



MINISTÈRE DU CADRE DE VIE
ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

REPUBLIQUE DU BENIN

01 BP 3502 - 01 BP 3621

Cotonou

Tél. : + 229 21 31 51 23

fnecc_mcvdd@cadredevie.bj

FONDS NATIONAL POUR L'ENVIRONNEMENT ET LE CLIMAT

01BP 3621 - Cotonou Tél : 21-32-59-16



MANUEL DE PROGRAMMATION, DE SUIVI- EVALUATION AXÉ SUR LES RESULTATS ET DU SUIVI ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL DU FONDS NATIONAL POUR L'ENVIRONNEMENT

Version Finale

Elaboré avec l'appui
technique du Bureau d'Etude

SusDevADVICE
Sustainable Development

Décembre 2019

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

- ABE : Agence Béninoise pour l'Environnement
- AC : Agence Comptable
- CESESAG : Comité d'Expert Chargé du Suivi Environnemental et Social et de l'Approche Genre
- CODIR : Comité de Direction
- CA : Conseil d'Administration
- DG : Directeur Général
- DMRF : Direction de la Mobilisation des Ressources Financières
- DT : Direction Technique
- FNEC : Fonds National pour l'Environnement et le Climat
- GAR : Gestion Axée sur les Résultats
- MCVDD : Ministère du Cadre de Vie et du Développement Durable
- PCA : Président de Conseil d'Administration
- PCC : Plan de Consommation des Crédits
- PGES : Plan de Gestion Environnemental et Social
- PID : Projets à Intervention Directe
- PPM : Plan de Passation de Marché
- SISE : Système Informatisé du Suivi Evaluation
- SPSE : Service de la Planification et du Suivi Evaluation
- TDR : Termes de Références
- TIC : Technologie de l'information et de la Communication

SOMMAIRE

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	1
SOMMAIRE	3
LISTE DES TABLEAUX	4
RESUME	5
INTRODUCTION	7
I- OBJECTIFS ET MODIFICATION DU MANUEL DE SUIVI EVALUATION	8
II- CONCEPTS CLES DU SUIVI-EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS	10
III- METHODOLOGIE ADOPTEE POUR LA MISSION	15
IV- ANALYSE DU SYSTEME DE SUIVI EVALUATION DES ACTIONS ET PROJETS DU FNEC	16
V- DISPOSITIF DE SUIVI EVALUATION ET PROCEDURE D'ELABORATION DU PLAN DE TRAVAIL ANNUEL	16
VI- INDICATEURS	32
VII- MECANISME DE SUIVI EVALUATION.....	35
VIII- MECANISME DE SUIVI ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL DES PROJETS FINANCES OU EXECUTES PAR LE FNEC.....	43
IX CIRCUIT DE L'INFORMATION ET RAPPORTAGE.....	47
X- GUIDE DE CAPITALISATION DES ACQUIS DES PROJETS ET PROGRAMMES.....	50
XI- PLAN DE RENFORCEMENT DE CAPACITES DES ACTEURS IMPLIQUES DANS LE SUIVI-EVALUATION DES ACTIONS DU FNEC	57
XII- GESTION ET CONTROLE DU SYSTEME DE PROGRAMMATION, DE SUIVI EVALUATION	58
CONCLUSION.....	60
ANNEXES	61

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Préoccupations des acteurs, fonctions et rôles correspondants en suivi et évaluation.....	22
Tableau 2 : apprécier du caractère opérationnel des organes du FNEC.....	27
Tableau 3 : Etape de l'élaboration du PTA.....	32
Tableau 4 : Codification du PTA.....	34
Tableau 5 : Critères de vérification de la qualité du PTA.....	35
Tableau 6 : synthèse des étapes d'élaboration de budget.....	36
Tableau 7 : Synthèse de la Chaîne des résultats.....	38
Tableau 8 : suivi effets et impacts.....	49
Tableau 9 : Exemple de tableau synthèse.....	54
Tableau 10 : Exemple de présentation de l'échéancier.....	55
des rapports de suivi.	
Tableau 11 : synthèse sur l'expérience à capitaliser.....	64
Tableau 12 : Grille d'analyse : par objectif ou résultat atteint.....	67
Tableau 13: Besoins en formation.....	69

RESUME

Le FNEC a opté pour un changement de paradigme qui implique la mobilisation d'énormes ressources pour financer des projets pouvant impacter durablement le cadre de vie des populations.

Pour atteindre cet objectif, le FNEC a fait depuis 2012, l'objet de plusieurs évaluations notamment l'évaluation de son fonctionnement organisationnel en général mais aussi celle de son mécanisme de financement des projets.

En 2016 et 2017, le FNEC a élaboré ou actualisé de nombreux documents de gestion et de planification au nombre desquels on compte le manuel de suivi et d'évaluation axé sur les résultats et du suivi environnemental et social des projets. La mise en œuvre de ce manuel depuis 2016 a révélée des insuffisances qu'il convient de corriger.

La présente version de ce manuel vise à corriger ces différentes insuffisances révélées lors de son opérationnalisation afin de rendre plus efficace le système de suivi évaluation et le suivi environnemental et social des projets.

Un diagnostic participatif impliquant les acteurs (internes et externes au FNEC) à divers niveaux a été réalisé ; ce diagnostic a permis de faire ressortir de façon précise, les insuffisances de ce manuel. Des éléments d'amélioration de manuel ont été identifiés et définis.

Plusieurs améliorations majeures sont notées :

Le nouveau manuel de suivi évaluation prend en compte le volet « Programmation » qui est un processus participatif qui intègre toutes les parties prenantes et se fait sous la supervision du Directeur de la Prospective, de la Programmation et du Suivi-Evaluation.

Ainsi, le manuel met un accent sur les différentes étapes de l'élaboration du Plan de Travail Annuel (PTA) en précisant les intervenants, leur rôle et les documents interfaces. Il ressort les critères de vérification de la qualité du PTA et fait également la synthèse des étapes d'élaboration du budget.

Quatre critères d'appréciation du caractère opérationnel des organes du FNEC ainsi que leurs éléments d'appréciation ont été identifiés dans le manuel. Ce sont : l'existence juridique de l'organe, le fonctionnement de l'organe, la performance des organes, la relation de travail avec la Direction Générale du FNEC.

Par ailleurs, la Synthèse de la Chaîne des résultats présentée dans l'ancien manuel a été revue et actualisée.

Pour un meilleur suivi, une méthode de calcul du taux d'exécution physique a été proposée.

En ce qui concerne le suivi des effets et impact des projets, il se fera à deux niveaux : le suivi par l'Unité de Gestion du Projet dont les membres recueilleront l'information sur les effets immédiats et l'évaluation d'impact qui sera réalisée par un Cabinet d'Etudes à recruter.

Sur tout un autre plan, ce manuel prend aussi en compte le suivi environnemental et social qui permet de savoir si les mesures d'atténuation des impacts sont efficaces, efficientes et mises en œuvre. Son mécanisme d'intervention prévoit les étapes à suivre au cas où une dégradation de l'environnement ou le dysfonctionnement d'une mesure d'atténuation ou de compensation seraient observés lors de la réalisation du programme de suivi.

Ce manuel propose la mise en place par le FNEC d'un Système Informatisé de Suivi Evaluation (SISE) capable d'automatiser les différentes manipulations du système de Suivi et d'Evaluation du FNEC.

Le manuel aborde la capitalisation des expériences/acquis en cinq étapes bien définies : Préparation du cahier de charges, Identification de l'expérience à capitaliser, description de l'expérience, analyse et : production du support de partage.

En ce qui concerne le Renforcement de capacités, quelques propositions de thématiques pour le renforcement de capacités des acteurs à divers niveaux ont été faites.

INTRODUCTION

Le Fonds National pour l'Environnement et le Climat (FNEC) est un office doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Placé sous la tutelle du Ministère du Cadre de Vie et du Développement Durable (MCDVDD), il est actuellement régi par le décret N°2017-128 du 25 février 2017, constatant approbation de la création du Fonds National pour l'Environnement et le Climat.

Premier mécanisme financier de mobilisation des ressources vertes nationales, depuis 2005, le FNEC appuie les projets/programmes relatifs à la protection de l'environnement, à l'atténuation et à l'adaptation aux changements climatiques. La combinaison de cette expertise à d'autres critères lui a valu ces accréditations comme Entité Nationale de mise en œuvre des projets du Fonds d'Adaptation aux Changements Climatiques en 2011 et du Fonds Vert pour le Climat en 2019. Le FNEC a acquis une renommée internationale qui se traduit par le soutien d'importants partenaires techniques et financiers tels que la GiZ, le PNUE, le PNUD, le Fonds d'Adaptation aux changements climatiques et le Fonds Vert pour le Climat.

Prenant conscience de ce regain d'intérêt et des nombreux défis environnementaux et climatiques à relever, le FNEC a opté pour un changement de paradigme qui implique la mobilisation d'énormes ressources pour financer des projets pouvant impacter durablement le cadre de vie des populations.

Pour atteindre cet objectif, la structure a fait depuis 2012, l'objet de plusieurs évaluations notamment l'évaluation de son fonctionnement organisationnel en général mais aussi l'évaluation de son mécanisme de financement des projets.

Il se veut désormais, être un outil national de référence en matière de mobilisation de ressources vertes, de réparation de préjudices environnementaux, de financement et d'accompagnement des initiatives climatiques et de résiliences des populations les plus vulnérables aux effets néfastes des changements climatiques.

Pour mériter le regain d'intérêt que lui accordent ses partenaires nationaux, bilatéraux et multilatéraux et mobiliser plus de ressources, courant 2016 et 2017, le FNEC a élaboré ou actualisé de nombreux documents de gestion et de planification au nombre desquels on compte le manuel de suivi et d'évaluation axé sur les résultats et du suivi environnemental et social des projets.

La mise en œuvre de ce manuel depuis 2016 avait laissé apparaître des goulots d'étranglements qu'il faille levés.

Ainsi, la présente version de ce manuel vise à corriger ces différentes insuffisances révélées lors de son opérationnalisation afin de rendre plus efficace le système de suivi évaluation et le suivi environnemental et social des projets.

I- OBJECTIFS ET MODIFICATION DU MANUEL DE SUIVI EVALUATION

Objectifs du manuel

Le présent manuel reflète les usages administratifs et opérationnels généralement adoptés pour le suivi et l'évaluation des actions et projets financés par le FNEC et les partenaires. Il organise les procédures d'exécution des tâches qui composent différentes fonctions du suivi et de l'évaluation.

C'est un outil d'harmonisation et de rationalisation de procédures de suivi-évaluation au FNEC.

En effet, le présent Manuel de procédures de programmation et de suivi-évaluation indique et formalise les démarches et outils devant permettre d'harmoniser l'organisation et les méthodologies de collecte et de circulation des informations relatives à l'état d'avancement des Projets et au suivi opérationnel des actions exécutées dans la structure.

De ce fait, il établit et précise les rôles et les responsabilités des principaux acteurs en termes de production et/ou de fourniture de données, ainsi que les niveaux d'utilisation. Il permet d'échapper au particularisme de chaque exécutant et constitue un guide permanent pour toutes les personnes chargées d'animer le système du suivi-évaluation.

Il constitue :

- une aide pour la bonne application des procédures de suivi et d'évaluation ;
- un outil de formation du personnel chargé d'animer le dispositif ;
- un guide de référence pour l'amélioration de l'efficacité du système de suivi et évaluation et ;
- un moyen de responsabiliser le personnel ;

Le système de suivi-évaluation permettra de :

- rendre compte des réalisations du FNEC et en particulier de ces projets ;

- apprécier l'impact, les retombées ou les principaux changements constatés qui sont imputables aux projets financés par le FNEC.

De façon spécifique, le système de suivi-évaluation permettra de réaliser le suivi d'exécution et le suivi d'impact.

Le suivi d'exécution permettra de :

- élaborer et de tenir à jour les tableaux de bord des Projets par domaine d'intervention ;
- établir les taux de réalisation physique et financière des actions exécutées ;
- expliquer les écarts et proposer les correctifs nécessaires en temps utile.

Quant au suivi d'impact, il devra permettre d'évaluer les changements induits par les actions du FNEC sur la réduction de la pauvreté et de la vulnérabilité des populations cibles.

Sa mise en œuvre effective constitue, vis-à-vis du FNEC, ses Partenaires, les organismes porteurs de projets, la garantie que les biens et services acquis et les travaux réalisés sur les fonds confiés ont régulièrement été affectés aux activités convenues.

La mise en œuvre des règles qui y sont décrites s'impose donc à tous le personnel chargé d'animer le système de suivi et d'évaluation du FNEC et des promoteurs de projets.

Cependant, il ne s'agit pas d'un document « figé », mais dynamique en ce sens qu'il est appelé à être mis à jour, dès lors que l'objectif reste la rationalisation du système de suivi et d'évaluation du FNEC dans un environnement susceptible d'évoluer.

Modification du manuel

Le Manuel de programmation et de suivi-évaluation est mis à jour lorsque :

- le dispositif organisationnel de suivi et d'évaluation a été modifié à travers une éventuelle modification de l'organigramme du FNEC ;
- la réglementation applicable aux FNEC connaît des changements ;
- le mode opératoire des tâches enregistre des changements.

Un Manuel de mise en œuvre du système de suivi et évaluation doit toujours être mis à jour régulièrement afin d'être en permanence un véritable outil de gestion.

II- CONCEPTS CLES DU SUIVI-EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS

Les objectifs	Les objectifs sont les résultats souhaités d'un projet/ programme de développement. Ils sont souvent hiérarchisés en objectifs à court terme, moyen et long terme ou en objectifs d'un niveau donné conduisant à un objectif de niveau supérieur.
Effets	Les effets d'un projet sont les manifestations de l'utilisation des extrants. Les effets d'un projet commenceront généralement à apparaître au cours de la période d'exécution mais ils ne se manifesteront complètement qu'après l'exécution intégrale d'un projet.
Impact	<p>L'impact est le résultat des effets d'un projet. Il est l'expression des résultats effectivement obtenus et qui se sont manifestés généralement au niveau où se situent les objectifs plus larges et à long terme. On peut aussi les définir comme étant les changements finaux obtenus dans la situation des bénéficiaires grâce (entièrement ou partiellement) à un projet / programme (par exemple la réduction de la pauvreté au sein de la population de la zone du projet).</p> <p>Il faut souligner que la distinction entre effet et impact dépend de la nature, de la portée et de la dimension d'un projet / programme et surtout de ses objectifs spécifiques. La différence tient donc du fait que l'impact a une portée plus large que l'effet.</p>

Impact environnemental	<p>Le mot « impact » vient du latin « impactus », du participe passé de « impiguo », signifiant heurter. D'un point de vue strictement écologique, les impacts sont décrits comme des déviations de dynamiques naturelles d'évolution aboutissant à des modifications de l'état théorique d'écosystème. L'impact est défini comme étant " toute modification quantitative, qualitative et fonctionnelle, positive ou négative, subie par tout ou une partie d'un système (cible) à la suite d'un choc ou stress externe (d'origine anthropique ou naturelle), et dont la magnitude dépend de la valeur et de la vulnérabilité du système qui est la cible".</p> <p>Il résulte qu'un impact peut se définir comme l'effet, pendant un temps donné et sur un espace défini, d'une activité humaine sur un objet pris dans le sens large du terme (c'est-à-dire englobant les aspects biophysiques et humains), en comparaison de la situation probable advenant la non-réalisation d'un projet.</p>
Planification	<p>La planification est la tâche qui permet de décider d'avance ce qu'il faut faire pour apporter des changements à une condition problématique, pour modifier des circonstances peu satisfaisantes ou pour éviter qu'une situation ne se détériore davantage.</p> <p>C'est aussi un processus d'identification préalable de programme d'actions, de leur agencement et des ressources nécessaires pour leur réalisation dans le temps et l'espace.</p>
Suivi	<p>Le suivi est un outil de gestion qui permet aux responsables de projet de disposer à temps, des informations fiables nécessaires sur chaque niveau d'objectifs du projet afin de s'assurer que la réalisation des activités prévues et l'obtention des produits et effets espérés sont conformes aux plans stratégique et opérationnel mis en œuvre. C'est un processus continu de collecte et d'analyse de données pour mesurer la performance des activités programmées et mises en exécution.</p>

Suivi du processus	Le suivi du processus c'est l'analyse systématique des activités du projet / programme, des intrants, des extrants et des conséquences à la fois anticipées et non, pour déterminer le niveau de réalisation des activités par rapport à la planification, aux services fournis, à leurs destinataires, aux échéances, à la fréquence, aux périodes et au contexte. Le suivi du processus est continu et aide les décideurs et les acteurs à s'améliorer ou modifier les interventions en fournissant l'information nécessaire pour ajuster les stratégies du projet.
Suivi d'exécution	Le suivi d'exécution s'apparente au suivi du processus qui met plus l'accent sur l'aspect analytique.
Evaluation	L'évaluation est une opération qui permet de faire une analyse systématique et objective à un moment donné, de l'ensemble des activités menées dans le cadre d'un projet et des résultats effets et impacts auxquels ces activités ont contribué dans les conditions sociales économiques et physiques du milieu. En d'autres termes, l'évaluation est un exercice de durée limitée qui vise à apprécier systématiquement et objectivement la pertinence et la performance d'un projet en terme d'effets et d'impacts, en cours d'exécution ou en achèvement en vue de tirer des enseignements et leçons pour améliorer les interventions. Contrairement au suivi qui doit être mené de façon continue, l'évaluation est conduite de manière plus sélective pour des raisons d'ordre pratique.
Indicateurs	<p>Les indicateurs constituent des éléments essentiels du dispositif du suivi-évaluation. De manière générale, ils sont des signes qui montrent des changements dans certaines conditions ou les résultats de l'exécution d'un projet. Les indicateurs sont des signes préétablis que les responsables du suivi-évaluation doivent chercher à reconnaître pour déterminer dans quelle mesure le projet / programme demeure pertinent, est performant et atteint ses objectifs. De façon plus précise, ce sont des variables qui permettent de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • synthétiser l'information de suivi du projet ; • mettre en évidence les écarts par rapport aux prévisions et aux situations de référence.

