du projet WAP :

1. Mobilisation d'un financement complémentaire estimé à environ 840 000 USD - *clôture opérationnelle en février 2014, conservation des équipes de projet, réalisation des activités prioritaires, mise à disposition du paiement prévu au contrat UICN, phase de capitalisation complète et évaluation finale* ;
2. Mobilisation de ressources financières en allégeant les charges récurrentes du projet et le montant alloué à l'assistance technique UICN - *financement et clôture des activités identifiées comme prioritaires, réalisation de la capitalisation et de l'évaluation finale, clôtures opérationnelle et financière dans des conditions convenables. Deux options possibles* :
 - i. *Réduction des charges récurrentes pour l'année 2013 à travers un allègement des équipes de projet en conservant uniquement le personnel de coordination, de gestion financière et d'appui logistique (au niveau régional : le CR, le RAF, l'assistante administrative et le chauffeur ; Au niveau national : les CN et les chauffeurs) – clôture opérationnelle en février 2014*
 - ii. *Réduction plus importante des charges récurrentes en ne conservant uniquement que le personnel de coordination, de gestion financière et d'appui logistique au niveau régional (le CR, le RAF, l'assistante administrative et le chauffeur) - clôture d'une ou deux activités phares, capitalisation et réalisation de l'évaluation finale au premier semestre 2014 ; clôture opérationnelle en juin 2014.*
3. Pas de financement complémentaire, ni de réduction des charges récurrentes – *clôture opérationnelle en septembre 2013.*

A travers la mobilisation de deux nouveaux cofinancements par l'équipe de projet, dont le PAPE, le niveau de mobilisation des cofinancements anticipés atteint 110% à la date de réalisation de cette évaluation. Globalement, la mobilisation des cofinancements des trois Etats a été effective.

C5. Les modalités et procédures de gestion garantissent la transparence et une gestion saine. Tous les organes de supervision et de consultation se sont réunis au cours de la mise en œuvre du projet WAP. L'élargissement du CTS aux autres initiatives est salué, bien qu'il implique une rationalisation de la participation des différents acteurs. Les CPN jouent leurs rôles et sont représentatifs de la diversité des acteurs. Bien que la CR et les CN assument leurs responsabilités et que l'architecture institutionnelle soit adéquate, le dimensionnement des équipes de gestion n'est pas approprié aux moyens financiers dont bénéficie le projet WAP. Les moyens logistiques sont suffisants.

Bien que les modalités et procédures de gestion administrative, comptable et financière utilisées puissent paraître contraignantes, elles garantissent la transparence et une gestion comptable et financière saine. L'efficacité dans l'exécution de ces modalités et procédures a été améliorée grâce à la délégation d'autorité qu'a reçu le coordonnateur régional et l'accès pour la coordination régionale à un compte bancaire à Ouagadougou.

Les organes de supervision et de consultation du projet WAP incluent le Comité d'orientation des Ministres et le Comité technique de suivi, tous deux créés dans le cadre de l'accord tripartite de gestion concertée de la RBT/W, le Forum des acteurs et les Comités de pilotage nationaux. Le CTS ne s'était pas réuni depuis la fin d'ECOPAS en décembre 2008 et le projet WAP a permis ainsi de le relancer. Il s'est réuni à trois reprises et a notamment approuvé chaque année le bilan annuel et adopté les PTA du projet WAP. Son élargissement aux autres interventions sur le complexe WAP, dont le PAPE, est salué par tous les acteurs. Cependant, cet élargissement implique la participation d'un nombre important d'acteurs qu'il convient de rationaliser, ainsi que des difficultés pour discuter en détail d'aspects propres à une intervention en particulier.

Des arrêtés ministériels de création ont été pris dans les trois pays afin de formaliser les CPN et des sessions annuelles de ces CPN ont été organisées dans chaque pays depuis 2010. Ils jouent le rôle qui leur est assigné, sont représentatifs de la diversité des acteurs et des parties prenantes, et les débats lors de leurs réunions sont engagés, francs, directs et constructifs. Les réunions de 2010 et 2011 se sont tenues un peu tard dans l'année pour valider la programmation annuelle, et il conviendrait par conséquent de s'assurer en 2013 que les sessions soient tenues suffisamment tôt pour permettre d'analyser et valider la programmation annuelle en tout début d'année.

La coordination régionale a été efficace, a assumé les responsabilités et répondu aux tâches qui lui étaient assignées. La composition des coordinations nationale est pertinente avec les prévisions qui étaient faites dans le PRODOC et l'architecture actuelle est adéquate. La CR est indispensable pour assurer la dynamique régionale recherchée, tandis que les CN permettent notamment d'assurer le lien avec les acteurs nationaux et locaux, et un suivi proactif des activités sur le terrain. Cependant, le dimensionnement qui a été fait de ces équipes n'est pas approprié aux moyens financiers dont bénéficie le projet WAP et une restructuration du dimensionnement de ces équipes aurait probablement dû être opérée dès le démarrage du projet.

Les moyens logistiques dont bénéficient les équipes du projet WAP sont suffisants, adaptés à leurs besoins et permettent d'assurer la coordination et la gestion administrative et technique des activités du projet dans des conditions satisfaisantes. Cependant, en raison des distances plus longues à parcourir par la CN du Bénin, sa dotation en carburant et en fonctionnement actuelle paraît limitée.

Enfin, la performance en termes de gestion et de coordination administrative et financière est jugée comme bonne.

C6. Le PNUD, l'UNOPS et l'UICN jouent leurs rôles respectifs et apportent chacun une plus value satisfaisante à la mise en œuvre du projet. La négociation et la signature du contrat d'AT avec l'UICN ont été efficaces, mais n'ont pas permis de bien clarifier au démarrage les rôles respectifs des experts du projet WAP et de l'AT.

Le PNUD joue son rôle d'agence de mise en œuvre des fonds du FEM. Les bureaux pays servent de relais pour la mise à disposition des fonds, participent activement et contribuent à l'organisation des différentes réunions, et fournissent un appui institutionnel aux CN. Les relations entre les CN et les bureaux PNUD nationaux sont bonnes. Le suivi et la coordination assurés par le bureau pays PNUD de Ouagadougou ont été salués par les acteurs rencontrés. Le bureau régional du PNUD/FEM a également été actif et a fourni un appui technique considérable aux équipes de projet.

L'UNOPS dispose d'une plus-value pour la mise en œuvre de projets régionaux tels que celui-ci. Il dispose de procédures administratives et financières existantes et transparentes, certifiées ISO9001, qui sont actionnables dès le démarrage du projet, et qui permettent un suivi rapproché des dépenses, ainsi qu'une bonne correspondance des dépenses avec les planifications réalisées dans les PTA. Les délais de décaissements sont généralement raisonnables. L'UNOPS a fourni également des appuis pour le recrutement du personnel, l'exécution du projet WAP, le contrôle des procédures financières-administratives, la gestion des ressources humaines, une assistance opérationnelle ainsi qu'un appui aux achats, et le suivi et la mise en œuvre des activités programmées. Les relations avec le PNUD et les autres partenaires sont jugées comme bonnes.

Un contrat d'Assistance technique entre l'UICN et l'UNOPS a été signé en mai 2010, sur la base d'une proposition technique faite par l'UICN et pour lequel les négociations ont été efficaces. Bien que certains délais aient été observés dans la mise à disposition de l'expertise technique, qui par ailleurs n'est pas toujours adaptée aux besoins, et de la mise à disposition des livrables, l'équipe d'évaluation estime que l'UICN joue son rôle et apporte une plus-value satisfaisante à la mise en œuvre du projet WAP. Cependant, le contrat qui lie cette organisation au projet WAP n'a pas permis de bien clarifier au démarrage les rôles respectifs des experts du projet WAP et de l'AT, et n'était pas adapté au dimensionnement des équipes du projet notamment.

C7. Le suivi-évaluation est en accord avec les procédures établies par le PNUD et le FEM, les indicateurs révisés sont SMART et la situation de référence est disponible. Cependant cette évaluation à mi-parcours aurait probablement du être planifiée plus tôt dans le cycle du projet. Le projet n'a pas jusqu'à présent développé de guide pour réaliser la capitalisation de ses acquis, bonnes pratiques et leçons apprises.

Le suivi-évaluation du projet est réalisé par l'équipe du projet et les bureaux pays du PNUD en accord avec les procédures établies par le PNUD et le FEM. Le système de rapportage est effectivement en place aux niveaux national et régional et les différents rapports requis sont systématiquement préparés et soumis par l'équipe de projet. Les outils d'évaluation METT, FSC et MSC ont été adoptés et sont effectivement renseignés par le projet. Ils permettent un suivi rapproché de la gestion et de la durabilité financière des AP qui compose le complexe WAP.

Cette évaluation à mi-parcours arrive un peu tard dans le cycle du projet WAP et il aurait probablement été bénéfique de planifier cette évaluation pour le 1er semestre 2011 afin de proposer dès la mi-2011 des recommandations d'ajustement face au risque financier identifié dès 2010.

Le projet n'a pas jusqu'à présent développé de guide ou d'approche spécifique pour réaliser la capitalisation de ses acquis, bonnes pratiques et leçons apprises, qui doit permettre d'analyser entre autres les forces et les faiblesses des différentes initiatives qui ont été mises en œuvre au sein et en périphérie des AP, et *in fine* d'alimenter une base de données régionale à finaliser et à opérationnaliser.

Les 14 indicateurs adoptés suite à la révision du cadre logique au démarrage du projet sont spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et réalistes dans le temps, et la situation de référence pour ces indicateurs a été actualisée par l'UICN.

C8. La gestion des risques est globalement efficiente et les risques identifiés lors du dernier bilan annuel sont pertinents.

Le système d'identification et de gestion des risques mis en place est conforme au système préconisé par le PNUD/FEM. La gestion des risques est globalement efficiente et les risques identifiés lors du dernier bilan annuel sont pertinents et reflètent effectivement les risques auxquels fait face le projet. Les décisions prises par les organes décisionnels et de tutelle en réponse au risque de gap financier classé comme critique en 2011 auraient cependant pu être plus fortes et tranchées. Un risque complémentaire lié à la situation institutionnelle relative à la gestion des AP au Bénin et à la direction du PN de la Pendjari et du Parc du W-Bénin a été identifié lors de cette évaluation.

Résultats

C9. Le niveau de mise en œuvre pour les résultats 1, 2 et 4 est globalement en accord avec la planification de mise en œuvre du projet, mais les ambitions fixées pour le résultat 3 ne seront vraisemblablement pas atteintes. La progression vers l'atteinte des résultats attendus 1, 2 et 4 est jugée comme satisfaisante (S) et modérément satisfaisante pour le résultat 3 (MS). Les progrès dans la mise en œuvre du projet WAP sont jugés satisfaisants (S).

Un nombre important d'activités a été mis en œuvre qui a contribué à une progression satisfaisante vers la réalisation des produits relatifs aux 4 résultats attendus.

L'élaboration et la validation de 13 microprojets pilotes actuellement mis en œuvre a été appuyé par des lignes guides développées par le projet. Les 13 groupements qui les portent ont bénéficié de plusieurs formations. Un plan de prévision et de gestion des conflits et des crises liées aux facteurs climatiques et environnementaux, ainsi qu'un plan opérationnel pour la prévention et la gestion des conflits humains-faune ont été élaborés. Le projet a contribué au dialogue sur la gestion de conflits liés à l'accès aux ressources naturelles. Des tournées d'information ont été réalisées. Des ateliers de formation en IEC des enseignants et élus locaux et des conférences dans des établissements scolaires ont été organisés. Une enquête de perception sur les AP a été réalisée. Le travail de verdissement de 3 PDC a été initié. Diverses formations sur les aspects de gestion des AP ont été dispensées au profit du personnel des AP. Un forum

des gestionnaires des parcs s'est tenu. La surveillance et le suivi conjoints au sein du Bloc Arly-Pendjari sont opérationnels. L'outil de suivi METT a été adapté et appliqué au complexe dans son ensemble. Un inventaire aérien des éléphants est en cours, l'inventaire annuel des girafes est réalisé et un inventaire des grands carnivores vient d'être finalisé. Les TdRs pour l'établissement d'un plan de sauvegarde pour les grands carnivores viennent d'être publiés. Un projet de texte portant création d'un organe régional et des lignes guides pour l'élaboration d'un schéma directeur pour le complexe WAP, ainsi que pour la mise en place d'un mécanisme de financement durable à l'échelle régionale ont été élaborés. Un plan opérationnel pour l'élaboration d'une réglementation régionale et un projet d'accord relatif à la gestion concertée à l'échelle du complexe ont également été développés. Les réunions du CTS et du CO ont été relancées, le CTS a été élargi et des projets d'arrêtés les concernant ont été élaborés. L'architecture et les modalités de fonctionnement d'une base de données ont été définies et une version provisoire d'un site web a été créée. Un plan opérationnel de communication a été élaboré et diverses actions de communication pour promouvoir la conservation du WAP ont été conduites. Les mécanismes et procédures de gestion et de suivi-évaluation ont été mis en place et sont opérationnels.

Cependant, certaines activités n'ont pas connu d'avancées considérables et certains produits posent des défis importants, bien qu'ils soient attendus pour les deux dernières années de mise en œuvre du projet WAP. Les travaux relatifs à l'élaboration de lignes guides et d'un manuel de bonnes pratiques pour la répartition équitable des coûts et des bénéfices de la conservation n'ont pas été initiés. L'élaboration de lignes guides pour l'élaboration des PAG des AP du complexe écologique WAP n'a pas non plus démarré. L'élaboration et l'adoption de mécanismes d'alerte et de prévention des conflits nécessitent encore un effort considérable. Un effort complémentaire devra également être fourni pour l'élaboration et l'adoption de plans de sauvegarde régionaux pour les éléphants, les girafes et les grands carnivores. Bien qu'une feuille de route pour le développement du tourisme et un premier draft d'un avant-projet de Charte sur l'écotourisme aient été produits, l'élaboration d'une charte pour le développement du tourisme durable n'a pas été initiée. Les travaux menés autour du mécanisme de coordination régionale se confrontent aujourd'hui à des visions et à des approches qui diffèrent selon les acteurs et qui en bloquent l'avancée. Enfin, les projets de base de données et de site web n'ont jusqu'à présent pas été adoptés par tous les acteurs.

L'équipe d'évaluation juge la progression vers l'atteinte des résultats attendus 1, 2 et 4 comme satisfaisante (S) et modérément satisfaisante pour le résultat 3 (MS).

Le niveau de mise en œuvre pour les résultats 1, 2 et 4 est globalement en accord avec la planification de mise en œuvre du projet, mais les ambitions fixées pour le résultat 3 ne seront vraisemblablement pas atteintes. La structure, les modalités et les mécanismes de gestion sont en place et sont efficaces. Cependant, le niveau de décaissement du projet est assez élevé vis-à-vis du stade de sa mise en œuvre et par rapport à l'analyse du niveau de mise en œuvre des activités et d'atteinte des produits. Les charges récurrentes annuelles sont par ailleurs élevées. Sur cette base, l'équipe d'évaluation juge que les progrès dans la mise en œuvre du projet WAP sont satisfaisants (S).

Par ailleurs, l'équipe d'évaluation estime que le projet WAP sera en mesure de livrer des résultats de qualité et de bonne valeur stratégique pour la conservation du système des AP du complexe WAP, à condition que les ressources financières suffisantes lui soient mises à disposition et que le temps effectif pour en compléter la mise en œuvre lui soit accordé.

C10. La durabilité socio-économique des résultats est jugée probable et la durabilité financière, institutionnelle et environnementale modérément probable.

L'équipe d'évaluation estime à probable (L) la durabilité socio-économique et à modérément probable (ML) la durabilité financière, institutionnelle et environnementale des résultats qui seront atteints par le projet WAP.

Les aspects de réplification des résultats constituent un produit à part entière du projet WAP et il est donc probable que les résultats et les acquis du projet soient répliqués après la mise en œuvre du projet, à condition que la collaboration avec les autres initiatives actives soit opérationnalisée.

5. Recommandations

À la lumière de l'analyse et des conclusions présentées plus haut dans ce rapport, l'équipe d'évaluation formule les recommandations suivantes dans un souci d'amélioration des processus de gestion et de coordination du projet et d'amélioration de l'atteinte des résultats et objectifs escomptés :

- R1.** Effectuer un suivi opérationnel de la mise en œuvre du plan opérationnel de formation continue en gestion des AP et du plan de formation des bénéficiaires de microprojets, ainsi qu'une analyse des impacts des différentes formations réalisées afin : (i) d'identifier les contributions des formations dispensées jusqu'à aujourd'hui aux objectifs de ces plans ; (ii) d'analyser les capacités qui ont effectivement été renforcées, les changements dans les pratiques des bénéficiaires et la qualité et la performance des services de gestion des parcs ; et (iii) d'identifier les gaps potentiels qu'il reste à combler en termes de renforcement des capacités.
- R2.** Assurer un suivi de la mise en œuvre des microprojets dans le temps pour permettre : (i) une appropriation complète des activités par les bénéficiaires, (ii) d'identifier tout problème et besoins au cours de la mise en œuvre et d'apporter un appui technique en conséquence, et (iii) d'assurer *in fine* une réplique et une vulgarisation des activités entreprises à d'autres partenaires, et peut être dans le cadre de nouvelles initiatives telles que la composante 3 du PAPE.
- R3.** Dans le cadre de la communication, assurer une diffusion plus large du bulletin d'information WAP, en complétant la liste de diffusion avec les coordonnées d'éventuels partenaires manquants. Par ailleurs, présenter aux différents partenaires la version préliminaire du site web, la faire valider lors de la prochaine réunion du CTS ou plus tôt si opportun, apporter des modifications adaptées au site web en fonction des commentaires reçus, le finaliser et le mettre en ligne.
- R4.** Envisager poursuivre durant la fin de la mise en œuvre du projet, et si les ressources financières le permettent, les activités de communication de masse dans une optique de sensibilisation et d'IEC des communautés riveraines des parcs sans créer d'attentes particulières en focalisant le message uniquement sur des thématiques liées à la conservation et en ne faisant pas mention de l'initiative WAP en cours.
- R5.** Finaliser conjointement avec les autres partenaires institutionnels (notamment les institutions de tutelle au niveau national, les gestionnaires des parcs, l'UEMOA, le PNUD, l'UE, l'UICN, etc.) la base de données pour qu'elle serve de plateforme de partage d'informations et de données facilement accessible par les différents acteurs, la faire adopter par tous les partenaires, la lier au site web une fois que ce dernier aura été adopté et l'alimenter avec les données produites dans le cadre d'ECOPAS, les appuis de la coopération allemande au PN Pendjari, mais également les données issues du projet WAP et des résultats de la capitalisation à mener d'ici la fin du projet WAP.

Mener également un dialogue entre les différents acteurs pour identifier une structure régionale qui maintiendra le site web et la base de données régionale, en assurera l'entretien et la mise à jour par le biais ou non d'un prestataire de services, et alimentera ces deux outils avec toutes les données issues des différentes initiatives dont le projet WAP.

- R6.** Définir des lignes opérationnelles et les approches choisies pour réaliser la phase de capitalisation, avec pour objectifs notamment d'analyser les différentes initiatives et activités qui ont été menées au sein des AP du complexe WAP et en périphérie, d'évaluer les forces, les faiblesses et les gaps des différentes approches suivies pour notamment la cogestion, la LAB et la surveillance conjointe, la prévention des conflits, l'IEC et la mobilisation des communautés, le financement durable, le tourisme durable, ainsi que les travaux menés autour des outils de coordination régionale du complexe.

Considérer ne pas se concentrer uniquement sur les interventions appuyées par le projet WAP, mais également sur celles qui ont été menées par d'autres partenaires au préalable ou en parallèle, tel qu'ECOPAS, ou encore les appuis techniques et financiers apportés par la coopération allemande au PN de la Pendjari durant les 10 dernières années.

Alimenter la base de données avec les résultats de ces études.

- R7.** Mobiliser environ 840 000 USD pour permettre de mener le projet à son terme avec les modalités de gestion et de fonctionnement actuelles. Envisager un appui des trois Etats pour mobiliser des

ressources financières additionnelles auprès d'autres donateurs (y compris secteur privé ou autres) pour aider à la clôture du projet WAP dans les meilleures conditions.

Si aucune piste relative à une telle mobilisation n'est identifiée **d'ici octobre 2012**, dégager des ressources financières en allégeant dès janvier 2013 les charges récurrentes du projet et le montant alloué à l'assistance technique UICN, à travers l'option d'alléger les équipes de projet en conservant uniquement le personnel de coordination, de gestion financière et d'appui logistique, à savoir :

- Au niveau régional : le CR, le Responsable administratif et financier, l'assistante administrative et le chauffeur ;
- Au niveau national : les coordonnateurs nationaux et les chauffeurs.

Le personnel technique pourrait être mobilisé dès le début 2013 à travers des contrats ponctuels pour appuyer la mise en œuvre d'activités spécifiques, ainsi que les activités de capitalisation. Des provisions de 125 000 USD pour 2013 pourraient être réalisées respectivement pour la finalisation et la clôture des activités prioritaires et les activités d'AT de l'UICN, ainsi que la capitalisation et la réalisation de l'évaluation finale externe. La clôture opérationnelle du projet pourrait avoir lieu en février ou au début mars 2014. Cette date correspondrait à la date de clôture révisée dans le PIR 2011.

Cette option permettrait de poursuivre le projet WAP jusqu'au début de 2014 et d'assurer ainsi la jonction avec le PAPE et le PAGAP notamment, tout en finalisant les activités phares et prioritaires, en assurant un suivi minimum des microprojets sur le terrain en 2013, en procédant à la capitalisation des bonnes pratiques et des leçons apprises tout en les diffusant aux partenaires et en procédant à la clôture opérationnelle et à la clôture financière du projet dans des conditions convenables. Ce scénario impliquerait que les appuis en AT de l'UICN devraient être réévalués d'ici la fin 2012 et que le contrat entre l'UICN et l'UNOPS soit renégocié pour définir le montant de la dernière tranche à mettre à disposition à l'UICN. L'équipe de projet devrait par ailleurs se rapprocher et faire du plaidoyer auprès du PAPE et du PAGAP notamment pour qu'ils financent certaines activités planifiées par le projet WAP. La planification conjointe mentionnée ci-dessous pourrait appuyer ce plaidoyer.

