



Poverty Reduction and Environmental Management Initiative
PREMI

Rapport d'Evaluation à Mi-Parcours

Juin 2012

Version Post Revue Annuelle

André Bassolé

Serge Alfred Sedogo

EXECUTIVE SUMMARY

The Poverty Reduction and Environmental Management Initiative (PREMI) is an Asdi-funded programme implemented by IUCN and partner institutions in West Africa, including ECOWAS, UEMOA and CILSS. This regional programme aims at building coherence for a wide range of activities that IUCN has developed with its local, national and regional partner institutions in West Africa. Through this programme, IUCN is consolidating their capacity to integrate ecosystem goods and services into regional development plans, poverty reduction and climate change policies and strategies in order to improve wealth creation and economic growth in the sub-region.

This mid-term evaluation report was produced based on an analysis of the program's relevance to West African countries' needs, an assessment of its efficiency, the quality of the partnerships developed for its implementation, its internal structure and articulation with the seven projects being implemented under its umbrella, to name a few of the specific objectives of the evaluation mission.

The outcome of the analytical exercise can be summarized as follows: the status of the program's global implementation, with reference to end of December 2011 was at 60%. This performance shows a delay of the order of 3 to 6 points in comparison with the expected implementation rate of 67%.

The overall financial resources use rate, at the same date was 60% over the period 2010-2011 (excluding the 2009 and no cost extension period extending through June 2010. This shows also a delay of roughly 6 to 7 points in the use of the funds allocated to the program, but this rate is consistent with the overall physical implementation rate at the reference date of December 31st 2011.

This rather moderate performance is however susceptible to be improved if dynamic measures are taken to speed up the implementation of the program during the year 2012. A series of recommendations are provided to this end, starting with suggestions regarding the fusion of some projects and ending up with the suggestion of a new organisational model for a second phase of the PREMI program, necessary to consolidate the achievements of the present phase.

TABLE DES MATIERES

EXECUTIVE SUMMARY.....	2
SIGLES, ABREVIATIONS ET ACRONYMES.....	8
LISTE DES FIGURES.....	10
LISTE DES TABLES.....	10
REMERCIEMENTS.....	11
INTRODUCTION.....	12
Contexte.....	12
Méthodologie de l'évaluation.....	12
CHAPITRE 1	
RESULTATS DE L'EVALUATION A MI-PARCOURS.....	13
1. Rappel de la composition du PROGRAMME PREMI	13
2. Objectifs de la revue à mi-parcours	13
3. Degré d'atteinte des objectifs spécifiques.....	14
1.1 PERTINENCE DU PROGRAMME.....	15
1.2 COHERENCE DU CONTENU DU PROGRAMME.....	16
Composante 1 : Le développement et la gouvernance des ressources en eau.	16
Composante 2 : Les services des écosystèmes, les forêts et les pauvres	17
Composante 3 : Le développement des capacités et la création de réseaux pour catalyser le changement vers une gestion durable des ressources naturelles	19
1.3 Conclusion sur la cohérence.....	19
CHAPITRE 2	
ANALYSE DE L'ARTICULATION, DE L'ARCHITECTURE DU PROGRAMME ET DE L'EFFICACITE ET L'EFFICIENCE DE SA MISE EN ŒUVRE.....	22
2.1 MONTAGE DU PROGRAMME PREMI.....	22
2.2 ARTICULATION ET ARCHITECTURE DU PROGRAMME PREMI.....	23

2.2.1	Architecture du programme PREMI.....	23
2.2.2	Articulation du programme	24
2.2.2.1	Articulation avec le PAGEV	24
2.2.2.2	Articulation avec les autres projets	26
2.2.2.3	Conclusion sur l'articulation du programme	27
2.3	Efficacité et efficence de mise en œuvre du Programme PREMI.....	27
2.3.1	Efficacité de mise en œuvre du programme PREMI	28
2.3.1.1	Détail de la méthodologie	28
2.3.1.2	Résultats des calculs et interprétation	30
2.3.2	Efficence de mise en œuvre du programme PREMI.....	33
2.3.2.1	Détail de la méthodologie	33
2.3.2.2	Niveau d'exécution financière.....	34
2.3.2.3	Comparaison des niveaux d'exécution financière et de réalisation physique	35
2.3.2.4	Conclusion sur l'efficence de mise en œuvre du programme.....	36
2.3.3	Adéquation des modèles organisationnels	37
2331	Organe de prise de décision.....	37
2.3.3.2	Equipe de gestion.....	39
2.3.3.3	Modèle organisationnel à l'aval de la Coordination du programme PREMI	39
2.3.3.4	Conclusion sur l'adéquation des modèles organisationnels	41