	<p>Ils sont identifiés par objectif, résultat et activité.</p> <p>On les classe en indicateurs de performance, d'impacts / effets, de résultats et d'intrants.</p>
Suivi-évaluation	<p>Le suivi-évaluation c'est une combinaison du suivi et de l'évaluation qui permet d'obtenir les informations requises et de conduire un questionnement et une analyse des données, des observations, des théories, des convictions et ou hypothèses visant à tirer des enseignements utiles à l'amélioration de l'action</p>
Système de suivi-évaluation	<p>Un système de suivi-évaluation c'est l'ensemble des processus de planification, de collecte et de synthèse de l'Information, de réflexion et de présentation de rapports indiquant les moyens et compétences nécessaires pour que les résultats du S&E apportent une contribution utile à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre d'un projet.</p>
Gestion axée sur les résultats (GAR)	<p>La GAR (RBM en anglais : Results-Based Management) est une approche qui procède à un regroupement stratégique des activités, et qui veille à ce que les activités d'une organisation contribuent de façon reconnaissable et mesurable aux objectifs stratégiques de l'Organisation tout comme à ses objectifs globaux. Cette approche oriente les efforts des organisations sur l'atteinte de résultats, plutôt que sur les intrants, les activités et les processus.</p>
Résultat	<p>Un résultat est un changement d'état descriptible et mesurable qui découle d'une relation de cause à effet. Autrement dit, un résultat est un changement que l'on peut observer, décrire et mesurer et dont on peut identifier la cause. Les résultats peuvent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • apparaître dans un court laps de temps ou prendre plusieurs années à se concrétiser pleinement ; • être planifiés ou imprévus ; • être positifs ou négatifs ; • se manifester à l'échelle des personnes, des groupes, des institutions ou de la société.
Résultats opérationnels	<p>Les activités désignent le processus de transformation des intrants en résultats. Elles conduisent directement à des</p>

	<p>résultats opérationnels (ex. nombre de formations livrées, type de matériel didactique produit, etc.). Entre les activités et les produits, il y a les résultats opérationnels qui sont les résultats immédiats de la réalisation d'une activité.</p>
<p>Résultats de développement</p>	<p>Les activités peuvent contribuer à renforcer les capacités des intervenants d'un Projet ou d'une initiative, qui sont des résultats de développement. Ces résultats peuvent être à court terme (produits), à moyen terme (effets) ou à long terme (impact)</p>
<p>Résultats immédiats ou Produits ou Output</p>	<p>Un résultat immédiat est la réalisation constatée et observée à la fin d'un projet ou d'une initiative. L'organisme a une influence directe sur l'atteinte du résultat. Il est souvent le premier niveau de résultat obtenu après l'intervention d'un organisme.</p>
<p>Résultats à moyen terme ou effet ou Outcome</p>	<p>Un résultat à moyen terme se situe au deuxième niveau de changement. L'influence de l'organisme est moins directe. Son atteinte demande d'autres participations. L'atteinte d'un résultat intermédiaire découle de plusieurs résultats directs.</p>
<p>Résultats à long terme ou impact</p>	<p>Un résultat à long terme est une conséquence ou un effet à long terme. C'est le dernier niveau de changement souhaité. L'obtention d'un résultat à long terme est complexe et relève souvent d'une combinaison de résultats immédiats et à moyen terme ; elle nécessite la collaboration de divers milieux (gouvernemental, communautaires, autres).</p>
<p>Cadre de mesure du rendement</p>	<p>Le cadre de mesure du rendement est un outil de la GAR qui permet de planifier systématiquement la collecte des données pertinentes en vue d'illustrer le degré d'avancement d'un Projet ou d'une initiative par rapport aux résultats escomptés. C'est un élément important du suivi de la performance. Il permet à l'organisation, à ses partenaires locaux et aux gestionnaires du Projet de s'entendre sur la méthode et le calendrier de collecte des données sur la performance.</p>
<p>Chaîne de résultats</p>	<p>La chaîne de résultats est l'ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet. Elle commence par la mobilisation des moyens (intrants), et se poursuit par les activités menées pour transformer les intrants en extrants (produits). Elle conduit</p>

	aux effets (utilisation des extrants) et aux impacts directs/indirects (changements de la situation, du comportement, des capacités des groupes cibles) qui sont attribuables à l'intervention.
--	---

III- METHODOLOGIE ADOPTEE POUR LA MISSION

La méthodologie se résume essentiellement en des points suivants :

- ❖ Une séance de cadrage et de validation de la méthodologie commune avec celle de l'élaboration du guide d'éligibilité, de sélection et de financement des projets a eu lieu avec les cadres du FNEC. Cette rencontre a permis d'harmoniser la compréhension des termes de références et d'échanger sur les dispositions pratiques à prendre et de convenir d'un calendrier indicatif du déroulement des activités de la mission.
- ❖ Une revue documentaire a été réalisée afin de prendre connaissance des nouveaux documents du FNEC élaborés, des différents rapports et des documents de planification et de suivi-évaluation existants. Les informations collectées ont permis de compléter les données à recueillir sur le terrain.
- ❖ La collecte d'informations a été faite sur le terrain sur la base des guides d'entretien du FNEC avec les différents acteurs retenus.

Cibles pour la collecte des informations :

- ✓ **Au FNEC :** Directeur de la Prospective, de la Planification et de Suivi Evaluation (DPPSE), Directeur de la Mobilisation des Ressources Financières, Chef du service de la Programmation et de Suivi Evaluation (CSPSE), Chef du Service de la Mobilisation des Ressources Financières/Point Focal Convention sur la Désertification, Chef du Service des Etudes Prospectives.
- ✓ **Pour le compte de l'ABE :** le Chef du Service Evaluation Environnementale.
- ✓ **Pour le compte des promoteurs de projets :** les 08 bénéficiaires du financement à l'issu de l'appel à projet 2018.

Cette collecte de données a permis d'identifier les insuffisances du manuel de suivi évaluation et de suivi environnemental et social. Une synthèse des informations collectées est produite par le consultant en vue d'un mini atelier intermédiaire de (i) validation des éléments de diagnostic et de (ii) définition des éléments d'amélioration.

❖ **Validation du diagnostic et définition des points d'amélioration**

Un mini atelier a été consacré à la validation du diagnostic du manuel. Cette validation a permis de déboucher sur des points d'améliorations majeures.

❖ **Validation du manuel**

Les résultats issus des étapes précédentes ont servi à l'élaboration de la version provisoire du manuel de programmation, de suivi-évaluation axé sur les résultats et du suivi environnemental et social du FNEC.

Ce rapport a été validé par le Staff du FNEC et des acteurs externes au FNEC.

IV- ANALYSE DU SYSTEME DE SUIVI EVALUATION DES ACTIONS ET PROJETS DU FNEC

Le diagnostic du manuel de Suivi Évaluation des projets de 2016, réalisé à partir de guides d'entretien, a permis d'identifier des insuffisances qui se résument en quelques points :

- le manuel ne prend pas en compte le volet programmation des activités du FNEC ;
- le mode d'évaluation du fonctionnement des organes du FNEC n'est pas défini dans le manuel ;
- le manuel ressort des indicateurs du Plan de Gestion Environnemental (PGES) mais n'aborde pas le mécanisme de suivi environnemental et social des projets financés ou exécutés par le FNEC ;
- le guide de capitalisation tel que proposé ne donne une bonne orientation pour la capitalisation d'expériences et des acquis des projets ;
- l'absence des modèles de canevas de présentation des rapports d'évaluation à mi-parcours ou finale dans le manuel ;
- le point sur le renforcement de capacités développé dans le manuel ne présente pas les acteurs associés aux besoins de formations identifiées.

La réponse à ces insuffisances sont prises en compte dans le présent manuel.

V- DISPOSITIF DE SUIVI EVALUATION ET PROCEDURE D'ELABORATION DU PLAN DE TRAVAIL ANNUEL

Un Système de suivi-évaluation se définit comme un ensemble intégré de processus de planification, de collecte systématique de données, d'analyse,

d'exploitation, de synthèse et de circulation de l'information. Il prévoit les moyens et les compétences nécessaires à leur mise en œuvre. Bien que les termes suivi et évaluation tendent à être utilisés ensemble, comme s'il ne s'agissait que d'un seul et même concept, le suivi et l'évaluation sont en fait deux séries bien distinctes d'activités organisationnelles complémentaires au cœur de la gestion.

5.1-Organisation du dispositif de suivi évaluation du FNEC

L'ensemble des opérations de suivi et d'évaluation est conduit par une équipe de parties prenantes agissant en synergie pour assurer une mise en œuvre efficace des actions du FNEC. Il s'agit d'une équipe de points focaux (au sein du FNEC et au sein des Unités de Gestion des Projets) travaillant sous la coordination de la Direction de la Prospective, de la Programmation et du Suivi-Evaluation du FNEC.

5.1.1 Attributions de la direction en charge du suivi-évaluation

La Direction de la Prospective de la Programmation et du suivi évaluation est en charge des questions liées à la planification et au suivi-évaluation et à la préparation des études et projets du FNEC. C'est elle qui planifie toutes les activités du Fonds et rédige les rapports de performance et d'activités périodiques et annuels.

Cette Direction dispose en son sein de deux Services : le Service des Études Prospectives et le Service de la Programmation et du Suivi Evaluation.

Le Service de la Programmation et du Suivi-Évaluation est chargé de:

- proposer et tenir à jour les plans stratégiques et opérationnels des activités du FNEC ;
- élaborer le plan de travail annuel du FNEC ;
- assurer l'intégration effective des objectifs du FNEC ;
- suivre et contrôler l'exécution des activités du FNEC par rapport au PTA ;
- collecter les informations nécessaires pour le suivi des indicateurs de performance ;
- suivre et évaluer l'impact des projets financés par le FNEC sur l'amélioration de l'état de l'environnement du pays ainsi que sur l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets néfastes ;
- concevoir et mettre à la disposition de toutes les structures du Fonds, le canevas de présentation des rapports de suivi opérationnel et financier des projets ;
- élaborer et mettre à jour le manuel de suivi évaluation du FNEC ;

- élaborer et assurer la mise en œuvre des plans de suivi et évaluation des projets élaborés par le FNEC ;
- exécuter toutes autres tâches à lui confiées par son supérieur hiérarchique et rentrant dans le cadre de l'exécution de sa mission.

Le Service des Etudes Prospectives a les attributions suivantes :

- organiser la réception et l'étude des dossiers soumis au financement du FNEC ;
- participer à la sélection des dossiers soumis au financement du FNEC ;
- Conduire toutes les études techniques du FNEC ;
- développer un partenariat stratégique avec les acteurs impliqués dans la gestion de l'environnement au plan national en vue d'identifier les actions les plus pertinentes à financer ;
- faciliter une coopération institutionnelle dynamique avec toutes les structures du Ministère en charge de l'Environnement, en l'occurrence les Directions Départementales en charge de l'Environnement ;
- planifier et organiser au besoin des formations à l'endroit des bénéficiaires du FNEC ;
- centraliser toute la documentation relative à l'étude des dossiers de financement ;
- proposer au DPPSE les critères techniques de sélection et participer à toutes les phases de sélection des projets ;
- participer à l'analyse et à l'étude des Projets à Interventions Directes (PID) au regard des domaines d'intervention prioritaires définis au cours de l'année par le FNEC ;
- soumettre la fiche technique d'analyse des PID et le projet de lettre de notification de financement au DPPSE ;
- Préparer les projets de convention de financement des projets en collaboration avec le Service de la Gestion des Financements à soumettre au DPPSE;
- exécuter toutes autres tâches à lui confiées par son supérieur hiérarchique et rentrant dans le cadre de l'exécution de sa mission.

5.1.2- Outils et moyens

Le personnel de la DPPSE se compose actuellement de trois cadres qui ont reçu des formations en statistique, en planification, en gestion des projets et en gestion de l'environnement. Le système de suivi évaluation du FNEC travaille également avec des points focaux aussi bien au sein des différentes directions du FNEC qu'au sein des Unités de Gestion des projets. En effet, des coordonnateurs de projet et responsables de suivi évaluation sont recrutés par les projets financés par le FNEC.

Il utilise les outils standards de suivi-évaluation (cf. annexes 1.1 à 5) et dispose de moyens logistiques (matériel roulant, application, matériel informatique).

5.1.3- Description des Acteurs, leurs besoins en information et leurs rôles

Les besoins en informations ou attentes en matière de suivi-évaluation sont fonction du niveau de responsabilité occupé, dans le dispositif de gestion par les acteurs concernés. Suivant la hiérarchie des responsabilités et conformément aux principes de la chaîne de reddition des comptes, chaque niveau est toujours dépendant du niveau sous-jacent en matière d'information pour pouvoir exercer pleinement sa fonction.

Les niveaux d'exécution de premières lignes correspondent aux unités de gestion des projets financés par le FNEC qui s'investissent pleinement dans la production de données nécessaires.

La structuration institutionnelle du système de suivi-évaluation vise à mettre en place une organisation optimale, simple et fonctionnelle pour une meilleure coordination des activités de suivi-évaluation, en vue d'assurer une production régulière et continue d'informations de qualité servant à alimenter les cadres de concertation inter-acteurs à tous les niveaux. Le dispositif en place permet à tous les acteurs du système de suivi-évaluation d'être régulièrement informés de l'état d'exécution des activités programmées, des effets directs et indirects produits en termes de bénéfices, risques, opportunités, et des possibilités d'intervention (décisions).

Ce dispositif se compose des trois niveaux suivants : les acteurs stratégiques et du pilotage, les acteurs de prise de décision, et les acteurs opérationnels en charge de la production des données de base.

Le niveau stratégique et de pilotage est celui du Ministère de Cadre de Vie et du Développement Durable qui est le ministère de tutelle du FNEC. Celui-ci est chargé d'informer le Gouvernement pour la prise de décision au plus haut niveau. En plus du ministère de tutelle, ce niveau comprend les partenaires financiers du FNEC, il s'agit du Fonds d'Adaptation aux Changements Climatiques, du Fonds Vert pour le Climat et de tous les autres partenaires financiers éventuels qui pourront assurer, à l'instar du ministère de tutelle, la supervision de la mise en œuvre des agréments dans le cadre de leurs interventions.

Le deuxième niveau chargé de la prise de décision est à la Direction Générale du FNEC qui a des obligations de résultats envers le Conseil d'Administration. Elle assure la production des données de synthèse ainsi

que leurs analyses et la centralisation des données et informations émanant des unités de gestion des projets financés. Il aide ainsi aux prises de décisions d'ordre opérationnel.

Les acteurs opérationnels en charge de la production des données de base sont essentiellement les responsables des unités de gestion des projets et les partenaires techniques tels que la Direction Générale du Développement Urbain, la Direction Générale de l'Habitat et de la Construction, les Directions Départementales de Cadre de Vie et du Développement Durable, la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, Direction Générale des Douanes et Droits Indirects, le Centre National de Sécurité Routière etc.

Ils sont chargés de la production des données primaires, pour les besoins de synthèse. Dans cette catégorie, figurent également les services d'appui qui regroupent tous les acteurs impliqués dans la collecte ou la mise à disposition des données sur les indicateurs.

Ainsi, les besoins les attentes et rôles des acteurs du suivi-évaluation selon les différents niveaux de responsabilité se présentent dans le tableau 1.

Tableau 1 : Préoccupations des acteurs, fonctions et rôles correspondants en suivi et évaluation

Acteurs	Préoccupations	Fonction suivi-évaluation	Besoins en informations pour le suivi évaluation
Partenaires Financiers	Impact de leur assistance sur l'atténuation et l'adaptation des communautés aux Changements Climatiques	Appréciation des effets et des impacts produits	Progrès réalisés dans l'atteinte des résultats stratégiques attendus
Ministère de tutelle	Suivi de la conformité entre les orientations stratégiques et les politiques nationales	Appréciation des effets et des impacts produits ainsi que des progrès réalisés	Progrès réalisés dans l'atteinte des résultats stratégiques attendus
Conseil d'Administration	Suivi des questions financières, coordination de la planification et du suivi des orientations stratégiques	Adopte la politique et les stratégies permettant d'atteindre les buts et objectifs du FNEC Arrête par périodes annuelles les indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui permettent d'évaluer les performances du	Progrès réalisés dans l'atteinte des résultats stratégiques attendus Perspectives à moyen terme en matière de stratégie, d'actions et de ressources pour la réalisation des résultats attendus Niveau d'exécutions des orientations et des

Acteurs	Préoccupations	Fonction suivi-évaluation	Besoins en informations pour le suivi évaluation
		<p>FNEC</p> <p>Appréciation des effets et des impacts produits ainsi que des progrès réalisés</p> <p>Validation du Plan de Travail Annuel (PTA) et des comptes prévisionnels pour l'exercice suivant ;</p> <p>des états financiers de l'exercice écoulé ;</p> <p>du rapport d'activité ;</p> <p>du projet de budget</p> <p>Prise de décision pour la conduite des actions</p>	recommandations
Direction Générale du FNEC	<p>Suivi de la performance du FNEC</p> <p>Audit de l'ensemble des activités et évaluation des projets, coordination de l'action de planification opérationnelle et de suivi évaluation</p>	Coordination du suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des activités de suivi et d'évaluation	<p>Progrès réalisés dans l'atteinte des résultats</p> <p>Suivi de la mise en œuvre des recommandations</p>
Direction de la Programmation de la Prospective et du Suivi Evaluation	<p>Coordination du processus de gestion des données, de planification opérationnelle, suivi, collecte des données et centralisation</p>	<p>Assure la mise en œuvre et le suivi évaluation du Plan stratégique du FNEC</p> <p>Assure la planification et le suivi-évaluation des projets et activités du FNEC</p> <p>Analyse, Rapportage et dissémination</p> <p>Compte rendu</p>	<p>Bilan global d'exécution technique et financière des actions</p> <p>Bilan d'exécution des marchés</p> <p>Difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des procédures et enseignement capitalisés pour les actions futures</p> <p>Effets et impacts obtenus dans le cadre de l'exécution des projets</p>
Unité de Gestion de Projet	Bonne gestion et mise en œuvre efficace des projets	<p>Propose des orientations assure le suivi-évaluation interne du projet financé par le FNEC</p> <p>fournit les informations et données</p>	<p>Progrès réalisés dans l'atteinte des résultats stratégiques attendus</p> <p>Perspectives à moyen terme en matière de stratégie d'actions et de ressources pour la réalisation des résultats</p>

Acteurs	Préoccupations	Fonction suivi-évaluation	Besoins en informations pour le suivi évaluation attendus
Partenaires techniques	Production des données nécessaires à la gestion efficace	Suivi de l'exécution des actions	Progrès réalisés dans l'atteinte des résultats Suivi de la mise en œuvre des recommandations

5.1.4- Principes de gestion

L'ensemble du système de suivi-évaluation du FNEC est fondé sur les principes suivants :

- ❖ **Orientation/responsabilité basée sur les résultats** : l'orientation vers les résultats signifie que les résultats du suivi et de l'évaluation visent essentiellement à examiner le degré auquel le travail du FNEC contribue à atteindre les objectifs de l'Institution, du projet, du programme ainsi que les préoccupations générales des cibles liées à l'environnement et aux changements climatiques des Objectifs du Développement Durable.