R8. Clarifier et opérationnaliser les modalités des cofinancements PAPE /WAP et notamment les procédures de planification conjointe et l'élaboration des PTA conjoints au niveau régional et national à mettre en place.

R9. Transférer l'organisation des réunions des organes décisionnels et consultatifs dont le CO et le CTS au PAPE, étant donné que le projet WAP a des moyens limités.

Considérer organiser des sessions parallèles lors des réunions du CTS propres à chaque initiative pour permettre de consacrer une demi-journée pour les problématiques propres à chaque initiative. Par ailleurs, doter le CTS d'un texte juridique qui en précise les prérogatives, objectifs et fonctionnement.

R10. Considérer augmenter la dotation pour le carburant et le fonctionnement de la CN du Bénin, pour laquelle les distances à parcourir sont plus longues que les deux autres CN.

R11. Renforcer le dialogue entre les trois Etats, l'UEMOA et les autres PTF, à travers une proactivité du PAPE et du WAP pour permettre la création et l'opérationnalisation d'un mécanisme de coordination régionale.

Finaliser l'unification dans un seul dossier cohérent des différents produits envisagés pour ce mécanisme de coordination régionale, afin de construire une vision commune qui puisse harmoniser les approches des Etats et des PTF.

Diffuser ce dossier unifié aux différents partenaires, dont l'UEMOA et le PAPE.

Annexe 1 – Termes de référence de l'évaluation

TERMES DE REFERENCE DE LA PREMIERE EVALUATION INDEPENDANTE A MI-PARCOURS DU PROJET « Renforcer l'efficacité et catalyser la durabilité du système des aires protégées du W-Arly-Pendjari (WAP) »

Pays (Projet Régional) :	Bénin, Burkina Faso, Niger
N° PIMS PNUD FEM	1617
Durée du projet :	60 mois (ou 5 ans)
Date d'entrée dans le programme de travail du FEM :	18-sept-2000
Date de signature du document du projet :	11-Oct-2007
Date de clôture initiale prévue :	30-juin-2013
Date du premier décaissement :	01-fev-2008
Agence d'exécution :	UNOPS
Domaine d'intervention du FEM :	Biodiversité
Priorité stratégique du FEM :	BD-SP3-PA Networks

INTRODUCTION

La politique de suivi et évaluation (S&E) des projets PNUD-FEM a quatre objectifs : (i) vérifier et évaluer les résultats et les impacts ; (ii) fournir une base pour la prise de décision concernant les révisions et les améliorations nécessaires; (iii) promouvoir la responsabilisation dans l'usage des ressources ; et (iv) documenter et disséminer les leçons apprises.

Les politiques de S&E en vigueur sont consultables en ligne aux adresses suivantes :

-FEM : <http://www.thegef.org/gef/node/785>

-PNUD: <http://www.beta.undp.org/undp/en/home/operations/accountability/evaluation/overview.html>

Conformément aux règles et aux procédures du PNUD/FEM en matière de suivi et d'évaluation, tous les projets devant être mis en œuvre sur plusieurs années sont encouragés à réaliser des évaluations à mi-parcours. Outre qu'elles permettent d'examiner de manière indépendante et approfondie les progrès au niveau de l'exécution, ce type d'évaluations est conforme aux décisions prises par le Conseil du FEM relativement à la transparence et à l'amélioration de l'accès à l'information pendant l'exécution.

Les évaluations à mi-parcours visent à identifier les problèmes de conception potentiels, à évaluer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs, à identifier et à documenter les leçons apprises (notamment celles visant à améliorer la conception et la mise en œuvre des autres projets du PNUD/FEM) et à formuler des recommandations sur les mesure spécifiques à prendre pour améliorer le projet. Elles sont censées être un moyen de valider ou de combler les lacunes de l'évaluation initiale, de la pertinence, de l'efficacité et de la rentabilité, effectuée dans le cadre du suivi du projet. Elles permettent d'évaluer les signes précoces de réussite ou d'échec d'un projet et de procéder aux ajustements nécessaires.

Contexte

Le Complexe du W-Arly-Pendjari (WAP), à cheval sur trois pays, le Bénin, le Burkina Faso et le Niger, constitue le plus vaste et important ensemble d'écosystèmes terrestres, semi-aquatiques et aquatiques s'étirant le long de la ceinture de savane d'Afrique de l'ouest. Le complexe est formé par un réseau de 24 aires protégées, s'étendant sur près de 31 000 km² qui s'articulent autour de deux unités, centrées respectivement sur le Parc Régional du W (qui couvre le Bénin, le Burkina Faso et le

Niger) et l'ensemble constitué du Parc National d'Arly (Burkina Faso) et du Parc National de la Pendjari (Bénin).

Reconnaissant son importance au niveau mondial, certaines parties du complexe écologique WAP ont été inscrites comme site du Patrimoine Mondial, Réserve de la Biosphère de l'UNESCO et zone humide d'importance internationale, conformément à la Convention de Ramsar ainsi que comme zones importantes pour la conservation des oiseaux.

Dans les zones périphériques à moins de 40 km des aires protégées du complexe, on peut trouver environ 350 villes et villages pour une population d'environ un million d'habitants (Bénin 700.000; Burkina Faso 200.000; Niger 100 000). La pluralité des groupes ethniques en périphérie du complexe, dont les quatre plus importants sont *les Gourmantechma, les Djerma, les Dendi et les Fulani*, offre une diversité culturelle notable, qui sous-entend des pratiques hétérogènes en termes d'utilisation des ressources naturelles ainsi qu'une grande diversité de perceptions et d'attentes par rapport aux aires protégées.

L'objectif du projet WAP est que « les perspectives pour la conservation de la biodiversité à long terme du Complexe WAP ont été considérablement rehaussées selon des améliorations significatives et mesurables des indicateurs-clés de la durabilité du système des AP ».

Le document officiel du projet, approuvé et signé en 2007, est consultable en ligne à l'adresse <http://gefonline.org/projectDetailsSQL.cfm?projID=1197>.

Le démarrage effectif du projet a été effectué pendant l'année 2010 avec l'atelier régional de lancement qui s'est tenu à Cotonou (Bénin) du 3 au 5 février 2010 (voir rapport de démarrage, Mai 2010).

La durée du projet a été fixée à cinq ans et l'évaluation à mi parcours intervient à la moitié du cycle du projet, notamment pendant le premier semestre de la troisième année.

Presentation du projet

Les résultats et les réalisations du projet sont décrits dans le document du Projet. Chaque réalisation est conçue spécifiquement pour faire face à un obstacle identifié dans l'analyse de la situation de base revue lors du démarrage du Projet.

Le projet travaille actuellement de concert avec des initiatives connexes afin de construire les bases politique, institutionnelle, humaine et physique nécessaires à une conservation à long terme et à une utilisation durable des écosystèmes dans le Complexe WAP et ses zones d'influence.

Des mécanismes de consultation, un dialogue et une coordination intergouvernementale sont en cours de mise en place pour assurer la cohérence entre les diverses politiques de conservation et approches tout en considérant les intérêts légitimes des citoyens des zones riveraines.

Quatre (4) résultats contribuent à la réalisation de l'objectif du projet :

Le cadre logique élaboré pendant la formulation du projet a été considérablement révisé pendant la phase de démarrage du projet. Des indicateurs d'impact ont été introduits au niveau de l'objectif et des résultats du projet, selon les orientations du PNUD-FEM en vigueur et le nombre total d'indicateurs a été réduit de 39 à 14. Les critères employés pour guider les travaux de recentrage et de révision du cadre logique sont détaillés au niveau du rapport de démarrage du projet.

Le cadre logique du projet, est organisé en 4 résultats et 23 produits :

Résultat 1. Gestion durable de la périphérie des aires protégées
<i>Produit 1.1. Fiches techniques, microprojets pilotes de valorisation de la biodiversité</i>
<i>Produit 1.2. Programme de formation à l'intention des bénéficiaires</i>
<i>Produit 1.3. Appui à la mise en œuvre de microprojets pilotes</i>
<i>Produit 1.4. Manuel de bonnes pratiques, répartition équitable coûts et bénéfices</i>

<i>Produit 1.5. Mécanismes d'alerte et prévention des conflits</i>
<i>Produit 1.6. Programme de communication sociale et éducation environnementale</i>
<i>Produit 1.7. Réplication et extension des activités de valorisation de la biodiversité</i>
<i>Produit 1.8. Lignes guides pour l'Intégration des objectifs de conservation dans les PDC</i>
<i>Produit 1.9. Appui à l'élaboration/ mise à jour des PDC</i>
Résultat 2. Gestion efficace et mise en réseau des aires protégées
<i>Produit 2.1. Programme de formation continue sur la gestion des AP</i>
<i>Produit 2.2. Mise en place d'un système de surveillance et de suivi de la biodiversité</i>
<i>Produit 2.3. Plans de sauvegarde: (i) éléphant, (ii) girafe, (iii) grands carnivores</i>
<i>Produit 2.4. Charte pour le développement du tourisme durable dans le WAP</i>
<i>Produit 2.5. Lignes guides pour l'élaboration des plans d'aménagement et de gestion (PAG)</i>
Résultat 3. Mécanisme durable de coordination régionale WAP
<i>Produit 3.1. Institution d'un organe régional de coordination</i>
<i>Produit 3.2. Schéma directeur pour l'aménagement et la gestion du WAP</i>
<i>Produit 3.3. Mécanisme de financement durable du WAP</i>
<i>Produit 3.4. Siège et personnel de l'organe de coordination régionale WAP</i>
<i>Produit 3.5. Outils juridiques pour la gestion transnationale du WAP</i>
Résultat 4. Apprentissage, feedback et gestion adaptative
<i>Produit 4.1. Banque de données sur la conservation et gestion de la biodiversité du WAP</i>
<i>Produit 4.2. Outils de capitalisation et de diffusion des résultats</i>
<i>Produit 4.3. Campagne de communication stratégique</i>
<i>Produit 4.4. Système de gestion et de S&E du projet</i>

Gestion du projet

L'exécution du Projet WAP est assurée par l'UNOPS, en étroite collaboration avec les ministères de tutelle des trois pays, par l'intermédiaire d'une unité de coordination régionale à Ouagadougou (Burkina Faso) et de trois unités de coordination nationales situées respectivement à Natitingou (Bénin), Pama (Burkina Faso) et Say (Niger). Cette modalité de gestion est conforme avec les procédures du PNUD/FEM pour les projets régionaux.

L'unité de coordination du PNUD/FEM pour l'Afrique, en étroite coordination avec les bureaux de pays du PNUD au Burkina Faso, au Niger et au Bénin, assure la supervision de la mise en œuvre du projet, conformément aux rôles et responsabilités d'une Agence de mise en œuvre du FEM.

Le bureau de pays du PNUD au Burkina Faso, en tant que Bureau Lead du PNUD, fournit un soutien technique et administratif à l'unité de coordination régionale du projet pour assurer une gestion axée sur les résultats et une administration adéquate des fonds.

L'UICN a été contractualisé pour apporter assistance technique au projet en tant que prestataire de service pour les activités relevant de son domaine de compétence.

Les principaux organes de supervision du projet, chargés - entre autres - de valider les rapports et les plans de travail annuels, sont le Comité Technique de Suivi (CTS) et le Comité d'Orientation (CO) au niveau régional et les comités de pilotage nationaux au niveau de chacun des trois pays.

OBJECTIFS DE L'EVALUATION

Cette évaluation à mi parcours a été initié par le PNUD/FEM conformément au document du projet et aux procédures et règles du PNUD/FEM en matière de S&E. L'évaluation vise à optimiser et corriger l'orientation du projet, afin qu'il se déroule dans de meilleures conditions et puisse atteindre efficacement ses objectifs.

Les principaux objectifs de l'évaluation sont les suivants :

- renforcer les fonctions de gestion adaptative et de suivi du projet ;
- assurer la responsabilisation concernant la réalisation de l'objectif du FEM ;
- renforcer l'apprentissage en matière d'organisation et de développement ;

- permettre la prise de décisions éclairées.

En tant que partie intégrante du cycle du projet, l'évaluation analysera les réalisations du projet par rapport à ses objectifs initiaux. Elle prendra en compte l'efficacité, la relation coût-efficacité, la pertinence, l'impact et la viabilité du projet. Elle identifiera également les facteurs qui ont facilité ou entravé les progrès vers la réalisation des objectifs.

L'évaluation devra examiner les problèmes liés aux performances, à la conception du projet, à sa stratégie, à la création de rapports, au suivi et à l'évaluation, au recours à l'assistance technique, en relation avec les communautés, la société civile, le PNUD, l'UNOPS, l'UICN, les organismes publics concernés, ainsi qu'à l'utilisation efficace des ressources financières.

L'évaluation vise également à produire une série de recommandations pratiques pour les principales parties prenantes du projet et d'enseignements pour aider à définir leurs orientations futures.

Les principales parties prenantes à prendre en compte dans cette évaluation sont les suivantes :

- Organes de supervision du projet : le Conseil d'Orientation (CO), le Comité Technique de Suivi (CTS) au niveau régional et les comités de pilotage nationaux au niveau de chacun des trois pays.
- Organes consultatifs et communautés bénéficiaires au niveau locale : autorités locales, représentants des populations, coopératives, organisations villageoises, organisations d'éleveurs, organisations de femmes, etc.
- Administrations de tutelle : ministères en charge des aires protégées et les agences en charge de la gestion des aires protégées (CENAGREF, DGEEF, DGCN/OFINAP).
- Bureaux Pays du PNUD : Bénin, Burkina Faso, Niger
- Fournisseurs de Services d'Assistance Technique : UICN
- Partenaires techniques et financiers
- Organisations régionales et sous régionales
- Equipe du Projet : coordination régionale et 3 coordinations nationales
- Projets et programmes cofinanciers
- Partenaires d'exécution locaux

Produits attendus de l'évaluation

L'évaluation fournira deux produits principaux, le rapport d'évaluation à mi-parcours et une Présentation Powerpoint (en français) des conclusions de l'évaluation.

Avant la fin de la mission sur le terrain, une Présentation Powerpoint (en français) sera réalisée pour synthétiser les conclusions préliminaires de l'évaluation. En fonction de la teneur des conclusions de l'évaluation, le bureau de l'UNOPS décidera sur la nécessité éventuelle d'organiser une réunion des parties prenantes pour présenter aux partenaires et aux acteurs les conclusions préliminaires (par ex. une réunion extraordinaire du comité de pilotage du projet).

Les résultats complets de l'évaluation seront présentés sous forme de rapport d'évaluation en Français (le format étant défini ci dessous), y compris un résumé exécutif (en Français et en Anglais). Une fois que le rapport a été finalisé une traduction à l'anglais sera engagé par un bureau de traduction réputé.

La première version (ou *draft*) du rapport devrait être soumise à (1) l'UNOPS, (2) au Coordonateur régional du projet et (3) à la Conseillère Technique Régionale du PNUD/FEM responsable pour le projet, sous forme électronique dans le Format MS Word, durant les deux semaines suivant l'achèvement de la mission d'évaluation. Leur rôle est de faire une revue approfondie de la première version du rapport. Le PNUD/FEM fera aussi une contrôle de qualité sur le rapport (surtout assurer l'exécution complète des TdR, vérifier l'application des principes d'éthiques, entre autres éléments),

Le Coordonateur Régional du projet sera chargé de partager la première version du rapport avec les Ministères de tutelle, les Bureaux Pays du PNUD et d'autres acteur pertinentes pour l'évaluation, pour revue et commentaires.

Le but de la version *draft* du rapport est de susciter des commentaires et réactions sur le contenu et sur l'opinion des évaluateurs, et aussi de corriger les données factuelles mentionnés dans le rapport avec l'aide de son public ciblé.

Les règles d'évaluation du PNUD-FEM indiquent clairement que la fonction d'évaluation doit être structurellement indépendante de la direction opérationnelle et des fonctions de prise de décision concernant le projet.

L'équipe d'évaluation est indépendante de toute influence injustifiée et aucune restriction ne sera imposée sur l'opinion des évaluateurs. Dans le cas de différence d'opinion non résolue entre les partis, l'équipe d'évaluation peut exposer les différences dans un annexe au rapport final.

Le rapport final y compris le résumé exécutif ne doit pas dépasser 50 pages + les annexes, selon la structure suivante :

Structure Indicative du rapport EVF:

Table des matières	
Acronymes et Termes	
1.	Sommaire analytique
2.	Introduction
3.	Le projet et le contexte de son développement
4.	Résultats et Conclusions
	4.1 Formulation du projet
	4.2 Mise en œuvre / exécution du projet
	4.3 Résultats
5.	Recommandations
6.	Leçons retenues
7.	Annexes

Important : Voir l'Annexe 2 pour une présentation détaillée de la structure du rapport

Méthodologie et approche d'évaluation

En général, les pratiques de S&E du PNUD-FEM explorent cinq critères qui sont applicables aux projets et programmes. Ces cinq critères utilisés conjointement visent à fournir aux décideurs l'information essentielle pour les décisions à prendre sur les projets et programmes concernés.

- L'impact mesure les effets positifs et négatifs, prévus et imprévus, ciblés par le projet par exemple en termes de développement des capacités, de sensibilisation, de politiques nationales, etc.
- L'efficacité mesure l'étendue à laquelle l'objectif a été atteint ou la probabilité qu'il sera atteint.
- L'efficacéité évalue les produits par rapport aux coûts, au délai d'exécution et à la rentabilité économique et financière.
- La pertinence juge le niveau de cohérence du projet ou programme avec les priorités nationales et les besoins spécifiques des bénéficiaires et des partenaires du projet.
- La durabilité mesure les résultats du projet ou du programme en termes de leur durabilité après que l'appui externe du PNUD-FEM s'est achevé.

La mission d'évaluation est responsable de présenter à la fin de la première semaine de mission l'approche et les méthodologies d'évaluation dans un «plan de travail d'évaluation» avec les techniques d'évaluation proposées, les visites de terrain, les entretiens, les réunions, les ateliers, etc.

La proposition doit être en adéquation avec les critères internationaux et les normes professionnelles adoptés par le Groupe d'Evaluation des Nations Unies et seront validées par l'UNOPS, le Coordonateur régional du projet et le PNUD/FEM avant d'être appliqués par l'équipe d'évaluation.

L'évaluation sera exécutée selon les étapes indicatives suivantes :

1. Revue de la documentation. Toutes informations sur le projet seront mises à disposition de l'équipe d'évaluation sous format électronique avant le début de la mission.

La liste des principaux documents disponibles est donnée à l'Annexe 1.

2. Réunion et entretiens. Les évaluateurs sont tenus à interviewer les principaux bénéficiaires et partenaires du projet, dont la liste indicative est donnée ici :

- Administrations de tutelle : ministères en charge des aires protégées et les agences en charge de la gestion des aires protégées (CENAGREF, DGEEF, OFINAP/DGF).
- Le Conseiller technique du projet, contracté de forme intermittente
- Bureaux Pays du PNUD : Bénin, Burkina Faso, Niger
- Agence d'exécution : UNOPS
- Le PNUD/FEM
- Organisations régionales et sous régionales (comme l'UEMOA)
- Fournisseurs de Services d'Assistance Technique : UICN
- Equipe du Projet : coordination régionale et 3 coordinations nationales
- Gestionnaires des aires protégées et leur personnel (W, Arly, Pendjari)
- Organes consultatifs et communautés bénéficiaires au niveau locale : autorités locales, représentants des populations, coopératives, organisations villageoises, organisations d'éleveurs, organisations de femmes, etc.
- Partenaires techniques et financiers
- Projets et programmes cofinanciers
- Partenaires d'exécution locaux

3. Visite de terrain. Visites sur le terrain au niveau du complexe écologique WAP, y compris dans le Parc Régional du W, le Parc National d'Arly, le Parc National de la Pendjari et leur zones périphériques.

CHAMP D'APPLICATION DE L'EVALUATION

L'évaluation à mi-parcours couvrira toutes les composantes du projet, notamment les aspects ci-après liés à la conception et à la mise en œuvre du projet :

1. Progrès dans l'atteinte des résultats

- **Impact, résultats et mesure du changement:** les progrès accomplis pour atteindre les résultats doivent s'appuyer sur une comparaison des indicateurs avant et après (jusqu'à la date d'aujourd'hui) l'intervention du projet. Dans le cadre de cette évaluation et deux semaines avant l'arrivée de la mission, l'Outil de suivi de la Priorité Stratégique 1 du GEF en matière de Biodiversité (ou *SO1 Tracking Tool*) requis au moment de l'évaluation à mi-parcours devra être mis à disposition des évaluateurs par l'équipe du projet (un ébauche initial sera préparé avant le 30 avril 2012). L'équipe d'évaluation aidera l'équipe du projet à examiner le document dans le cadre d'une séance de travail.
- **Stratégie du projet :** comment et pourquoi les résultats et les stratégies appliquées par le projet mais aussi les autres documents stratégiques du projet ou produits par le projet, contribuent à atteindre les résultats prévus (objectif et but du projet).
 - Examiner leur pertinence et évaluer s'ils constituent la démarche la plus efficace pour atteindre les résultats.