CHAPITRE 3

RELATIONS PARTENARIALES, CONTRIBUTION AUX CHANGEMENTS, ET FACTEURS DE DURABILITE	43
3.1 LES RELATIONS DE PARTENARIAT DU PROGRAMME PREMI.....	43
3.2 MANIFESTATION DES CHANGEMENTS	43
3.3 DURABILITE DU PROGRAMME PREMI	44

CONCLUSION : Principales leçons et recommandations pour le renforcement de la mise en œuvre	46
4.1 LEÇONS APPRISES.....	46
4.1.1 Leçons positives	46
4.1.2 Visibilité insuffisante du programme PREMI compensée par une bonne visibilité de l’UICN	47
4.1.3 Manque à gagner dans la comptabilité des effets du programme	47
4.1.4 Manque de visibilité de l’aspect Genre et VIH/SIDA.....	48
4.2 RECOMMANDATIONS	48
4.2.1 Recommandation sur la structuration du programme PREMI pour 2012.....	48
4.2.2 Recommandation relative à une uniformisation du processus de suivi évaluation et des formats de rapports annuels des projets.....	50
4.2.3 Recommandation relative à un modèle organisationnel pour LA PREMI – Phase II	50
Références bibliographiques	52
ANNEXES	53
ANNEXE A	
TDR DE L’ETUDE	
ANNEXE B	
INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES SUR LA COHERENCE DU PROGRAMME PREMI	
ANNEXE C	
DETAILS DE L’ANALYSE DE L’ARTICULATION DES PROJETS COMPOSANT LE PROGRAMME PREMI A L’INTERNE ET AVEC L’ARCHITECTURE DU PROGRAMME LUI-MEME	
ANNEXE D	

BASE D'ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU PROGRAMME PREMI EN FIN 2011
– CADRE EXTRAIT DU RAPPORT ANNUEL 2011

ANNEXE E

DETAIL DES CALCULS DE TAUX ET MOYENNES PONDEREES (TMRP, TMEF, MPRP, MPEF) RELATIFS A L'EFFICACITE DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME PREMI

ANNEXE F

DETAIL DES RELATIONS DE PARTENARIAT, DE LA MANIFESTATION DES
CHANGEMENTS ET DE LA DURABILITE DANS LE CONTEXTE DU
PROGRAMME PREMI

SIGLES, ABREVIATIONS ET ACRONYMES

ABN	Autorité du Bassin du Niger
ABV	Autorité du Bassin de la Volta
Asdi	Agence Suédoise de Développement International
CC	Changement Climatique
CCRE	Centre de Coordination des ressources en Eau
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CILSS	Comité permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse au Sahel
GIRE	Gestion intégrée des Ressources en Eau
MPEF	Moyenne Pondérée d'Exécution Financière
MPRP	Moyenne Pondérée de Réalisation Physique
OSC	Organisation de la Société Civile
PACO	Programme pour l'Afrique Centrale et Occidentale (de l'UICN)
PAGEV	Projet d'Appui à la Gouvernance de l'Eau dans le bassin de la Volta
PREMI	Poverty Reduction and Environmental Management Initiative
SAAF	Suivi-Evaluation, Audits, Appui Technique UICN, Frais de gestion
TMEF	Taux Moyen d'Exécution Financière
TMRP	Taux Moyen de Réalisation Physique
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
UICN	Union Internationale pour la Conservation de la Nature
WANI	Water and Nature Initiative

LISTE DES FIGURES

- Figure 1 :** Chronologie de mise en place du PREMI
- Figure 2 :** Architecture du programme PREMI telle que révélée par la documentation exploitée
- Figure 3 :** Articulation du PAGEV avec le programme PREMI
- Figure 4 :** Structuration proposée pour la PREMI Phase 2

LISTE DES TABLES

- Tableau 1 :** Produits de l'Objectif Stratégique 2 au niveau de réalisation alarmant
- Tableau 2 :** Détail des MPEF et des MPRP des projets du programme PREMI

REMERCIEMENTS

L'Equipe ABSAS est reconnaissante aux Hauts Responsables du PACO et à leurs collaborateurs, au Coordonnateur du PREMI et à son prédécesseur, aux responsables des projets composant la corbeille du PREMI, aux Chefs de mission et bureaux de l'UICN dans les pays visités (Burkina, Mali, Guinée, Sénégal) et à leurs collaborateurs, aux partenaires du PACO impliqués dans les divers projets du PREMI, aux Autorités centrales et locales des pays visités, aux responsables et cadres des services techniques déconcentrés, au bailleur de fonds, et à toutes les personnes qui ont prêté leur concours pour l'atteinte des objectifs de cette mission d'évaluation.