Un système de responsabilité orientée vers les résultats reconnaît qu'il existe plusieurs approches pour obtenir des résultats. Il permet aux responsables d'utiliser leurs idées et leur créativité pour obtenir les résultats souhaités. De même, un système basé sur les résultats favorise un système de gestion et de gouvernance qui donne des conseils aux responsables et exige des informations venant de ces derniers sur la performance et l'apprentissage.

- ❖ **Travail en partenariat** : les parties prenantes sont activement impliquées dans tous les aspects de suivi et d'évaluation. Cette implication vise à encourager les contributions et l'acceptation des conclusions/recommandations et à augmenter leurs chances d'être utilisées.
- ❖ **Transparence** : La transparence du suivi et de l'évaluation est un aspect important de la garantie d'une large utilisation des résultats de suivi et d'évaluation par les responsables et par les instances de

gouvernance. Le FNEC devra à cet effet rendre les rapports de suivi et d'évaluation accessibles à toutes les parties prenantes.

- ❖ **Utilité** : S'assurer que le Suivi et l'Évaluation réponde aux besoins d'informations pratiques des utilisateurs visés. Il ne sert à rien de s'engager dans le suivi et l'évaluation s'ils ne sont pas considérés comme utiles et réellement utilisés dans l'amélioration de la prise de décisions.
- ❖ **Faisabilité** : S'assurer que le Suivi et l'Évaluation est réaliste par rapport aux moyens pouvant être déployés.
- ❖ **Bienfondé** : Veiller à ce que le Suivi et l'Évaluation soit effectué dans la légalité, avec éthique et en tenant dûment compte du bien-être des personnes impliquées.
- ❖ **Précision** : S'assurer que le Suivi et l'Évaluation révèle et transmette des informations de qualité et répondant aux besoins exprimés au préalable.

5.1.6 Règles de gestion

Pour la planification des activités il faut :

- i. Veiller à assurer une bonne programmation annuelle des activités au niveau des services en proposant des actions à réaliser suivant les prévisions des documents stratégiques et de ressources budgétaires à mettre en œuvre.
- ii. Respecter les procédures et le calendrier d'élaboration budgétaire des offices d'Etat ainsi que le calendrier de planification des partenaires.
- iii. Cas des projets : finaliser les projets de planification et de budget avant le début du quatrième trimestre de l'année N-1.
- iv. Respecter les formats standards de planification et de codification budgétaire.
- v. Finaliser le PTA consolidé du FNEC de l'année N et le transmettre au DG au plus tard le 15 septembre de l'année N-1.

- vi. Élaborer et faire valider par le Directeur Général le planning des missions de suivi de l'année n+1 au plus tard le 15 janvier de l'année n+1.
- vii. Assurer le suivi des nouvelles recommandations des missions de suivi évaluation.

5.2 Critères d'appréciation du caractère opérationnel des organes du FNEC

Le Conseil d'Administration, le Comité d'Ethique, le Comité Ad' hoc d'Audit, le Comité de Direction et le Comité d'Expert Chargé du Suivi Environnemental et Social et de l'approche Genre (CESESAG) constituent les organes du FNEC.

Le tableau 2 permet d'apprécier le caractère opérationnel de ces organes.

Tableau 2 : Apprécier du caractère opérationnel des organes du FNEC

Critères	Notation	Éléments d'appréciation	Modalités	Détails notation	Note attribuée
Existence juridique de l'organe	2	Existence d'un document de création (statut, règlement intérieur, etc.)	Oui	1	
			Non	0	
		Existence d'une structuration interne (Président, Rapporteur, etc.)	Oui	1	
			Non	0	
Fonctionnement de l'organe	6	Taux de réalisation des sessions ou réunions périodiques prévues (Nombre réalisé * 100/nombre prévu)	0	0	
			0 ≤ 50%	1	
			> 50%	2	
		Respect des délais d'invitation des membres aux sessions	Oui	1	
			Non	0	
		Respect des périodes statutaires de tenue des sessions	Oui	1	
			Non	0	
		Taux de participation des membres aux sessions (effectif de participation moyen annuel * 100 / Effectif initial)	< 50%	0	
			Entre 50 et 80 %	1	
			≥ 80%	2	
Performances des organes	9	Conformité des points inscrits aux ordres du jour par rapport aux textes régissant l'organe	Oui	1	
			Non	0	
		Conduite des sessions et gestion des débats	Non Satisfaisant	0	
			Acceptable	1	
			Satisfaisant	2	
		Délais de production des procès-verbaux de sessions ou de réunions	≤ 5 ouvrables	2	
			Entre 5 et 10 ouvrables	1	

Critères	Notation	Éléments d'appréciation	Modalités	Détails notation	Note attribuée
			> 10 ouvrables	0	
		Pertinence des recommandations en cohérence avec des points inscrits à l'ordre du jours	Oui	1	
			Non	0	
		Existence d'un mode pertinent et efficace de suivi des recommandations (feuille de route, bilan mensuel et périodique, présentation des points au début des sessions suivantes, etc.)	Oui	1	
			Non	0	
		Niveau de mise en œuvre des recommandations	Non Satisfaisant	0	
			Acceptable	1	
Satisfaisant	2				
Relation de travail avec la Direction Générale du FNEC	3	Existence d'une bonne collaboration de travail avec le Directeur Général	Oui	1	
			Non	0	
		Niveau de satisfaction des organes par rapport aux besoins d'informations exprimés auprès des Directions Techniques	Non Satisfaisant	0	
			Acceptable	1	
		Satisfaisant	2		
TOTAL	20			20	

La note attribuée à chaque organe est la somme des scores attribués pour chaque sous-critère défini dans la grille de notation. Trois niveaux de viabilité ont été définis à savoir : *Viable*, *Peu Viable*, *Non Viable*.

Un principe commun a été retenu pour classer chaque organe dans une catégorie donnée. Ainsi, un organe est déclaré *viable* si elle réunit au moins les trois quarts du total des points. Ce qui veut dire que l'organe réunit 15 points au moins sur 20.

L'organe est déclaré *peu viable*, si elle réunit au moins la moitié des points et au plus le nombre de points strictement inférieur à la limite inférieure des organes viables. Cette notation correspondant à un score compris entre 10 inclus et 15 exclu.

Dans le cas où le score obtenu est strictement inférieur à la moitié du total des scores, l'organe est déclaré *non viable*. Ce qui veut dire que l'organe ayant une note comprise inférieure à 10 exclu est déclaré non viable. La fréquence de leur évaluation est annuelle.

5.3 Procédures d'élaboration du Plan de Travail Annuel et du Budget

5.3.1- Mission et objectifs du Fonds National pour l'Environnement et le Climat

Le FNEC a pour principale mission de :

- mobiliser les subventions accordées par l'Etat, les écotaxes prélevées et les amendes perçues dans le cadre de la lutte contre la pollution de l'environnement ainsi que d'autres ressources nationales et des ressources extérieures relatives à la protection, à la gestion rationnelle de l'environnement et à la lutte contre les effets néfastes des changements climatiques, notamment celles relatives aux mécanismes financiers des accords internationaux sur l'environnement et le climat ;
- appuyer, renforcer et développer les capacités institutionnelles et opérationnelles des partenaires les programmes et projets relatifs à la protection de l'environnement, à la lutte contre les effets négatifs des changements climatiques et à l'amélioration du cadre de vie des populations et promouvoir les pratiques de gestion durable des ressources naturelles ;
- suivre et évaluer l'exécution des projets financés et leurs impacts sur l'environnement et la population.

Les objectifs du FNEC sont :

- Accroissement de la mobilisation au plan national et international des ressources financières pour le financement des secteurs de l'environnement et du climat.
- Optimisation du financement des initiatives environnementales et climatiques, et le renforcement des capacités des différents acteurs des secteurs de l'environnement et du climat.

Pour exécuter sa mission et atteindre les objectifs à lui assigner, le FNEC a adopté la Gestion axée sur les résultats. Ce mode de gestion se décline en cinq (5) composantes que sont :

- ✓ la planification stratégique ;
- ✓ la planification opérationnelle et la budgétisation ;
- ✓ le suivi et les évaluations de la mise en œuvre ;
- ✓ la reddition des comptes ;
- ✓ l'utilisation des résultats par les décideurs.

Pour faciliter la mise en place d'un cadre de mesure des résultats, le FNEC se dote chaque année d'un plan de travail annuel (PTA).

Le Plan de Travail Annuel sert de base à l'élaboration du document de budget du FNEC par Exercice. Le budget n'est que l'expression chiffrée de ses besoins et ressources de l'année.

5.3.2- Procédures d'élaboration du Plan de Travail Annuel du FNEC

Le plan de travail annuel (PTA) est un document de planification qui retrace toutes les activités à mener au cours de l'année en fonction des objectifs et résultats à atteindre ; il précise les coûts et moyens à mettre en place et les instruments de vérification pour l'atteinte de ces résultats.

La programmation des activités est un processus participatif qui intègre toutes les parties prenantes et se fait sous la supervision du Directeur de la Prospective, de la Programmation et du Suivi-Evaluation.

En effet, à la fin du deuxième trimestre de l'année n, la DPPSE rend disponible le rapport semestriel d'évaluation du Plan de Travail. En se basant sur ces résultats et le Cadre de Référence global qu'est le Plan Stratégique, la DPPSE élabore une note de cadrage et d'orientation qui retrace les résultats de l'évaluation semestrielle, les grandes prévisions budgétaires, les actions prioritaires du Plan Stratégique ainsi que certaines orientations exprimées par l'Autorité de Tutelle. Cette note validée au Comité de Direction (CoDir) du FNEC est transmise au Conseil d'Administration pour son approbation avant le lancement des travaux d'élaboration du PTA.

Les Directions Techniques et les Services rattachés au Directeur Général (DG) sont instruits par une note du DG à produire leurs projets de PTA et à les transmettre à la DPPSE. La DPPSE est chargée de :

- vérifier la pertinence, la cohérence et la conformité des activités planifiées par rapport à la note de cadrage et d'orientation ;
- organiser les séances d'arbitrage avec tous les Directions Techniques et les services rattachés au DG ;
- faire la synthèse du PTA conformément au canevas pour en sortir le premier draft du PTA de l'année n+1.

Ce document de PTA est transmis au DG et une session extraordinaire du CoDir est organisée pour sa validation au plus tard septembre de l'année n. Ensuite, les observations sont intégrées et le document finalisé est transmis à l'Agence Comptable pour l'élaboration du Budget exercice n+1 de la structure.

Les projets de documents du budget et du PTA de l'année n+1 ainsi élaborés sont soumis à l'amendement et l'approbation du Conseil d'Administration (CA) du FNEC au plus tard fin décembre de l'année n.

A la suite de cette session d'approbation, les documents sont finalisés sur la base des recommandations du CA/FNEC.

- **Champ d'application**

Chaque Direction Technique doit se doter d'un plan de travail annuel (PTA) sur la base duquel elle sera évaluée pour la détermination de sa performance.

- **Principes**

L'élaboration du PTA du FNEC tient compte du :

- ✓ Programme d'Action du Gouvernement ;
- ✓ cadre stratégique de programmation du Ministère de tutelle;
- ✓ Plan Stratégique du FNEC en cours de validité ;

Le Plan de Travail Annuel est élaboré de manière ascendante dans le temps requis (le PTA de l'année n+1 est finalisé le 15 septembre de l'année en cours) ;

Le Plan de Travail Annuel reprend et précise les activités à mener au cours de l'année.

Le Plan de Travail Annuel est évalué à travers le rapport d'auto-évaluation annuel.

- **Acteurs concernés**

Les acteurs principaux concernés sont le Conseil d'Administration, le Directeur Général et les Directeurs Techniques.

Le tableau 3 présente la synthèse des étapes de l'élaboration du PTA

Tableau 3 : Etape de l'élaboration du PTA

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
Élaboration du Plan de Travail Annuel		
DPPSE	Élabore une note de cadrage et d'orientation du Budget/PTA et de la feuille de route ; Soumet la note et la feuille de route au DG pour appréciation.	Projet de note d'orientation et de feuille de route élaborés
DG	Organise une séance du Comité de Direction pour la validation de la note d'orientation du PTA et de la feuille de route élaborées par le DPPSE.	Note et feuille de route validées Rapport de séance
DG	Transmet au Président du Conseil d'Administration la note d'orientation du PTA pour approbation	Lettre de transmission
PCA	Convoque le Conseil d'Administration pour étude et approbation de la Note d'orientation	Procès-Verbal de la session du CA

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
DPPSE	Finalise la note de cadrage et d'orientation en intégrant les observations des administrateurs Transmet la version corrigée au DG	Note de cadrage et d'orientation finalisée
DPPSE	Initie à la signature du DG une note de service pour rappeler aux directions techniques la date du dépôt de leurs propositions d'activités. A cette note, est joint le canevas d'élaboration du PTA.	Projet de note de service
DG	Signe la note de service	Note de Service signée
Secrétaire	Enregistre et envoie la note de service signée à tous les destinataires. Reçoit auprès des directions techniques les propositions d'activités accompagnées des TDR budgétisés. Transmet les propositions au DG.	Note de Service signée Propositions de PTA/PAA et TDR Cahier de transmission
DG	Affecte les propositions d'activités au DPPSE.	Propositions de PTA/PAA et TDR
DPPSE	Reçoit les propositions d'activités et en fait la synthèse pour réaliser une 1 ^{ère} version du PTA	Propositions de PTA/PAA
DG, AC, DPPSE et DMRF	Examinent (en séance de travail) la version du PTA. Procèdent aux corrections nécessaires en tenant compte des ressources disponibles et mobilisables. Retiennent une date de concertation pour la validation du PTA (en CODIR élargie).	Proposition de PTA/PAA Rapport de séance
DG	Invite le personnel à la séance de validation	Lettre d'invitation
DG, DT et autres cadres	Valident le PTA du FNEC Élaborent le rapport de validation (par la DPPSE)	PTA validé Rapport de séance

- **Codifications**

Dans le but de faciliter le suivi et l'analyse comparative des réalisations techniques, objectif visé dans la fonction de planification, un système de codification (Cf. tableau 4) entre les diverses rubriques du PTA est observé. Cette démarche permet que des informations de sources et de natures différentes (finance, performance, impact, etc.) puissent être gérées de manière cohérente.

Les codifications analytiques sont construites autour de la structure des objectifs spécifiques qui distinguent les Résultats/produits, les actions, les activités et les tâches.

Tableau 4 : Codification du PTA

Niveau du PTA	Libellé	Codification
1	Objectif spécifique (OS)	Un chiffre
2	Produit/Résultat	Deux chiffre (1 à 3 au maximum sous chaque OS)
3	Actions	Trois chiffres (1 à 5 au maximum sous chaque produit)
4	Activités	Quatre chiffres 1 à 8 au maximum sous chaque action)
5	Tâches	Cinq chiffres (1 à 8 au maximum sous chaque Activité)

- **Appréciation de la qualité du PTA**

Pour éviter le rejet du Plan de Travail Annuel du FNEC par son Conseil d'Administration, il est important que son élaboration réponde aux critères, normes et poids inscrits dans le tableau 5.

Tableau 5 : Critères de vérification de la qualité du PTA

N°	Critères à respecter	Cotation (sur 100)
1	Synergie entre objectifs/produits du PTA et document du cadre de référence du FNEC	15%
2	Activités clairement formulées et permettant d'atteindre les produits ou résultats	20%
3	Cohérence entre coût planifié et activités planifiées	20%
4	Période d'exécution réaliste indiquant date de début et date de fin	5%
5	Base de pondération objective	10%
6	Assurer une bonne imputabilité (engagement clairement situé dans l'atteinte des objectifs/résultats/activités.	5%
7	Mode d'exécution bien identifié (direct, appel d'offres ouvert, restreint, etc.).	10%
8	Dépôt dans les délais	15%

5.3.3-Préparation et adoption du budget

- **Objet** : le PTA sert de guide pour l'élaboration du budget annuel.
- **Champ d'application** : cette procédure s'applique lors de l'élaboration du budget du FNEC
- **Principe** : le budget de l'année n est élaboré à partir du plan de travail annuel de l'année n.

La préparation du budget du FNEC obéit aux principes suivants à savoir :

- ✓ l'annualité ;
- ✓ l'équilibre ;
- ✓ l'universalité ;
- ✓ l'unité.

L'approbation du budget de l'année n+1 par le Conseil d'Administration doit intervenir avant la fin de l'année n.

- **Acteurs concernés** : les acteurs impliqués dans la réalisation de cette activité sont les suivants :
 - ✓ Le DG,
 - ✓ L'AC, le DPPSE et le DMRF
 - ✓ Les autres Chef Services

Le tableau 6 fait une synthèse sur le processus d'élaboration de budget.