- Les quatre (04) résultats du projet, tels qu'ils sont formulés dans le PRODOC, représentent-ils toujours la meilleure stratégie pour atteindre les objectifs du projet ?⁶³
 - Si l'on considère que le renforcement des capacités à gérer le complexe WAP contribue au but ultime de préservation de la biodiversité des aires protégées, dans quelle mesure l'approche actuelle du projet est-elle utile et pertinente pour renforcer ces capacités ?
 - Compte tenu du temps restant jusqu'à la fin prévue du projet, des difficultés rencontrées par le projet durant ses 2 premières années de mise en œuvre et des ressources réellement disponibles pour la programmation, le calendrier est-il toujours réaliste ? Si nécessaire, formuler des recommandations de révision de ce calendrier, en proposant des points de référence pour la durée de mise en œuvre restante du projet.
 - Compte tenu des prévisions du document de projet relatives à l'assistance technique (recours essentiellement au TASP UICN), évaluer les résultats de cette assistance et déterminer si la stratégie actuelle (ou l'absence de stratégie) du projet reste pertinente.
- **Performances** : en mettant l'accent sur les résultats attendus, les évaluateurs doivent mesurer les performances du projet relatives aux aspects suivants :
 - réalisation de l'ensemble de produits prévus et leur contribution aux résultats du projet, en tenant compte de la phase actuelle et de l'année de mise en œuvre et de la planification ;
 - amélioration de la capacité de gestion durable de la biodiversité du complexe WAP par le biais d'une approche basée sur les aires protégées;
 - capacités professionnelles et qualité des contributions et des activités des principaux partenaires d'exécution et les équipes du Projet ;
 - aspects liés à la gestion du projet, notamment l'organisation de la coordination, l'organisation des équipes, l'ensemble des compétences requises pour relever les défis, le style de gestion et la gestion des ressources humaines et financières (en sachant que les évaluateurs ne procéderont pas à un audit du projet, mais pourront avoir accès aux rapports financiers réalisés) ;
 - adéquation et efficacité des modalités de mise en œuvre du projet.

Pour tous les points ci-dessus, les évaluateurs doivent formuler des recommandations sur l'amélioration des performances du projet.

Chaque évaluation finale inclura des notations sur les aspects suivants: (1) Relation coût-efficacité ; (2) Résultat/Atteinte de l'objectif du projet (A quel point les objectifs environnementaux et de développement du projet ont été atteints) et (3) Progrès dans la mise en oeuvre du projet

En tant qu'option, les évaluateurs devront fournir des notes pour des critères inclus dans les évaluations finales:

- Participation des parties prenantes /implication du public (TS à U); et Suivi & Évaluation (TS à U).
- Les notes seront fixées selon l'échelle de notation du PNUD/FEM (voir ci-dessous).
- Une note globale du projet (utilisant la même échelle de six points du PNUD/FEM)
- Prenant compte le niveau cumulatif de progrès comparé au niveau de l'objectif à travers tous les indicateurs d'objectifs, noter le progrès du projet vers l'atteinte de ses objectifs, selon l'échelle suivante :

Très Satisfaisant (TS)	Le projet devrait atteindre ou dépasser tous ses principaux objectifs globaux en matière d'environnement, et produire des avantages environnementaux substantiels, sans heurts majeurs. Le projet peut être présenté comme une "bonne pratique".
Satisfaisant (S)	Le projet devrait atteindre la plupart de ses principaux objectifs globaux en matière d'environnement, et produire des avantages environnementaux satisfaisants, avec seulement de petits heurts.
Peu satisfaisant (PS)	Le projet devrait atteindre la plupart de ses principaux objectifs pertinents mais avec des heurts significatifs ou une pertinence d'ensemble modeste. Le projet devrait ne pas atteindre certains de ses principaux objectifs globaux ou produire certains des avantages

⁶³ Il convient de noter que les propositions de révision approfondie des résultats et des indicateurs clés du projet peuvent nécessiter la réapprobation du projet par le Conseil du FEM. Dans la mesure du possible, les propositions de l'évaluation à mi-parcours relatives à la réorganisation du cadre logique du projet doivent se focaliser sur les produits et les activités, tout en maintenant la structure globale du cadre logique.

	environnementaux attendus.
Légèrement Non Satisfaisant (LNS)	Le projet devrait atteindre certains de ses objectifs environnementaux globaux avec de sérieux heurts ou devrait atteindre seulement quelques uns de ses principaux objectifs globaux environnementaux.
Non Satisfaisant (NS)	Le projet ne devrait pas atteindre la plupart de ses principaux objectifs environnementaux globaux ou produire un avantage environnemental global satisfaisant
Largeement Non Satisfaisant (U)	Le projet a manqué d'atteindre, et ne devrait atteindre aucun de ses principaux objectifs environnementaux globaux, sans aucun avantage louable.

Sur la performance spécifique sur le progrès dans la mise en œuvre, selon l'échelle suivante doit être appliquée:

Très Satisfaisant (TS)	La mise en œuvre de toutes les composantes est substantiellement conforme au plan original/formellement révisé de mise en œuvre. Le projet peut être présenté comme une "bonne pratique".
Satisfaisant (S)	La mise en œuvre de la majorité des composantes est substantiellement conforme au plan de original/formellement révisé de mise en œuvre sauf pour quelques unes sujettes à actions de redressement.
Peu satisfaisant (PS)	La mise en œuvre de certaines composantes est substantiellement conforme au plan de original/formellement révisé de mise en œuvre mais certaines requièrent des mesures de redressement
Légèrement Non Satisfaisant (LNS)	La mise en œuvre de certaines composantes n'est pas substantiellement conforme au plan de original/formellement révisé de mise en œuvre mais la plupart requiert des mesures de redressement
Non Satisfaisant (NS)	La mise en œuvre de la plupart des composantes n'est pas substantiellement conforme au plan de original/formellement révisé de mise en œuvre
Largeement Non Satisfaisant (U)	La mise en œuvre d'aucune des composantes n'est substantiellement conforme au plan de original/formellement révisé de mise en œuvre

- **Durabilité** : compte tenu du fait que ce projet porte essentiellement sur plusieurs aires protégées, évaluer les conditions d'une durabilité des bénéfices du projet, au sein et en dehors du complexe WAP. L'EMP doit également accorder une attention particulière à la contribution potentielle du projet à la mise en place des conditions de base nécessaires pour assurer une gestion efficace des aires protégées du complexe WAP.
- **Perspective liée au genre** : évaluer le degré de prise en compte par le projet des disparités entre les sexes lors de la mise en place et de l'application des interventions du projet. Comment les questions liées au genre sont intégrées dans les interventions du projet ? Proposer des mesures de renforcement de l'approche du projet en matière de genre.

2. Cadre de gestion adaptative du projet

• **Systèmes de suivi**

- Evaluer les outils de suivi actuellement utilisés :
 - ✓ Fournissent-ils les informations nécessaires ?
 - ✓ Impliquent-ils les principaux partenaires ?
 - ✓ Sont-ils efficaces ?
 - ✓ Des outils supplémentaires sont-ils nécessaires ?
- Recréer les données de référence si nécessaire⁶⁴ ou faire des propositions réalisables sur la création de données de référence complètes pour tous les principaux indicateurs (indicateurs sur les objectifs et les résultats) et continuer à contrôler ces indicateurs jusqu'à la fin du projet.

⁶⁴ Consultez la page 67 du document « Handbook on Monitoring and Evaluation for Results » du PNUD, disponible à l'adresse <http://www.undp.org/gef/05/monitoring/policies.html>

- S'assurer que le système de suivi, y compris les indicateurs de performances et d'impact, répond au moins aux exigences minimales du FEM⁶⁵. Appliquer les indicateurs SMART si nécessaire.
 - Faire un contrôle de qualité et validation sur l'outil de suivi du FEM (GEF *tracking tools* en examinant la version préliminaire préparée par l'équipe du projet et donner une description de comparaison avec l'application initiale de l'outil durant la phase de lancement. Proposer des méthodes permettant d'utiliser l'outil de suivi de manière utile et efficace pour évaluer le succès de la gestion et de la viabilité du complexe WAP.
- **Gestion des risques**
 - Valider si les risques identifiés dans le document du projet et les PIR sont les plus importants et si l'évaluation des risques appliquée est pertinente. Si non, expliquer pourquoi. Décrire les risques supplémentaires identifiés et proposer une évaluation et des stratégies de gestion des risques à adopter.
 - Evaluer les systèmes d'identification et de gestion des risques du projet :
 - ✓ Le système de gestion des risques du PNUD-FEM⁶⁶ est-il appliqué de manière pertinente (risques financiers associés à la micro-finance et aux micro-subventions) ?
 - ✓ Comment le système de gestion des risques du PNUD-FEM peut-il être utilisé pour renforcer la gestion adaptative du projet ?
 - ✓ Evaluer les stratégies de gestion des risques du projet.
 - ✓ Evaluer si le projet doit ou non être inclus dans la catégorie des « projets à risque ».
 - **Planification du travail**
 - Evaluer l'utilisation du cadre logique comme outil de gestion durant la mise en œuvre, ainsi que les modifications qui y sont apportées. S'assurer que le cadre logique répond aux exigences du PNUD-FEM en termes de format et de contenu.
 - Evaluer l'utilisation de plans de travail régulièrement actualisés.
 - Evaluer l'utilisation de technologies de l'information électroniques pour appuyer la mise en œuvre, la participation et le suivi, ainsi que d'autres activités du projet.
 - S'assurer que les processus de planification du travail sont basés sur les résultats⁶⁷.
 - **Planification financière**
 - Evaluer les systèmes de contrôle financiers, y compris la création de rapports et la planification, qui permettent à l'unité de gestion du projet de prendre des décisions budgétaires avisées (demander que les rapports d'audit soient communiqués selon le cas).
 - Evaluer la ponctualité et la pertinence des flux de financement provenant du l'UNOPS, mais également de l'unité régionale du projet vers les équipes de terrain.
 - Evaluer le cofinancement mobilisé dans le cadre de la mise en œuvre du Projet
 - Evaluer le degré de diligence raisonnable exercée dans la gestion des fonds et les rapports/audits financiers.
 - **Rapport coût/efficacité**
 - Evaluer la conformité avec les critères de coût incrémental des fonds du FEM (ou surcoût) pour produire des bénéfices sur la biodiversité mondiale (fonds du FEM utilisés pour financer une composante du projet qui ne serait pas possible sans le financement du FEM et mobilisation du cofinancement et des financements associés).
 - Evaluer le degré d'exhaustivité des activités prévues et le degré de réalisation ou de dépassement des résultats prévus conformément au calendrier et aux critères de rentabilité initialement prévus.

3. **Contribution du PNUD**

⁶⁵ Consultez la section 3.2 du document « Monitoring and Evaluation Policies and Procedures » du FEM, disponible à l'adresse <http://www.undp.org/gef/05/monitoring/policies.html>

⁶⁶ Le système du PNUD-FEM est basé sur le module de risques Atlas. Consultez le kit de ressources relatif aux stratégies de gestion des risques du PNUD-FEM, figurant dans l'annexe XI à l'adresse <http://www.undp.org/gef/05/monitoring/policies.html>

⁶⁷ En règle générale, les projets identifiés comme présentant au moins 3 risques importants dans le système de gestion des risques du projet sont considérés comme des projets « à risque ».

En mettant l'accent sur l'appui apporté par les bureaux du PNUD et l'unité de coordination régionale PNUD/FEM, les évaluateurs doivent :

- Evaluer le rôle du PNUD/FEM par rapport aux exigences énoncées dans le guide de suivi et d'évaluation des résultats du PNUD/FEM. Les éléments suivants doivent être pris en compte :
 - ✓ visites sur le terrain ;
 - ✓ Revue Tripartite ou TPR (le cas échéant) ;
 - ✓ préparation et suivi de l'APR (annual project report) et du PIR ;
 - ✓ directives du FEM ;
 - ✓ rapports trimestriels d'activités et rapports financiers;
 - ✓ plans de travail ;
 - ✓ rapports d'exécution budgétaire du projet (ou *Combined Delivery Report*).
- Prendre en compte les nouvelles exigences du PNUD énoncées dans le manuel d'utilisation du PNUD, notamment les critères d'assurance qualité, et assurer leur intégration dans le cadre de gestion adaptative du projet ;
- Evaluer la contribution du PNUD au projet en termes d'assistance « intangible » (consultation politique et dialogue, plaidoyer et coordination). Proposer des mesures de renforcement de l'assistance apportée par le PNUD à la gestion du projet.

4. Contribution de l'UNOPS

En mettant l'accent sur l'appui apporté par le bureau de l'UNOPS, évaluer le rôle de l'UNOPS par rapport aux exigences énoncées dans le guide de suivi et d'évaluation des résultats du du Porjet.

- Les éléments suivants doivent être pris en compte :
 - ✓ visites sur le terrain ;
 - ✓ Revue Tripartite ou TPR (le cas échéant) ;
 - ✓ préparation et suivi de l'APR (annual project report) et du PIR ;
 - ✓ directives du FEM ;
 - ✓ rapports trimestriels d'activités et rapports financiers;
 - ✓ plans de travail ;
 - ✓ rapports d'exécution budgétaire du projet.
- Prendre en compte les critères d'assurance qualité, et assurer leur intégration dans le cadre de gestion adaptative du projet ;
- Evaluer la contribution de l'UNOPS au projet en termes d'assistance opérationnel (recrutements, déboursement de fonds aux niveaux régional et national du projet, planification et suivi financière). Proposer des mesures de renforcement de l'assistance apportée par l'UNOPS à la gestion du projet.

5. Stratégie de partenariat

- Evaluer l'implication des partenaires dans le cadre de gestion adaptative du projet :
 - ✓ implication des partenaires et des parties prenantes dans le choix des indicateurs et des autres mesures de performances ;
 - ✓ analyse des progrès accomplis dans la réalisation des résultats et identification des stratégies du projet.
- Evaluer la participation des parties prenantes locales à la gestion et à la prise de décisions relatives au projet. Une analyse des points forts et des points faibles de l'approche adoptée par le projet doit être incluse, ainsi que des suggestions d'amélioration si nécessaire.
- Envisager la diffusion des informations sur le projet aux partenaires et aux parties prenantes et, si nécessaire, proposer des mécanismes plus appropriés.

MODALITÉS DE mise en œuvre

Le cabinet ou l'équipe d'évaluateurs, retenu sera assisté par le personnel du projet WAP.

L'évaluation pourra être conduite par un bureau d'études ou par une équipe d'évaluateurs composée d'un chef d'équipe, évaluateur international et expert en gestion des ressources naturelles / aires

protégées avec une expérience spécifique dans le montage, la mise en œuvre et le suivi des projets PNUD/FEM, appuyé par un évaluateur local.

Profil du consultant chef d'équipe :

- Titulaire d'un diplôme de niveau universitaire en gestion de ressources naturelles ou disciplines connexes; une expérience d'au moins 15 ans est requise.
- Expérience solide et attestée dans l'évaluation des projets internationaux de gestion d'aires protégées et des ressources naturelles.
- Compétence démontrée dans l'application de la politique de S&E du PNUD-FEM et dans la Gestion Adaptive appliquée à l'évaluation de projets internationaux.
- Une bonne maîtrise du Français est exigée.
- Capacité de rédaction attestée selon les standards internationaux, les plus élevés.
- Disponibilité à se déplacer à l'intérieur des parcs et à travailler sur le terrain dans des conditions souvent difficiles.

L'évaluateur doit être indépendant à la fois du processus d'élaboration des politiques et de la gestion de l'aide au développement relative au contexte du projet. Par conséquent, les candidatures des évaluateurs directement impliqués dans la conception ou la mise en œuvre du projet ne seront pas prises en compte. Toute relation antérieure éventuelle avec le projet, les bureaux du PNUD, UNOPS et UICN dans la région ou d'autres partenaires/parties prenantes doit être mentionnée dans la candidature. Cela s'applique aussi bien aux sociétés qui soumettent une offre qu'aux évaluateurs individuels. La non communication des informations ci-dessus par un candidat sélectionné constituera un motif de résiliation immédiate du contrat sans dédommagement.

Le principal responsable de la gestion de cette évaluation est le bureau de l'UNOPS à Dakar. Par conséquent, il sera le principal coordinateur opérationnel, chargé des relations avec l'équipe du projet afin de fixer les entretiens avec les parties prenantes, d'organiser les visites sur le terrain et d'assurer la coordination avec les autorités publiques.

Qualités de l'équipe :

Connaissance des méthodologies d'évaluation de la gestion basée sur les résultats les plus récentes
 Connaissance des méthodes de suivi participatives les plus récentes
 Expérience en matière d'application des indicateurs SMART
 Connaissance de la politique de suivi et d'évaluation du FEM la plus récente
 Expérience en matière d'application des politiques et procédures d'évaluation basées sur les résultats du PNUD
 Compétence en gestion adaptative, appliquée aux projets de protection de l'environnement ou de gestion des ressources naturelles
 Pour le consultant international, expérience dans les domaines de la biodiversité et du développement rural
 Pour le consultant national, bonne connaissance de la dynamique d'écodéveloppement engagé dans les aires protégées du complexe WAP et ses périphéries et, plus généralement, des structures politiques et de gestion des aires protégées au Bénin, au Burkina et au Niger.
 Expérience des projets de protection de l'environnement et de conservation soutenus au niveau multilatéral ou bilatéral
 Excellent niveau de communication en français et anglais (oral, écrit et présentation) pour les deux membres de l'équipe

Les consultants individuels sont invités à envoyer leur candidature accompagnée de leur CV. Les offres conjointes de deux évaluateurs indépendants sont les bienvenues. Sont également acceptées les offres émanant de cabinets de consultants reconnus pour constituer une équipe complète dotée de l'expertise requise dans le cadre du budget de l'évaluation.

Les deux consultants devront se familiariser en détail avec le projet en prenant connaissance des documents pertinents avant de commencer à voyager dans le pays et avant le démarrage de la mission.

Les documents seront mis à la disposition des évaluateurs avant le lancement de la mission et, dans la mesure du possible, au format électronique. Tous les autres rapports produits dans le cadre du projet (y compris ceux de la phase PDF), les sites Web, les publications, la correspondance, etc. considérés comme pertinents pour l'évaluation pourront leur être communiqués par l'équipe du projet après leur arrivée au siège du Porjet à Ouagadougou (Burkina Faso).

L'évaluation sera effectuée dans le respect des principes du FEM :

- Indépendance
- Impartialité
- Transparence
- Dissémination des résultats de l'évaluation
- Respect de l'éthique
- Partenariat
- Compétences et capacités
- Crédibilité
- Utilité

Si des évaluateurs individuels sont retenus, l'UNOPS désignera un chef d'équipe. Il aura la responsabilité globale de la livraison des produits de l'évaluation. Les rôles et responsabilités de l'équipe seront décrits dans chaque contrat. Si l'offre d'un cabinet de consultants est retenue, la société sera considérée comme responsable de la livraison des produits de l'évaluation et par conséquent sera tenue de prendre les mesures nécessaires pour la gestion de l'équipe.

CHRONOGRAMME DE LA MISSION

Le chronogramme présenté dans cette section est fourni à titre indicatif. Les candidats peuvent proposer un autre chronogramme, qui sera étudié au moment de l'examen de leurs candidatures.

La période proposée pour l'évaluation sera de Mars à Juin 2012, et le projet de rapport devra être soumis pour commentaire 2 semaines après la fin de la mission. La durée de la mission est de 45 jours, dont 30 jours dans la sous-région au Bénin, Burkina Faso et Niger (environ 10 jours dans les capitales et 20 jours sur le terrain dans le complexe WAP) et les 15 jours restants pour la rédaction du rapport.

Le programme, est présenté ci-dessous.

- Une semaine de préparation avant le terrain : pour étudier les documents, obtenir les documents contextuels ou complémentaires non relatifs au projet, finaliser la méthodologie d'évaluation.
- Deux semaines de travail sur le terrain dans le complexe WAP et sa périphérie au Bénin, au Burkina Faso et au Niger. Etant donné que l'évaluation mettra l'accent sur le cadre de gestion adaptatif du projet, l'équipe d'évaluateurs devra collaborer étroitement avec l'équipe du projet.
- Deux semaines après la mission pour préparer le premier projet de rapport d'évaluation.
- Trois semaines pour la traduction du rapport du français à l'anglais (UNOPS)
- 2,5 jours pour réviser la traduction (Baastel)
- Quatre semaines pour les commentaires sur le projet de rapport : le premier projet de rapport à mi-parcours (en anglais et en français) doit être communiqué à l'UNOPS et au PNUD qui en étroite collaboration avec l'équipe du projet, l'UNOPS, le PNUD/FEM, et tous les partenaires du projet analyseront ce rapport, faire des commentaires et les communiquer à différentes parties prenantes.
- Une semaine pour intégrer les commentaires et finaliser le rapport d'évaluation : L'équipe d'évaluation insérera les commentaires dans la version finale dans la semaine suivant la réception des commentaires. Elle a la responsabilité de veiller à la révision, dans le rapport, des états de fait. Quant aux opinions, elles peuvent être reflétées à sa discrétion. La qualité du rapport final doit être contrôlé et le rapport accepté par l'UNOPS en

concertation avec le PNUD/FEM. 'Le Contrôle de qualité et l'acceptation du rapport' par l'UNOPS ne signifie pas un accord avec son contenu. Il s'agit plutôt d'un acte de fonctionnement qui indique que la mission est accomplie, de sorte que les consultants puissent être rémunérés. En cas de différence non résolue d'opinions entre les parties, l'UNOPS peut mandater l'équipe d'évaluation pour régler les différences dans une annexe jointe au rapport final. Tous les changements au premier draft du rapport seront marqués dans le document, afin de faciliter la deuxième révision.

- Deux semaines pour traduction du rapport final (UNOPS)
- 2,5 jours pour réviser la traduction finale (Baastel)
- Après la remise du rapport final, le bureau de l'UNOPS, le PNUD/FEM prépareront une réponse de gestion en collaboration avec l'équipe du projet WAP.

En outre, au moins un membre de l'équipe du projet devra accompagner l'équipe d'évaluation lors des visites afin de l'assister et de lui donner les clarifications nécessaires.