INTRODUCTION

CONTEXTE

1. La présente évaluation à mi-parcours du Programme "Poverty Reduction and Environmental Management Initiative – PREMI " est réalisée en satisfaction à une disposition de la convention de financement du programme PREMI prévoyant que les parties concernées procèdent à une revue à mi-parcours de l'initiative en 2011.
2. La finalité du PREMI est de renforcer les options de moyens d'existence et la croissance économique durable par la gestion intégrée des ressources naturelles. Ce programme a été conçu par l'UICN-PACO pour consolider les capacités de démonstration de la contribution économique des activités basées sur les écosystèmes naturels à la réduction de la pauvreté et à la croissance économique. Les processus mis en œuvre incluent entre autre, le soutien à des dialogues régionaux sur quelques uns des problèmes cruciaux de développement en Afrique de l'ouest.

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

3. La méthodologie appliquée dans le cadre de la présente mission a une dimension générale et une dimension propre aux objectifs stratégiques
4. La méthodologie générale a consisté essentiellement à :
 1. procéder à une revue et une étude de la documentation mise à disposition. Elle a permis de maîtriser les acquis du programme PREMI, les enjeux de départ, les objectifs et résultats fixés et ceux atteints au niveau des projets individuels partie prenante au programme ;
 2. concevoir des outils méthodologiques adaptés à cette mission d'évaluation. Ils ont été développés suite à une analyse approfondie des six objectifs spécifiques de la mission d'évaluation ;
 3. collecter les données pertinentes sur le terrain dans un échantillon des pays couverts (Burkina Faso, Mali, Guinée et Sénégal) auprès de personnes ressources clés identifiées au préalable avec le concours de la Coordination du programme PREMI et des partenaires sur le terrain ;
 4. analyser les résultats issus de l'exploitation des données collectées sur le terrain dans le sens de répondre aux questions de base consignées dans les TDR de la mission d'évaluation, et ;
 5. rédiger le présent rapport d'évaluation.
5. La méthode propre à chaque objectif spécifique de l'évaluation est résumée au début de chaque section présentant les résultats atteints

RESULTATS DE L'EVALUATION A MI-PARCOURS

1. RAPPEL DE LA COMPOSITION DU PROGRAMME PREMI

6. L'Initiative pour la Réduction de la Pauvreté et la Gestion de l'Environnement est un programme régional de gestion intégrée des ressources naturelles pour la réduction de la pauvreté et l'adaptation au changement climatique en Afrique de l'Ouest. Il s'est fixé pour ambition de créer des synergies entre les institutions ouest africaines, en vue d'accroître l'efficacité et l'efficience des actions de gestion durable des ressources naturelles dans l'espace CEDEAO, grâce à une coopération intense, active, cohérente et féconde [1].
7. Le programme PREMI comporte les trois composantes ci-après, régulièrement évaluées par les revues UICN Asdi, avec les projets qui les constituent:

Composante 1 : Le développement et la gouvernance des ressources en eau

- Amélioration de la gouvernance de l'eau dans le bassin de la Volta - PAGEV
- Dialogue régional sur les grandes infrastructures hydrauliques (ou Dialogues sur les barrages)

Composante 2 : Les services des écosystèmes, les forêts et les pauvres

- Evaluation économique des zones humides pour l'amélioration des politiques d'aménagement en Afrique de l'ouest
- Intégration de l'adaptation au changement climatique dans les politiques et stratégies de réduction de la pauvreté
- Restauration des écosystèmes et paiement des services environnementaux dans le bassin du Tinkisso en Guinée
- Appui à la CEDEAO pour le dialogue régional sur les forêts en Afrique de l'Ouest.

Composante 3 : Le développement des capacités et la création de réseaux pour catalyser le changement vers une gestion durable des ressources naturelles

- Mobilisation des connaissances environnementales pour l'amélioration des politiques régionales en Afrique de l'Ouest
- Activités diverses de plaidoyer et développement du réseau.

2. OBJECTIFS DE LA REVUE A MI-PARCOURS

8. Le présent rapport d'évaluation à mi-parcours est guidé par les objectifs ci-après fixés par les TDR :
 - 1) analyser la pertinence, l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre du PREMI, le niveau d'atteinte des résultats et des objectifs du programme 2009-2012 et

- 2) faire des recommandations pour ajuster la mise en œuvre et la coordination afin que le programme sur la période restante génère davantage de résultats et de changements significatifs.
 - 3) Six objectifs spécifiques ont été assignés à la mission d'évaluation, à savoir :
 - 4) Analyser la pertinence du programme 2009-2012 comme réponse aux problématiques identifiées, particulièrement celles liées à la gestion durable des ressources naturelles et à la lutte contre la pauvreté, et comme positionnement par rapport au contexte de la sous-région ;
 - 5) Analyser (i) l'articulation et l'architecture du PREMI (cohérence objectifs-résultats-activités, identification des indicateurs, etc.), (ii) l'efficacité et l'efficience de sa mise en œuvre (gouvernance environnementale, niveau de réalisation des résultats et objectifs) ;
 - 6) Analyser les relations partenariales du PREMI et la perception des acteurs ;
 - 7) Analyser la contribution du PREMI aux changements/impacts, notamment dans le domaine de la conservation et la gestion durable des ressources naturelles.
 - 8) Analyser les facteurs de durabilité du PREMI, y inclus l'appropriation des partenaires impliqués tels que la CEDEAO
 - 9) Identifier les principales leçons à ce jour et faire des recommandations et des propositions concrètes pour améliorer/renforcer la mise en œuvre du PREMI et la réalisation de ses objectifs/impacts, ainsi que sur la justification éventuelle d'une phase ultérieure.
9. Le détail des TDR de la mission d'évaluation à mi-parcours du PREMI est fourni comme Annexe A au présent rapport d'évaluation.