Tableau 6 : synthèse des étapes d'élaboration de budget

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
ELABORATION DU BUDGET		
DG	Met en place par note de service un comité chargé de l'élaboration du budget composé de l'AC, du DPPSE, du DMRF, des chefs de services et d'autres personnes ressources, qu'il préside.	Note de service
Comité d'élaboration du budget	Élabore, sur la base du plan de travail annuel validé et des TDR détaillés, un avant-projet de budget qui retrace l'ensemble des produits et des charges liés à la réalisation des activités nécessaires à l'atteinte des objectifs du FNEC.	PTA, TDR, Avant-projet de budget
AC	Présente l'avant-projet de budget ainsi élaboré au DG	Avant-projet de budget

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
DG	Apporte, si nécessaire, des amendements au document qui lui est présenté et le transmet à nouveau aux DT pour une dernière lecture. Transmet le projet de budget et le PTA validés par les Directeurs Techniques aux membres du comité ad 'hoc d'audit.	Projet de budget
AC	Finalise le projet de budget en intégrant les observations des membres du comité ad 'hoc d'audit. Transmet la version corrigée au DG	Projet de budget finalisé
DG	Transmet le projet de budget et le PTA validés par les Directeurs Techniques aux membres du Conseil d'Administration pour approbation.	Projet de budget
APPROBATION DU BUDGET ET DU PTA PAR LE CA		
CA	Reçoit les projets de budget et de PTA Tient une session ordinaire pour étudier lesdits projets. Les approuvent Signent le PV de séance.	Projets de budget et PTA Rapport de séance
DG	Transmet le projet de budget approuvé et le PV au Ministère des Finances pour observations et amendements.	Projet de budget et PV
AC	Prend en compte les observations et le DG renvoie à nouveau le projet au Ministère des Finances.	Projet de budget et PV
AC	Prépare (après avis favorable du Ministère des Finances) un projet de Communication portant adoption du budget par le Conseil des Ministres.	Projet de Budget PV de séance du CA Projet de communication
DG	Transmet au Ministère de tutelle le projet de Communication auquel sont joints le projet de budget approuvé par le CA, le PV de la séance du CA et l'avis du Ministère des Finances.	Projets de communication et de Budget Avis du MF Lettre de transmission

VI- INDICATEURS

6.1 Indicateurs de performance du FNEC

En lien avec les objectifs spécifiques issus de la mission du FNEC, les résultats ci-après peuvent être retenus. A chaque résultat est aussi associé un certain nombre d'indicateurs.

Le tableau 7 présente la déclinaison réalisée à cet effet.

Tableau 7 : Synthèse de la Chaîne des résultats

Objectifs spécifiques	Résultats	Indicateurs associés
<i>Mobiliser les ressources financières pour le financement du secteur de l'environnement et du climat</i>	<i>les ressources vertes et climatiques sont davantage mobilisées pour l'amélioration du cadre de vie et la résilience de la population face aux effets néfastes des changements climatiques.</i>	Taux d'accroissement des ressources écotaxes/amendes mobilisées
		Taux d'accroissement des ressources extérieures mobilisées
<i>Financer les initiatives environnementales et climatiques</i>	<i>Un environnement sain et durable est promu à travers les actions et projets financés par le FNEC</i> <i>La résilience face aux effets des changements climatiques au Bénin est assurée.</i>	Nombre de projets recueillis par campagne d'appel à projets
		Nombre de projets financés
		Taux d'accroissement des subventions des projets d'adaptation aux changements climatiques
		Taux d'accroissement des infrastructures résilients mis en place
<i>Améliorer la performance du FNEC</i>	<i>Un système de production et de gestion d'informations utiles aux prises de décision disponible au FNEC</i>	Nombre de monitorings organisés
		- Taux d'exécution financière des projets - Taux d'exécution physique des projets - Taux d'achèvement des projets financés - Niveau d'exécution du PTA du FNEC
	<i>L'administration du FNEC assume efficacement sa mission et rend des services de qualité dans le secteur de l'environnement et du climat</i>	- Niveau de fonctionnalité des organes de gestion et d'orientation du FNEC ; - Taux de satisfaction des besoins en formation du personnel - Niveau de satisfaction des services fournis aux différents acteurs - Niveau de satisfaction des usagers du CDI
	<i>Les porteurs de projets et</i>	- Nombre de formations en faveur

Objectifs spécifiques	Résultats	Indicateurs associés
	<i>autres partenaires du FNEC jouent efficacement leurs rôles et rendent des services de qualité dans le secteur de l'environnement et du climat</i>	des partenaires nationaux - Taux de réduction des projets rejetés à la suite des appels à projets - Niveau de mise en œuvre des projets exécutés par promoteurs

NB : Pour un suivi efficace et respectueux de la bonne gouvernance, les indicateurs suivants pourraient être pris en compte pour le suivi interne.

- ✓ *Taux d'exécution physique de plan annuel d'audit ;*
- ✓ *Taux de mise en œuvre des recommandations.*

6.2 Indicateurs de suivi du Plan de Gestion Environnemental

Dans le cadre de la mise en œuvre des projets d'infrastructures sujets aux EIES, les Plans de Gestion Environnementale et Sociale et les notes environnementales et sociales devront être mise en œuvre. Cette action exige également un suivi pour garantir non seulement le bien-être des bénéficiaires mais aussi une meilleure protection de leur cadre de vie. A cet effet, les indicateurs suivants devront être renseignés :

- ✓ Taux de mise en œuvre des PGES des projets achevés ;
- ✓ Proportion de projets financés respectant les critères environnementaux et sociaux ;
- ✓ Taux des projets ayant enregistrés de griefs relatifs à la dégradation de milieu de vie ;
 - Nombre de grief enregistrés contre les interventions du FNEC ;
 - Taux de satisfaction des griefs enregistrés.

6.3 Utilisateurs des indicateurs

Les indicateurs inscrits dans le cadre des évaluations des réalisations et actions sont destinées aux groupes d'acteurs ci-après :

- ❖ **Les cadres du FNEC :** Cette catégorie est constituée des principaux acteurs de la mise en œuvre des actions entrant en ligne de compte de la mission du FNEC. L'ensemble des acteurs du FNEC forme une chaîne où la défaillance d'un maillon entrave l'atteinte des résultats. Ces indicateurs permettent également au FNEC d'évaluer sa propre performance.

- ❖ **Le pouvoir public** : A travers le MCVDD, le FNEC rend compte au pouvoir public de sa contribution à la résolution des problèmes environnementaux et climatiques. Ces différentes actions accompagnant l'action gouvernementale, le besoin des informations relatives aux changements induits par les actions du FNEC sur la résolution des problèmes environnementaux et climatiques s'impose.
- ❖ **Les partenaires financiers** : Les partenaires sont aussi appelés à s'assurer des changements imputables à leur appui/accompagnement. La disponibilité des résultats concrets garantit la durabilité du partenariat et l'accroissement des taux de mobilisation des ressources extérieures.
- ❖ **Les ONGs, Communes et Structures Partenaires** (Bénéficiaires des subventions) : Tout comme le FNEC, ces acteurs devront exploiter les indicateurs disponibles non seulement pour évaluer les efforts réalisés dans leurs différents partenariats mais aussi prendre connaissance sur ce qui est fait afin de faciliter les actions futures.
- ❖ **La Société Civile** : Dans le cadre du contrôle citoyen des actions entreprises par les structures de l'Etat, certains indicateurs sont exploités pour évaluer les pratiques relatives à la bonne gouvernance.

VII- MECANISME DE SUIVI EVALUATION

7.1 Procédures de suivi d'exécution physique et financière des activités et projets

Le suivi-évaluation est un processus, c'est-à-dire l'ensemble d'activités méthodiques visant à mesurer de façon objective et indépendante les performances d'un projet ou d'un programme par rapport au but qui lui a été assigné et les avantages tirés par les bénéficiaires. Il permet entre autres, la transparence dans l'utilisation des ressources, l'appréciation du degré de satisfaction des bénéficiaires.

C'est un outil d'aide à la prise de décision sous forme de système d'information qui structure et organise la gestion des informations clés nécessaires à une bonne gestion.

Le système de suivi-évaluation des actions du FNEC, est conçu autour de deux axes :

- ✓ le suivi opérationnel (fonctionnement et réalisations)

- ✓ le suivi du pilotage (effets et capitalisation).

L'ensemble des opérations est conduit par une équipe et des parties prenantes agissant en synergie pour assurer une mise en œuvre efficace des actions du FNEC. Il s'agit d'une équipe de points focaux (au sein du FNEC et au sein des Unités de Gestion des Projets) travaillant sous la coordination de la DPPSE.

Un dispositif spécial est prévu pour être mis en place pour les projets à financement extérieur. En effet, dans le processus de la mise en œuvre desdits projets, le FNEC agit en lieu et place du bailleur et dispose de tous les droits en termes de suivi-évaluation, la qualité et la bonne gouvernance requise dans l'exécution du projet.

Ainsi, au dispositif traditionnel conçu sera complété un système d'information permettant de mettre à la disposition du bailleur, l'essentiel des informations relative au projet.

Le FNEC joue ce rôle à travers à DPSE pour le suivi physique et l'agence comptable pour l'exécution financière.

7.1.1- Suivi opérationnel

7.1.1.1- Mécanisme du suivi opérationnel

Le suivi opérationnel porte sur les ressources / (intrants), les activités/ (processus) et les produits / (output). Ce type de suivi est conçu pour la mesure des écarts entre les réalisations et les prévisions consignées dans un Plan de Travail Annuel. Il consiste à comparer la quantité de tâches réalisées en termes de délais et ce, en lien avec les ressources affectées à cet effet.

Le suivi opérationnel comprend le suivi technique, le suivi financier et le suivi socio-organisationnel.

❖ **Le Suivi technique** concerne l'exécution du projet et le suivi des indicateurs de réalisation. Il porte sur :

- le niveau d'avancement des activités et les résultats obtenus par rapport au calendrier prévu et aux indicateurs (valeurs cibles) prévus ;
- l'identification et l'appréciation des facteurs affectant l'avancement des activités ;
- l'identification des mesures à prendre pour éliminer ou minimiser les problèmes qui entravent la bonne exécution des activités, les niveaux de responsabilité et les réajustements possibles.

❖ ***Le Suivi financier*** permet :

- de suivre le niveau de mobilisation des ressources financières ;
- d'assurer le lien entre la disponibilité financière et les intentions d'investissements ;
- d'assurer la conformité entre les réalisations des budgets alloués ;
- de veiller à la cohérence entre les avancements et les décaissements par action;
- d'établir des critères d'efficience à l'aide des ratios ;
- de suivre l'ensemble des paiements et contributions financières pour les projets (les apports des bénéficiaires, les déblocages de fonds, les paiements des sous-traitants, ainsi que la tenue d'une comptabilité).

❖ ***Le Suivi socio-organisationnel*** concerne les relations et interactions entre les différents groupes d'acteurs. Il s'agit d'assurer la vitalité des liens entre les différentes directions du FNEC d'une part et d'assurer cette même vitalité entre le FNEC et ses partenaires (Bailleurs, ONGs, Communes et Structures partenaires).

Le suivi opérationnel est soutenu par la collecte routinière d'informations sur le fonctionnement des différentes parties prenantes concourant à l'atteinte de la mission du FNEC. Ces informations sont partagées au cours des réunions techniques organisées à tous les niveaux de production ou de collecte de l'information.

Le suivi opérationnel est réalisé à travers les réunions techniques, les visites de terrain et les évaluations.

- **Les visites de terrain** sont organisées par la DPPSE (la fréquence est fonction du nombre de projet en cours) pour s'assurer que les informations transmises par les acteurs et points focaux à différents niveaux rendent compte fidèlement des évolutions sur le terrain. Elles couvrent tous les aspects de la vie du projet et permettent d'apprécier le niveau d'exécution, identifier les difficultés rencontrées par les différentes structures mises en place, et rendre compte à la Direction Générale en vue des mesures ou actions urgentes à entreprendre.

Une visite de terrain portant sur le suivi financier et d'exécution de projet est obligatoirement effectuée par l'Agence Comptable en symbiose avec la DPPSE dans le cadre de la mise en œuvre des conventions de financement signées entre les promoteurs et le FNEC conformément aux conditions de mise à disposition de nouvelles tranches de ressources. Elle va permettre de voir l'utilisation faite des précédentes tranches mises à leur disposition conformément au plan de travail annuel du projet et aux règles de procédures d'utilisation des fonds publics. Un modèle de fiche synthèse de mission de terrain se trouve en annexe 2.4.

- **L'évaluation à mi-parcours** est envisagée pour les projets pluriannuels. Elle a pour objectifs, de mesurer, au cours de l'exécution du projet, le chemin parcouru, de capitaliser les acquis, d'évaluer ce qui reste et de proposer des mesures correctives, le cas échéant, pour garantir l'atteinte des objectifs fixés. Elle est réalisée sous la responsabilité de la DPPSE en étroite collaboration avec la structure bénéficiaire de l'appui du FNEC. Un modèle de canevas de rapport se trouve en annexe 5.

Cette évaluation est faite sur la base du document du projet ou du cadre logique d'intervention, des différents rapports d'activités des structures impliquées et de suivi évaluation de la coordination du projet et à partir d'indicateurs préalablement identifiés.

Contrairement au contrôle périodique, l'évaluation à mi-parcours porte sur la mesure des résultats intermédiaires et non uniquement sur l'analyse du niveau de réalisation des activités. Elle permet de disposer de données pour préparer les évaluations à venir, préparer la restitution aux bénéficiaires et de proposer des modifications ou des réorientations du projet en vue d'en assurer le succès.

L'évaluation à mi-parcours sera réalisée par des consultants externes recrutés par le FNEC.

- **L'évaluation finale** est envisagée pour les projets de grande envergure (Appui supérieur à 20 millions) trois mois après la fin du projet et a pour objectifs de mesurer les résultats et des objectifs fixés, de vérifier si les ressources mobilisées ont été utilisées pour produire les résultats et des objectifs obtenus, de capitaliser les acquis et d'envisager la suite éventuelle du projet. Elle est réalisée à l'initiative

de la DPPSE sur la base du plan stratégique et opérationnel, de son cadre logique, des différents rapports d'évaluation produits et à partir d'indicateurs préalablement identifiés. Elle permet de disposer de données pour apprécier les produits obtenus, préparer la restitution finale aux bénéficiaires et proposer la poursuite, la modification ou la clôture définitive du projet.

L'évaluation finale sera conduite par des consultants externes recrutés par le FNEC.

7.1.1.2-Outils de Suivi Opérationnel

La collecte et le traitement des données du suivi opérationnel se font par l'entremise d'outils spécifiques.

- ❖ **Le Plan de Travail Annuel (C.f format à l'annexe 1.1)** comme source principale du suivi-évaluation pour chacun des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet.
 - ✓ Il est établi en fin d'année N-1 (en septembre) par chacun des acteurs intervenants dans l'exécution des actions entrant en ligne de compte de la mission du FNEC.
 - ✓ Pour faciliter le suivi et rendre visible la performance du PTA, un rapport est rendu disponible selon le canevas en annexe 1.2.
 - ✓ Des fiches de suivi de la programmation permettent de renseigner sur la mise en œuvre des activités (cf. annexe 1.3 et annexe 1.4).
 - ✓ L'ensemble des recommandations formulées lors de l'exécution d'une activité ou action est synthétisé dans un tableau appelé fiche des recommandations (cf. annexe 1.6).
 - ✓ Le suivi de la mise en œuvre des recommandations est réalisé à l'aide de la fiche de suivi des recommandations (cf. annexe 1.7) de manière à régler les problèmes qui se posent à l'atteinte des objectifs.
- ❖ **Le Plan de Passation des Marchés (PPM) :** Dans le contexte de la Gestion Axée sur les résultats, le PPM permet non seulement de gérer de façon efficace les marchés par une anticipation sur les préalables mais aussi favorise l'accès aux commandes de qualité et à l'économie. Les commandes exigent des travaux et devant prendre le pas sur les exécutions, le PPM permet de programmer les périodes critiques des commandes pour une mise en œuvre réussie de la commande

publique. Le fonctionnement de la structure et l'exécution des différents projets rime avec la mise en œuvre du PPM.

7.1.2- Le Plan de Consommation des Crédits (PCC) :

Comme le PPM, le PCC est un récapitulatif des crédits alloués aux différentes tâches en relation avec les périodes de mise en œuvre. Ceci facilite les opérations devant garantir les ressources nécessaires pour les activités inscrites pour une période T donnée.

7.1.3- Méthode de calcul du taux d'exécution physique

Les taux d'exécution financière et physique sont des indicateurs qui permettent d'apprécier le niveau d'avancement dans la mise en œuvre du Budget Programme, à travers le PTA.

Si le calcul du premier est plus ou moins aisé, la détermination du taux d'exécution physique nécessite cependant d'autres paramètres qu'il convient de présenter.

En effet, l'évaluation du niveau d'exécution physique du Plan de Travail Annuel se fait progressivement suivant la chaîne des impacts à partir des tâches jusqu'aux objectifs. La base d'évaluation est la pondération retenue dans le PTA.

La méthodologie de calcul utilisée pour le calcul du taux d'exécution physique est la Méthode dite « multiple d'indexation par les coûts ou valeur budgétaire »

❖ Au niveau tâches :

Le taux d'exécution physique d'une tâche est obtenu en multipliant le poids de cette tâche dans le PTA par le poids cumulé des sous tâches exécutées. Les sous-tâches étant la déclinaison des tâches et sont contenues dans la grille de pondération.

$$Tt = \frac{\text{Poids tâche}}{\text{Poids cumulé}} / 100$$

Par exemple, à l'étape de notification, pour une tâche d'acquisition de bien, le poids cumulé des sous-tâches est de 40% conformément à la grille de pondération.

Le taux d'exécution physique de la tâche « acquisition de bien » ayant un poids de 30% dans le PTA est égal à : $T = 40 \times 30 / 100 = 12\%$

❖ Au niveau activité :

Le taux d'exécution physique d'une activité comportant n tâches est calculé par la somme des taux d'exécution physiques desdites tâches. Ainsi, le taux d'exécution physique Ta ayant n tâches est égal à :

$$Ta = \frac{V_1}{C_1} + \frac{V_2}{C_2} + \dots + \frac{V_n}{C_n}$$

❖ **Au niveau résultats :**

Le taux d'exécution physique est calculé par la *méthode de valeur budgétaire*.

Cette méthodologie est inspirée du manuel de procédure d'élaboration du Budget Programme et du Plan de Travail Annuel du Ministère du Développement.

La valeur budgétaire d'une activité est obtenue en multipliant le taux physique de cette activité par son coût.

Le taux d'exécution physique du résultat est obtenu en faisant la somme des valeurs budgétaires des activités issues du résultat divisée par le coût du résultat.

Si Ta est le taux d'exécution physique d'une activité et C le coût de cette activité, la valeur budgétaire V est égale à :

$$V = Ta \times C$$

Le Taux d'exécution physique Tr d'un résultat ayant n activités est calculé par la formule ci-après :

$$Tr = \frac{V_1 + V_2 + V_3 + \dots + V_n}{C_1 + C_2 + C_3 + \dots + C_n}$$

Avec :

- Vn : valeur budgétaire de l'activité n et
- Cn : le coût de l'activité

❖ **Au niveau des programmes :**

C'est la méthode de valeur budgétaire qui est également utilisée.