IMPORTANT : Avant le 30 avril, l'équipe du projet doit soumettre à la Conseillère Technique Régionale du PNUD/FEM une actualisation du Tracking Tool SO1 du FEM remplis en format Excel. Le canevas sera mis à disposition du projet en mars 2012. L'équipe du projet devra remplir aussi avant le début de l'évaluation le Tableau de cofinancement en Annexe 3. Durant la première semaine des travaux d'évaluation, l'équipe d'évaluation doit réviser et valider le contenu du Tracking Tool et du Tableau de cofinancement conforme remplis par le projet

Chronogramme		Responsable	Semaine 1	Sem2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 13	Sem 14	Sem 15	Sem 16	Sem 17
Semaine commençant le (mettre à jour la ligne une fois les dates fixées)			Mars 12				Avril 12.				Mai 12				Jun 12		
	Revue bibliographique	Equipe de la mission	Siege WAP														
	Elaboration de la démarche et des méthodes	Equipe de la mission	Siege WAP														
	Finalisation de la méthodologie d'évaluation	Equipe de la mission	Siege WAP														
	Préparation des enquêtes	Equipe de la mission	Siege WAP														
	Briefing for evaluators	UNOPS, Projet, UNDP, Country Office (CO) and UNDP/GEF	Ouagadougou														
	Rencontres partenaires Cotonou, Ouagadougou, Niamey	Equipe Mission CO & Projet WAP															
	Mission terrain WAP Bénin/Burkina Faso/Niger	Equipe Mission CO & Projet WAP															
	Poursuite mission de terrain et retour à Ouagadougou/réunions PNUD/Debriefing	Equipe Mission CO & Projet WAP															
	Rédaction rapport drafting.	Mission team															
	Soumission Draft rapport	Mission team															
	Soumission rapport PNUD/Parties prenantes et commentaires	Equipe Mission CTS, Projet WAP, Acteurs et partenaires															
	Correction et soumission du rapport final.	Chef d'équipe															
	Traduction du rapport final et révision du rapport traduit par l'équipe d'évaluation	UNOPS, Equipe Mission															

Principaux rapports techniques et documents produits par le projet

Documents Phase préparatoire PDF-B
Document de projet
Plans de travail et budgets du projet
Rapports de mise en œuvre du projet (PIR) APR/PIR 2009, 2010, 2011
Rapports des comités de pilotage
Politique de suivi et d'évaluation du FEM, février 2006
Politique d'évaluation du PNUD, mai 2006
Rapports et publications de projets
Rapport de démarrage. Projet WAP. (Mai 2010).
Rapport programme de sensibilisation
Série Rapports annuels 2010, 2011.
Tracking Tool – METT
Financial Sustainability Scorecard for Protected Area Systems
Capacity Development Scorecard for Protected Area Systems
Plan de formation des bénéficiaires.
Mécanisme transparent de petites subventions
Plan opérationnel conflits humain-faune
Plan d'implication des acteurs
Lignes directrices verdissement PDC.
Plan de formation aires protégées.
Feuille de route Tourisme.
Ligne directrices Schéma directeur SAP.
Mécanisme de Financement Durable.
Plan opérationnel législation.
Plan opérationnel de communication du projet WAP.
Projet d'accord de gestion transfrontalier
Projets de texte législatifs et organisationnels
APR/PIR 2009, 2010, 2011
Série rapports des CTS/CO
Série rapports de mission
Série rapports d'ateliers
Série de rapports techniques
Articles Sites UNOPS
Website du projet
Base de données du projet

Structure du rapport d'évaluation

Aperçu général des exigences requises pour les évaluations

Résumé exécutif

Acronymes

1. Sommaire analytique (y compris une notation générale du projet, au moyen de l'échelle de notation de 1 à 6 du PNUD/FEM).

- Brève description du projet;
- Contexte et objectif de l'évaluation;
- Conclusions principales, notation des progrès réalisés vers les objectifs ainsi que notation des progrès réalisés au niveau de l'exécution, des recommandations et des enseignements tirés;

2. Introduction

- Objectif de l'évaluation;
- Principales questions examinées;
- Méthode d'évaluation (*voir l'exemple fourni ci-dessous pour des directives spécifiques);
- Structure de l'évaluation.
- Déclaration sur l'éthique faite par l'évaluateur.

3. Le(s) projet(s) et contexte de son (leur) développement

- Démarrage et durée du projet;
- Problèmes que le projet cherche à régler;
- Objectifs du projet dans l'immédiat et au niveau du développement;
- Parties prenantes principales;
- Résultats attendus.

4. Résultats et conclusions

Outre l'évaluation descriptive, tous les **critères désignés par un (R) doivent être notés** conformément aux directives du PNUD/FEM relatives aux évaluations finales, au moyen des qualifications suivantes : hautement satisfaisant (HS), satisfaisant (S), plutôt satisfaisant (PS), plutôt insatisfaisant (PI), insatisfaisant (I), ou hautement insatisfaisant (HI). (Les directives d'utilisation des notations doivent être fournies aux candidats ayant réussi).

4.1 Formulation du projet

- *Conceptualisation/Conception (R)*. Ce point doit permettre d'évaluer si l'approche utilisée pour concevoir et sélectionner les interventions de projet a tenu compte des causes locales et des menaces principales qui se posent dans le domaine du projet. Il doit également inclure une évaluation du cadre logique et établir si les différents éléments et activités du projet proposés pour réaliser les objectifs étaient appropriés, viables et ont répondu aux cadres contextuel, institutionnel, juridique et réglementaire du projet. Il doit en outre évaluer les indicateurs définis pour orienter l'exécution et l'évaluation de la réalisation, et si les enseignements tirés d'autres projets pertinents (par exemple, dans le même domaine de focalisation) ont été intégrés dans la conception du projet.
- *Appropriation/implication active du pays*. Evaluer la mesure dans laquelle l'idée/la conceptualisation du projet a trouvé son origine dans les plans nationaux, sectoriels et de développement et se focalise sur les intérêts nationaux au niveau de l'environnement et du développement.
- *Participation des parties prenantes (R)* Evaluer la diffusion de l'information, la consultation et la participation des « parties prenantes » aux étapes de conception.
- *Approche au niveau de la reproduction*. Déterminer les moyens par lesquels les enseignements et les expériences tirés du projet ont été/doivent être reproduits ou renforcés dans la conception et l'exécution des autres projets (cela étant également lié aux pratiques effectives mises en œuvre pendant l'exécution).
- *Liens* entre le projet et les autres interventions au sein du secteur et la définition d'arrangements de gestion clairs et appropriés lors de la phase de conception. Cet élément doit également traiter

de la question de la mesure dans laquelle le projet prend en considération les priorités du PNUD : l'égalité des sexes, la coopération sud-sud, les liens pauvreté-environnement (durabilité des moyens d'existence) ainsi que la prévention des catastrophes et le relèvement après une catastrophe.

4.2. Exécution / mis en œuvre du projet

- *Approche de l'exécution (R)*. Elle doit inclure l'évaluation des aspects suivants:
 - (i) L'utilisation du cadre logique en tant qu'outil de gestion pendant l'exécution et tout changement apporté à celui-ci afin de répondre aux conditions évolutives et/ou au retour d'informations découlant des activités de S&E, le cas échéant.
 - (ii) Autres éléments indiquant une gestion adaptative tels que des plans de travail globaux et réalistes systématiquement élaborés reflétant une gestion adaptative et/ou des changements au niveau des arrangements concernant la gestion, en vue de renforcer l'exécution.
 - (iii) Utilisation/mise en place des technologies d'information électroniques pour appuyer l'exécution, la participation et le suivi, ainsi que les autres activités du projet.
 - (iv) Relations opérationnelles générales entre les institutions impliquées et d'autres sur la manière dont ces relations ont contribué à l'exécution et à la réalisation effectives des objectifs du projet.
 - (v) Capacités techniques associées au projet et leur rôle au niveau du développement, de la gestion et des réalisations du projet.
- *Suivi et évaluation (R)*. Comprend une évaluation consistant à déterminer s'il y a eu un contrôle périodique adéquat des activités pendant l'exécution, en vue d'établir la mesure dans laquelle les intrants, calendriers de travail et autres actions et produits requis se déroulent conformément au plan ; si des évaluations formelles ont été réalisées et si des actions ont été prises concernant les résultats de ce contrôle du suivi et des rapports d'évaluation.
- *Participation des parties prenantes (R)*. Celle-ci doit inclure des évaluations des mécanismes de diffusion de l'information pendant l'exécution du projet et de l'étendue de la participation des parties prenantes à la gestion, en mettant l'accent sur les points suivants :
 - (i) Production et diffusion de l'information et enseignements tirés du projet.
 - (ii) Participation des utilisateurs de ressources et des ONG locaux à l'exécution du projet et à la prise de décision, et analyse des forces et faiblesses de l'approche adoptée par le projet dans ce domaine.
 - (iii) Conclusion de partenariats et établissement de relations de collaboration développées par le projet avec les entités locales, nationales et internationales, et conséquences que ces derniers ont eu sur l'exécution du projet.
 - (iv) Implication des institutions gouvernementales dans l'exécution du projet, étendue de l'appui gouvernemental au projet.
- *Planification financière*: Comprend une évaluation :
 - (i) Des coûts effectifs du projet par objectif, produit et activité
 - (ii) Du rapport qualité-prix des réalisations
 - (iii) De la gestion financière (y compris les questions de décaissement)
 - (iv) Cofinancement

- *Gestion des achats*: Comprend une évaluation:
 - (i) des capacités techniques et en terme de ressources humaines pour la gestion des achats
 - (ii) Lien entre la programmation du travail, la planification des achats, la budgétisation et la planification du décaissement
 - (iii) Efficacité de la gestion des achats, telle qu'indiquée par les résultats des audits (internes et/ou externes), et rapports des missions d'examen et de supervision menées à bien par les AI.
- *Durabilité*. Mesure dans laquelle les bénéficiaires du projet continueront, dans ou hors du domaine du projet, après que celui-ci ait pris fin. Les facteurs pertinents incluent par exemple : l'élaboration d'une stratégie pour assurer la durabilité, la mise en place d'instruments et de mécanismes financiers et économiques, l'intégration des objectifs du projet dans l'économie ou les activités de production de la communauté.

4.3. Résultats

Atteinte des résultats/réalisation des objectifs (R): Comprend une description et une notation de la mesure dans laquelle les objectifs du projet (aux niveaux environnemental et du développement) ont été réalisés, au moyen des notations suivantes : hautement satisfaisant (HS), satisfaisant (S), plutôt satisfaisant (PS), plutôt insatisfaisant (PI), insatisfaisant (I), ou hautement insatisfaisant (HI). Si le projet n'a pas établi de base de référence (conditions initiales), les évaluateurs doivent chercher à la déterminer en utilisant des méthodologies particulières, de manière à ce que les réalisations, les résultats et les impacts puissent être correctement établis. Un tableau de notation résumé concernant la réalisation des objectifs et progrès accomplis par rapport à chacun des résultats du projet doit être présenté, qui utilise l'échelle de notation de 1 à 6.

Cette section doit également inclure l'examen des points suivants :

- *Durabilité* : comprend une appréciation de la mesure dans laquelle les bénéficiaires continuent dans le temps, dans ou hors du domaine du projet, après que l'assistance du FEM/assistance externe apportés au cours de cette phase a pris fin.
- *Contribution au renforcement des compétences du personnel national*
- *Tableau des notations résumé*

5. Recommandations

- Actions correctives pour la conception, l'exécution, le suivi et l'évaluation du projet. Les recommandations doivent être spécifiques et clairement justifiées par rapport à la réalisation des objectifs du projet.
- Actions pour suivre ou renforcer les bénéficiaires initiaux du projet
- Propositions pour de futures directions mettant en exergue les objectifs principaux
- Changements à la stratégie du projet, y compris les indicateurs et les objectifs de cadre logique

6. Enseignements tirés

- Cette partie doit mettre en exergue les « meilleures » et « pires » pratiques en traitant des questions liées à la pertinence, aux résultats et à la réussite.

7. Annexes du rapport d'évaluation

- TdR de l'évaluation
- Itinéraire
- Liste des personnes interrogées
- Résumé des visites sur le terrain, questions soulevées et recommandations faites par les différentes parties prenantes
- Liste des documents examinés
- Questionnaire utilisé et résumé des résultats
- Commentaires faits par les parties prenantes (uniquement dans le cas de divergences avec les résultats et les conclusions de l'évaluation)
- Déclaration sur l'éthique de l'évaluateur (voir exemple ci-dessous).

Déclaration sur l'éthique:

Cette évaluation est guidée par, et a mis en application, les principes suivants:

Indépendance L'Évaluateur est indépendant et n'a pas participé à des activités du Projet, ni n'a été responsable dans le passé de la conception, de l'exécution ou de la supervision du projet.

Impartialité L'Évaluateur s'est attaché à fournir une présentation globale et équilibrée des forces et faiblesses du projet. Le processus d'évaluation a été impartial à toutes les étapes, et a pris en compte tous les points de vue reçus de la part des parties prenantes.

Transparence L'Évaluateur a communiqué d'une manière aussi ouverte que possible l'objectif de l'évaluation, les critères appliqués et l'utilisation attendue des résultats. Ce rapport d'évaluation vise à fournir des informations transparentes sur ses sources, ses méthodes et ses approches.

Divulgestion Ce rapport sert de mécanisme par lequel les résultats et les enseignements identifiés dans l'évaluation sont diffusés aux décideurs politiques, au personnel opérationnel, aux bénéficiaires, au grand public et aux autres parties prenantes.

Ethique L'Évaluateur a respecté le droit des institutions et des individus à fournir des informations en toute confiance, et les sources des informations et opinions spécifiques figurant dans le présent rapport ne sont pas divulguées, sauf si nécessaire et uniquement après confirmation de la part de la personne consultée.

Compétences et capacités Les références de l'Évaluateur au niveau de son expertise, de son ancienneté et de son expérience, telles que requise dans les termes de référence sont fournis en annexe ; et la méthode d'évaluation des résultats et des performances est décrite.

Crédibilité Cette évaluation a été basée sur des données et des observations qui sont considérées comme fiables et dignes de confiance en ce qui concerne la qualité des instruments, les procédures et les analyses utilisées pour recueillir et interpréter les informations.

Utilité L'Évaluateur s'est efforcé d'être aussi bien informé que possible, et le présent rapport est considéré comme pertinent, opportun et aussi concis que possible. Visant à être le plus bénéfique possible aux parties prenantes, le rapport présente d'une manière complète et équilibrée les faits, résultats et problèmes, conclusions et recommandations.

EXEMPLE D'APERÇU DE LA METHODOLOGIE

La méthode à utiliser pour l'évaluation doit comprendre, de manière non exhaustive, les points suivants :

A) Examen de la documentation, comprenant, entre autres:

- Descriptif du projet et le document d'évaluation du projet;
- Rapports sur l'exécution du projet (REP);
- Rapports trimestriels sur l'état d'avancement du projet et plans de travail des différentes équipes spéciales d'exécution;
- Rapports d'audit
- Rapports d'examen annuels
- Directives opérationnelles en matière de S&E, tous les rapports de suivi préparés par le projet;
- Directives financières et administratives;

Les documents suivants seront également disponibles:

- Cadre de S&E du projet
- Produits informatifs émanant des fournisseurs de services
- Directives, manuels et systèmes opérationnels du projet;
- Minutes des réunions du conseil d'administration du projet, réunions des équipes spéciales et autres responsables du projet;
- Cartes

- Directives du Rapport d'achèvement d'exécution du FEM; et
 - Cadres de suivi et d'évaluation du PNUD.
- B) Entretien avec:**
- Membres du personnel du PNUD-FEM ayant des responsabilités dans le projet;
 - Personnel du Groupe de coordination du projet;
 - Agents d'exécution:
 - Membres du conseil d'administration du projet
 - Membre de l'équipe spéciale (le cas échéant).
 - Parties prenantes du projet, en particulier les membres des divers comités directeurs au niveau du projet et les bénéficiaires du projet;
 - Membres participants aux projets pilotes
 - Personnel pertinent au sein des départements gouvernementaux participants.
- C) Visites sur le terrain:**
- Les sites du projet suivants doivent être visités :
- En outre, **mais séparément du personnel du projet et de leurs institutions**, les évaluateurs auront besoin de répondre spécifiquement aux communautés sélectionnées (les bénéficiaires visés du projet pendant les visites sur le terrain).

Annexe 2 – Matrice d’évaluation

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs	Méthode de Collecte	Sources d’information
FORMULATION DU PROJET			
<p>Q1. 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 produits, des résultats attendus et de l’atteinte des objectifs du projet ? (Pertinence et efficacité)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le niveau d’efficacité et la qualité du processus de formulation du projet ? • La conception du projet a-t-elle été participative/consultative, et quel a été le niveau d’appropriation des pays et des acteurs nationaux et locaux du processus de conception ? • Les produits et les 4 résultats définis dans le document de projet représentent-ils toujours la meilleure stratégie pour l’atteinte des objectifs du projet ? • Les objectifs et les résultats attendus du projet sont-ils cohérents avec les besoins et priorités identifiés aux différents niveaux (local, complexe WAP et national), ainsi qu’avec les besoins exprimés par les bénéficiaires 	I1.1. Appréciation sur la qualité du document de projet et sur le processus de formulation suivi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales ▪ Membres CTS et CO ▪ Membres comités de pilotage nationaux ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS, PNUD ▪ UICN ▪ Bénéficiaires du projet ▪ Organisations et associations locales
	I1.2. Niveau de satisfaction des partenaires et bénéficiaires vis-à-vis de l’implication dans le processus de conception du projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales ▪ Membres CTS et CO ▪ Membres comités de pilotage nationaux ▪ UNOPS, PNUD ▪ Bénéficiaires du projet
	I1.3. L’objectif du projet, les résultats attendus et les produits tels que définis dans la cadre logique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de projet ▪ Cadre logique ▪ Rapports d’activités ▪ Rapport de démarrage
	I1.4. Niveau de cohérence entre la stratégie et les approches utilisées, et les objectifs du projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de projet ▪ Cadre logique ▪ Rapports d’activités ▪ Rapport de démarrage
	I1.5. Niveau de cohérence entre les produits, les résultats attendus et les objectifs définis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de projet ▪ Cadre logique ▪ Rapports d’activités ▪ Rapport de démarrage ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs	Méthode de Collecte	Sources d'information
<p>au niveau des sites visités ?</p> <ul style="list-style-type: none"> Le montage et la définition d'arrangements institutionnels du projet ont-ils été suffisamment clairs et sont-ils suffisamment flexibles pour prendre en compte une évolution du contexte et des parties prenantes actives dans le complexe WAP ? 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 ? 			<ul style="list-style-type: none"> Membres CTS et CO Membres comités de pilotage nationaux Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales UNOPS, PNUD UICN
	I1.6. Les objectifs des plans et stratégies nationaux et locaux, et dans le complexe WAP dans le domaine de la conservation de la biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégies nationales de protection de la biodiversité ; Plans de développement nationaux ; Plans d'aménagement des Aires Protégées ; Stratégies locales Agents gouvernementaux Autorités nationales et locales Partenaires techniques et financiers
	I1.7. Les besoins exprimés par les bénéficiaires au niveau des sites et leur évolution exprimés dans les plans de développement locaux et nationaux	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> Bénéficiaires sur les sites d'intervention du projet visités Agents gouvernementaux Autorités nationales et locales Organisations et associations locales Plans de développement locaux et nationaux
	I1.8. Montage et définition des arrangements institutionnels tels que présentés dans le document de projet	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> Document de projet
	I1.9. Niveau de satisfaction des partenaires et bénéficiaires sur la clarté et la flexibilité des arrangements institutionnels	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> Agents gouvernementaux Autorités nationales Membres CTS et CO Membres comités de pilotage nationaux Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales UNOPS, PNUD UICN Organisations et associations locales
	I1.10. Les évolutions des contextes politique, socioéconomique, et écologique majeures qui se sont produites dans les trois pays d'intervention depuis le	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> Document de projet Cadre logique Rapports d'activités Rapport de démarrage

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs	Méthode de Collecte	Sources d'information
	démarrage du projet WAP		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Partenaires techniques et financiers ▪ Membres CTS et CO ▪ Membres comités de pilotage nationaux ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales
	I1.11. Niveau de prise en compte de l'approche genre lors de la formulation du projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de projet ▪ Cadre logique ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS, PNUD
	I1.12. Niveau d'intégration de l'approche genre dans les stratégies de mise en œuvre des activités, dans les comités décisionnel (CTS, CO et comités de pilotage nationaux) et de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Rapport de démarrage ▪ Membres CTS et CO ▪ Membres comités de pilotage nationaux ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS, PNUD ▪ Bénéficiaires ▪ Associations féminines
<p>Q2. L'approche de renforcement des capacités, de reproduction et de collaboration avec les autres interventions est-elle adéquate ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'approche de renforcement des capacités à gérer le complexe WAP est-elle pertinente ? • Quelle est la probabilité de réplication des activités promues et des produits attendus ? • Quel est le niveau de 	I2.1. Approche adoptée pour le renforcement des capacités à gérer le complexe WAP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapport de démarrage ▪ Membres CTS et CO ▪ Membres comités de pilotage nationaux ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS, PNUD
	I2.2. Niveau de satisfaction des partenaires et bénéficiaires vis-à-vis de l'approche de renforcement des capacités suivie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Membres CTS et CO ▪ Membres comités de pilotage nationaux ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs	Méthode de Collecte	Sources d'information
collaboration avec les autres partenaires institutionnels extérieurs au projet et les autres interventions dans le secteur et le complexe WAP ?			<ul style="list-style-type: none"> ▪ UNOPS, PNUD ▪ UICN ▪ Bénéficiaires ▪ Organisations et associations locales
	I2.3. Appréciation sur la probabilité de réplication des activités promues et des produits attendus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Membres CTS et CO ▪ Membres comités de pilotage nationaux ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS, PNUD ▪ UICN ▪ Bénéficiaires ▪ Organisations et associations locales
	I2.4. Nombre et exemples de liens entre le projet et d'autres interventions dans le secteur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS, PNUD ▪ UICN ▪ Partenaires techniques et financiers
	I2.5. Niveau de satisfaction de la collaboration entre le projet WAP et d'autres interventions actives dans le complexe WAP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS, PNUD ▪ UICN ▪ Partenaires institutionnels extérieurs ▪ Organisations et associations locales
EXECUTION ET MISE EN ŒUVRE			
Q3. 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) <ul style="list-style-type: none"> • Quel est le positionnement du projet dans le paysage 	I3.1. Niveau de positionnement du projet dans le paysage institutionnel dynamique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Partenaires techniques et financiers ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS, PNUD ▪ UICN ▪ Bénéficiaires ▪ Organisations et associations locales