3. DEGRE D'ATTEINTE DES OBJECTIFS SPECIFIQUES

10. Les chapitres qui suivent touchent les objectifs spécifiques assignés à l'évaluation à mi-parcours du programme PREMI, avec des tentatives de réponses aux questions clés posées.

CHAPITRE I

ANALYSE DE LA PERTINENCE DU PROGRAMME

1.1 PERTINENCE DU PROGRAMME

11. La pertinence se mesure à l'adéquation entre le contenu du programme et la nature des problématiques identifiées au départ. En d'autres termes, dans un cadre de gestion axée sur les résultats, l'évaluation s'interroge de savoir si les résultats attendus et les produits vont résoudre les problèmes identifiés au cours d'un diagnostic ou d'une connaissance avérée de la situation de départ du milieu ou de l'objet sur lequel porte l'intervention du programme.
12. La méthodologie appliquée pour l'objectif spécifique 1 a consisté à
 - 1) considérer les problématiques environnementales connues de la sous-région Afrique de l'Ouest et les liens entre ces problématiques et la pauvreté des populations
 - 2) examiner dans le détail le contenu du programme PREMI :
 - 3) rechercher l'évidence de l'adéquation, de l'adaptation des résultats, produits, effets et activités du programme PREMI à la solution des problématiques auxquelles le programme est sensé s'attaquer.
13. Dans le cas d'espèce, on a pu constater que le programme PREMI a fait d'abord l'objet d'une identification de projets basée sur la connaissance par l'UICN des problématiques environnementales de l'Afrique de l'Ouest et de la longue expérience tirée de ses interventions multiformes dans la sous-région. L'affirmation relative à la bonne connaissance des problématiques environnementales de la sous-région par l'UICN s'appuie sur l'analyse de situation réalisée tous les quatre (4) ans de manière participative et servant de base à la formulation de ses interventions.
14. Par ailleurs, au cours de la période de formulation du programme, celui-ci a fait l'objet de deux évaluations ("In-Depth Assessment") menées par le principal bailleur de fonds. La première est intervenue en 2008 sur la base de notes conceptuelles de sept (7) projets formant le programme PREMI soumis par l'UICN. La seconde datant de mai 2009 a examiné de manière critique sept (7) documents de projets complets et un document de programme. L'équipe des experts commise à cette évaluation a effectué des missions sur le terrain en vue de donner une opinion objective sur la pertinence du programme dans sa globalité. La version finale du programme PREMI et chacun des sept projets dont il est constitué est le fruit de la prise en compte des observations et recommandations formulées à l'occasion de cette double évaluation approfondie.

15. Au-delà du montage, la phase de mise en œuvre du programme PREMI est également une source de vérification de sa pertinence. A ce sujet, les pays de la CEDEAO sont tous engagés dans des stratégies de lutte contre la pauvreté qui prônent le développement durable pour les uns, le verdissement de l'économie pour les autres. La question de la maîtrise de l'eau, de la gouvernance de façon générale apparaît dans les politiques. Il est évident que les Etats se préoccupent davantage de l'accroissement des superficies de périmètres hydro-agricoles, sans suffisamment se pencher sur les questions de gouvernance de l'eau, bien qu'ayant adopté la GIRE et œuvré à l'adoption de plans d'action et des structures dans ce sens. Il revient à d'autres acteurs, notamment les OSC ainsi qu'aux Institutions régionales qui produisent les directives à l'endroit des Etats, de jouer leur partition. C'est ce que le PREMI apporte à travers ses activités de renforcement des capacités en vue de favoriser l'émergence d'une société civile forte ; c'est à cela que participe la prise de parts dans les activités de la CEDEAO qui ont abouti à des résultats salués de par leurs pertinences : recommandations du panel d'experts sur le Dialogue Barrages en passe d'être érigées en directives; appuis techniques et financiers pour la validation des études nationales dans le cadre du plan de convergence dans le Dialogue régional sur les Forêts qui a inspiré le Ministère de l'Environnement et du Développement Durable du Burkina Faso au point de réfléchir actuellement sur un décret de mise en place d'un cadre de concertation Dialogue Forêts au Burkina.
16. Ce fait additionnel vient renforcer la pertinence du programme PREMI et l'adéquation de son contenu avec les besoins de la sous-région d'une manière générale.