Si Tp est le taux physique d'un programme ayant n résultats, le taux d'exécution physique de ce programme est égal à :

$$Tp = \frac{V_1 + V_2 + V_3 + \dots + V_n}{C_1 + C_2 + C_3 + \dots + C_n}$$

Avec :

- Vn : valeur budgétaire des résultats ;
- Cn : coût des résultats.

❖ **Au niveau du Budget Programme :**

Le Taux d'exécution physique du budget-programme est obtenu par la moyenne arithmétique des Taux d'exécution Physique des programmes.

7.2 Procédures de suivi des effets et impact des projets

Dans la pratique, il est possible d'appréhender certains effets dans le cadre des activités de routine de suivi évaluation de l'Unité de Gestion du projet ou de l'équipe de suivi évaluation du FNEC.

Mais pour d'autres effets et surtout pour les impacts, il sera nécessaire de réaliser des évaluations d'effets/impacts en faisant appel à des experts externes au FNEC. Pour les effets pouvant être directement appréhendés dans le cadre des activités des projets, le tableau 8 permet de réaliser leur suivi.

Tableau 8 : suivi effets et impacts

Objectifs	Intitulé de l'indicateur	Unité de mesure	Niveau prévu	Niveau de réalisation à la date du
Objectif 1				
Objectif 2				
...				
...				
Objectif n				

Le suivi des effets/impacts se fera donc à deux niveaux :

- Suivi par l'Unité de Gestion du Projet dont les membres recueilleront l'information sur les effets immédiats
- Recrutement de cabinet d'études pour l'évaluation d'impact.

L'évaluation d'impact a pour objectifs de vérifier la présence des effets induits par le projet sur les bénéficiaires en termes de changement, de renforcement et/ou d'amélioration par rapport à une situation initiale d'avant-projet.

Elle permet de se rendre compte si ces effets sont encore visibles ou toujours ressentis, quelques années après la fin du projet. Elle est réalisée à l'initiative de la Direction de la Programmation de la Prospective et du Suivi Evaluation, sur la base du document du projet ou du cadre logique d'intervention, du rapport d'achèvement ou rapport final du projet et à partir d'hypothèses préalablement identifiés.

Contenu

L'évaluation d'impact porte sur l'analyse des éléments ci-dessous :

- analyse du rapport d'achèvement ou rapport final du projet ;
- vérification des indicateurs de l'objectif global projet ;
- vérification des hypothèses énoncées au départ ;

Périodicité

L'impact d'un projet ne pouvant se mesurer qu'en l'absence de toute action en cours, l'évaluation d'impact sera réalisée dans une période comprise entre 6 mois et 3 ans après la fin du projet.

Equipe d'évaluation

L'évaluation d'impact sera conduite par une équipe de consultants externes recrutés par le FNEC.

Les TDR constituent le document de référence de la mission d'évaluation d'impact. Ils doivent être élaborés par la DPPSE.

VIII- MECANISME DE SUIVI ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL DES PROJETS FINANCES OU EXECUTES PAR LE FNEC

8.1 Définition, objectifs, composantes et organe du suivi environnemental et social

❖ Définition

Le suivi environnemental et social est une démarche scientifique qui permet de suivre, dans le temps et dans l'espace, l'évolution des indicateurs identifiés lors de l'analyse des Composantes des milieux naturels et humains affectés par la réalisation du projet.

Le suivi environnemental et social permet de savoir si les mesures d'atténuation des impacts sont efficaces, efficientes et mises en œuvre.

❖ Objectifs du suivi environnemental et social

Pour les éléments présentant des incertitudes, les objectifs du suivi environnemental peuvent être par exemple :

- de s'assurer de la bonne évaluation des impacts ;
- de vérifier l'efficacité des mesures d'atténuation ou de compensation ;
- d'observer les effets de la mise en place de nouvelles technologies.

❖ Composantes du suivi environnemental

À chaque objectif du suivi correspond généralement une ou plusieurs composantes de l'environnement susceptibles d'être affectées par le projet. Voici une liste non exhaustive des composantes de l'environnement pouvant être affectées par un projet :

- **Eau de surface** : les lacs et les cours d'eau, les marais, les marécages, les tourbières, la qualité physico-chimique, les conditions hydrodynamiques, la bathymétrie, le drainage;
- **Eau souterraine** : la qualité physico-chimique, le régime d'écoulement, la capacité de l'aquifère;
- **Air** : les particules, les gaz, les odeurs;
- **Sol** : la qualité, la stabilité, la topographie, le potentiel agricole, les rives, les milieux humides et les plaines inondables;
- **Sédiments** : la qualité, le régime sédimentologique (zone d'érosion et d'accumulation);
- **Faune** : les mammifères, les poissons, les oiseaux, les amphibiens, les reptiles, les espèces menacée ou vulnérables, leur habitat;
- **Flore** : la flore terrestre, aquatique ou riveraine, les espèces menacées ou vulnérables, leur habitat, les peuplements fragiles ou exceptionnels;
- **Santé humaine** : la santé physique, la santé psychologique;
- **Social** : la qualité de vie, les emplois, la culture, la communauté, le paysage, l'utilisation du territoire;
- **Économie** : l'économie primaire, secondaire, tertiaire;
- **Autres**: l'environnement sonore, les ondes électromagnétiques, les vibrations, le patrimoine archéologique.

❖ **Organe du suivi environnemental au FNEC**

Conformément aux dispositions du décret portant constatation de la création du FNEC, le suivi environnemental et de l'approche genre sont exécutés par le Comité d'Expert Chargé du Suivi Environnemental et Social et de l'approche Genre (CESESAG).

Ce comité est une unité composé d'une équipe pluridisciplinaire présidée par le Directeur du Département Evaluation environnementale de l'Agence béninoise pour l'Environnement (ABE). L'opérationnalisation de ce comité

est consacrée par une décision du Directeur Générale du FNEC. Les sessions du CESESAG sont sanctionnées par un Procès-Verbal.

Il a pour entre autres tâches de faire le screening environnemental conduisant à la catégorisation des projets ou programmes, de valider les notes environnementales proposées par les promoteurs des projets puis de faire le suivi environnemental périodique des PGES et des notes environnementales.

8.2 Suivi environnemental et social

Un programme de suivi environnemental se compose d'une ou de plusieurs études. Le nombre et le contenu de ces études sont établis en fonction des éléments présentant des incertitudes et des composantes du milieu potentiellement affectées par le projet.

Le programme de suivi préliminaire doit présenter ces différentes études ainsi que leurs principales caractéristiques, notamment :

- la zone visée par l'étude;
- les protocoles et méthodes utilisés;
- les détails de l'échantillonnage;
- la durée du suivi environnemental.

Au cas où le projet nécessiterait un suivi environnemental important, il est opportun d'inclure un tableau présentant les éléments d'incertitude, les objectifs du programme de suivi ainsi que les composantes de l'environnement visées par le programme dans l'étude d'impact. En effet, l'étude d'impact est un document d'information, non seulement pour le Ministère du Cadre de Vie et du Développement Durable et l'Agence Béninoise pour l'Environnement (ABE), lors de la phase d'analyse de recevabilité, mais aussi pour la population lors de la phase de consultation publique.

Tableau 9 : Exemple de tableau synthèse

Nom du projet			
Raisons d'être du suivi	Objectifs	Composantes	Études
Technologie non éprouvée	s'assurer de la bonne évaluation des impacts	<ul style="list-style-type: none"> • eau de surface • poisson 	<ul style="list-style-type: none"> • qualité de l'eau • qualité de la chair du poisson • taux de reproduction et intégrité de la frayère

Efficacité incertaine d'un corridor d'accès pour les animaux	vérifier l'efficacité de la mesure de compensation	• faune	• utilisation par les animaux du corridor d'accès • inventaire d'une espèce ciblée pour vérifier la répartition sur le territoire.
--	--	---------	---

8.2.1 Modalités concernant les engagements relatifs à la production des rapports de suivi

Le programme de suivi doit définir, pour chaque étude, le nombre de rapports de suivi à réaliser (rapports d'étape et rapport final) et leur date de dépôt. Le tableau 10 présente un exemple d'échéancier de dépôt des rapports pour le programme de suivi. Il est à noter que ces engagements pourront être ajustés en fonction de l'évolution du projet.

Tableau 10 : Exemple de présentation de l'échéancier des rapports de suivi

Nom du programme de suivi (celui du projet)			
Nom de l'étude	Nombre prévu de rapports	Date relative de livraison prévue	Responsable envisagé pour l'étude
Suivi de la qualité de l'air	3, soit deux rapports d'étape et un rapport final	<u>Rapport 1</u> : 1 an suivant la mise en marche des opérations <u>Rapport 2</u> : 2 ans... <u>Rapport final</u> : 2 ans...	xxxxxxx
Suivi de la qualité de l'eau

Mécanisme d'intervention

Le mécanisme d'intervention prévoit les étapes à suivre au cas où une dégradation de l'environnement ou le dysfonctionnement d'une mesure d'atténuation ou de compensation seraient observés lors de la réalisation du programme de suivi. Le mécanisme d'intervention peut différer suivant les éléments du projet ou les composantes de l'environnement touchés. Par exemple, dans le cas où une dégradation de l'environnement serait observée, le mécanisme d'intervention pourrait être le suivant :

- aviser, dans les délais requis, le ministère de l'Environnement de toute dégradation de l'environnement;
- rechercher la source du problème en vérifiant l'efficacité des

mesures d'atténuation;

- aviser le Ministère du Cadre de Vie et du Développement Durable et l'Agence Béninoise pour l'Environnement (ABE) des correctifs à apporter ou des travaux à réaliser;
- mesurer l'efficacité des correctifs et en faire part au Ministère.

Dans cette section du programme de suivi, il est donc question de décrire une procédure simple d'intervention.

8.2.2 Rapports de suivi environnemental

Les rapports de suivi environnemental présentent les résultats de l'application du programme de suivi. Les renseignements contenus dans ces rapports permettent de tirer des conclusions sur la qualité du programme de suivi ainsi que sur la qualité de l'évaluation des impacts du projet et des mesures d'atténuation ou de compensation.

Il faut distinguer deux types de rapport : les rapports d'étape et le rapport final. Le rapport d'étape décrit les résultats à chacune des étapes de l'étude. Le rapport final présente le bilan de l'étude et les conclusions pertinentes (*Cf annexes 9 et 10 pour les modèle de canevas des rapports*).

IX CIRCUIT DE L'INFORMATION ET RAPPORTAGE

9.1 Informatisation et gestion des bases de données du système

Le Fonds National pour l'Environnement et le Climat, devra mettre en place un système informatisé de suivi évaluation. Il s'agira d'une web application capable d'automatiser les différentes manipulations du système de Suivi et Evaluation du FNEC.

Ainsi, ce système fonctionnera comme une web application spécialement conçue pour le traitement et la gestion d'information dans le cadre du suivi et Evaluation de projet et des autres activités du FNEC.

Aucune application pré requise ne sera nécessaire pour son utilisation. Elle doit être multiplateforme car indépendant des différents systèmes d'exploitation (Windows, Linux, Apple).

❖ Objectif du Système Informatisé de Suivi Evaluation (SISE)

Le Système Informatisé de Suivi Evaluation a pour objectif de :

- Assurer la centralisation des informations de plusieurs projets /programmes

- Permettre la consultation, l'analyse et l'évaluation rapide et ciblée de ses informations (agrégation par unité, du secteur, de la zone géographique, bailleur, agence d'exécution, etc.) suivant des profils de différents niveaux d'autorisation d'accès (internes et publics).
- Faciliter la réalisation du suivi des résultats au sein de plusieurs projets / programmes par le développement de ses outils intégrés de suivi (Tableau de bord rassemblant statistique, Graphique et cartographique) ;
- Garantir l'harmonisation des systèmes de Suivi et évaluation consultation des documents de références sur lesquels est basé le processus de Suivi et Evaluation.

❖ **Fonctionnalités du Système Informatisé de Suivi Evaluation**

- Installée sur un serveur, le Système est accessible à distance via navigateur web pour utilisations distant des parties prenantes ;
- Les données sécurisées du Système sont centralisées sur un serveur de base de données
- L'application permet selon le rôle des utilisateurs attribués d'effectuer :
 - Gestion des accès et fonctionnalités
 - Création, modification et paramétrage de plusieurs projets
 - Intégration et consultation des informations relatives aux projets (programmation et budget, suivi Financier, suivi de passation de marché, suivi des indicateurs et de résultats)
 - Consultation, analyse et synthèse sous un tableau de bord (tableaux statistiques, graphes, webmapping)
 - Programmation et suivi de rapport (Reporting)
 - Gestion et suivi des documents de référence de projets

9.2 Reportage et diffusion des informations :

Au cours de la mise en œuvre des actions ou projets, plusieurs documents et rapports sont à produire pour accompagner la réalisation des activités.

- ❖ **Les Comptes Rendus de réunion (CR)** sont produits à l'occasion de la tenue de réunion ou autre séance au sein des directions du FNEC (sous la responsabilité des premier responsable) ou pour l'ensemble des

directions du FNEC (sous la direction du Directeur Général ou son représentant), des partenaires et autres organes pour consigner les informations clés et les grandes décisions. Il est souhaitable d'élaborer les compte rendus séance tenante et de les faire approuver par l'ensemble des participants à la séance. Le canevas est à l'annexe 2.1.

- ❖ **Rapports de visite de terrain** : Ils sont produits à la fin de chaque visite de terrain. Il est prévu d'effectuer des visites régulières sur le terrain pour observer l'évolution des activités. Ces visites seront réalisées par les différents acteurs et selon leur niveau d'intervention. La fiche synthèse de mission de terrain est présentée à l'annexe 2.4 permet de fournir l'essentiel des informations ramenées du terrain.
- ❖ **Rapports d'activités trimestriel/annuel** : Ils sont élaborés par trimestre et/ou par année. Ils constituent la consolidation des rapports opérationnels par composante, par les responsables de chaque composante. Le rapport de la DPPSE a pour supports, les rapports produits par les différents partenaires (équipe des projets financés). Les canevas sont présentés aux annexes 2.2 et 2.3.
- ❖ **Rapport d'évaluation à mi-parcours** : Le rapport d'évaluation à mi-parcours est produit à la fin de la mission d'évaluation à mi-parcours. Le rapport d'évaluation à mi-parcours devra comprendre tous les éléments d'analyse et les différentes recommandations. Le canevas est présenté à l'annexe 5.
- ❖ **Rapport d'achèvement** : Lors de la dernière supervision des travaux entrant en ligne de compte pour un projet, il est envisagé de rédiger un rapport faisant le bilan de la mise en œuvre du projet en insistant sur les leçons tirées. Il est rédigé par les bénéficiaires avec la participation de la DPPSE. Son format est proposé à l'annexe 4
- ❖ **Rapport d'évaluation finale** : Le rapport d'évaluation finale est produit à la fin de la mission d'évaluation finale. Son format est laissé à la discrétion de l'équipe d'évaluation. Cependant, le rapport d'évaluation finale devra comprendre la comparaison de la situation des bénéficiaires du projet à l'échéance de celui-ci à la situation de référence des bénéficiaires établie au démarrage des activités. Le canevas est présenté à l'annexe 5.
- ❖ **Rapport d'évaluation d'impact** : Le rapport d'évaluation d'impact est produit au plus trois ans après les clôtures pour un ensemble de projets.

Son format est laissé à la discrétion de l'équipe d'évaluation. Cependant, le rapport d'évaluation d'impact devra prendre en compte tous les indicateurs liés au bien-être des populations sur les plans de l'environnement et de l'assainissement et à durabilité des actions.

X- GUIDE DE CAPITALISATION DES ACQUIS DES PROJETS ET PROGRAMMES

10.1 Capitalisation d'expériences : définition et objectifs

Le processus de capitalisation consiste à identifier, analyser, expliciter et modéliser de façon systématique le savoir acquis lors d'une expérience de projet ou de programme, pour que d'autres puissent se l'approprier, l'utiliser, l'adapter, et ne reproduisent pas les mêmes erreurs.

Le processus de capitalisation peut être mis en œuvre de façons très variées pour s'adapter à différents contextes et objectifs.

La capitalisation représente une pratique clé dans toutes les organisations.

Ce qui motive en premier lieu une organisation à capitaliser, c'est l'amélioration de la qualité et de l'efficacité de ses actions. Mais le processus de capitalisation peut avoir de multiples objectifs à divers niveaux, affectant de plusieurs manières les individus, les équipes et l'ensemble de l'organisation.

Ainsi, par exemple, le processus de capitalisation peut permettre :

- ✓ *aux individus* d'analyser et d'améliorer leur pratique professionnelle ; d'identifier des compétences existantes ou requises ; de transférer à d'autres leur savoir et expérience.
- ✓ *aux équipes projet* d'identifier et de renforcer leur savoir commun ; les pratiques d'équipe ; de développer la cohésion de groupe et l'identité collective ; de favoriser la réussite des projets et partager le savoir avec un public plus large.
- ✓ *aux programmes* et à l'ensemble de l'organisation de reproduire les bonnes pratiques dans divers contextes ; d'éviter la déperdition du savoir et la duplication ; d'apprendre des échecs et des erreurs ; d'institutionnaliser les bonnes pratiques ; de produire le changement auprès d'autres acteurs ou organisations ; de promouvoir le savoir acquis par l'organisation dans différents domaines ; de créer des outils de plaidoyer ; de justifier les actions et les choix stratégiques de l'organisation.

10.2 Méthode de la capitalisation

Le processus de capitalisation se déroule en plusieurs étapes :

Etape 1 : Préparation du cahier de charges

L'étape 1 se réalise à travers les réponses aux questions :

- ✓ Qui participera au processus ?
- ✓ Qui va coordonner le processus ?
- ✓ Quelles sont les ressources disponibles ?
- ✓ Quels sont les délais ?
- ✓ Quelles sont les informations déjà disponibles ?

Etape 2 : Identification de l'expérience à capitaliser

Le processus de capitalisation démarre effectivement par l'identification de l'expérience. L'idée est de sélectionner l'expérience à capitaliser à travers un certain nombre de critères.