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs	Méthode de Collecte	Sources d'information
institutionnel dynamique ? • Quel est le niveau de diffusion de l'information et de communication entre les partenaires du projet ? • Quel est le taux d'appropriation du projet par les bénéficiaires ? • 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 ? • Quel est le niveau de participation des acteurs locaux à la gestion du projet et à la prise de décision ?	I3.2. Degré de communication entre les partenaires et les acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs/APRs ▪ Partenaires techniques et financiers ▪ Membres CTS et CO ▪ Membres comités de pilotage nationaux ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS, PNUD ▪ UICN ▪ Organisations et associations locales
	I3.3. Exemples d'outils de communication et de diffusion de l'information mis en place	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entrevues 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs/APRs ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales
	I3.4. Niveau d'appropriation par les bénéficiaires des activités du projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Membres CTS et CO ▪ Membres comités de pilotage nationaux ▪ UNOPS, PNUD ▪ UICN ▪ Bénéficiaires ▪ Organisations et associations locales
	I3.5. Niveau de satisfaction des partenaires vis-à-vis de l'implication dans le processus décisionnel et de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Membres CTS et CO ▪ Membres comités de pilotage nationaux ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS, PNUD ▪ UICN ▪ Bénéficiaires ▪ Organisations et associations locales
	I3.6. Niveau de satisfaction des communautés locales vis-à-vis de l'implication dans le processus décisionnel et de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bénéficiaires ▪ Organisations et associations locales

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs	Méthode de Collecte	Sources d'information
<p>Q4. La planification financière et la programmation des activités sont-elles efficaces ? (pertinence, efficacité et efficacité)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment les Plans de travail Annuels sont-ils formulés et utilisés ? • Le cadre logique répond-il aux exigences du PNUD – FEM et son contenu et son utilisation sont-elles pertinentes ? • Quelle est la disponibilité du budget par rapport aux activités inscrites dans le cadre logique ? • Les équipes sont-elles efficaces dans le développement des budgets annuels, le suivi-budgétaire et quels sont les taux de réalisation ? • Quel est le ratio frais de fonctionnement et coûts des activités/produits ? • Les fonds ont-ils été mis à disposition dans les délais requis, tant de la part de l'UNOPS (SNOC, AFO, HQ) que de l'unité de coordination régionale ? • Les cofinancements ont-ils été 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 ? 	I4.1. Appréciation sur la qualité, la pertinence et l'utilisation des Plans de travail Annuels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan pluriannuel de travail ▪ Plans de travail annuels ▪ Membres CTS et CO ▪ Membres comités de pilotage nationaux ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS, PNUD
	I4.2. Adéquation entre le cadre logique et les exigences du PNUD-FEM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre logique
	I4.3. Niveau de satisfaction sur le contenu du cadre logique et son utilisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Membres CTS et CO ▪ Membres comités de pilotage nationaux ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS, PNUD ▪ UICN ▪ Organisations et associations locales
	I4.4. Niveau de décaissement effectif vs. planifié	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports financiers ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs ▪ Responsable financier
	I4.5. Niveau de décaissement vs. niveau de mise en œuvre des activités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports financiers ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs ▪ Responsable financier
	I4.6. Appréciation sur la disponibilité du budget par rapport aux activités restantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports financiers ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs ▪ Membres CTS et CO ▪ Membres comités de pilotage nationaux ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ Responsable financier ▪ UNOPS, PNUD

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs	Méthode de Collecte	Sources d'information
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ UICN
	I4.7. Délais de développement des budgets annuels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budgets annuels
	I4.8. Appréciation sur la qualité du suivi-budgétaire réalisé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports financiers ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs ▪ Responsable financier
	I4.9. Frais de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports financiers ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs ▪ Responsable financier
	I4.10. Délais moyens de mise à disposition des fonds	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports financiers ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs ▪ Responsable financier ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales
	I4.11. Niveau de mobilisation des cofinancements	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports financiers ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs ▪ Responsable financier
	I4.12. Niveau de mise en œuvre des activités vs. Calendrier initial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de projet ▪ Rapport atelier de démarrage ▪ Plans de travail annuels ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs
<p>Q5. Les mécanismes, modalités et moyens de coordination et de gestion sont-ils performants ? (Efficience)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les modalités et procédures de gestion administrative, 	I5.1. Nature et qualité des mécanismes et rapports de suivi de gestion en place	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports financiers ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales
	I5.2. Niveau de satisfaction vis-à-vis du	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agents gouvernementaux

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs	Méthode de Collecte	Sources d'information
<p>comptable et financière posent-elles des défis ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • La définition des rôles des organes de consultation et des organes de gestion est-elle suffisamment claire ? • Le CTS, le CO et les comités de pilotage nationaux jouent-ils leurs rôles et apportent-ils une direction et un soutien suffisant au projet ? • Quels sont les moyens logistiques et humains mis en œuvre au niveau de l'unité de coordination régionale et des unités de coordination nationales, et quelles sont les procédures de recrutement mises en œuvre ? • Quelle est l'appréciation de la qualité des mécanismes de coordination au niveau de l'unité de coordination régionale et des unités de coordination nationales? • Quel est le niveau de communication interne entre les équipes du projet et vers les partenaires locaux et nationaux ? • Quel est le niveau de performance en termes de gestion et de coordination, de gestion des équipes, et de mise en œuvre des arrangements institutionnels du projet dans son ensemble ? 	processus de prise de décisions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorités nationales et locales ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS et PNUD ▪ UICN ▪ Bénéficiaires ▪ Organisations et associations locales
	I5.3. Appréciation de la transparence et de l'efficacité de la gestion du projet par ses principales parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membres CTS et CO ▪ Membres comités de pilotage nationaux ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS et PNUD ▪ UICN ▪ Bénéficiaires ▪ Organisations et associations locales
	I5.4. Rôles définis et effectifs des différents organes de consultation et des organes de gestion (CTS, CO et comités de pilotage nationaux)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports du CTS, du CO et des comités de pilotage nationaux ▪ Rapports thématiques ▪ PIRs ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Membres CTS et CO ▪ Membres comités de pilotage nationaux ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS et PNUD ▪ UICN
	I5.5. Moyens humains déployés au niveau de l'Unité de coordination régionale, des unités de coordination nationales et des sites d'intervention du projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports thématiques ▪ PIRs ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Membres CTS et CO

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs	Méthode de Collecte	Sources d'information
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membres comités de pilotage nationaux ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS et PNUD ▪ UICN
	<p>I5.6. Les rôles définis et effectifs du personnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports des réunions du CPR ▪ Rapports thématiques ▪ PIRs ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS et PNUD ▪ UICN
	<p>I5.7. Moyens logistiques mis en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports thématiques ▪ PIRs ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS et PNUD ▪ UICN
	<p>I5.8. Niveau de performance en termes de gestion et de coordination, de gestion des équipes, de mise en œuvre des arrangements institutionnels du projet dans son ensemble ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports thématiques ▪ PIRs ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS et PNUD ▪ UICN

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs	Méthode de Collecte	Sources d'information
	I5.9. Niveau de satisfaction sur la communication interne entre les équipes de projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS et PNUD ▪ UICN
<p>Q6. Quels sont les avantages comparatifs du PNUD-FEM, de l'UNOPS et de l'UICN ? (Efficacité et efficacité)</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'assistance intangible du PNUD (consultation politique et dialogue, plaidoyer et coordination) répond-elle aux besoins ? • L'assistance opérationnelle de UNOPS répond-elle aux besoins ? • L'assistance technique fournit par l'UICN est-elle pertinente et efficace ? • Quel est le niveau de collaboration entre l'UNOPS et l'UICN ? • Les rôles du PNUD, de l'UNOPS et de l'UICN en termes de SE suivent-ils les exigences du PNUD Handbook on M&E for results ? 	I6.1. Assistance intangible fournit par le PNUD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports thématiques ▪ PIRs ▪ PNUD
	I6.2. Niveau de satisfaction sur l'assistance intangible fournit par le PNUD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS ▪ UICN
	I6.3. Assistance opérationnelle fournit par UNOPS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports thématiques ▪ PIRs ▪ UNOPS
	I6.4. Niveau de satisfaction sur l'assistance opérationnelle fournit par UNOPS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ PNUD ▪ UICN
	I6.5. Assistance technique fournit par l'UICN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports thématiques ▪ PIRs ▪ UNOPS
	I6.6. Appréciation sur la plus-value du contrat d'assistance technique de l'UICN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrat d'assistance technique avec l'UICN ▪ Rapports d'activités ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS et PNUD ▪ Bénéficiaires ▪ Organisations et associations locales

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs	Méthode de Collecte	Sources d'information
	I6.7. Appréciation sur la qualité de la coordination et des synergies entre l'UNOPS, PNUD et UICN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membres CTS et CO ▪ Membres comités de pilotage nationaux ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS et PNUD ▪ UICN
	I6.8. Rôles du PNUD, de l'UNOPS et de l'UICN en termes de SE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrat d'assistance technique avec l'UICN ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports thématiques ▪ PIRs ▪ Membres comités de pilotage nationaux ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS et PNUD ▪ UICN
<p>Q7. Le système de suivi-évaluation est-il efficace ? (Efficacité)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 ? 	I7.1. Appréciation sur les procédures et les outils de SE et de rapportage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de projet ▪ Rapport atelier de démarrage ▪ Plans de travail annuels ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs ▪ Membres comités de pilotage nationaux ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS et PNUD ▪ UICN
	I7.2. Procédures décrites dans le PNUD Handbook on M&E for results	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PNUD Handbook on M&E for results
	I7.3. Niveau de cohérence de ce cadre logique avec les exigences du FEM en la matière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre logique ▪ PNUD/GEF
	I7.4. Appréciation sur les indicateurs (SMART ?)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre logique
	I7.5. Appréciation sur les données de base disponibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de projet ▪ Cadre logique ▪ Rapport atelier de démarrage ▪ Plans de travail annuels

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs	Méthode de Collecte	Sources d'information
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ PIRs ▪ URGP ▪ UNOPS
Q8. La gestion des risques est-elle efficiente ? (Efficience) <ul style="list-style-type: none"> • Les risques identifiés dans le document de projet, dans les APR/PIR sont-ils les risques les plus importants et ont-ils été suivis et/ou évalués? • Les mesures d'atténuation proposées et la réponse de la direction aux risques sont-elles appropriées ? • Le système de gestion des risques PNUD-FEM est-il adéquatement mis en œuvre ? • Le projet devrait-il se retrouver dans la catégorie des « projets à risque » ? 	I8. 1. Risques identifiés et niveau de notation de ces risques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ PIRs/APRs
	I8.2. Mesures d'atténuation proposées et réponse de la direction	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ PIRs/APRs
	I8.3. Niveau actuel de ces risques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs/APRs ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS et PNUD ▪ UICN ▪ Bénéficiaires
	I8.4. Appréciation sur le système de gestion des risques du PNUD/FEM et sur sa mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens ▪ Groupe de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Système de gestion des risques ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS et PNUD ▪ UICN ▪ Bénéficiaires
RESULTATS			
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 ? (Efficacité et impacts) <ul style="list-style-type: none"> • Quel est le niveau de réalisation de l'ensemble des produits attendus ? • Quel est le niveau de contribution de ces produits aux attentes du projet, sur la base des indicateurs de résultats définis dans le cadre logique ? • Quel est le rapport 	I9.1. Niveau de réalisation de l'ensemble des produits attendus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entrevues ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre logique ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports thématiques ▪ Plans de travail annuels ▪ PIRs ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS et PNUD ▪ UICN ▪ Bénéficiaires
	I9.2. Niveau de contribution des produits réalisés aux résultats attendus, sur la base des indicateurs de résultats	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre logique ▪ Indicateurs de suivi ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports thématiques

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs	Méthode de Collecte	Sources d'information
<p>coût/efficacité associé au niveau de réalisation des résultats attendus ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le projet progresse-t-il sur les conditions préalables à l'atteinte des impacts ? • Quelle est la qualité du travail réalisé par l'UICN et quels sont les résultats de l'assistance technique fournie par l'UICN ? • Quelle est la contribution du projet au développement des capacités à gérer le complexe WAP ? • Quels sont les facteurs présents pouvant influencer de manière significative sur l'atteinte de ces impacts ? 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plans de travail annuels ▪ PIRs ▪ Synthèse des produits réalisés
	I9.3. Rapport coût/efficacité associé au niveau de réalisation des résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre logique ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports thématiques ▪ Plans de travail annuels ▪ PIRs ▪ Synthèse des produits réalisés
	I9.4. Evolution de la valeur des indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre logique ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs
	I9.5. Appréciation sur la probabilité d'atteinte des impacts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports thématiques ▪ Plans de travail annuels ▪ PIRs ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS et PNUD ▪ UICN ▪ Bénéficiaires
	I9.6. Facteurs pouvant influencer sur l'atteinte des impacts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports des réunions du CPR ▪ Rapports thématiques ▪ Plans de travail annuels ▪ PIRs ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS et PNUD ▪ UICN ▪ Bénéficiaires
I9.7. Appréciation de la qualité du travail	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités 	

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs	Méthode de Collecte	Sources d'information
	réalisé par l'UICN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports thématiques ▪ Plans de travail annuels ▪ PIRs ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS et PNUD ▪ Bénéficiaires
	I9.8. Appréciation sur la contribution du projet au développement des capacités à gérer le complexe WAP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entrevues ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports thématiques ▪ Plans de travail annuels ▪ PIRs ▪ Agents gouvernementaux ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS et PNUD ▪ UICN ▪ Bénéficiaires
<p>Q10. Quelle est la probabilité de durabilité, de réplication et de vulgarisation des résultats après la mise en œuvre du projet ? (Durabilité)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les facteurs de durabilité environnementale, socio-économique et institutionnelle des bénéfices générés par le projet, au sein et en dehors du complexe WAP ? • Le projet est-il sur la voie de mettre en place les conditions nécessaires pour assurer une gestion efficace des AP du complexe WAP ? • Dans quelle mesure l'approche 	I10.1. Facteurs environnementaux, socio-économiques ou institutionnels qui risquent de remettre en cause la durabilité des bénéfices générés par le projet, au sein et en dehors du complexe WAP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs/APRs ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Membres CTS et CO ▪ Membres comités de pilotage nationaux ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales ▪ UNOPS et PNUD ▪ UICN ▪ Bénéficiaires
	I10.2. Appréciation sur les conditions mises en place par le projet pour assurer une gestion efficace des aires protégées du complexe WAP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Membres CTS et CO ▪ Membres comités de pilotage nationaux ▪ Unité de coordination régionale et unités de coordination nationales

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs	Méthode de Collecte	Sources d'information
actuelle du projet en termes de développement des compétences et des capacités contribue-t-elle à cette durabilité ?			<ul style="list-style-type: none"> ▪ UNOPS et PNUD ▪ UICN ▪ Bénéficiaires
	I10.3. Exemple de résultats en termes de développement des compétences du personnel national qui peuvent contribuer à la durabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports thématiques ▪ Plans de travail annuels ▪ PIRs

Annexe 3 – Liste des personnes interviewées

Date	Institutions	Prénoms et Noms	Position
Plan de mission et personnes rencontrées au Burkina Faso			
30-mai	Coordination Régionale WAP	Salifou Mahamadou	Coordonnateur
	Ministère de l'Environnement et du Développement Durable	Ibrahim Lankoandé	Directeur Générale des Forêts et de la Faune
	Ministère de l'Environnement et du Développement Durable	Pierre Kafando	Directeur de la Faune et des Chasses
	PNUD Burkina Faso	Clarisse Coulibaly	Chargée de Programme
	PNUD Burkina Faso	Philippe Bouché	Assistant technique comp.2 PAPE
	PNUD Burkina Faso	Ingrid Cyimana	Directrice pays
	PNUD Burkina Faso	Maleye Diop	Directeur pays adjoint/Programme
	Coordination Régionale WAP	Guseppe N. Mathavens Messana	Expert Aire Protégée
31-mai	Coordination Régionale WAP	Lucien Kanakin	Responsable Administratif et Financier
	Coordination Régionale WAP	Pascal Lahamy	Expert Socio-économie
	Coordination Régionale WAP	Alassane Makadassou	Expert Biodiversité
	Ministère de l'Environnement et du Développement Durable	Sambou Coulibaly	Secrétaire Général du Ministère
	Ministère de l'Environnement et du Développement Durable	Honadia Mamadou	Point focal GEF
	Ministère de l'Environnement et du Développement Durable	Soumaïla Bancé	Coordonnateur technique des programmes du SP/CONEDD
	UICN Burkina	Moumini Savadogo	Chef programmes
01-juin	Union Européenne	Ronan Pecheur	Chargé de Programmes Environnement et Changement Climatique
	Banque Mondiale	Emmanuel Nikiema	Gestionnaire des ressources naturelles, changement climatique
	Comité de pilotage Nationale Burkina	Alice Tirouda	Membre du Comité de pilotage, Ministère du Tourisme
	Comité de pilotage Nationale Burkina	Brigitte Barry	Membre du Comité de pilotage, Ministère des Finances
	Comité de pilotage Nationale Burkina	Zidwemba Hamidou	Membre du Comité de pilotage, Ministère des Ressources Animales
	UEMOA	Jan De Winter	Assistant technique comp.1 du PAPE
03-juin	Association Faune et Développement au Burkina (AFAUDEB)	Alexis Kabore	Secrétaire Exécutif
	Association Faune et Développement au Burkina (AFAUDEB)	Moumouni Lankoandé	Chargé d'Appui-Conseil
04-juin	Direction provinciale de l'Environnement et du Développement Durable	Alain Traore	Directeur
	Province de la Kompienga	Maxime Bouda	Haut-commissaire
	Unité de coordination nationale du WAP Burkina Faso	Benoit Doamba	Coordonnateur
	Unité de coordination nationale du WAP Burkina Faso	Lamoussa Hébié	Expert Biodiversité
	Unité de coordination nationale du WAP Burkina Faso	Boubacar Seynou	Expert Communication
	Groupement de femmes FAMDIMA	Constitué de 27 femmes	Production du beurre de karité en savon
05-juin	Union provinciale des groupements de gestion de la faune de la Kompienga	Constitué de 07 hommes	Gestionnaires des ZOVIC

Date	Institutions	Prénoms et Noms	Position
	Mairie de Madjoari Préfecture de Madjoari	Guoba Mamoudou Michel Pierre Désiré Yelemou	Maire Préfet
06-juin	Parc d'Arly Parc d'Arly Parc d'Arly Parc d'Arly Parc d'Arly Groupement TINFI Africain Wildlife Foundation (AWF)	Yemboado Georges Namoano Salfo Koanda Jean Désiré Boureima Compaoré Moussa Guingri Taram Hamidou Sebgo Constitué de 22 femmes + 2 hommes Moumouni Ouedraogo	Directeur du Parc Chef service au Parc Arly Agent au Parc Arly Agent au Parc Arly Agent au Parc Arly Production du beurre de karité en savon Chef programmes
07-juin	MIKE Afrique de l'Ouest	Massalatchi M. Sani	Coordonnateur
18-juin	OFINAP UEMOA UEMOA	Prosper Sawadogo Malick Diallo Cheikh Kane	Directeur Général Directeur de l'environnement et de l'eau Coordonnateur BCG PAPE
Plan de mission et personnes rencontrées au Bénin			
06-juin	Ecobénin	Jules Landjohou	Chargé programme
07-juin	Coordination nationale WAP Bénin Coordination nationale WAP Bénin Coordination nationale WAP Bénin Direction Nationale du Parc Pendjari Direction Nationale du Parc Pendjari Direction Nationale du Parc Pendjari Direction Nationale du Parc Pendjari Direction Nationale du Parc Pendjari Mairie de Tanguieta Mairie de Tanguieta Chasseurs Professionnels Locaux Radio locale Tanguieta Radio locale Tanguieta Radio locale Tanguieta U-AVIGREF	Aristide Comlan Tehou Soulémane Ashanti Isidore Amahowe Cosme Kpadonou Salaou Djibrila Tiando Augustin Abilé Atintehou Boniface Kiati Séraphin Yokossi Pego Feysal 9 membres présents Amadou Boucari Sandros Tigri Robert Tiando Yantibossi Kiansi	Coordinateur Expert national communication et mobilisation sociale Expert biodiversité Responsable en charge promotion touristique Assistant de direction Chef service surveillance et aménagement Documentaliste Ecogarde SG Mairie Tanguieta Chef service développement social Chef programme Chef division technique Animateur et rédacteur en chef Secrétaire Exécutif
08-juin	Association TINFI Parc National de la Pendjari Parc National de la Pendjari Parc National de la Pendjari	42 membres présents Emmanuel Kiantaga François Natikou 5 Chasseurs Professionnels Locaux	Ecogarde Ecogarde
10-juin	Groupement villageois des apiculteurs de Dokossouan Groupement villageois des apiculteurs de Batran Groupement féminin Wanru Sesuru de Founougo Mairie de Banikoara	42 membres présents 34 membres présents 35 femmes présentes	Maire
11-juin	Groupement Aranfani Inidjo d'Alfa Koara AVIGREF Alfa Koara	21 membres 7 membres	