1.2 COHERENCE DU CONTENU DU PROGRAMME

17. Les TDR associent à la pertinence du programme la cohérence de son contenu. Il s'agit entre autres, de vérifier que les stratégies et principes définis sont appropriés à l'atteinte des objectifs et résultats, et que le montage est flexible pour prendre en compte une évolution du contexte régional.
18. En rappel, le programme est bâti autour de 3 composantes auxquelles les différents projets du PREMI contribuent totalement ou partiellement. On peut formuler les observations suivantes suite à l'examen de la structuration du Programme PREMI:

COMPOSANTE 1 : LE DEVELOPPEMENT ET LA GOUVERNANCE DES RESSOURCES EN EAU.

19. Elle a pour objectif stratégique "la promotion de plateformes pour la gouvernance des ressources en eau et l'habilitation des parties prenantes, en particulier les groupes socioéconomiques vulnérables et les institutions locales en vue de leur autonomisation et de la création de richesse". Cette composante est mise en œuvre directement à travers le PAGEV et le Dialogue sur les barrages, et indirectement par la Mobilisation des connaissances environnementales qui, de façon transversale valorise les acquis de ces projets par le biais de la capitalisation, de la publication et de la communication.

20. On peut observer, par le contenu de son objectif stratégique, que cette composante par exemple s'alimente effectivement de l'objectif stratégique 1 du PAGEV qui lui est associé comme projet. Ce dernier est en effet ainsi libellé : *"Promouvoir les plateformes pour la gouvernance des ressources en eau et la responsabilité des acteurs, en particulier les groupes vulnérables et les institutions locales, vers l'autosubsistance, la création de richesses et actions d'adaptation au climat"*. Parallèlement la même composante 1 puise dans les autres objectifs stratégiques de son second projet associé, à savoir le Dialogue régional sur les Barrages, les nutriments de son propre objectif stratégique. Cet apport provient par exemple des *"parties prenantes et l'opinion publique régionales ... largement informées et sensibilisées sur les enjeux et les perspectives de la problématique des grandes infrastructures hydrauliques"*.
21. Ainsi, à l'arrivée, les parties prenantes et l'opinion publique largement informées et sensibilisées d'une part, et les acteurs, leurs groupes vulnérables et les institutions locales responsabilisés et organisés en plateformes pour la gouvernance de l'eau d'autre part, se conjuguent parfaitement pour contribuer à l'atteinte de l'objectif stratégique de la composante 1 ci-dessus rappelé. Il y a donc une harmonie et une complémentarité entre ces deux objectifs stratégiques de niveau "projet" vers l'atteinte de l'objectif stratégique au niveau du programme. C'est ce qui permet d'affirmer que la cohérence est assurée au niveau de cette composante 1 est ces éléments constitutifs à l'échelon inférieur.

COMPOSANTE 2 : LES SERVICES DES ECOSYSTEMES, LES FORETS ET LES PAUVRES

22. Son objectif stratégique original¹ est " The demonstration of the value of ecosystem services, their rational management and of the mainstreaming of climate change towards improved rural livelihoods and increased opportunities for poverty alleviation", repris dans les TDR par "la démonstration de la valeur économique des services des écosystèmes et leur gestion rationnelle pour améliorer les moyens d'existence et accroître les opportunités de réduction de la pauvreté". La formulation originale de l'objectif stratégique 2 est celle utilisée dans la suite du rapport. Quatre projets contribuent à la mise en œuvre de cette composante :
- Evaluation économique des zones humides pour améliorer les politiques d'aménagement en Afrique de l'Ouest,
 - Restauration des Ecosystèmes et Paiement des Services Environnementaux en Guinée,
 - Intégration du changement climatique dans les politiques et stratégies de réduction de la pauvreté,
 - Dialogue sur les forêts en Afrique de l'Ouest

¹ L'exploitation des documents a mis en lumière des différences, petites et grandes, dans la reproduction ou la traduction de données de référence aussi importantes que les objectifs stratégiques du programme PREMI ou des projets, les résultats ou les produits, rendant l'exercice d'analyse pénible.