Pour ce travail d'une première identification globale, plusieurs options sont proposées comme sources d'identification des expériences à capitaliser :

- Évaluation à mi-parcours
- SEPO (Succès, Echecs, Potentialités, Obstacles). Voir annexe 6

A partir des différentes options, il faut faire une priorisation des options suivant les points suivants :

Priorisation ;

- Discuter / échanges sur les expériences
- Grouper/Reformuler les expériences par thème
- Élaborer les critères d'importance de l'expérience
- Prioriser « matrice de priorisation ». voir Annexe 7.

Etape 3 : Description de l'expérience

Le processus de capitalisation se poursuit avec l'approfondissement de l'expérience retenue. L'idée est de sélectionner l'expérience et de dégager ses spécificités. Il s'agit en fait de déterminer les éléments de base qui caractérisent l'identité de l'expérience à capitaliser. Dans un processus de capitalisation, il convient de décrire et d'analyser une seule expérience à la fois.

C'est pourquoi il faudra décrire cette expérience indépendamment des autres activités de l'organisation.

Pour ce faire, une première grille d'identification est proposée. Elle porte

sur l'ensemble des renseignements initiaux qu'on attend d'une expérience.

Titre de l'expérience	Il s'agit du nom de l'expérience à capitaliser retenue dans l'étape précédente. Ce n'est pas nécessairement le titre d'un support final à présenter, mais au minimum une phrase synthétisant l'expérience.
Zone/ lieu	Cela renvoie à la localisation de l'expérience, à sa situation géographique : la zone, la région, la communauté ou la région où l'expérience spécifique a eu lieu. Il est également utile de noter les caractéristiques de cet espace qui ont un impact sur l'expérience.
Dates et durée	C'est l'espace temporel dans lequel se situe l'expérience. Il s'agit de répondre aux questions : quand est-ce que l'expérience a-t-elle commencé ? Combien de temps a-t-elle duré ?
Contexte	Il s'agit ici de la phase dans laquelle l'expérience choisie doit être placée dans le contexte. Dans cette ligne, il est important d'identifier les éléments majeurs en relation avec le déroulement de l'expérience
Problèmes à résoudre	Il est primordial d'identifier clairement le « problème » ou les « problèmes » que l'expérience, ou l'ensemble des activités, a cherché à résoudre : Pourquoi l'expérience a-t-elle été initiée dans cette zone? En fait, il s'agit d'explorer les raisons qui ont conduit à l'initiative.
Initiatives précédentes	Cette section vient renforcer la précédente en mentionnant toutes les activités antérieures (s'il y en a eu) qui ont essayé de résoudre les problèmes nommés. Elles comprennent en général le travail effectué par d'autres institutions dans d'autres zones ou ce qui a été fait antérieurement sur le site choisi.
Objectifs	Qu'est-ce que l'expérience a voulu réaliser, changer, améliorer ? Quels étaient les objectifs visés, la finalité des activités menées ? Observant une expérience spécifique, il

	convient aussi d'identifier de quelle manière ses objectifs se rapportent aux objectifs généraux ou à la mission de l'organisation responsable.
Acteurs principaux / rôles	Cette section se veut une description de tous les acteurs (actuels ou anciens) institutionnels ou personnes concernés par l'expérience. Outre le groupe initiateur et/ou « bénéficiaire » de l'expérience, il faut également considérer les instances autrement impliquées, telles que les autorités locales, les représentants du gouvernement ou des individus venant d'autres institutions. Il est également important d'inclure dans le processus de capitalisation tous ceux qui ont exécuté l'expérience. Il ne s'agit pas seulement de lister une série d'acteurs, mais bien entendu de préciser leurs rôles et responsabilités ainsi que les relations qu'ils entretiennent dans le cadre du projet.
Stratégie/ approche	Cette section se rapporte à l'approche, à l'orientation ou la stratégie spécifique suivie par l'expérience. Comment l'expérience a-t-elle été mise en œuvre ? Par exemple, l'accent mis sur une approche genre, une stratégie de mise en réseau, ou d'expérimentation conjointe, une approche ou système, etc... Ces orientations constituent la base pour l'analyse suivante.

La suite de la première identification de l'expérience est un approfondissement du travail de caractérisation de l'expérience par une description détaillée des activités menées : Cette phase revient donc sur toutes les actions entrant dans le cadre de la mise en œuvre de l'expérience, les résultats atteints, mais aussi les effets inattendus. Elle aborde également les difficultés, les contraintes et les obstacles rencontrés.

Tableau 11 : synthèse sur l'expérience à capitaliser

Expérience :					
Etapes	Activités	Procédés techniques/ organisationnels	Résultats / Réalisations	Difficultés rencontrées	Effets imprévus (positifs ou négatifs)
<p>Ces entrées-ci constituons-les rubriques principales à partir desquelles les activités pratiques ont été organisées. Elles reflètent l'organisation logique des activités selon le sujet, l'heure et le lieu (de préférence, pas plus de quatre). Les autres sections seront remplies sur la base des éléments inscrits dans cette colonne.</p>	<p>Il s'agit ici de revenir sur les différentes activités en rapport avec chacune des étapes. Il est utile également d'indiquer le responsable de l'activité et le rôle de chaque acteur dans la conduite de l'activité. Il convient d'inclure autant que possible les quantités ainsi que la fréquence et le lieu. Il est essentiel de présenter les choses qui ont effectivement eu lieu.</p>	<p>Cette section permet de rendre compte des aspects techniques et/ou technologiques d'une expérience. En effet, l'expérience comporte un aspect technique important, ou une innovation organisationnelle spécifique. Il faut pouvoir la restituer dans la description de l'analyse. Cela est d'autant plus pertinent dans des expériences relatives à des innovations.</p>	<p>Ici, il s'agit de présenter les résultats atteints et les réalisations concrètes à la suite des activités menées, en gardant à l'esprit les objectifs mentionnés dans la première grille. A ce stade, il convient de considérer les différents points de vue. Cependant, sans vouloir forcément arriver à un consensus entre les acteurs, il est important de garder une certaine objectivité dans l'identification des résultats et réalisations. Il faudra veiller également à ne pas se limiter à des résultats quantitatifs. Il faut également explorer les aspects qualitatifs.</p>	<p>Dans cette section sont recensés et expliqués tous les problèmes et les contraintes qui ont influé sur la réalisation des activités ou/et qui nous ont empêchés de réaliser davantage de résultats ou d'améliorer les résultats. La description des difficultés, incluant également les problèmes internes auxquels a fait face l'institution porteuse. Si des stratégies de contournements et de résolutions ont été déployées, il est important de les préciser.</p>	<p>Chaque action induit des effets. Ces effets sont souvent prévus et même visés. Cette colonne devrait inclure les résultats (positifs ou négatifs) non visés spécifiquement au début du projet, mais qui se sont révélés importants.</p>

Bien entendu, il n'y a aucune obligation à remplir toutes les cellules, mais, plus la quantité d'informations est grande, plus le résultat final sera satisfaisant. Cette grille remplie fournit une description complète de l'expérience choisie, identifiant ainsi tout ce qui a été fait et tout ce qui a été réalisé. Cela veut dire qu'il faut présenter et organiser successivement toutes les activités montrant tout ce qui a été fait, l'ordre et l'importance de chaque étape.

Pourtant, le processus de capitalisation n'est pas encore complet, du fait qu'une analyse fait toujours défaut. Pour l'instant, il est juste question de tri et d'organisation de l'information sur l'expérience. Il s'agit maintenant de poser le cadre pour pouvoir apprendre de notre expérience et de présenter de nouvelles connaissances. C'est l'objet de la quatrième étape: l'analyse.

Etape 4 : analyse

L'analyse de l'expérience est sans doute la phase la plus importante. Elle permet de passer de la description pure à l'identification des éléments d'apprentissage, Il s'agit à la fois de la synthèse et de l'examen critique de l'expérience évaluant les pratiques concernées et étudiant les objectifs ou résultats atteints. C'est dans cette phase qu'il faut compiler, comprendre et argumenter les points de vue, les critiques et les jugements de valeur. Dans un premier temps, il est nécessaire de reprendre les principaux résultats/réalisations (étape 3)

Pour chaque résultat/réalisation, tout élément qui a eu une influence positive sur la réalisation d'un atteinte de résultat ou bien y a contribué est considéré comme « aspect positif ». De même, tout ce qui a eu un effet négatif ou a empêché le résultat d'être atteint, est considéré comme un «aspect négatif ». L'avantage d'une telle analyse est qu'il conduit à examiner tous les aspects positifs et négatifs, ce qui mène à de meilleures conclusions. Il permet de se référer moins sur les résultats atteints que les raisons de ces résultats.

La dernière colonne doit être utilisée pour indiquer tous les faits ou événements ayant eu lieu ou devant avoir lieu, mais dont l'effet sur l'expérience est incertain et non maîtrisé. On peut inclure un certain nombre d'événements (par exemple, une élection prochaine de nouvelles autorités,

l'approbation d'une nouvelle loi, etc.), ainsi que tout ce qui n'a pas été étudié en détail jusqu'à ce moment. Tout comme dans la grille précédente, il est essentiel d'inclure les différents points de vue de tous ceux qui sont concernés ou influencés par le projet. En outre, il est très important de se rappeler qu'ici, nous mettons l'accent sur les facteurs ayant contribué à un résultat particulier et pour cette raison, nous n'avons pas besoin d'indiquer quels ont été les résultats.

Une erreur générale commise par rapport à cet encadré est de mentionner les résultats et les réalisations, ce qui constitue une répétition des données présentées dans la phase précédente. L'analyse doit chercher les causes des résultats et des réalisations.

Tableau 12 : Grille d'analyse : par objectif ou résultat atteint

	Facteurs positifs	Facteurs négatifs	Aspects non maîtrisés
Résultat 1			
Résultat 2			

Les relations entre les aspects positifs et négatifs peuvent être schématisées selon les causes et conséquences, des relations entre les structures/acteurs impliquées, un processus, selon les rôles et responsabilités, etc...

Par la suite il est important de traduire les analyses en leçons apprises ou bien en actions/recommandations concrètes pour la structure, le projet/programme, groupe cible, éventuellement répliquables dans d'autres contextes similaires.

Etape 5 : produire le support de partage

L'objectif d'un processus de capitalisation est de partager la connaissance générée sous formes de divers supports. Le support ainsi que les groupes cibles ont été déjà déterminés à l'étape de la préparation de la capitalisation. Les résultats peuvent être présentés sous forme de rencontres ou ateliers ou sous forme d'un article succinct, publié dans un magazine, un bulletin électronique, un site web, sur une vidéo, en tenant compte, bien entendu, que les destinataires y aient accès.

XI- PLAN DE RENFORCEMENT DE CAPACITES DES ACTEURS IMPLIQUES DANS LE SUIVI-EVALUATION DES ACTIONS DU FNEC

Compte tenu des innovations apportées au système de suivi-évaluation, une attention particulière sera accordée à la formation et au renforcement des capacités des personnes ou acteurs impliqués dans la mise en œuvre du système de Suivi et Évaluation. Ainsi, le DPPSE et ses deux collaborateurs, les promoteurs et leurs responsables suivi évaluations, seront formés à l'utilisation du Manuel, et plus tard au web application approprié qui sera mise en place pour le Suivi/Évaluation du projet. Par ailleurs, une évaluation de besoins en formation sera effectuée en vue d'établir un plan de formation adéquat pour la formation et le renforcement de capacités de toutes les parties prenante.

11.1 Au niveau du S&E de l'exécution

Le suivi-évaluation de l'exécution sera effectué par les agents techniques des promoteurs de projets désignés. Ils seront formés afin de développer des compétences dans la collecte, l'analyse et l'utilisation des données pour le suivi de l'exécution.

Au Niveau du S&E des résultats

Les Responsables de projets est le Responsable direct du suivi et de l'évaluation des résultats. Les Responsables du suivi évaluation ont la charge de la mise à jour des résultats du Programme. A cette fin, ils seront recyclés en fonction des besoins qui auront été identifiés et transcrits dans le plan de formation. Ce document devra entre autres, inclure une formation sur le suivi-évaluation participatif axé sur les résultats à l'intention des acteurs.

Le tableau 13 présente quelques propositions de thématiques pour le renforcement de capacités des acteurs à divers niveau.

Tableau 13: Besoins en formation

Bénéficiaires	Domaine de formation
Responsable de Projet et son Responsable financier	Gestion technique, administrative et financière axée vers les résultats de projet
DPPSE et ses collaborateurs DMRF	Les méthodes et Outils de collecte et d'analyse des données socio-économique,

Bénéficiaires	Domaine de formation
AI AC	Les indicateurs de performance et d'impact d'un projet
Responsable Suivi Evaluation des projets,	Les méthodes et outils de collecte et d'analyse des données, Production de rapports ;
	Le système, de suivi-évaluation du projet,
DMRF et ses Collaborateurs	La mobilisation des ressources en vue de l'optimisation des résultats
DPPSE DMRF et ses Collaborateurs AC, AI, PRMP	Formation à l'utilisation de la Web Application (système de suivi évaluation informatisé.

XII- GESTION ET CONTROLE DU SYSTEME DE PROGRAMMATION, DE SUIVI EVALUATION

12.1- Gestion du système de suivi évaluation

La gestion du système de suivi Evaluation est assurée par la Direction de la Prospective, de la Programmation et du Suivi Evaluation composé de :

- ✓ Directeur de la Prospective, de la Programmation et du Suivi Évaluation
- ✓ Chef Service de la Programmation et du Suivi Évaluation
- ✓ Chef Service des Études Prospectives

12.2- Contrôle qualité du système de suivi évaluation

Le dispositif de contrôle qualité au niveau du FNEC vise les objectifs suivants :

- ✓ Améliorer la qualité des rapports produits
- ✓ Contribuer à rehausser l'image FNEC

12.2.1- Contrôle de qualité des rapports

1ere étape : le contrôle qualité sera assuré par chaque membre du comité de contrôle qualité composé de :

- ✓ Direction de la Prospective, de la Programmation et du Suivi-Évaluation
- ✓ Chef du Service de la Programmation et du Suivi-Évaluation
- ✓ Chef du Service des Études Prospectives

2^{ème} étape : les trois membres se réunissent pour échanger sur les observations et faire une synthèse à envoyer aux responsables de projet.

Le contrôle qualité se fera en utilisant essentiellement : *La fiche de feed back* (Cf. Annexe 8)

Il s'agit d'une fiche permettant aux membres des organes de contrôle de consigner leurs observations sur les documents reçus et de les transmettre aux personnes ayant élaboré les documents ainsi qu'aux responsables des organes de contrôle. Si on reçoit une fiche de FEEDBACK il faut la remplir et la transmettre à l'expéditeur dans les dix (10) jours qui suivent la réception du document.

12.2.2- Contrôle de la qualité des extrants

Il permet d'évaluer la qualité des extrants produits et se structure autour des points suivants :

- ✓ L'extrant existe-t-il à l'endroit prévu ?
- ✓ Est-il réalisé suivant le plan initial ?
- ✓ Existents-ils des procès-verbaux de contrôle technique ?
- ✓ Existe-t-il un procès-verbal de réception provisoire ?
- ✓ Les observations et réserves contenues dans le procès-verbal ont-elles été prises en compte ?

CONCLUSION

Le présent guide est le fruit d'un travail qui s'est reposé sur une démarche participative impliquant des acteurs à divers niveaux. Il a le mérite de venir combler le vide laissé par l'ancien manuel de Suivi Evaluation. En effet, les aspects de programmation ne font plus défaut à ce nouveau manuel qui met également l'accent sur le suivi environnemental et social des projets financés par le FNEC. Il pourra être d'une grande utilité pour la formation des cadres chargés de la planification et du suivi évaluation au niveau du FNEC et des actuels et futures bénéficiaires du financement du FNEC.

Les étapes du processus de programmation de suivi Evaluation et du suivi environnemental sont décrits en détail et, le guide contient également les tâches à accomplir ainsi que les outils disponibles pour ce faire. Il contribuera donc à orienter les différents reportages qui sont susceptibles d'assurer une bonne visibilité des actions du FNEC.

Ce manuel est aussi actualisé afin que le FNEC soit et continue d'être référence en matière de mobilisation de ressources vertes, de réparation de préjudices environnementaux et de financement des initiatives climatiques et de résiliences des communautés aux des changements climatiques.

Un des défis que le FNEC devra relever dans l'avenir est la mise en place de son Système Informatisé de Suivi Evaluation (SISE) généralisé du terrain au bureau avec l'utilisation des Technologies Informatisé de Suivi Evaluation (TIC) pour tous ces projets.