Date	Institutions	Prénoms et Noms	Position
	ONG ODETA Parc National du W - Bénin	Franck Valéry Serge Acakpovi Théophile A. Sinadouwirou	Directeur Directeur par intérim
13-juin	PNUD Bénin CENAGREF PAGAP PAPE Bénin Ministère de l'environnement, de l'habitat et de l'urbanisme GIZ GIZ KfW	Elisabeth Tossou Kocou Teblekou Hamidou Seko Eliassou Fiacre Codjo Boladé Ahononga Paul Biauou Sylvestre Fandohan Horst Oebel Luise Torvelainen	Chargée de programme environnement Directeur Général Coordinateur PAGAP Coordinateur PAPE Bénin Directeur adjoint à la programmation et de la prospective Coordonnateur national Conseiller international Directrice du bureau de la KfW au Bénin
14-juin	Direction Générale des Forêts et des ressources naturelles ONG Ecobénin ONG Nature Tropicale	Adjademe Aristide Gautier Amoussou Josea Dossou Bodjrenou	Directeur Général Adjoint Coordinateur national Coordinateur national
Plan de mission et personnes rencontrées au Niger			
08-juin	Coordination Nationale Ministère de l'Hydraulique et de l'Environnement Ministère de l'Hydraulique et de l'Environnement Coordination Nationale Coordination Nationale Coordination Nationale Département de Say	Moussa Salaou Barmou Mamane Mamadou Fatima Gagara Bako Moussa Salaou Barmou Altine Aboudoulaye Hamissou Halilou Malam Garba Adamou Arouna	Coordonnateur National Secrétaire Générale Secrétaire Générale Adjointe Coordonnateur National Expert en communication Expert Biodiversité Préfet de Say
09-juin	Ministère de l'Hydraulique et de l'Environnement Commune Rurale de Falmey Commune Rurale de Falmey	Ibrahim Madougou Amadou Mamane Mamoudou Amadou Abdou Malam Mani Cissé Boubacar Oumarou Groupement d'éleveurs de Pété Edi Groupement d'Apiculteurs de Kareykopto	Chef division faune et apiculture Secrétaire Générale 1er Adjoint au Maire Service Elevage Service Environnement Eleveurs Apiculteurs
11-juin	L'île du Lamantin, Eco-lodge de brousse Parc W Tapoa Groupement villageois d'Apiculteur de Weygorou Commune Rurale de Tamou Commune Rurale de Tamou	Nathalie Peltier Seydou Adamou Constitué de 32 membres y compris 7 femmes Hassane Soumana Amadou Oumarou Adamou Mamoudou Djibo Moungkorila Saizé Groupement de femmes savon et pommade miel Union des groupements d'apiculteurs de Tamou Amadou Ali	Gérante de la SARL Conservateur Adjoint Apiculteurs Secrétaire Général Superviseur COFOCOM Service Environnement Service Agriculture Femmes transformatrices Apiculteurs Maire

Date	Institutions	Prénoms et Noms	Position
12-juin	Ministère de l'Hydraulique et de l'Environnement	Ali Laouel Abbagana	Directeur Adjoint de la Faune, de la Chasse et des Aires Protégées
13-juin	Ministère de l'Hydraulique et de l'Environnement ONG COGEZOH	Batouré Assoumana Jigo Moumouni	Directeur départementale de l'environnement de Say Secrétaire permanent
14-juin	PNUD Niger PNUD Niger PNUD Niger Union Européenne Union Européenne	Lawali Elhadj Mahamane Hassane Bassirou Sylvain Ki Oumarou Assoumane Beatrice Bussi	Chargé de Programme Energie VNU Suivi Evaluation Section Développement Rural Deuxième Secrétaire, Chef de la Section Développement Rural et Sécurité alimentaire
15-juin	Association pour la Valorisation de l'Ecotourisme au Niger (AVEN)	Constitué de 18 personnes	Visite guidée aux girafles

Annexe 4 – Niveau de mobilisation des cofinancements

Cofinancement* (Type/ Source)	Financement PNUD (million US\$)		Gouvernement (Bénin, Niger et Burkina Faso) (million US\$)		Autres sources* (UICN, PICOFA, ADELE, PDLKom, PROGEREF, ABN, PAMRAD, ECOPAS, PNGT2, PAUCOF, PAPE, AFAUDEB) (million US\$)		Financement Total (million US\$)		Déboursement total (million US\$)	
	Proposé	Actuel	Proposé	Actuel	Proposé	Actuel	Proposé	Actuel	Proposé	Actuel
Dons										
Crédits										
Prêts										
<i>Equity</i> (fonds propres)										
En nature			2,3	0,5	22,37	27,43	24,67	27,93	27,10	0,30
Instruments financier qui ne sont pas de dons***										
Autres types										
TOTAL	0	0	2,3	0,5	22,37	27,43	24,67	27,93	27,10	0,30

* “Cofinancement proposé” veut dire le cofinancement qui était confirmé au moment de l’agreement du DG du FEM.

** “Autres” se réfèrent aux contributions mobilisés par le projet des agences multilatérales et bilatérales de développement, de coopération agences, ONGs, du secteur privée etc. Ils doivent être expliqués.

*** Décrire des instruments qui ne sont pas des dons (comme des garants, des dons conditionnels, etc.).

Annexe 5 – Réponses aux commentaires sur le rapport préliminaire de l'évaluation à mi-parcours

#	Page initiale	Commentaire	Réponse évaluateurs
1	9	L'évaluation a une idée précise si effectivement le budget initial du projet a été sous-estimé par rapport aux activités à mener et au staff prévu ?	L'équipe d'évaluation estime que le budget initial a effectivement été sous-estimé par rapport aux ambitions initiales du projet WAP et des objectifs qu'il s'est fixé.
2	17	Un projet n'a pas l'intention de tout régler avec un budget de 5 M.	Le problème qui se pose ici est plus lié aux attentes des parties prenantes et bénéficiaires, notamment suite à la clôture du projet ECOPAS. Le projet WAP et son budget de 5M n'a effectivement pas l'ambition de tout régler, c'est plus un problème de perception du projet par les bénéficiaire.
3	21	le PAPE pourrait pas prendre les charges de salaires des experts pour 2013 ?ou en alternative, le charge de certains activités sur terrain ? Envisager une requête auprès des trois bureau du PNUD pour mobiliser un co-financement.	La planification conjointe entre le WAP, le PAPE, le PAGAP, etc. présentée à plusieurs reprises dans le rapport doit mener à la prise en charge de certaines activités par les autres partenaires. Selon les informations disponibles, le partage des coûts est déjà effectif entre le WAP, le PAPE et l'UEMOA pour l'organisation des réunions des CNP, CTS et CO, ainsi que les charges administratives.
4	27	Le scenario 2 me semble le plus raisonnable ; c'est mieux garder aussi une petite équipe sur terrain. Comme déjà cité, le PAPE pourrait couvrir certain activités prévues dans le projet WAP	Ce commentaire n'appelle pas de réponse, ni de modification.
5	29	L'UICN comme potentiel partenaire pour co-financer des activités restantes me semble un bon hypothèse aussi ; mais peut être l'hypothèse la plus facile est chercher un co-financement auprès de trois bureaux PNUD dans les trois pays.	Ce commentaire n'appelle pas de réponse, ni de modification.
6	35	Aussi les CNs et les experts nationaux ont un contrat UNOPS standard.	Ok, cette précision a été intégrée au rapport
7	38	Peut être, chercher un synonyme de « lourdeur » qui semble un peu exagéré comme mot.	Ok, la phrase a été modifiée en conséquence
8	40	L'équipe d'évaluation conclut que la négociation du contrat d'AT entre l'UICN et le PNUD l'UNOPS a été efficiente	Ok, modification apportée
9	40	Il y a aussi les rapports trimestrielles que le projet fournit à l'UNOPS avec un risk log. En 2012, pour alléger le travail pour les projets en longue durée l'UNOPS demande : un AWP au début de l'année, un rapport semestriel et un rapport annuel. Le risk log est intégré dans les rapports.	Ces éléments ont été ajoutés au texte
10	74	On ne pourrait pas au sein de cette recommandation, dire au projet de négocier avec la source principal de co-financement valable en ce moment : le PAPE ; pour financer certains activités sur terrain et certains postes d'experts. ?	Ces éléments ont été ajoutés à la recommandation
11	5	l'atelier national de lancement du projet WAP au Bénin à eu lieu à Kandi et non Natitingo	Modifié
12		<u>Risque financier</u> : Suite à nos échanges lors de la mission nous avons beaucoup insisté, pour que la mission	Ce commentaire n'appelle pas de réponse, ni de modification.

#	Page initiale	Commentaire	Réponse évaluateurs
		<p>aille en profondeur dans les propositions pouvant orienter et aider les partenaires à prendre des décisions au besoin.</p> <p>Les propositions faites par l'équipe du Projet à ce sujet ont été largement prises en compte dans le rapport préliminaire. Pour l'essentiel il s'agissait de prendre en compte l'inadéquation entre les ressources financières accordées au projet devrait être analysée aussi dans le sens de leur insuffisance par rapport aux ambitions du projet. Les fonds restants sont insuffisants pour financer l'ensemble des actions prévues par le projet et lui permettre d'envisager à l'évaluation finale une clôture satisfaisante avec des bénéfices pour toutes les parties engagées.</p>	
13		<p><u>Non implication et non connaissance des actions du Projet :</u></p> <p>Lors de la présentation power point, cette insuffisance est apparue à 2 reprises pour certains partenaires. Cette situation née des changements au niveau de certaines structures locales, des administrations de tutelle projet : au Bénin et au Burkina Faso et au Niger. Ces changements sont intervenus au niveau du staff des aires protégées et de l'administration centrale. Nous avons travaillé de manière soutenue avec les gestionnaires partants. Les nouveaux à notre avis ne sont pas encore totalement dans les dynamiques engagées : ni dans les forums périodiques impliquant les aires protégées et le projet, ni dans les activités. Pour les points focaux GEF, ceux du Bénin et du Niger sont au sein des comités de pilotage nationaux. Pour celui du Burkina Faso, il n'est pas membre du CP, mais une des directions la DGCOOP, représente son ministère. Nous pensons que le rapport préliminaire a tenu compte des analyses formulées et des efforts réalisées par le projet, dans le cadre de l'implication des tous les parties au Projet.</p>	Ce commentaire n'appelle pas de réponse, ni de modification.
14		<p><u>Risque de non mobilisation des cofinancements insuffisamment considéré :</u></p> <p>Le rapport préliminaire fait une large analyse de cette situation qui se pose au projet. L'équipe du projet a revu cette situation et fait une nouvelle proposition dans le cadre de l'indicateur 13 : (cf. cadre logique version juin 2012). Cette proposition s'est faite pour tenir compte du nouveau contexte avec la mise en œuvre des Résultats 1 et 2 du programme PAPE.</p>	Ces éléments pourront être mentionnés par l'équipe de projet dans la réponse de gestion qui sera élaborée en réponse aux recommandations de la MTE.
15		<p><u>Attentes très importantes des différents acteurs vis-à-vis du projet WAP à la clôture du Projet ECOPAS :</u></p> <p>Il est important que le rapport souligne cet état de fait qui va continuer à peser sur le Projet WAP. La mise en œuvre du Programme PAPE va certainement contribuer à y atténuer. Malgré toute la campagne menée par le Projet, les acteurs attendent plus d'investissements physiques du projet WAP. Ces attentes ont eu une répercussion négative sur le projet. Les acteurs surtout au niveau des administrations attendaient des actions tangibles dans le sens des infrastructures et autres investissements physiques, mais aussi la prise en charge par le Projet des difficultés liées au financement de la gestion des aires protégées. Le rapport préliminaire doit insister que le caractère soft du projet comparativement à des</p>	Ce point est examiné et présenté à plusieurs endroits du rapport, notamment à la partie « 3.1.3. Pertinence des objectifs du projet avec les besoins des bénéficiaires », partie « 3.3.1. visibilité » p.17, partie « 3.3.3. Niveau d'appropriation par les bénéficiaires » p. 20, partie « 3.8.2. risques » p.43. Ce point a également été rappelé en conclusion de la Q3 p.15

#	Page initiale	Commentaire	Réponse évaluateurs
16		<p>projet/programme comme le PAPE et l'ECOPAS.</p> <p><u>TASP UICN :</u> L'UICN répondra certainement à l'ensemble des commentaires formulés par le rapport. D'ores et déjà nous avons souligné des difficultés surtout lié au rôle de l'UICN en tant que prestataire de service mais aussi le document du Projet stipule que : L'UNOPS sera engagé par le PNUD pour superviser la mise en œuvre du programme au nom des trois pays. L'UNOPS va ensuite sous-traiter l'UICN pour qu'il fournisse l'assistance technique aux équipes exécutives régionales et nationales du projet. Les responsabilités de l'UNOPS en tant qu'agence d'exécution (ou « l'institution désignée » selon la terminologie du PNUD) seront prises avec l'appui de l'UICN, le principal fournisseur d'assistance technique du projet (page 60 du prodoc). Le rapport préliminaire a fait une analyse de la situation de l'intervention de l'UICN dans le cadre de la mise en œuvre du Projet, qui certainement compte tenu des changements à intervenir dans le cadre de la clôture du projet et des insuffisances des fonds cette situation sera revue pour l'adapter à la durée restante du Projet. L'intervention de l'UICN sera consacrée certainement au processus de capitalisation en plus des activités 2012.</p>	<p>Ces éléments pourront être mentionnés par l'équipe de projet dans la réponse de gestion qui sera élaborée en réponse aux recommandations de la MTE. Le rôle et la renégociation du contrat avec l'UICN sont mentionnés à plusieurs reprises dans le rapport, ainsi que dans la recommandation 7.</p>
17		<p><u>Visibilité du Projet WAP</u> Le Projet WAP est visible pour plus 87 % des acteurs directes. Par contre il existe une bonne frange d'acteurs qui sollicitent, que le Projet WAP prenne en compte leurs attentes. Il s'agit du secteur de la recherche, de la transhumance, du tourisme et de l'aménagement des aires protégées. Le projet a développé des actions de sensibilisation à une très grande échelle. Face aux attentes des populations, nous étions obligés de limiter la poursuite de cette activité dans les zones d'intervention.</p>	<p>Ces éléments ont été ajoutés à la partie « 3.3.1. visibilité » p.16</p>
18		<p><u>Risque de saupoudrage évoqué – limitation de l'adhésion des communautés résidentes :</u> Les moyens du Projet sont limités. Pour éviter cela, nous avons opéré des choix lors de l'atelier de démarrage et recentrer plusieurs actions (PDC, Small Grants, IEC, etc.) sur des cibles précises. Cela a permis au projet d'avoir des actions parfaitement identifiées et orientées vers des groupes cibles et en mesure de générer des résultats. La capitalisation des leçons apprises pourra nous permettre de confirmer la pertinence du choix des actions.</p>	<p>Ces éléments étaient déjà mentionnés à l'avant dernier paragraphe de la partie « 3.3.3. Niveau d'appropriation par les bénéficiaires des activités du projet » p.20</p>
19		<p><u>Processus de planification: Processus de planification au démarrage très top-down :</u> Planification participative : L'approche du WAP a été toujours été participative. Les coordinations nationales au préalable présentent aux administrations de tutelle notre proposition de PTA pour l'exercice à venir, PTA élaboré lors des échanges avec les acteurs. Au démarrage nous avons identifié les activités sur le terrain avec les acteurs, dans le cadre du travail de l'équipe TASP/UICN, ayant permis la planification d'ensemble pour les 5 années. Des ateliers de planification avec les AP ont lieu régulièrement. La planification répond au document du Projet (signé par les Etats avec des activités précises), aux recommandations des CPs, des ateliers et des acteurs etc. L'argument d'une planification</p>	<p>La conclusion que le processus de planification est top-down n'est pas contradictoire avec le fait qu'elle soit participative et consultative. L'équipe d'évaluation estime effectivement que la planification part du niveau régional (le haut) à travers la proposition de PTA vers les acteurs nationaux (le bas). Cette conclusion n'est donc en soit pas négative et l'aspect participatif et consultatif de la planification est par ailleurs rappelé en conclusion de la Q4, ainsi qu'à la partie « 3.4.1. Plan de travail pluriannuel et plans de travail annuels » p.22. Afin d'éviter toute mauvaise interprétation de cette conclusion, l'équipe d'évaluation a préféré supprimer cet aspect « top-down » de la conclusion à la Q4 mais l'a cependant conservé à la partie</p>

#	Page initiale	Commentaire	Réponse évaluateurs
		top-down n'a pas son objectivité, du fait du travail de proximité des équipes nationales. Les activités ont été retenues et identifiées avec les acteurs suite aussi à l'application des outils METT, FSC, MDC etc.	« 3.4.1. Plan de travail pluriannuel et plans de travail annuels ».
20		<u>Frais de fonctionnement</u> : Frais récurrents très élevés pour un projet de cette ampleur – équipe de gestion surdimensionnée bien qu'il soit possible de considérer une partie de l'équipe en AT : Au démarrage nous avons opéré un choix de recruter les équipes en rapport avec l'ambition du Projet. A ce stade faute de ressources suffisantes, le problème des coûts récurrents se pose. C'est pourquoi, les parties prenantes du Projet sur la base des recommandations doivent opérer des choix en mesure de permettre une bonne clôture du Projet.	Ce commentaire n'appelle pas de réponse, ni de modification.
21		<u>Attentes de certaines administrations de tutelle sur le mode de gestion du Projet</u> : Certaines administrations de tutelle préfèrent toujours un mode de gestion de projet directe ou l'administration assure la comptabilité et la gestion administrative, ce qui n'est pas le cas du Projet WAP dont l'exécution reste assurée par l'UNOPS. Le projet a tenu à expliquer à plusieurs reprises que c'est le choix des Etats de confier la gestion du Projet à l'UNOPS depuis le démarrage lors de la réunion du CLEP de Ouagadougou. Malgré ce choix, il y'a toujours des attentes dans ce sens de certaines services des administrations de tutelle. Certaines administrations s'attendent toujours à une planification des activités séparées pour chaque Etat. Que chaque composante nationale mène ces activités de manière indépendante des autres. Le Projet a toujours résisté à cette approche, il a cherché à donner un caractère régionale à sa planification avec bien entendu des activités propres liées à la spécificité et au contexte de chaque Etat. Ces deux points ont valu au Projet des critiques malgré la pertinence de sa mise en œuvre et la viabilité des actions conduites aux bénéfices des communautés et du système des aires protégées. Lors des séances des CP nationaux, du CTS et du CMO, le projet a tenu à toujours apporté des informations relatives à la nature du Projet, signé par les 3 Etats.	Ce commentaire n'appelle pas de réponse, ni de modification.
22		<u>Réunions annuelles, au lieu de bisannuelles tel que prévu</u> : La multiplicité des réunions des CP, peut avoir des incidences sur les ressources financières du Projet. Nous avons opéré des choix opérationnels en fonction des besoins. Si on ajoute la tenue des CTS et des CO, nous pensons qu'une bonne session du CTS au niveau national pourra remplir son rôle, d'organe de suivi. Autres commentaires	L'équipe d'évaluation adhère à ce commentaire. Ce point n'a d'ailleurs pas été repris dans le rapport d'évaluation préliminaire.
23		<u>Formulation du projet</u> Il est important de faire ressortir dans l'analyse le fait que malgré la formulation du projet a été globalement bonne, il a eu une forte sous-estimation des ressources financières requises pour sa mise en œuvre (probablement de l'ordre de 3-5- millions de dollars) ; ceci est la cause primaire des différents problèmes qui pèsent aujourd'hui sur le projet WAP et du fait	Ok, ceci est rappelé au dernier paragraphe de la partie « 3.1.2. Qualité du document de projet FEM », ainsi qu'en conclusion à la Q1.

#	Page initiale	Commentaire	Réponse évaluateurs
24		<p>du contexte actuel en rapport avec la formulation.</p> <p><u>Cycle du projet</u> :</p> <p>Il est important de souligner que le démarrage effectif du projet a été pendant le premier semestre 2010, et donc que pour un projet conçu sur 5 ans, la fin du cycle est fixée à la fin de 2014 ; ceci a multiples implications en terme de l'appréciation du stade d'évolution du projet et donc de son évaluation, notamment à titre d'exemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> - le timing de l'évaluation de mi-parcours dans le rapport d'évaluation est à plusieurs reprises considérée en retard ; au contraire, 2.5 après le démarrage effectif du projet le timing se situe exactement à mi parcours du cycle du projet ; c'est fort probable qu'une évaluation anticipée au 2011, pendant la deuxième année de mise en œuvre effective du projet, aurait été jugée prématurée, et n'aurait pas pu conclure que le projet est globalement « Satisfaisante ». - Au même titre, la notion que certains produits plus complexes sont en retard n'est pas nécessairement exacte (ligne guides plans d'aménagement, schéma d'orientation régionale, manuels de bonne pratiques, base de données etc.) du fait de la durabilité attendu, de la complexité de l'implication des Etats à parvenir à des accords. Le document du projet donne aussi des délais relativement longs pour l'atteinte des résultats. Ceci peut être en partie documenté par rapport aux cibles déclarées dans cadre logique du projet ; normalement, avec 2.5 années du cycle du projet restantes, tous ces produits seront livrés avec une qualité potentiellement élevée. 	<p>Le démarrage d'un projet selon le FEM est fixé à la date de signature du PRODOC. Les délais consentis dans le recrutement des équipes et le lancement des activités font partis de la mise en œuvre. Il s'est par conséquent écoulé plus de 4 ans depuis le démarrage du projet en 2008, selon la définition du FEM. Il peut simplement être mentionné que le démarrage opérationnel du projet a été en 2010 et donc que le projet devrait se terminer en fin 2014 pour permettre une obtention optimale des différents produits.</p> <p>L'équipe d'évaluation maintien, que malgré le démarrage « opérationnel » du projet en 2010, l'évaluation à mi-parcours aurait du être réalisée en 2011 afin de répondre aux différents risques identifiés, ce qui correspond à plus de 3 ans après la signature du PRODOC.</p> <p>Mise à part la conclusion sur les retards pris dans la conception du site web, l'équipe d'évaluation n'a aucune fois fait mention de retard pris dans la livraison d'autres produits. L'équipe d'évaluation maintien que la création du site web a connu quelques retards. Pour les autres produits, afin d'éviter toutes mauvaises interprétations des constats, une mention relative au fait que les produits qui n'ont pas connu d'avancées au stade de la MTE sont prévus pour être livrés au cours des 2 prochaines années de mise en œuvre a été ajoutée à plusieurs reprises dans le rapport.</p>
25		<p><u>Gestion des risques</u> :</p> <p>Concernant le risque financier, la notion répétée à plusieurs reprises, que la réaction à été en peu timide voir en retard et pas tranchante, ne reflète pas le travail de l'équipe du projet sur l'identification et le suivi de ce risque ; il serait utile de compléter l'analyse par un examen de la réponse des organes de tutelle du projet y compris le PNUD/FEM et l'UNOPS ; le risque, voir la certitude que les ressources financières sont insuffisantes, a été signalée formellement par l'équipe du projet depuis le démarrage du projet en 2010, et le risque a été rehaussée a « critique » déjà en 2011 (à peine un an après le démarrage effectif du projet) ; ceci est une question qui dépasse largement les attributions de la coordination du projet ; les responsabilités et les prises de décision se situent ailleurs... [C'est pour ca aussi que la forte sous-estimation des ressources financières requises est un point crucial à ressortir dans l'analyse de la formulation du projet, voir en haut ...]</p>	<p>Ce commentaire a mené à la reformulation de cette conclusion à la Q8 et à la partie « 3.8.2. Risques identifiés et mesures d'atténuation » p.43</p>
26		<p>Au delà des éléments déjà présentés, et ceci afin de motiver d'avantage les décideurs à appuyer le projet WAP, il faudra des éléments de réflexion plus positifs sur les perspectives futures du projet ; si les ressources financières sont mises à disposition et, le temps effectif pour compléter la mise en œuvre est réellement accordé au projet (2,5 ans), il serait possible non seulement de rehausser la notation pour le résultat 3 mais peut être même la notation</p>	<p>Ces éléments de perspectives futures du projet ont été pris en compte et présenté en dernier paragraphe de la conclusion à la Q9, ainsi qu'à la partie « 3.9.4. Analyse des progrès dans la mise en œuvre » p.63</p>