23. Si on examine les objectifs stratégiques assignés à cette composante en comparaison de celles des projets qui lui sont associés on peut faire le constat suivant :
24. L'objectif stratégique du projet Evaluation économique des zones humides est quasi-identique à celui de la composante 2 elle-même. La seule différence réside dans le fait que celui de la composante 2 est élargi au "mainstreaming" de l'adaptation au changement climatique.
25. Pour le projet Restauration des écosystèmes et paiement des services environnementaux, l'objectif spécifique est identique à celui de la composante 2 elle-même.
26. Quant au projet Intégration du changement climatique dans les politiques et stratégies de réduction de la pauvreté, il a un objectif stratégique spécifique différent des autres, à savoir " *To improve "mainstreaming" of adaptation to climate change in poverty reduction strategies and development planning in West Africa*". Il a été traduit dans les rapports officiels du projet par " *Favoriser la prise en compte et l'intégration de l'adaptation au changement climatique dans les stratégies de réduction de la pauvreté et de planification du développement en Afrique de l'Ouest*". Au passage on remarquera la nuance entre les deux versions, mais comme antérieurement l'analyse portera sur la version initiale en Anglais. On voit que l'amélioration du "mainstreaming" autrement dit de l'intégration de l'adaptation au CC dans les SLCP et la planification du développement contribue effectivement à l'objectif stratégique de la composante 2 : Planifier en tenant compte du CC est une manière efficace de gérer de manière rationnelle les ressources naturelles, et partant d'améliorer les moyens d'existence et accroître les opportunités de réduction de la pauvreté.
27. Dans le cas du Dialogue régional sur les Forêts, son objectif spécifique original est semblable à celui de la composante 2 et s'énonce ainsi : "[To] *Demonstrate the value of ecosystem (forest and water) services and the role of their rational management to increase opportunities for poverty alleviation and improve community and ecosystems resilience to climate change*". Cependant le document de projet² récemment communiqué pour l'évaluation à la suite de la revue annuelle développe comme suit l'objectif du projet Dialogue régional sur les forêts : " *to strengthen the link of the dialogue with the international agenda on forests, especially in connection with the role of forests in adaptation to climate change and poverty alleviation*". On peut constater que l'accroissement des opportunités de réduction de la pauvreté et de résilience des communautés et des écosystèmes face au changement climatique contribue à l'amélioration des moyens d'existence des populations rurales visée par la composante 2.
28. La conclusion qu'on peut tirer de cette analyse est que les objectifs stratégiques assignés au départ aux quatre projets ci-dessus cités contribuent tous à l'atteinte de l'objectif stratégique de la composante 2 (lorsqu'ils ne lui sont pas identiques),

² Devant ces deux formulations différentes, l'analyse a été basée sur la formulation originale

dénotant ainsi la cohérence dans le montage de cette composante du programme PREMI.

COMPOSANTE 3 : LE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES ET LA CREATION DE RESEAUX POUR CATALYSER LE CHANGEMENT VERS UNE GESTION DURABLE DES RESSOURCES NATURELLES

29. Cette composante a pour objectif stratégique original "[To] Reinforce the capacities for the implementation of the regional environmental policies through ... a co-ordinated network of leaders, managers and environmental civil society to act as catalyst to drive change towards sustainable natural resources management in West Africa." Il a été repris dans les TDR comme "un réseau coordonné de leaders et de gestionnaires et une société civile environnementale pour catalyser le changement vers une gestion durable des ressources naturelles en Afrique de l'Ouest." L'idée originale est le Renforcement des capacités pour la mise en œuvre de politiques environnementales régionales, le réseau de leaders et les gestionnaires et la société civile étant les canaux pour y arriver.
30. Deux projets étaient initialement prévus pour l'exécution de cette composante: (1) Mobilisation des connaissances environnementales pour l'amélioration des politiques en Afrique de l'Ouest ; (2) Plaidoyer et développement de réseau. Le volet Plaidoyer n'ayant pas été mis en œuvre suivant le format d'un projet spécifique, le seul projet Mobilisation des connaissances a été exploité dans la suite du présent rapport. Ainsi, après ces deux précisions, on peut constater que l'objectif stratégique du projet pris en compte, à savoir la Mobilisation des connaissances environnementales est identique à celui de la composante 3 elle-même.

1.3 CONCLUSION SUR LA COHÉRENCE

31. Comme constaté ci-dessus, aussi bien la composante 1, la Composante 2 que la Composante 3 du programme PREMI sont en harmonie au niveau stratégique avec les objectifs des deux, quatre, et unique projets qui les composent respectivement. Ces trois composantes à leur tour concourent à l'atteinte de l'objectif global du programme PREMI qui est de *"renforcer les options de moyens d'existence et la croissance économique durable par la gestion intégrée des ressources naturelles"*. Au-delà de cette dimension conceptuelle, on a pu observer au regard du contenu des composantes du PREMI et des actions prévues ou menées, il apparaît une constance dans la logique de promotion des changements en matière de gouvernance des ressources naturelles en vue de lutter contre la pauvreté. Les actions portées par les différents projets se concentrent toutes sur des ressources naturelles essentielles et complémentaires (forêts, eau, environnement) et touchent des problèmes clés de gouvernance qui sont déterminants pour la survie des populations et la pérennité de ces ressources. Tous les projets abordent de façon complémentaire les questions de légitimité/participation, d'équité dans l'accès aux ressources et le partage des bénéfices, de responsabilité/transparence, et de performance (compétence et capacités des Institutions et autres acteurs). Elles couvrent comme déjà mentionné plus haut, des échelles nationales (Agences nationales) et régionales (CEDEAO, UEMOA, ABV...) et descendent jusqu'au niveau des collectivités et des villages, soit

pour remonter des informations, soit pour tester des modèles pour un passage ultérieur à l'échelle. On peut donc affirmer sur cette base que le Programme PREMI est cohérent dans son ensemble.