ANNEXES

Annexes 1 : Documents de suivi Opérationnel

Annexe 1.1 : Canevas du Plan Annuel de Travail

Annexe 1.2 : Canevas de rapport de performance du PTA

Annexe 1.3 : Canevas de rapport d'activités du PTA

Annexe 1.4 : Fiche de suivi mensuel

Annexe 1.5 : Fiche de suivi des activités

Annexe 1.6 : Fiche des recommandations

Annexe 1.7 : Fiche de suivi des recommandations

Annexe 1.8 : Matrice des indicateurs

Annexe 1.9 : Matrice de suivi des indicateurs

Annexe 2 : Canevas de rapports

Annexe 2.1 : Canevas de compte rendu de réunion

Annexe 2.2 : Canevas de rapport d'activité trimestriel

Annexe 2.3 : Canevas de rapport d'activité annuel

Annexe 2.4 : Fiche synthèse des missions de terrain

Annexe 3 : Fiche de quelques indicateurs de performance du FNEC

Annexe 4 : Modèle de rapport d'achèvement

Annexe 5 : Modèle de rapport d'évaluation à mi-parcours ou finale

Annexe 6 : Le SEPO

Annexe 7 : Priorisation matricielle

Annexe 8 : Fiche de FEEDBACK

Annexe 9 : Format de présentation des rapports d'étape de Suivi environnemental

Annexe10 : Format de présentation du rapport final de Suivi environnemental

ANNEXES 1 : Documents de suivi Opérationnel

Annexe 1.1: Canevas du Plan Annuel de Travail

Code PTA	Objectifs/Résultats/ Actions/Activités/ Tâches	Imputation budgétaire	Montant Programmé (milliers FCFA)	Sources de financement	Période d'exécution		Poids (%)	Structures Responsables	Structures Associées	Mode d'exécution	Observations
					Date de début	Date de fin					
OBJECTIF GENERAL :											
IMPACT:											
Objectif spécifique1 :											
Effet 1 :											
1.1	Produit 1.1:										
1.1.1	Action 1.1.1:										
1.1.1.1											
1.1.1.1.1											
1.1.1.1.2											
TOTAL FNEC											

Annexe 1.2: Canevas de rapport de performance du PTA

Objectifs/Résultats/ Actions/activités/ tâche	Taux d'exécution physique	Coût initial prévu	Coût réellement alloué	Source de financement	Engagement	Ordonnancement	Taux d'exécution financière		Localité	Bénéficiaires
							Base engagement	Base décaissement		
Résultat 1 :										
Action 1 :										
Action 2 :										

Annexe 1.3 : Canevas de rapport d'activités du PTA

Objectifs/Résultats/ Actions/activités/	Taux d'exécution	Coût initial	Coût réellement	Source de financement	Engagement	Ordonnancement	Taux d'exécution financière	Localité	Bénéficiaires
--	---------------------	-----------------	--------------------	--------------------------	------------	----------------	--------------------------------	----------	---------------

tâche	physique	prévu	alloué				Base engagement	Base décaissement		
Résultat 1 :										
Action 1 :										
Action 2 :										

Annexe 1.4 : Canevas de rapport d'activités Hors PTA

Activités/taches	Source de financement	Coût engagé	Coût décaissé	Localité	Bénéficiaire	Observations (raisons de la réalisation)
Total						

Annexe 1.5: Fiche de suivi des activités

Activité :		Responsable :	
Montant prévu :		Montant exécuté :	
Taux d'exécution financière :		Observations :	
Cible pour Indicateurs de réalisation :		Valeur atteinte pour Indicateurs de réalisation :	
Observations sur les indicateurs :		Taux d'exécution physique :	
Recommandations :			

Annexe 1.6: Fiche des recommandations

N°	Problèmes identifiés	Recommandations	Responsables	Acteurs impliqués	Echéances

Annexe 1.7: Fiche de suivi des recommandations

N°	Problèmes identifiés	Recommandations	Responsables	Acteurs impliqués	Echéances	Etat de mise en œuvre	Observations

Annexe 1.8: Matrice des indicateurs

Niveau de résultats	Libellé de l'indicateur	Type de l'indicateur	Source	Données de base		Valeurs cibles			Observations
				Année	Valeur	2020	2021	2022	

Annexe 1.9: Matrice de suivi des indicateurs

Niveau de résultats	Libellé de l'indicateur	Type de l'indicateur	Source	Données de base		2020		2021		2022		Observations
				Année	Valeur	Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	

Annexe 2 : Canevas de rapports

Annexe 2.1 : Canevas de compte rendu de réunion

Activité :	
Date :	
Lieu :	
Présence :	
Présidence :	
Heure de début :	
Ordre du jour :	
Contenu des discussions :	
Principales décisions :	
Recommandations :	
Autres informations :	
Heure de fin :	

Annexe 2.2 : Canevas de rapport trimestriel

Période de référence :

Introduction

1-Rappeler toutes les activités planifiées sur la période sous référence

N°	Intitulé de l'Activité	Source de financement	Coût prévu	Période d'exécution prévue

2- Activités exécutées :

N°	Intitulé de l'Activité	Source de financement	Coût réel	Description des tâches exécutées	Taux d'exécution	Commentaire (expliquer les écarts....)

Commentaire : Analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations (Activités prévues et non démarrées)

3- Résultats obtenus

Commentaire général (apprécier la mise en œuvre globale des activités de la période sous référence)

4- Difficultés rencontrées :

(Décrire les problèmes rencontrés pendant l'exécution des activités. Expliquer les causes de la non-exécution de certaines activités de la période sous référence, etc.)

5-Solutions envisagées :

6- Programmation du trimestre suivant :

N°	Intitulé de l'Activité	Source de financement	Coût prévu	Période d'exécution prévue	Actions critiques	Observations
Total						

7- Analyse des risques :

(Décrire les risques techniques, opérationnels, administratifs, financiers ou éventuels qui peuvent entraver la mise en œuvre correcte des activités pendant la période sous référence)

Conclusion

Annexe 2.3 : Canevas de rapport annuel

Conditions à observer quant à la forme :

- Liste d'abréviations.
- Le rapport doit contenir des données désagrégées par genre et des données portant sur les groupes de population marginalisés/vulnérables en lien avec l'intervention.
- **Annexes** (rapports des renforcements de capacité, rapports de missions de l'UGP, liste des bénéficiaires, autres annexes portant sur des questions financières ou illustrations des réalisations : photos, coupures de presse)

Présentation du rapport

Introduction

I- Informations générales sur le projet

Titre du Projet :	
Nom du promoteur	
Localisation du projet	
Référence de la convention/avenant	
Année de lancement	
Coût global du projet	
Montant de la Subvention du FNEC	
Contrepartie des promoteurs	
Délai d'exécution	
Date de fin d'exécution prévue	
Objectifs	

Résultats attendus	
--------------------	--

II- Rappel de toutes les activités planifiées pour l'année concernée :

Commentaire : avant le rappel des activités planifiées, il faut décrire la logique d'intervention du projet, les parties prenantes et leurs attentes, les effets escomptés de la mise en œuvre du projet.

N°	Intitulé de l'Activité	Source de financement	Coût prévu	Période d'exécution prévue
Total				

Commentaire : Analyser des écarts entre les prévisions et les réalisations (Activités prévues et non démarrées etc.)

III-Point d'exécution physique du projet

3-1- Bilan d'exécution physique

N°	Intitulé de l'Activité	Description des tâches exécutées	Taux d'exécution physique	Indicateur de réalisation	Commentaire (expliquer les écarts....)

Total					

3-2 Commentaire général de l'exécution physique à travers :

- la description de la performance annuelle des indicateurs d'effets mesurés par rapport à la base de référence et aux valeurs cibles et reflétant les dimensions quantitatives et qualitatives des résultats obtenus ;
- l'appréciation critique et transparente des effets obtenus ;
- la présentation des effets directs et indirects, positifs, négatifs ainsi qu'inattendus de l'intervention ;
- la présentation des informations sur le genre et la prise en compte des attentes des groupes de population marginalisés/vulnérables en lien avec l'intervention ;
- l'illustration des perspectives des parties prenantes sous forme de témoignages et/ou autres illustrations de résultats principaux et effets obtenus (Photos).

3-3 Bilan des indicateurs

Intitulé de l'indicateur	Nature (Impact, effet, exrant)	Valeur de référence	Valeur cible	Valeur atteinte selon le genre	Ecart	Observations

IV-Point financier et administratif du projet

4.1 Bilan d'exécution financière

Intitulé des actions	Source de financement	Montant prévu	Montant décaissé	Taux de décaissement	Observations (expliquer les écarts)
Total					

4.2- Commentaire général à travers :

- l'analyse des écarts à la hausse ou à la baisse entre le budget et les dépenses, perspectives pour le restant de la phase ;
- l'appréciation du degré d'efficacité de la manière dont les intrants ont été utilisés pour la production des extraits ;
- la référence aux activités et brèves explications si des écarts importants existent entre les activités menées à bien et les activités planifiées.

4.3 Point de la gestion administrative.

- La gestion du matériel
- La gestion des ressources humaines
- Point de mise en œuvre des recommandations issues des missions de contrôle et/ou de suivi évaluation

V- Enseignements tirés

5.1- Difficultés majeures et approches de solutions

5.2- Leçons apprises et recommandations

Commentaire : les principaux points à développer dans cette partie :

- Bonne pratique et méthode innovante efficaces dans le cadre de la collaboration avec les partenaires clés et du travail avec les bénéficiaires ;
- recommandations.

Conclusion

ANNEXES

La liste ci-dessous n'est pas limitative :

Carte de situation de l'intervention

Détails éventuels de la méthodologie retenue pour l'évaluation

Cadre logique de l'intervention reconstruit ex-post

Tableaux des résultats/effets/impacts par composantes

Instruments de collecte de l'information éventuellement employés

Annexe 2.4 : Fiche synthèse des missions de terrain

FICHE SYNTHÈSE DES MISSIONS DE TERRAIN

Projet :

Nom et Prénoms : Responsabilité.....

Mois de :.....

N	Période	Membres de la mission	Personnes/structures rencontrées	Objet de la mission	Résultats obtenus	Difficultés	Implications /prochains pas pour le projet	Observations

Annexe 3 : Fiche de quelques indicateurs de performance du FNEC

Fiche 1	
Libellé d'indicateur : Montant des ressources ECOTAXES et amendes mobilisées	
Définition : C'est le montant des ressources Ecotaxes mobilisées sur une période donnée.	Méthodologie de calcul : Montant des taxes mobilisées divisées par montant total attendu multiplié par 100
Unité de mesure : Nombre	
Fréquence de publication : mensuelle, annuelle	Commentaires : La variable montant des taxes mobilisées prend en compte les ressources Ecotaxes et amendes mobilisées au cours de l'année
Niveau de désagrégation : Néant	
Source de données : Agent Comptable/FNEC	
Structure de publication : DPSE/FNEC	
Année de base : 2020	Valeur de base (en millions) :
	Valeur réalisée (en millions) : 173,03
Valeurs cibles de l'indicateur (en millions)	
2020	400
2021	915
2022	1745,79
2023	1 462,5
2024	1 042,29
Date de la dernière mise à jour de cette fiche : jj/mm/aaaa	

Fiche 2	
Libellé d'indicateur : Taux de mobilisation des ressources extérieures	
Définition : C'est le pourcentage de mobilisation des ressources financières auprès des PTFs	Méthodologie de calcul : Montant des ressources mobilisées auprès des PTFs divisé par montant total attendu des PTFs multiplié par 100
Unité de mesure : Pourcentage	
Fréquence de publication : annuelle	Commentaires : Le montant des ressources mobilisées auprès des PTFs ne prend pas en compte les subventions de l'Etat. Les ressources considérées ici est le FA, toutefois la liste n'est pas exhaustive.
Niveau de désagrégation : Néant	
Source de données : Agent Comptable/FNEC	
Structure de publication : DPSE/FNEC	
Année de base : 2020	Valeur de base :
	Valeur réalisée :
Valeurs cibles de l'indicateur	
2020	Néant
2021	Néant
2022	Néant
2023	14
2024	Néant
Date de la dernière mise à jour de cette fiche : jj/mm/aaaa	

Fiche 3	
Libellé d'indicateur : Taux de variation des produits	
Définition : Le niveau de variation des produits de la structure entre deux périodes consécutives	Méthodologie de calcul : Différence entre le nombre de source de financement de l'année n et l'année n-1 divisé par le nombre de source de financement de l'année n
Unité de mesure : Nombre	
Fréquence de publication : mensuelle, annuelle	Commentaires :
Niveau de désagrégation : Néant	
Source de données : Agent Comptable/FNEC	
Structure de publication : DPSE/FNEC	
Année de base : 2020	Valeur de base :
	Valeur réalisée :
Valeurs cibles de l'indicateur	
2020	Néant
2021	Néant
2022	Néant
2023	Néant
2024	Néant
Date de la dernière mise à jour de cette fiche : jj/mm/aaaa	

Fiche 4	
Libellé d'indicateur : Nombre de projets recueillis par campagne/année	
Définition : C'est le nombre de structure ayant soumis des projets à financer. Ce nombre permet de connaître le rayonnement du FNEC	Méthodologie de calcul : Nombre total de projets (par catégorie : Commune, ONGs et autres)
Unité de mesure : Nombre	
Fréquence de publication : annuelle	Commentaires : Ce nombre peut être stratifié par catégorie (Par unité de espace / département et par type de projets)
Niveau de désagrégation : Néant	
Source de données : DPSE/FNEC	
Structure de publication : DPSE/FNEC	
Année de base : 2020	Valeur de base :
	Valeur réalisée :
Valeurs cibles de l'indicateur	
2020	Néant
2021	Néant
2022	Néant
2023	Néant
2024	Néant
Date de la dernière mise à jour de cette fiche : jj/mm/aaaa	

Fiche 5	
Libellé d'indicateur : Nombre de projets financés	
Définition : C'est le nombre de structure ayant bénéficié du financement. Ce nombre permet de connaître le rayonnement du FNEC	Méthodologie de calcul : Nombre total de projets financés (par catégorie : Commune, ONGs et autres)
Unité de mesure : Nombre	
Fréquence de publication : annuelle	Commentaires : Ce taux est calculé par département, par commune et par type de projets
Niveau de désagrégation : Néant	
Source de données : DPSE/FNEC	
Structure de publication : DPSE/FNEC	
Année de base : 2020	Valeur de base : 5
	Valeur réalisée : 7
Valeurs cibles de l'indicateur	
2020	5
2021	10
2022	7
2023	5
2024	Néant
Date de la dernière mise à jour de cette fiche : jj/mm/aaaa	

Annexe 4 : Modèle de rapport d'achèvement

Les commentaires de ce plan type sont placés en italiques

Introduction

III- Informations générales sur le projet

Titre du Projet :	
Nom du promoteur	
Localisation du projet	
Référence de la convention/avenant	
Année de lancement	
Coût global du projet	
Montant de la Subvention du FNEC	
Contrepartie des promoteurs	
Délai d'exécution	
Date de fin d'exécution prévue	
Objectifs	
Résultats attendus	

CONTEXTE DU PROJET

a) _____

Breve description du contexte initial du projet (peut être repris en partie à partir du rapport de présentation) :

Contexte géographique et socio-économique (renvoi à la carte en annexe)

Contexte institutionnel et politiques publiques

Autres interventions et projets dans la zone

OBJECTIFS INITIAUX DU PROJET (selon le cadre logique)

a) _____

Résumer les objectifs, éventuellement sous-objectifs et résultats attendus en cohérence avec le cadre logique initial du projet (le replacer en annexe).

DESCRIPTION DU PROJET ET DE SES COMPOSANTES (selon le cadre logique)

a) _____

1. Parties prenantes du projet

Identifier clairement les parties prenantes principales du projet et publics cibles.

2. Description des composantes

Pour chaque composante identifier clairement les différents acteurs, leurs responsabilités et les résultats à atteindre.

3. Mécanisme de suivi évaluation du projet

Décrire les modalités de suivi, de l'évaluation et de supervision de la mise en œuvre (comité de pilotage, composition, etc...)

4. Moyens

Décrire les moyens en matériel, financiers et ressources humaines du projet

IV- BILAN DE L'EXECUTION TECHNIQUE

Le bilan d'exécution est à présenter par composante. Pour chaque composante :

Résultats obtenus

Etablir un tableau résultats prévus / résultats obtenus.

Actions mises en œuvre

Si les rapports trimestriels et annuels sont produits régulièrement, il suffit de s'y référer pour remplir cette partie. Les actions sont à présenter par ordre chronologique, éventuellement sous forme du tableau. Si les actions s'avèrent trop nombreuses à l'issue du projet, placer les tableaux en annexe.

Analyse des écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus

Facteurs externes liés à l'évolution du contexte (on spécifiera si ces facteurs étaient prévisibles au stade de l'instruction)

Facteurs internes liés à l'exécution du projet (on spécifiera si ces facteurs étaient prévisibles au stade de l'instruction)

Flexibilité et réorientations en fonction des conditions d'exécution

Mesures prises en cours d'exécution

5. Effets constatés du projet non prévus initialement

V- BILAN DE L'EXECUTION FINANCIERE

Joindre en annexe un tableau détaillé reprenant les éléments du budget initial et indiquant pour chaque rubrique les montants engagés/ décaissés.

Un deuxième tableau indiquera les modalités de mobilisation effective des cofinancements, ainsi que leur utilisation et affectation.

BILAN DES PARTENARIATS ENGAGES

Présentation et évaluation des partenariats initiaux et des partenariats engagés en cours de projet.

VI- SUIVI EVALUATION DU PROJET

Description des modalités de supervision du projet, missions, réunions du comité de pilotage (placer les comptes rendus en annexes).

VII- PERSPECTIVES APRES-PROJET

Décrire la stratégie de sortie de projet adoptée, la destination des matériels et équipements (joindre en annexe un inventaire), les mesures prises pour garantir la pérennité des acquis et/ou leur réplique.

Décrire les actions de communication et de diffusion programmées avant la clôture du projet (séminaires, ateliers, capitalisation).

CONCLUSIONS

Leçons à tirer en vue de l'instruction de futurs projets

Éléments et acquis du projet reproductibles

Actions de communication et de diffusion préconisées (à partir des acquis les plus significatifs et novateurs du projet) - joindre éventuellement les TDR correspondants en annexe.

Thèmes à capitaliser plus particulièrement à partir de l'expérience du projet (*à reprendre dans les questions évaluatives d'une éventuelle mission d'évaluation ex-post*)

ANNEXES

Annexe 1 - Carte de situation du projet

Annexe 2 - Cadre logique

Annexe 3 - Tableaux de reporting financier

Annexe 4 - Inventaire des matériels et équipements

Annexe 5 - Détail du contenu du CD-ROM joint au rapport d'achèvement (incluant sous forme électronique les TDR d'assistance technique, rapports de missions, rapports semestriels, compte rendus des Comités de pilotage, éventuellement fichiers SIG et cartographie, iconographie sélectionnée à des fins de publication et de diffusion, les photos/images des réalisations physiques etc...)

Annexe 6 - Liste et coordonnées des responsables du projet

Annexe 7 - Rapport de suivi-évaluation final produit par le dispositif mis en place par le projet à son démarrage.

Annexe 5 : Modèle de rapport d'évaluation d'impact

[Ce modèle de rapport doit être annexé aux TDR des évaluations]

Titre du projet

Titre du projet	
Localisation	
Bénéficiaires	
Promoteur	
Références de la Convention	
Noms des évaluateurs	
Date	

L'objet de l'évaluation est de formuler une opinion motivée sur la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité du projet financé au regard du contexte, de la politique et des procédures d'intervention du FNEC. L'évaluateur a examiné les réalisations du projet en fonction des objectifs qui étaient fixés. Il a, par ailleurs, procédé à l'examen du processus d'exécution et de fonctionnement du projet dans ses différentes phases de mise en œuvre et de suivi. Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce rapport le sont sous la seule responsabilité de leurs auteurs.