#	Page initiale	Commentaire	Réponse évaluateurs
		globale du projet; en autre termes, si les parties prenantes y croient, « au finish » le projet pourrait livrer des résultats excellents et de haute valeur stratégique pour l'initiative de conservation du système des aires protégées du WAP.	
27	iv	Programme des Nations Unies pour le Développement	Modifié.
28	4	Programme des Nations Unies pour le Développement	Modifié.
29	16	les messages clés destinés aux groupes cibles, er ?? les canaux et supports de communication	« les messages clés destinés aux groupes cibles, et les canaux et supports de communication »
30	18	L'objectif et le contenu du PAPE sont assez similaires et complémentaires au projet WAP. En quelque sorte, la R1 du PAPE correspond au résultat 3 du projet WAP, la R2 du PAPE au résultat 2 du projet WAP et la R1 du PAPE au résultat 1 du projet WAP. 2 fois R1 du PAPE !!	La phrase a été modifiée en conséquence
31	19	(5 coordinateurs et 4 AT à détailler pour éviter les confusion)	Le personnel du PAPE a été détaillé en réponse à ce commentaire
32	25	Les frais de personnel représentent à eux seuls environ 53% des dépenses réalisées en 2011. Bien que le projet puisse être considéré comme un projet de renforcement des capacités et qu'il n'appuie pas financièrement des infrastructures ou des activités avec des investissements considérables, l'équipe d'évaluation estime que ce pourcentage est assez élevé en effet, trop élevé.	Ce commentaire n'appelle pas de réponse, ni de modification.
33	27	Cette option semble la mieux indiquée à date. Avec les efforts de planification conjointe déjà engagés entre le PAPE et le WAP, certaines activités du WAP pourront être prises en charge par le PAPE.	Ce commentaire n'appelle pas de réponse, ni de modification. Il correspond plus à une réponse de gestion.
34	30	Les 3 Etats ne pourraient-ils pas mobiliser des ressources financières additionnelles auprès d'autres donateurs (y compris secteur privé ou autres) pour aider à la clôture du projet WAP dans les meilleures conditions ?	L'équipe d'évaluation estime que cet élément pourra être proposé dans la réponse de gestion aux recommandations de l'évaluation, notamment pour la mobilisation de ressources financières additionnelles. Cette suggestion a également été ajoutée p. 30, ainsi qu'à la recommandation 7.
35	34	Le partage des coûts est déjà effectif entre le WAP, le PAPE et l'UEMOA et le projet WAP est fortement déchargé.	Cette phrase a été ajoutée au texte.
36	109	Directeur pays adjoint/Programme	Modifié.
37	109	Soumaïla Bancé - Coordonnateur technique des programmes du SP/CONEDD	Modifié.
38	109	Unité de coordination nationale du WAP Burkina Faso	Modifié.
39	110	OFINAP - Directeur Général	Modifié.
40	5	Considérer la date de février 2010 comme date de démarrage de mise en œuvre effective du projet au lieu de 2008.	La date de démarrage du projet est fixée à la signature du PRODOC et au début de recrutement des équipes. Elle ne peut donc pas être considérée à 2010. Les délais de démarrage et de recrutement font partie intégrante de la mise en œuvre. Seule peut être mentionnée que la mise en œuvre opérationnelle a démarrée en 2010, ce qui a été fait à la p.5
41	5	au lieu de : Suite à l'atelier régional de démarrage du projet, une session extraordinaire du CO de l'Accord Tripartite de Gestion concertée de la Réserve de biosphère transfrontalière	Le compte rendu de cette réunion porte bien le nom de « session du conseil d'orientation de la réserve de biosphère transfrontalière du parc régional du W ».

#	Page initiale	Commentaire	Réponse évaluateurs
		du W (RBT/W) s'est tenue à Cotonou le 5 février 2010 Dire : Suite à l'atelier régional de démarrage du projet, une session extraordinaire du Conseil ministériel d'orientation (CO) s'est tenue à Cotonou le 5 février 2010	L'équipe d'évaluation souhaite par conséquent conserver cette formulation afin d'être consistant avec ce document.
42	5	ajouter : la recommandation relative à la révision du cadre logique notamment le nombre d'indicateurs	Ces aspects sont précisés à la p.9, ainsi qu'à la partie relative aux indicateurs p.41. Les évaluateurs estiment donc qu'il n'est pas nécessaire de préciser cette recommandation à cette page qui constitue plus une courte présentation du contexte.
43	14	Il faut envisager pour faciliter la capitalisation la possibilité de garder deux experts (socio économie et biodiversité peu importe le niveau national ou régional) et au niveau du porte feuille administratif et financier garder uniquement le RAF. Au niveau des chauffeurs compte tenu de la réduction significative des activités de terrain, est ce qu'il ne va pas falloir opter pour une contractualisation à la tâche pour les équipes nationales.	Ces éléments pourront être pris en compte dans la réponse de gestion aux recommandations de l'évaluation.
44		Tableau 10 : Niveau de mise en œuvre des activités : Pour les produits marqués comme n'ayant pas connu d'avancée, il faut relativiser la terminologie du moment où tous ces produits sont en réalité attendus en quatrième année voire à la fin du projet. Par ailleurs la mission ne doit pas perdre de vue que ces produits sont pour l'essentiel la suite logique d'autres produits qui ont connu à ce jour un développement satisfaisant.	La terminologie a été révisée pour prendre en compte ce commentaire. Voir tableau 10.
45		Le scenario de confier la capitalisation à l'UICN ne garanti pas une appropriation effective par le Projet comme résultat, in fine, de tout ce qui a été fait sur le terrain et les leçons apprises. L'apport de l'UICN, dans les conditions actuelles, devrait se limiter à délivrer les différents rapports et autres documents issue de leurs diverses prestations comme se sera le cas avec le processus d'appui au reverdissement de PDC/PCD pilotes et autres. En outre le processus de capitalisation peut être anticipé au regard de ce qui est déjà fait et ceci parallèlement à la poursuite des activités en instance et de clôture. Dans cette optique, j'envisage rassembler et coordonner une capitalisation qui portera sur la manualisation du concept IDMP (plan de gestion intégrée des AP : expérience de projet WAP) comme lègue aux acteurs qui poursuivrons ou initieront des interventions dans le WAP.	L'équipe d'évaluation partage cette analyse. Il n'est pas fait mention dans le rapport de confier la capitalisation à l'UICN. En revanche, l'UICN aura probablement un rôle à jouer sur les aspects de capitalisation. Ces éléments pourront par ailleurs être intégrés dans la réponse de gestion aux recommandations de l'évaluation.
46		Le contrat UICN en cours d'exécution devra être renégocié (via un avenant) dans le sens de permettre au Projet de disposer d'une marge de manœuvre financière supplémentaire, aussi petite qu'elle soit, pour poursuivre ces activités de renforcement des acquis encore fragiles. Un argumentaire basé d'une part, sur le constat d'insuffisance de ressources et du Projet, d'autre part le tarissement des besoins d'appui. Pour ce faire une négociation devra porter sur la dernière année 2013 et la dernière tranche de l'année encours. Cela devrait se faire le plus tôt possible, même avant la finalisation des conclusions de la mission mi-parcours afin d'éviter tout désagrément budgétaire pour les 2 parties en 2013. Au moins 128000 USD sont rendus ainsi disponible.	Cette renégociation est effectivement présentée à la recommandation 7, ainsi qu'à la présentation du scénario 2 p.27.
47		La situation du contrat avec de dénombrement de MIKE doit être considérée dans un sens, comme une préoccupation sérieuse, dans l'autre, comme une opportunité de disposer d'un	Ces éléments interviennent suite à la réalisation de l'évaluation à mi-parcours et devront être pris en compte durant les étapes subséquentes de mise en œuvre, ainsi

#	Page initiale	Commentaire	Réponse évaluateurs
		reliquat substantiel qui vient renforcer les ressources financières pour le renforcement des acquis. Bien que le montant à récupérer soit faible (+/- 15000 USD si la moitié du contrat est payé pour un résultat partiel) par rapport aux besoins, une telle option ne manque pas d'intérêt, à notre avis.	que dans la réponse au risque financier.
48	6	Pour le cas du Niger, les comités nationaux de pilotage des projets sont créés par Arrêté du Ministre de tutelle du Projet.	Commentaire intégré en note de bas de page à la p.6
49	9	« la Direction de la Faune, de la chasse et des aires protégées (NIGER) ». Cette direction a été omise.	Ok intégré à la page 9
50	10	Il faut harmoniser avec le chiffre de la page 28	Le chiffre a été harmonisé
51	40	C'est à KOLLO et non à la Tapoa.	Ok, donnée modifiée p.40 et p.5
52	6	« et intervillageoises »	Ajouté
53	13	« sur les techniques modernes d'apiculture, la transformation des produits dérivés du miel, la gestion durable des espaces pastoraux ; la vie associative, l'administration et la gestion des groupements des producteurs. »	Ajouté
54	15	(elles sont liées au retard dans la mise en œuvre des microprojets de valorisation de biodiversité initiés par les organisations des producteurs/trices et non à la campagne de sensibilisation qui s'est focalisée sur la conservation de la biodiversité du complexe WAP)	Commentaire pris en compte plus loin dans le rapport
55	16	L'équipe du projet était pleinement consciente des écueils liés à une campagne de communication qui susciterait des vaines attentes chez les groupes cibles et saperait les bases de leur participation effective à la mise en œuvre Projet.	Ce commentaire n'appelle pas de réponse, ni de modification. Il s'agit plus d'une réponse de gestion aux conclusions de l'évaluation.
56	20	Au Niger certains groupements et unions des groupements d'apiculteurs sont organisés autour des zones de production de miel et non par village. Ainsi l'union Paramangui des groupements d'apiculteurs de Tamou regroupe les producteurs des villages de Tamou kaina, de Tamou lamordé, de Tamou guitigoma, de yambindjina, de Boulel, de Baoulé, de Tanpanga, de allambaré, de soudigno, de Mollilhaoussa et de molligourma. Parcontre les groupements des apiculteurs de Weygorou et de kareykopto sont organisés autour des zones de producteurs de leurs villages respectifs. Les membres du groupement ALHERI des femmes de Tamou bénéficiaires de l'appui du projet proviennent des villages de Tamou lamordé et Guitigoma. Le groupement BALLAGAL KIELAL DJAOUUDI des éleveurs de Pété Edi regroupe regroupe des membres relevant des villages de fonobirgui, boumba, brigambou et boscia.	Ok, cette information a été ajoutée à la p.20
57	46	« et lycée, et au Parc du W lors de la journée de porte ouverte »	Information ajoutée
58	6	“Pris en compte” par qui? It is somewhat a categorical to affirm this, especially without a proper analysis of the reasons to the delays.	Les raisons des délais sont présentées à la page 7 et ont été synthétisées dans la conclusion.

#	Page initiale	Commentaire	Réponse évaluateurs
		<p>Project appraisal phase (between GEF approval and UNDP approval, i.e. 2005-07) was a real tug of war. Some of the stakeholders, who should be representing project beneficiaries, were deliberately aggravating the delay.</p> <p>To be more precise: Some of the players were more interested in possible personal gain (e.g. on the possibility of obtaining jobs in the project) than in getting the project quickly approved with the agreement of all three governments. It is as if they did not really care about the project and its goals. Beneficiary countries insisted on having large teams both at the regional and at country level, even though we from our side were concerned with the project carrying a heavy salary burden throughout its lifetime and of the funds not being enough. Furthermore, the possibility of asking the GEF for more funds at that point had already been foregone. It should have been done in 2000 when the concept paper was approved.</p> <p>The tug of war continued also after PRODOC approval (2007-2009). Discussions at the negotiating table during the pre-inception meeting e.g. (Feb 2008) revolved around which country should hold the project's HQ and in which case, which nationality the regional project coordinator should in turn have. These principles extended As UN, our role was to explain that we did not carry out recruitments on the basis of nationality and that international jobs were open to all nationalities.</p> <p>All of these factors resulted in many delays and an excessively long preparation process, under the responsibility of IUCN. The delays and long PDFB had a major impact on the project (around 2005-07). It also created the risk of losing the co-financing – a risk that clearly materialised during the project inception (2009/10).</p>	
59	6	<p>Although you do mention currency loss at some point, it should not be ignored as a having a major impact. We could be talking of >20% loss.</p>	<p>L'effet de la dévaluation du dollar sur le budget du projet disponible est analyse p. 26 du rapport. Cependant, il a été rappelé dans la conclusion à cette première question</p>
60	6	<p>For today's standards with respect to PPGs this is excessive and it provides an additional explanation to the delays. Mme Barbut was criticised for many things, but she did get the GEF cycle right and effectively helped streamline and shorten the time for project preparation processes. No more "PDFB coordinators". No more "endless and open ended meetings". The task at hand is to produce a PRODOC. IUCN failed in it. More than 3 years had elapsed and \$350K were used. Several meetings were held and no PRODOC was produced. UNDP-GEF intervened, used own funds and finalised a PRODOC that on top of all that needed to comply with new GEF guidelines. It was a miracle that this project got approved. Some of today's stakeholders do not really realise this.</p> <p>Anyway. Enough looking at the past. Let us focus on the future... sustainability.</p>	<p>L'équipe d'évaluation est en accord avec ce commentaire et une phrase a été ajoutée au paragraphe correspondant en conséquence.</p>

#	Page initiale	Commentaire	Réponse évaluateurs
61	7	This is when the problem started: i.e. of potential 'personal gain' and of apparent 'national interest' superseding 'regional interests' and biodiversity goals. Regrettable.	Ce commentaire n'appelle pas de réponse, ni de modification.
62	7	Of which 2.1 years were of PDFB. As explained earlier it was too long and unfocused a process.	La durée du PDFB a été insérée dans le texte.
63	7	This analysis is generally correct.	Ce commentaire n'appelle pas de réponse, ni de modification.
64	12	«homogénéiser ». Not sure if this should be pursued.	Il s'agit ici de l'objectif du Plan opérationnel pour le programme de formation continue sur la gestion des AP transfrontalières du complexe WAP, tel que défini dans ce plan. L'équipe d'évaluation n'émet pas de jugement sur cet objectif à ce stade.
65	13	«Cependant, comme pour le plan opérationnel de formation continue, il est regrettable qu'aucun suivi-opérationnel de la mise en œuvre de ce plan de formation des bénéficiaires, ni aucun bilan à ce stade n'aient été réalisés. » Can you pls be more specific? What kind of 'suivi'?	Il n'y a pas eu formellement de liens établis entre les formations réalisées et ce qui était planifié dans les plans de formation. Ainsi, il n'est pas possible d'analyser comment ces formations s'inscrivent dans ces plans, comment elles contribuent à leurs objectifs, etc. La démarche de renforcement des capacités est ainsi déstructurée. Le suivi opérationnel aurait du consister à dresser une logique opérationnelle entre les formations dispensées et les objectifs des plans de formation, afin de poursuivre une démarche structurée de renforcement des capacités. Voir également la recommandation 1
66	14	There may not be a plan, but that did not stop the approach from being replicated. Look at for example the PAPE and new project in Togo. PIMS 4220 "Strengthening the conservation role of Togo's national System of Protected Areas (PA)" PRODOC signed in 2011 View Details.	Ces éléments ont été intégrés dans le texte.
67	15	«Ces différentes activités de communication de masse ont eu pour effet de créer de grandes attentes auprès des populations riveraines auxquelles le projet n'était pas en mesure de répondre ». What to do about it?	Voir recommandation 4
68	15	« Ce plan opérationnel de communication prévoyait également un site web dont la création a connu quelques retards ». A lot of delay actually.	Ce commentaire n'appelle pas de réponse, ni de modification.
69	15	« Cependant, ces bases doivent maintenant être opérationnalisées, notamment en ce qui concerne l'élaboration des PTA conjoints au niveau régional et national ». Should be a strong recommendation.	Voir recommandation R8
70	17	« Ce site web doit maintenant être présenté aux différents partenaires institutionnels, notamment les institutions nationales de tutelle, les gestionnaires des AP, l'UEMOA, les PTF dont l'UICN, le PNUD, l'UE, le PAPE, afin de le faire valider et adopter par les différentes parties prenantes, le finaliser et ultimement le mettre en ligne ». One problem is that the project's identity is not really clear in the site. Also several projects are mentioned but they are not at the same level.	L'équipe d'évaluation estime qu'un site web doit en premier lieu servir le Complexe WAP et non être dédié à un projet en particulier, afin d'en assurer la pérennité, mais également son utilité à long terme. L'équipe d'évaluation estime donc que cela ne représente pas un problème que l'identité du projet ne soit pas mise au premier plan sur le site web et que différents projets y soient présentés.
71	18	« Les PTA conjoints doivent permettre d'identifier des actions communes et des actions spécifiques à chaque initiative, et éviter ainsi les doublons ». The problem is one of timing.	Au stade actuel de mise en œuvre du PAPE et si les ressources financières suffisantes sont mises à disposition au projet WAP pour qu'il aille jusqu'à son terme, l'équipe

#	Page initiale	Commentaire	Réponse évaluateurs
		The PAPE is also showing delays. If it had started in 2011, perhaps the chances for synergies would be much greater. What will most likely happen is that PAPE will simply “pick up the baton” from the WAP in terms of supporting the management of the WAP Complex, rather than support GEF-WAP implementation.	d'évaluation estime qu'il y a de bonnes chances pour que la planification conjointe entre le PAPE et le projet WAP ait lieu (les premiers jalons ont déjà été posés dans ce sens) et que les synergies vont apparaître. Ceci sera bien entendu conditionné au degré de collaboration entre les 2 initiatives, tel que mentionné dans ce rapport.
72	19	« il convient maintenant de définir les mécanismes qui vont permettre de s'appuyer sur ce processus pour aller vers un PTA conjoint ». I fear that mutual support may not be possible, given the reason of timing already discussed.	Voir ci-dessus.
73	20	« Le complexe WAP représente plus de 300 villages et le projet WAP appuie aujourd'hui seulement 13 microprojets portés par 13 groupements issus de 13 villages différents. » There is one important element missing here. In the PRODOC, the micro-projects should have been a collaboration with BOAD. It never really materialised. This element should also be evaluated.	Cet élément a été ajouté à l'analyse présentée dans le rapport.
74	21	« Mobilisation d'un financement complémentaire estimé à environ 840 000 USD ». As I read these recommendations, I am thinking from where could the funds come from. I am not sure whether and how I could approach the GEF Sec to discuss the possibility of a phase II funding for the WAP under the BD window. The previous CEO did not like phased projects. I don't know about the new one. I could however consider that we could mobilise several million more (maybe another \$5-7M) from LDCF to address CC impacts to natural assets of the WAP Complex. I would try to suggest that we should build on the existing structure. The question is whether we can secure continuity with respect to the teams. Other options are approaching bilateral funding agencies, but such initiatives would have to come from the countries. Another problem is that, in the pursuit for funding, UNOPS could come under a situation of competition with UNDP-GEF for project fees.	Il serait effectivement possible d'identifier des liens étroits entre le projet WAP, ces interventions et les impacts projetés des changements climatiques sur le système des AP du Complexe. Les changements climatiques auront un impact sur les ressources naturelles et la biodiversité présente dans les AP, modifiant les zones de répartition de certaines espèces, réduisant la disponibilité en eau pour les espèces animales, impactant la chaîne trophique. Ils auront également des impacts auprès des communautés vulnérables résidants en périphérie des AP, augmentant par conséquent la pression de ces communautés sur les ressources en périphérie des AP. La poursuite du projet WAP à travers un financement LDCF serait donc pertinente.
75	24	« Total frais de personnel annuels ». How can this be reduced? It is a bit difficult. The eval concludes that the project staff complement is adequate.	Les équipes en place sont pertinentes avec les objectifs fixés au projet, mais pas par rapport aux ressources financières disponibles. Des scénarios de réduction des charges récurrentes sont présentés à la partie 3.4.3.
76	25	« L'équipe d'évaluation estime que ce pourcentage est assez élevé ». Agree, but the evaluation should ask why 57% of total expenses in 2011 were on personnel. This is exactly the situation that national counterparts wanted at the negotiating table during project appraisal: to create as many jobs as possible. UNDP-GEF would have opted for a much leaner project structure and for national counterparts being responsible for a number of national posts. Yet this is not what national counterparts wanted – and they got what	L'équipe d'évaluation estime que ces éléments apportent des compléments d'information aux conclusions présentées à cette section sur les frais récurrents et ont proposé une phrase dans le texte afin de les prendre en considération.