32. Pour autant, il est à relever que dans la mise en œuvre du programme, cette cohérence n'est pas mise à profit ou en évidence. En effet, il faut noter que si la cohérence signifie relation moyens fins, congruence, complémentarité et conformité, le PREMI se présente tout de même plus ou moins comme une compilation de projets qui ne sont pas liés par des passerelles claires d'un projet à l'autre du point de vue du timing de mise en œuvre, de l'agrégation des résultats et des produits, bien que les actions contenues dans les projets concourent à l'atteinte des objectifs. On en veut pour preuve l'absence jusque-là d'un document consolidé de "reporting" faisant référence au cadre logique du PREMI, a fortiori à la situation de référence qui a connu une relecture des indicateurs (voir Rapport sur la situation de référence des indicateurs de performance du PREMI, 2010) [3]. On reste encore avec une documentation par projet, ne permettant pas, en dehors du niveau d'exécution comptable, de rendre compte de façon consolidée, des progrès vers l'atteinte des objectifs du programme PREMI lui-même, à travers la vérification des réalisations : en effet les rapports d'avancement alignent la présentation des réalisations de chaque projet par composante sans mettre en évidence la contribution du projet considéré à l'atteinte des objectifs et résultats des composantes ci-dessus. Par exemple, les résultats attendus de la Composante 1 sont (1) les parties prenantes habilitées contribuent aux processus de décision améliorés et (2) les institutions et législations améliorées contribuent à la gestion équitable des ressources en eau. Dans le rapport d'avancement 2010 rien n'est dit sous forme consolidée de la contribution des parties prenantes aux processus de décision, ni des avancées au niveau des institutions et législations en faveur d'une gestion équitable des ressources en eau. La même remarque vaut pour le Rapport d'activités du PREMI de Janvier à juin 2011. Il est présenté juste les réalisations par projet sans faire le lien avec la matrice du cadre logique du PREMI, en dehors de la référence aux trois composantes. La mise en œuvre du programme, la présentation de ses résultats et leur exploitation reste dans une logique de compte rendu d'avancement des projets. Le couronnement de l'analyse par l'incorporation des résultats et produits dans le cadre logique du programme lui-même fait cruellement défaut. Ce manquement est relayé sur le terrain où, dans les pays visités, les projets en exécution sont mieux connus et constituent la référence au détriment du Programme PREMI lui-même.
33. Il est fortement **recommandé** au Coordonnateur du PREMI une action à double sens : (1) parfaire le travail d'exploitation des données remontée de la base à son niveau par une reprise des acquis de chaque projet dans le cadre logique du Programme PREMI lui-même en exploitant la matrice des indicateurs produite lors du dressage de la situation de référence de ce programme ; (2) communiquer régulièrement aux acteurs à l'aval et les partenaires les résultats consolidés de la mise en œuvre du Programme PREMI lui-même. On trouvera en Annexe C des informations complémentaires sur l'adéquation des principes et stratégies aux objectifs et résultats fixés, la flexibilité du programme et la pertinence du cadre logique.