Les commentaires de ce plan type sont placés en italiques

METHODOLOGIE

a) _____

Methodologie retenue de manière résumée (renvoyer en annexe si nécessaire)

Modalités générales de déroulement de la mission d'évaluation

Limites des méthodes et difficultés rencontrées

CONTEXTE

a) _____

Présentation générale du contexte du projet et de ses évolutions dans la période de mise en œuvre

DESCRIPTION DU PROJET, DE SES OBJECTIFS ET PARTIES PRENANTES

a) _____

Description du projet et de ses objectifs, identification des parties prenantes (Maîtrise d'ouvrage, d'œuvre, publics cibles, supervision, etc., structure de gestion et de mise en œuvre).

MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Résumer le déroulement du projet depuis son démarrage, en incluant les données annuelles d'exécution financière (placer éventuellement les tableaux trop lourds en annexes). Mettre en évidence dans ce résumé les événements ayant marqué le déroulement de l'intervention (externes - ayant affecté le contexte ; internes - liés à l'exécution même du projet).

Mentionner l'affectation et le volume des co-financements effectivement mobilisés.

Résumer les principales difficultés rencontrées.

Mentionner les réorientations ou recentrages intervenus, les actions de supervision (comités de pilotage, missions de supervision).

ANALYSE EVALUATIVE

L'organisation de ce chapitre par critères ne constitue pas une obligation, mais si un autre plan est adopté, l'évaluateur doit veiller à ce que ces critères soient tous renseignés lorsqu'ils sont applicables.

Les points importants sont à placer en gras.

Il est utile d'illustrer les points de l'analyse évaluative au travers de courts exemples tirés de l'expérience du projet à placer en encadrés, « pavés », ou éventuellement en notes de bas de page.

Les éléments listés ci-dessous le sont à titre indicatif.

Pertinence

Dans quelle mesure le projet répondait-il de manière adéquate aux problèmes identifiés initialement ?

La stratégie définie initialement (cadre logique) était-elle adaptée ?

Dans quelle mesure les problèmes identifiés initialement ont-ils évolué ?

Les différentes parties prenantes et publics cibles du projet étaient-ils correctement identifiés ?

L'analyse initiale des hypothèses et des risques est-elle confirmée ?

La flexibilité de la gestion, supervision et des modes opératoires était-elle suffisante pour permettre une réactivité satisfaisante face aux circonstances imprévues ?

Les documents d'instruction permettaient-ils un démarrage du projet dans les meilleures conditions ?

Cohérence (externe)

Le projet était-il cohérent (i) avec les politiques nationales et internationales; (ii) avec les autres interventions dans la zone ou dans le secteur ?

Des relations de complémentarité, cohérence et coordination ont-elles été établies avec d'autres initiatives dans le contexte ?

Des partenariats opérationnels ont-ils été engagés ? Sont-ils poursuivis ?

Cohérence (interne)

Les moyens prévus (humains, financiers, matériels) étaient-ils correctement dimensionnés par rapport aux objectifs du projet ?

La durée d'exécution était-elle suffisante pour atteindre les résultats attendus ?

Observe-t-on un renforcement mutuel entre les effets des différentes composantes

Efficacité

En analysant les réalisations et résultats du projet par composante (tableau à placer en annexe éventuellement), effectuer un bilan des écarts entre les réalisations prévues et effectives. Les commentaires peuvent aborder les points suivants (liste non exhaustive) :

Comment les actions du projet ont-elles été perçues par les publics cibles ?

Des circonstances imprévues ont-elles parfois favorisé ou nui à l'efficacité ?

Pour les principales actions, les effets attendus ont-ils été observés ?

Efficiences

Dispose-t-on de coûts unitaires spécifiques pour les actions réalisées et éventuellement répliquables ? (si oui, les indiquer dans un tableau)

Les coûts de mise en œuvre du projet sont-ils réalistes par rapport aux résultats (des comparaisons avec d'autres projets peuvent être utiles)

Les ressources financières du projet ont-elles été affectées aux postes initialement prévus ? Quelles principales modifications sont intervenues ?

Le management du personnel était-il optimal ?

La gestion des risques a-t-elle été l'objet d'une organisation ou de mesures spécifiques ?

Viabilité

Les résultats du projet sont-ils durables ?

Les résultats du projet sont-ils appropriés par les publics cibles

Les bénéficiaires et partenaires ont-ils été amenés à mettre en place des mesures d'accompagnement en vue d'accroître la viabilité des résultats ?

Les bénéficiaires et partenaires ont-ils été amenés à mettre en place des mesures d'accompagnement en vue d'accompagner les changements et innovations ?

Une stratégie formalisée de sortie de projet a-t-elle été établie dès le début ou en cours de projet ?

La structure appelée à poursuivre l'effort du projet, ou à maintenir les résultats obtenus est-elle clairement identifiée ?

La viabilité peut être appréhendée en suivant « l'étoile de viabilité » - à utiliser comme « aide-mémoire », et non systématiquement :

Viabilité technique : le modèle technique diffusé est-il déjà en usage dans la région ? Est-il optimal ? Est-il facilement appropriable par les acteurs et éventuellement répliquable ?

Viabilité socioculturelle : ce point concerne les facteurs socioculturels pouvant favoriser ou au contraire contrarier l'adoption et la réplification de l'action et des produits d'action dans le contexte socioculturel local.

Viabilité financière : les charges récurrentes d'entretien ou de maintenance des acquis sont-elles effectivement couvertes ?

Viabilité économique : les effets et impacts du projet peuvent-ils être mis en cause à court et moyen terme par des variations courantes et envisageables des cours des matières premières et de l'énergie ?

Viabilité organisationnelle : les éventuelles « infrastructures humaines » mise en place pour la gestion des produits d'action sont-ils fonctionnels ?

Viabilité environnementale : les éventuels impacts environnementaux des réalisations ont-ils été anticipés, celles-ci contribuent-elles à une meilleure gestion des ressources naturelles ?

Viabilité territoriale : dans quelle mesure l'action contribue-t-elle à renforcer l'organisation et la cohésion du territoire concerné. Les solidarités et réciprocity territoriales sont-elles bien prises en compte ?

Viabilité par rapport au genre : l'action et ses produits n'ont-ils pas entraîné de déséquilibre dans le partage des tâches entre les hommes, les femmes et les différentes classes d'âge ?

Impacts

L'évaluation des impacts est généralement délicate, et requiert dans un premier temps d'identifier les effets engendrés au travers des résultats obtenus.

On pourra distinguer (i) les impacts à moyen et long terme ; (ii) les impacts immédiats définis comme l'ampleur avec laquelle les effets sont observés.

Redevabilité

Dans quelle mesure le dispositif de suivi du projet mis en place par l'opérateur était-il opérationnel ?

L'évaluateur a-t-il eu accès sans difficultés ni perte de temps aux réalisations et rapports du projet ?

Le rapportage périodique a-t-il été suivi régulièrement ?

Les rapports étaient-ils suffisamment documentés ? Bien structurés ?

Les procédures du projet étaient-elles transparentes ? Maîtrisées par tous les acteurs ?

Les modes opératoires des actions innovantes sont-ils clairement décrits ?

Les causes des échecs et difficultés sont-ils analysés dans les rapports du projet ?

Le projet a-t-il mis en œuvre des démarches d'auto-évaluation ?

Visibilité

L'intervention du FNEC est-elle clairement lisible ?

Le projet a-t-il déployé des outils de communication ? (Web, plaquettes, communications lors d'évènements internationaux, publications scientifiques)

Le projet est-il connu et reconnu par les acteurs institutionnels et de la société civile dans le contexte ?

Innovation

L'innovation concerne-t-elle :

La connaissance de base ?

Le mode d'organisation des acteurs ?

Le mode d'organisation économique ?

Les techniques de gestion de l'environnement et des ressources naturelles (lutte contre les pollutions, énergies renouvelables, valorisation des déchets, etc.) ?

La communication et la sensibilisation ?

L'innovation est-elle considérée comme validée ?

Les conditions de sa réplication sont-elles remplies ?

Effets constatés du projet non prévus initialement

REPONSES AUX QUESTIONS EVALUATIVES EN TERMES DE REFERENCE

CONCLUSION

Les conclusions doivent être cohérentes avec les éléments de constats présentés dans l'analyse évaluative.

Quelles sont les forces et faiblesses du projet ?

Leurs causes sont-elles identifiées ?

Quels enseignements généraux peut-on tirer de l'expérience du projet ? Pour les instructions futures ?
Pour l'exécution des projets ?

RECOMMANDATIONS

Les recommandations doivent être cohérentes avec les conclusions. Elles peuvent notamment aborder :

L'après-projet

Les thèmes à valoriser dans le cadre d'actions de capitalisation et de communication menées par le FNEC

Les procédures et documents types du FNEC

ANNEXES

La liste ci-dessous n'est pas limitative :

Termes de référence de l'évaluation

Présentation des experts

Carte de situation de l'intervention

Détails éventuels de la méthodologie retenue pour l'évaluation

Cadre logique de l'intervention reconstruit ex-post

Tableaux des résultats/effets/impacts par composantes

Liste des personnes rencontrées

Calendrier de la mission

Instruments de collecte de l'information éventuellement employés

Documents consultés

Annexe 6 : Le SEPO

Le SEPO (Succès - Echec - Potentialités - Obstacles) est un outil d'analyse, d'auto-évaluation, de planification de projets qui fait correspondre les expériences et les espoirs. Il permet :

- de décrire différentes expériences par les différentes personnes concernées ;
- d'évaluer de manière participative des expériences et des perceptions ;
- d'échanger sur des expériences, des opinions et des acteurs ;
- de construire un langage commun et de proposer des solutions aux problèmes ;
- d'établir un lien entre l'évaluation (la révision) et l'ajustement des objectifs et de la planification.

La fenêtre SEPO comprend quatre parties telles que présentées ci-après. Elle est basée sur notre capacité fondamentale à nous rappeler le passé et à anticiper le futur.

L'axe du temps : Tout d'abord, la fenêtre demande au participant d'éclairer une expérience ou une activité passée. Elle localise l'expérience sur l'axe du temps.

L'axe du jugement ; On ajoute à la révision du passé et à l'anticipation du futur, un simple critère d'évaluation (positif/négatif), ce qui divise la fenêtre SEPO en quatre parties. Selon l'évaluation individuelle, on écrira les expériences dans l'une des quatre parties de la fenêtre.

Démarche d'utilisation du SEPO

Expliquer aux usagers de SEPO comment la fenêtre SEPO est construite ;

Laisser l'auditoire décider de la portée, c'est-à-dire, jusqu'où il jette un regard rétrospectif et prospectif.

Au début, s'en servir pour une seule activité à laquelle plusieurs acteurs participent ;

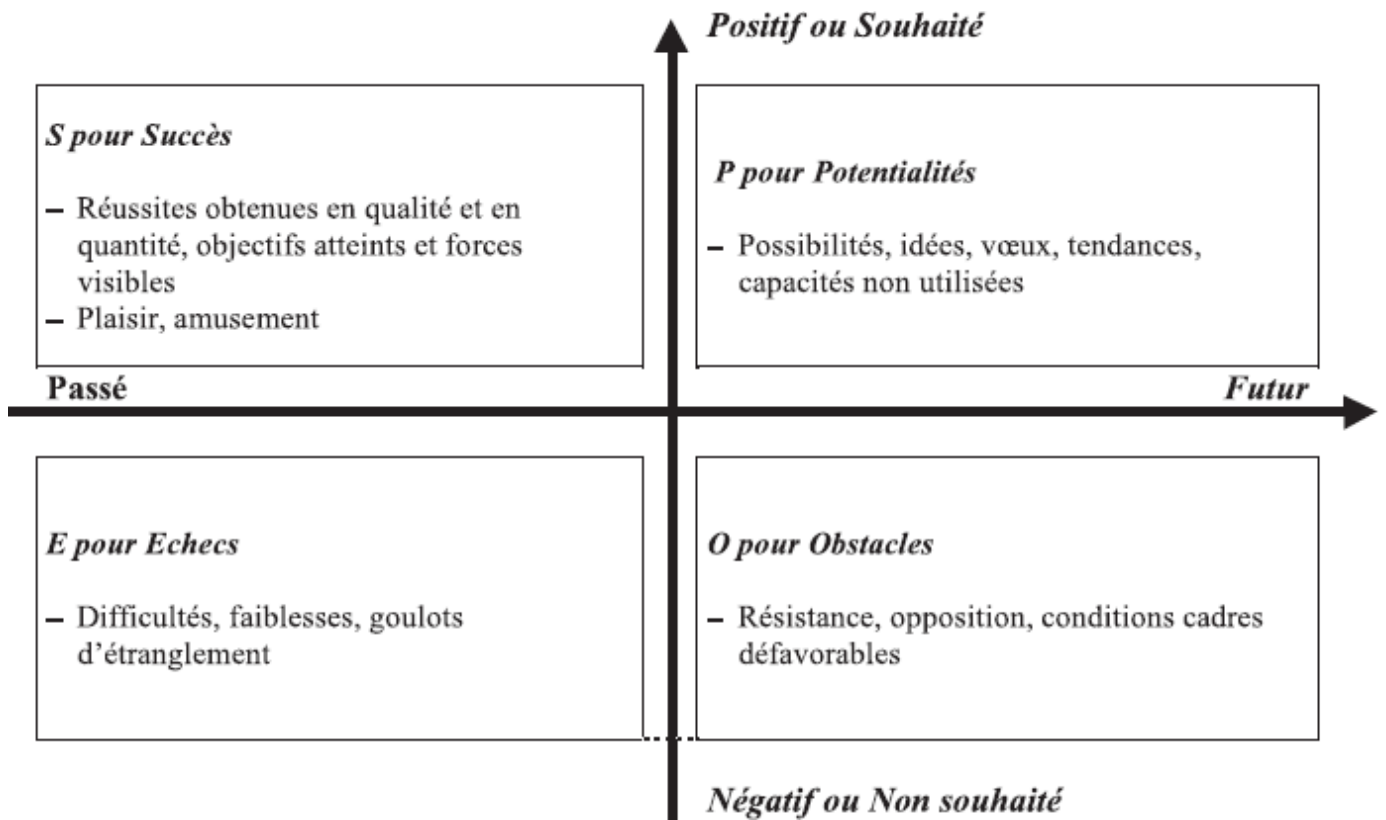
Commencer toujours par regarder vers le passé (à gauche de la fenêtre), en commençant par les succès. Cela motive les gens et attire l'attention sur le potentiel de développement ;

Chaque acteur devrait exprimer ses propres expériences et perceptions ;

S'assurer que toutes les expériences sont notées dans le SEPO, et qu'elles sont prises au sérieux ;

Demander aux participants de clarifier leurs contributions en répondant à toute question qui pourrait se poser ;

Enregistrer les aspects communs d'abord (consensus), les points d'accord, avant de discuter des opinions contradictoires (désaccord).



Annexe 7 : Priorisation matricielle

Priorisation matricielle

Ces outils permettent d'identifier les priorités ou les préférences d'un groupe d'acteurs face à un choix entre plusieurs options : innovations à tester, thèmes de capitalisation, etc.

Trois types d'outils de classements sont généralement utilisés :

- le classement hiérarchique simple,
- le classement par paires,
- le classement matriciel.

Ces outils sont d'ailleurs complémentaires. Le classement hiérarchique simple C'est un classement où l'on procède à la présentation des différents éléments (innovations, thèmes de capitalisation....) par ordre de priorité ou d'importance. Ce classement aboutit à une liste par ordre décroissant.

Le classement par paires Ici, il s'agit de comparer les thèmes de capitalisation par paires, de procéder aux choix des thèmes et de les justifier. Ces justifications permettent de déterminer des critères. Au terme de cette comparaison des éléments deux à deux, on obtient une liste de critères qui permettent de procéder à un classement matriciel.

Le classement matriciel ou par matrice de critères Ce classement se fait dans un tableau à double entrée qui croise les thèmes à comparer avec les critères de choix issus du classement par paires.

	Thème 1	Thème 2	Thème 3	Thème 4
Critère 1				
Critère 2				
Critère 3				
Critère 4				

En considérant que tous les critères ont le même poids :

- on définit une échelle de notation de 1 à 5 ou de 1 à 10.
- on note chaque thème par rapport aux différents critères (encourager les discussions de groupes pour arriver à une note consensuelle).

Le total des notes sur chaque thème permet au groupe de choisir les thèmes qui ont eu les meilleurs scores.

Annexe 8 : Fiche de FEEDBACK

I. Références du rapport	
Titre du rapport	
Période couverte par le rapport	
Date de soumission du rapport	
Nom du contact	
Localisation	
II. Commentaires du rapport	
Le rapport contient-il tous les éléments requis (si non énumérer les éléments manquants)	
Qu'est ce qui a été bien fait	
Qu'est qui peut être amélioré	
Quelles questions voulez-vous poser au (x) auteur (s)	
Autre chose digne d'intérêt concernant le rapport	

4-Résultats obtenus :

- décrire les effets positifs des mesures environnementales et sociales mises en œuvre (illustrer si possible avec des photos) ;*
- faire autres commentaires généraux sur la fiche technique (si nécessaire).*

5-Difficultés rencontrées et solutions envisagées

- décrire les problèmes rencontrés pendant l'exécution des activités ;*
- expliquer les causes de la non-exécution de certaines activités de la période sous référence (si c'est le cas)*

6-Programmation des activités du trimestre suivant

- faire le point des activités à mettre en œuvre le trimestre suivant*

7-Analyse des risques

- décrire les risques techniques, opérationnels, administratifs, financiers ou autres qui peuvent entraver la mise en œuvre correcte des activités pendant le trimestre suivant.*

8-Conclusion :

4-Résultats obtenus

- décrire les effets positifs des mesures environnementales et sociales annuelles mise en œuvre ;*
- évaluer les résultats atteints au vue des objectifs fixés ;*
- autres commentaires généraux sur les mesures environnementales et sociales mises en œuvre.*

5-Enseignements tirés

5-1-Difficultés majeures et approches de solution

5-2-Leçons apprises et recommandations

- décrire les bonnes pratiques, méthodes innovantes efficaces et mauvaises pratiques;*
- faire des recommandations.*

6-Programmation des activités de l'année suivante

- faire le point des activités à mettre en œuvre l'année suivante*

7-Conclusion

8-Annexes

(Rapports des renforcements de capacité, liste des bénéficiaires, autres annexes portant sur des questions environnementales et sociales : photos, coupures de presse ...)