#	Page initiale	Commentaire	Réponse évaluateurs
		they wanted. They insisted that the project paid for all posts necessary for achieving the WAP objectives, regardless of whether the GEF budget could bear it or not, and irrespective of the benefit that the project would bring to their countries. Above all, none of the countries were ready to take on the responsibility that they had – and still have – for managing the PAs of the WAP complex. Their view seemed to be that the more they can transfer this responsibility to the international community and have donors pay for it the better. This lack of national responsibility may be one of the reasons why many projects fail.	
77	27	« Total projet clôture opérationnelle en Mars 2014 et clôture financière en juin 2014 ». Financial closure happens procedurally 1 year after operational closure, not before. Projects do not have any personnel between operational and financial closure. If there is still staff being paid from the project, it cannot be considered operationally closed. The period of one year is necessary to make sure that there are no pending expenditures as a result of project activities, do that the books can be closed.	Ok, cette information a été prise en considération dans la présentation des différents scénarios d'évolution pour la mise en œuvre du projet WAP.
78	28	« la continuité dans les approches et les initiatives promues par le projet WAP ne serait pas garantie ». The evaluation makes no recommendation as to which scenario is the most desirable for the WAP. Is this on purpose, so that report readers could react and share their opinion? I think the best solution is a mix of scenarios 1 and 2.	Voir recommandation R7 p.74
79	29	« pm ». ??	Le montant du cofinancement PAPE a été intégré dans ce tableau.
80	29	« 1% ». This will not fall with the GEF. They could even see this as a reason to close the project. The problem is that you are not accounting for the PAPE co-financing. Once you do, then the total co-financing becomes even larger than what had been initially foreseen.	Le cofinancement du PAPE a été ajouté dans le calcul du niveau de mobilisation des cofinancements. Le niveau révisé est donc de 110% du montant anticipé.
81	30	« Pour information, le montant total du PAPE est d'environ 26,8 millions USD ». This will balance things out and bring the total co-financing to over 100%. This needs to be said	Voir ci-dessus.
82	30	« notamment le PAGAP ». In case we develop a new (LDCF) project, the PAGAG could potentially be a source of co-finance.	Ce commentaire n'appelle pas de réponse, ni de modification.
83	30	In the end things do get balanced out. But I wished this was said more clearly in this section.	Voir ci-dessus
84	37	For GEF trust fund, the principle that applies is called “incrementality” (our sûrout in French). Only for adaptation projects (with funds from the LDCF, SCCF and AF) do we talk about ‘additionality’. It is a matter of jargon.	Terme modifié.
85	39	« Les négociations entre l'UNOPS et l'UICN ont donc été assez efficiente ». Should be plural?	Corrigé
86	41	« Le METT a également contribué à identifier les faiblesses en termes de gestion des AP et	Cette conclusion est issue de nos discussions avec les membres de l'équipe de projet,

#	Page initiale	Commentaire	Réponse évaluateurs
		les besoins correspondant en termes de renforcement des capacités et ainsi à améliorer le programme de formation.» Interesting. I like this conclusion. Can you show some evidence?	ainsi que le personnel des AP et correspond à l'avis des équipes de gestion. Ceci est maintenant précisé dans le texte.
87	43	« Tableau 9 ». This is excellent material for the PIR. Thank you.	Ce commentaire n'appelle pas de réponse, ni de modification.
88	43	« L'équipe d'évaluation estime qu'il existe un autre risque complémentaire à ces 5 risques ». Must not forget this. No mitigation measure proposed though.	Ce commentaire n'appelle pas de réponse, ni de modification.
89	46	« Produit 1.4. Ce produit n'a pas connu d'avancées ». You need to make a recommendation here. Perhaps the project has not totally understood what this is and how it can be achieved	Voir éléments ajoutés à l'analyse de la réalisation de ce produit.
90	48	« Produit 2.5. Ce produit n'a pas connu d'avancées ». This is absolutely regrettable and must be addressed. Perhaps the project does not really understand the importance of management planning for PAs. Also, when reading the text of the output, I tend to think that the goal here should be producing the plans themselves. The project must leave an important legacy. The plans is one of them. The national capacity to prepare and implement them is another.	Les lignes guides devraient être préparées d'ici la fin du projet WAP. Ces lignes guides pourront servir par la suite à l'élaboration des PAG qui devrait être appuyée par le PAPE.
91	48	<p>« La FSOA au Bénin n'étant toujours pas opérationnelle ». There are some recent analysis on conservation trust funds and the difficulties that they face. Perhaps some 5 years ago 'conservation trust funds' were seen, along with 'PA business planning', as the solution to PA management problems. This is less so now.</p> <p>Trust funds are set up as capital endowments and intended to provide regular and predictable income streams. However, these streams tend to be small. A trust funds of USD 10 million, would yield an annual return of no more than 3-5% , after plough back (that is returning a proportion of income to the core fund, to maintain the capital base (which would otherwise depreciate in the face of inflation.) in fact this can be quite optimistic.</p> <p>Hence, a very large (capital) main (\$20-30M) would be needed to maintain a PA complex that costs say ~\$1M / year. A cost of \$1M p.a. are not unreasonable for a Complex the size of the WAP.</p> <p>Other strategies can yield much higher returns. For instance, increasing public investment. And we should be advocating those instead. Donors are also less reluctant to create large endowments these days. Learn more at e.g. CFA - Conservation Finance Alliance (www.conservationfinance.org).</p>	Ce commentaire n'appelle pas de réponse, ni de modification.
92	49	« Produit 3.4. Ce produit n'a pas connu d'avancées ». Why ?	L'établissement d'un siège pour l'organe de coordination régional du WAP et recrutement n'aurait pu être réalisé avant l'évaluation à mi-parcours. Certains éléments, avec l'appui du PAPE' pourront être posés pour permettre par la suite d'établir un siège pour l'organe de coordination. Cependant, les différents acteurs

#	Page initiale	Commentaire	Réponse évaluateurs
			devront s'entendre au préalable sur quelle forme donnée à cet organe de coordination, sa fonction et son fonctionnement. Des discussions de fonds devront par conséquent être réalisées pour atteindre cet accord.
93	51	<p>« L'application récente de l'outil METT à l'échelle du complexe peut permettre d'envisager d'adapter l'application de l'instrument du PNUD pour le suivi de la durabilité financière au complexe dans son ensemble ». The problem here is that we need consistency.</p> <p>My reading of the Financial Scorecard that was produced was that the rating was too optimistic and the basis for analysis (financial data) was too poor. There should have been prior research that was never done and critical analysis of the result – never done either.</p>	Ce commentaire n'appelle pas de réponse, ni de modification.
94	51	<p>« Il n'y a donc pas de données actuellement disponibles pour déduire que la fréquence des pressions et des menaces qui portent sur les AP du complexe WAP ont diminué. Certaines indications laissent même à penser que certaines de ces menaces sont en augmentation. »</p> <p>This is for the GEF the most important indicator – the conservation outcome. Yet the status seems regrettable. Hence, I wonder if there is a clear link between a project's performance (in which case was satisfactory) and a conservation outcome (in which case it was probably negative). If not, is it a design fault? This requires more thinking from the eval's side.</p>	L'équipe d'évaluation estime que le projet WAP ne peut à lui seul répondre aux différentes pressions qui portent sur les AP, à savoir notamment la transhumance et le braconnage. La performance du projet WAP est jugé satisfaisante car un nombre relativement important d'output a été atteint, et que les éléments pour permettre l'atteinte des résultats sont mis en place. L'équipe d'évaluation estime qu'avec le renfort du PAPE et du PAGAP notamment, les menaces qui portent sur les AP devraient diminuer, grâce notamment aux bases qui ont été posées par le projet WAP.
95	52	« Les projets ayant seulement démarré opérationnellement en début 2012 ». Very late start.	Ce commentaire n'appelle pas de réponse, ni de modification.
96	54	« L'outil METT a été adapté et appliqué pour la première fois en 2012 ». This is not correct. The first METT was from 2005/6.	Modifié
97	54	<p>« Le score obtenu pour le complexe n'est donc plus la moyenne des scores des 5 AP qui constituent le complexe WAP mais le niveau pour le complexe WAP dans son ensemble. »</p> <p>Not correct either. The 2005 METT are part of the PRODOC (one of the annexes). The sets cover:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Entire WAP Complex 2) The Arly sub-complex 3) The W transboundary biosphere Reserve 4) The Pendjari biosphere reserve 	Modifié
98	54	<p>There is a discrepancy in the sets of METT for the project logframe (on the basis of the worked carried out by IUCN in 2010) and the set of METTs that were sent to the GEF (and which need to be sent to the GEF now at mid-term).</p> <p>The latter covers the following:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Entire WAP Complex 2) The Arly sub-complex 3) The W transboundary biosphere Reserve 4) The Pendjari biosphere reserve 	Ce commentaire a été intégré dans le texte.

#	Page initiale	Commentaire	Réponse évaluateurs
		<p>The former covered the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) W-Benin – i.e. only the W Park in Benin (2) W-Burkina Faso – i.e. only the W Park in Burkina Faso (3) W-Niger – i.e. only the W Park in Niger (4) Arly – i.e. only the Arly Reserve (5) Pendjari – i.e. only the Pendjari Reserve 	
99	54	« Sur la base de l'adaptation de l'outil METT, l'équipe de projet travaille sur l'adaptation également de cette carte de pointage du PNUD pour l'appliquer au complexe dans son ensemble. » This is relatively simple. Why was it not done? I really needed the eval to validated results sent by national counterparts. Not sure this will be possible now.	L'équipe d'évaluation reste disponible pour valider ces éléments au besoin, si disponible par la suite.
100	57	These targets are quite modest.	Ce commentaire n'appelle pas de réponse, ni de modification.
101	62	« Un autre facteur financier porte sur le risque financier auquel est confronté le projet WAP, tel que présenté tout au long du rapport. Des décisions de gestion doivent être prises pour permettre au projet WAP d'aller jusqu'à son terme prévu et puisse accompagner le démarrage du PAPE. Cet accompagnement est nécessaire pour assurer un transfert effectif des acquis, des résultats, des données et des outils développés par le projet WAP. » We need to differentiate the financial sustainability of the WAP Complex from the project's financial constraints problems. This para seems to mix the two.	Ok, ces éléments ont été isolés dans des sous-parties respectives
102	72	« R2 – <i>in fine</i> » - Not sure what this means.	“By the end”
103	72	R7 - Vague and difficult.	Le montant indiqué est issu de l'analyse présenté dans le texte, p.26

Annexe 6 – Bibliographie

- Bouché, P. et Al. *Recensement aérien total de l'Ecosystème "W"-Arly-Pendjari-Oti-Mandouri-Kéran (WAPOK)*. Février 2004. 115 p.
- Comité technique de suivi. *Rapport de la deuxième session du Comité technique de suivi des projets PAPE/WAP*. Ouagadougou, Burkina Faso. Février 2011. 4p.
- Comité technique de suivi. *Rapport provisoire du Comité technique de suivi 2012 du programme PAPE et du projet WAP*. Niamey, Niger. 17 et 18 avril 2012. 7p.
- Comité technique de suivi. *Réunion préparatoire à la session du Conseil d'Orientation. Rapport de la réunion des experts*. Cotonou, Bénin. 4 février 2010. 6p.
- Conseil d'Orientation de la Réserve de Biosphère Transfrontalière du Parc Régional W. *Session du Conseil d'Orientation de la Réserve de Biosphère Transfrontalière du Parc Régional W. Communiqué final de la réunion des Ministres*. Cotonou, Bénin. 5 février 2010. 5p.
- Conseillère Technique Régional pour la Biodiversité. Programme des Nations Unies pour le Développement/ Fonds pour l'Environnement Mondial. *Atelier de démarrage du projet WAP. Présentation de l'historique du projet et des procédures de Suivi & Evaluation du FEM*. 3 février 2010.
- Fonds pour l'Environnement Mondial. *Community-based conservation of biodiversity in the transborder buffer zones of the W, Arly and Pendjari Parks. PDF-B implementation report for FSP*. April 2007. 3p.
- Fonds pour l'Environnement mondial. *Joint Evaluation of the GEF Activity Cycle and Modalities*. Washington D.C. Mai 2007. 198p.
- Fonds pour l'Environnement Mondial. *Justification for maintaining concepts listed under red zone in the GEF pipeline (pipeline list dated december 20, 2004)*. 25 Janvier 2005. 2p.
- GARARNI ONG. UICN. *Rapport de l'atelier de renforcement des capacités en techniques modernes d'apiculture. Du 19 au 21 Décembre 2011 à Banikoara. Rapport définitif*. Ouagadougou, Burkina Faso. Décembre 2011. 38p.
- Magha. UICN. *Guide méthodologique pour l'élaboration de PDC prenant en compte la conservation et la gestion durable des ressources naturelles dans le complexe d'aires protégées du WAP. Draft 1*. 22p.
- Maiga, M. UICN. *Rapport des ateliers nationaux de formation en IEC des enseignants et élus locaux des localités riveraines du Complexe WAP*. Juin 2011. 37p.
- Ministère de l'environnement et de la protection de la nature. *Lettre de Madame la Ministre de l'environnement au chargé du portefeuille des projets PNUD. Compte rendu de la participation du Bénin à la réunion préparatoire du projet régional « renforcer l'efficacité des aires protégées du W-Arly-Pendjary » à Niamey les 27 et 28 février 2008*. Cotonou, Bénin. 1^{er} avril 2008. 2p.
- Programme des Nations Unies pour le Développement. *Document de Projet. Programme d'Appui aux Parcs de l'Entente (PAPE) - Composante 2: Interventions dans les aires protégées (PAPE/PNUD)*. Septembre 2011. 187 p.
- Programme des Nations Unies pour le Développement. *Projet d'Appui aux Parcs de l'Entente (PAPE). Rapport de la session du Comité Local d'Examen du Projet (CLEP) tenue le 21 septembre 2011*. Ouagadougou, Burkina Faso. 21 septembre 2011. 8p.
- Programme des Nations Unies pour le Développement/ Fonds pour l'Environnement Mondial. *Aide mémoire de la réunion préparatoire du projet régional « renforcer l'efficacité des aires protégées du W-Arly-Pendjary »*. Niamey, Niger. 27-28 février 2008. 5p.

Programme des Nations Unies pour le Développement/ Fonds pour l'Environnement Mondial. *Co-financing Letters. Enhancing the effectiveness and catalyzing the sustainability of the W-Arly-Pendjari (WAP) protected area system. Annex 6 PRODOC.* 25 p.

Programme des Nations Unies pour le Développement/ Fonds pour l'Environnement Mondial. *Document de Projet Renforcer l'efficacité et catalyser la durabilité du système des aires protégées du W-Arly-Pendjari (WAP).* Novembre 2007. 190 p.

République du Bénin, République du Niger et Burkina Faso. *Accord relatif à la gestion concertée de la Réserve de Biosphère Transfrontalière du W.* Février 2008. 15p.

Société d'Etude et de Recherche Intégrée en Géomatique et Environnement/Union Internationale pour la Conservation de la Nature. *Rapport de formation des cadres sur la base de Données à Référence Spatiale.* Ougadougou, Burkina Faso. Septembre 2011. 17p.

Société d'Etude et de Recherche Intégrée en Géomatique et Environnement/Union Internationale pour la Conservation de la Nature. *Rapport de mise en place d'une Base de Données à Référence Spatiale (BDRS).* Ougadougou, Burkina Faso. Octobre 2011. 36p.

Union Economique et Monétaire Ouest Africaine. *Session du Conseil des Ministres des projets PAPE/WAP. Projet de communiqué final de la réunion des Ministres.* Ouagadougou, Burkina Faso. 10 Février 2011. 5p.

Union Internationale pour la Conservation de la Nature. *Atelier de Formation des Associations de femmes Fandima et Tinfi en Technique de Collecte des amandes, de traitement, conservation et de transformation en beurre et savon de karité. Rapport définitif.* Janvier 2012. 40 p.

Union Internationale pour la Conservation de la Nature. *Proposition technique pour l'assistance technique de l'UICN au Projet Renforcer l'efficacité et catalyser la durabilité du système des aires protégées du W-Arly-Pendjari (Projet WAP Bénin-Burkina-Faso-Niger).* 14 p.

Union Internationale pour la Conservation de la Nature. *Rapport de formation en gestion administrative et financière des promoteurs de microprojets de valorisation de la biodiversité du Bénin. Rapport définitif.* Janvier 2012. 20p.

Union Internationale pour la Conservation de la Nature. *Rapport de l'atelier de formation sur la valorisation de la viande de brousse au profit de l'Union provinciale des groupements de gestion de la faune de la Kompienga. Rapport définitif.* Ougadougou, Burkina Faso. Janvier 2012. 24p.

Union Internationale pour la Conservation de la Nature. *Rapport de la formation des promoteurs de micro-projets de small grant 2011 pour la valorisation de la biodiversité sur la mise en place et l'utilisation des outils de la comptabilité simplifiée.* Diapaga et Pama, Burkina Faso. Décembre 2011. 28p.

Union Internationale pour la Conservation de la Nature. *Renforcement des capacités des bénéficiaires de subventions pour la valorisation de la biodiversité. Rapport définitif.* Ouagadougou, Burkina Faso. Mars 2012. 25p.

Union Internationale pour la Conservation de la Nature. *Situation de référence actualisée. Rapport définitif.* Ouagadougou, Burkina Faso. Juin 2011. 162 p.

Union Internationale pour la Conservation de la Nature/ Groupe des écoles EIER / ETSHER. *Etude sur la mise en place d'un Système Régional d'information, de Capitalisation, de Suivi - Evaluation et d'une base de données à référence spatiale pour le complexe WAP. Mise en place d'une Base de Données à Référence Spatiale et son Manuel de Gestion.* Ougadougou, Burkina Faso. Septembre 2004. 91 p.

Union Internationale pour la Conservation de la Nature/ Groupe des écoles EIER / ETSHER. *Etude sur la mise en place d'un Système Régional d'information, de Capitalisation, de Suivi - Evaluation et d'une base de données à référence spatiale pour le complexe WAP. Mise en place d'un système régional d'information de capitalisation et de suivi évaluation pour le complexe WAP.* Ouagadougou, Burkina Faso. Septembre 2004. 128 p.

Union Internationale pour la Conservation de la Nature/ Groupe des écoles EIERS / ETSHER. *Etude sur la mise en place d'un Système Régional d'information, de Capitalisation, de Suivi - Evaluation et d'une base de données à référence spatiale pour le complexe WAP. Plan de participation des acteurs, Modalités d'organisation et d'implication des populations dans le suivi-évaluation.* Ouagadougou, Burkina Faso. Septembre 2004. 59 p.

UICN/WAP. *Bilan de l'assistance technique UICN. Mai 2010 – Décembre 2011.* Ouagadougou. 2012. 7p.

UNOPS. *Contrat de prestation de services entre l'UNOPS et l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) comme fournisseur principal d'assistance technique au projet WAP.* Ouagadougou, Burkina Faso. 1^{er} mai 2010. 13p.

UNOPS. *Lettre du directeur général de l'UNOPS en Afrique à Madame le Ministre de l'environnement et de la protection de la nature de la République du Bénin. Projet régional « renforcer l'efficacité des aires protégées du W-Arly-Pendjary » - compte rendu de la réunion de Niamey.* 6 juin 2008. 2p.

WAP. *Feuille de route pour le développement du tourisme dans le complexe WAP.* Ouagadougou, Burkina Faso. Décembre 2010. 7p.

WAP. *Lettre de cofinancement du projet WAP au projet PAPE.* Ouagadougou, Burkina Faso. 12 avril 2012. 1p.

WAP. *Lignes directrices pour la mise en place d'un mécanisme de financement durable des aires protégées du complexe WAP et de sa périphérie. (Bénin, Burkina Faso, Niger).* Ouagadougou, Burkina Faso. 7p.

WAP. *Lignes directrices pour l'élaboration d'un Schéma Directeur d'aménagement des aires protégées du complexe WAP et des zones périphériques.* Ouagadougou, Burkina Faso. Décembre 2010. 13p.

WAP. *Offline Risk Log – 1617 WAP.* 31 août 2011. 3p.

WAP. *Plan d'implication des acteurs dans le SAP-WAP. Document provisoire.* Ouagadougou, Burkina Faso. Décembre 2010. 3p.

WAP. *Plan de formation des bénéficiaires pour l'identification et la mise en œuvre des micro-projets. Document provisoire.* Ouagadougou, Burkina Faso. Décembre 2010. 8p.

WAP. *Plan de prévision et de gestion des conflits et des crises liées aux facteurs climatiques et environnementaux dans le complexe WAP.* Ouagadougou, Burkina Faso. Septembre 2010. 15p.

WAP. *Plan opérationnel de communication du projet WAP. Document provisoire.* Ouagadougou, Burkina Faso. Décembre 2010. 28p.

WAP. *Plan opérationnel pour l'élaboration d'une réglementation régionale à l'échelle du SAP/WAP. Document provisoire.* Ouagadougou, Burkina Faso. Décembre 2010. 7p.

WAP. *Plan opérationnel pour la prévention et gestion des conflits humains-faune. Document provisoire.* Ouagadougou, Burkina Faso. Décembre 2010. 4p.

WAP. *Plan opérationnel pour le programme de formation continue sur la gestion des aires protégées transfrontalières du SAP-WAP. Document provisoire.* Ouagadougou, Burkina Faso. Décembre 2010. 12p.

WAP. *Project Implementation Report 2009.* Septembre 2009

WAP. *Project Implementation Report 2010.* Septembre 2010

WAP. *Project Implementation Report 2011.* Septembre 2011

WAP. *Rapport de démarrage.* Ouagadougou, Burkina Faso. Mai 2010. 38 p.

WAP. *Rapport de suivi-évaluation N1. Mise en oeuvre 2010 & plan d'action 2011*. Ouagadougou. Janvier 2011. 47p.

WAP. *Rapport de suivi évaluation N.3. Mise en œuvre 2011 & plan de travail 2012*. CTS, Niamey. Avril 2012. 82 p.

WAP. *Termes de référence. Dénombrement aérien dans le complexe WAP, en partenariat avec le Programme Monitoring the Illegal Killing of Elephants (MIKE-UICN)*. Ouagadougou, Burkina Faso. Avril 2011. 8p.

WAP. *Termes de référence. Etablissement d'un plan de sauvegarde pour les grands carnivores dans le complexe WAP, en partenariat entre PAPE, UNOPS/WAP et PANTHERA/UICN*. Ouagadougou, Burkina Faso. Février 2012. 7p.

WAP. *WAP Info N°2. Bulletin du Projet Renforcer l'efficacité et catalyser la durabilité du système des aires protégées du W-Arly-Pendjari (WAP)*. Ouagadougou, Burkina Faso. Décembre 2011. 8p.