CHAPITRE 2

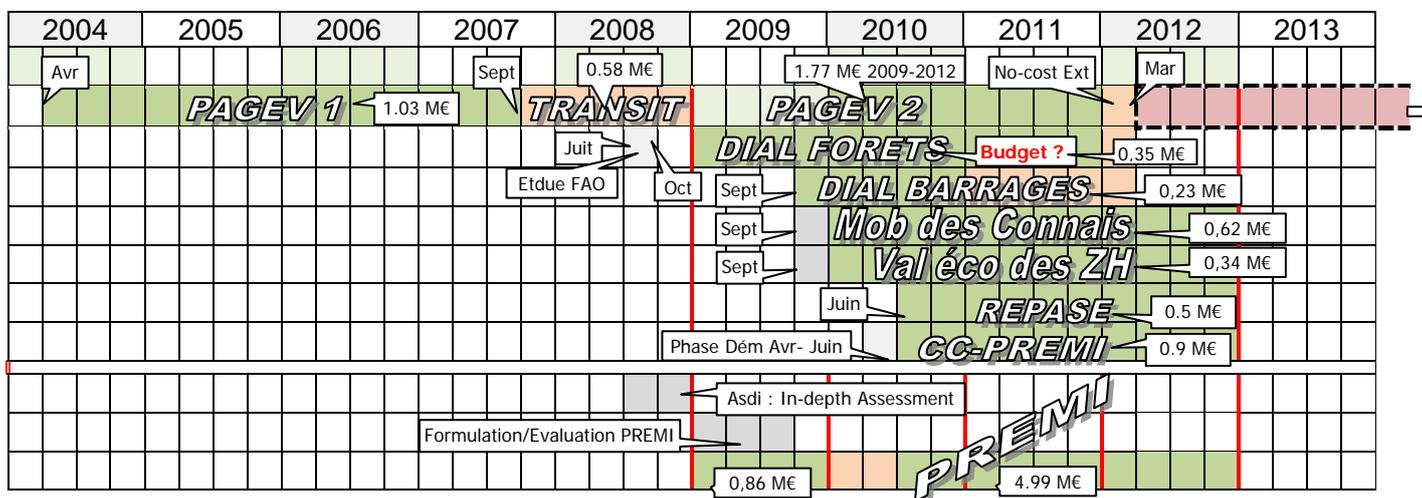
ANALYSE DE L'ARTICULATION, DE L'ARCHITECTURE DU PROGRAMME ET DE L'EFFICACITE ET L'EFFICIENCE DE SA MISE EN ŒUVRE

34. Ce chapitre aborde l'analyse de l'articulation d'ensemble du programme PREMI et de l'efficacité de sa mise en œuvre. Il comporte deux parties distinctes : (1) l'articulation interne de chaque projet mis en œuvre dans le cadre du Programme PREMI et son ancrage à ce dernier ; (2) l'efficacité et l'efficacité de la mise en œuvre du programme qui portent sur son niveau d'exécution en relation avec les ressources utilisées pour l'atteinte des résultats à cette étape de sa mise en œuvre, c'est-à-dire au 31 décembre 2011.

2.1 MONTAGE DU PROGRAMME PREMI

35. Le programme PREMI observé sous l'angle du montage institutionnel, organisationnel et financier est peu banal. En effet, il est à la fois une innovation et une prolongation de l'existant. La Figure 1 ci-dessous illustre la chronologie de mise en place du programme, avec un aperçu des actions menées en amont de son montage.

Figure 1 : Chronologie de mise en place du PREMI



36. L'innovation s'observe dans la ligne d'un programme d'abord consistant par sa taille, et ensuite diversifié par ses composantes, quand bien-même seulement deux secteurs de base sous-tendent ses objectifs au départ, à savoir la Forêt et l'Eau [2]. En effet, le programme PREMI, du point de vue structurel, apparaît comme une combinaison de micro-programmes pratiquement, savamment encapsulés dans trois composantes concourant toutes au même but commun ci-dessus mentionné, à savoir : "renforcer les options de moyens d'existence et la croissance économique durable par la gestion intégrée des ressources naturelles".

37. Le programme PREMI réussit aussi la prouesse de combiner l'existant et la nouveauté, en partant du PAGEV dédié à la gouvernance de l'eau pour s'élancer dans l'influence et l'incitation aux changements qualitatifs, avec l'introduction de nouveaux concepts , entre autres la valeur économique des zones humides, le paiement pour les services environnementaux (PSE), la plateforme multi-acteurs que constitue le Dialogue régional sur les grandes infrastructures hydrauliques.
38. Le montage financier du programme est loin d'être monocolore en termes de source de financement. Aux côtés de l'Asdi, principal bailleur, l'UICN a réussi à intéresser et emporter l'adhésion d'autres sources de financement qui ont cofinancé le programme, notamment la Water and Nature Initiative - WANI, l'Observatoire du Sahara et du Sahel - OSS, et l'Etat Fédéral du Nigeria.
39. Enfin, le montage du programme PREMI allie diverses échelles d'intervention. Bien que le principe d'intervention soit l'approche écosystème, on remarque une graduation dans les échelles d'application de ce principe au sein du Programme. Cette variation va de l'échelle locale avec les communautés assistées dans la planification des investissements à leur échelon, à l'Afrique de l'Ouest comme sous-région, couvrant ainsi toute la panoplie de problématiques dans leurs dimensions diverses.
40. Evidemment, tant de complexité dans un seul programme a forcément des exigences, notamment au plan de l'organisation du travail d'ensemble, de la rigueur dans la planification des interventions, de la discipline dans le style et la régularité de production des rapports, de l'exploitation des résultats et de leur diffusion. C'est là un grand défi que l'UICN, avec beaucoup de mérite, s'est fixé comme objectif de relever, et sur lequel elle sera évaluée, avec des conclusions et des leçons à tirer en fin d'analyse.

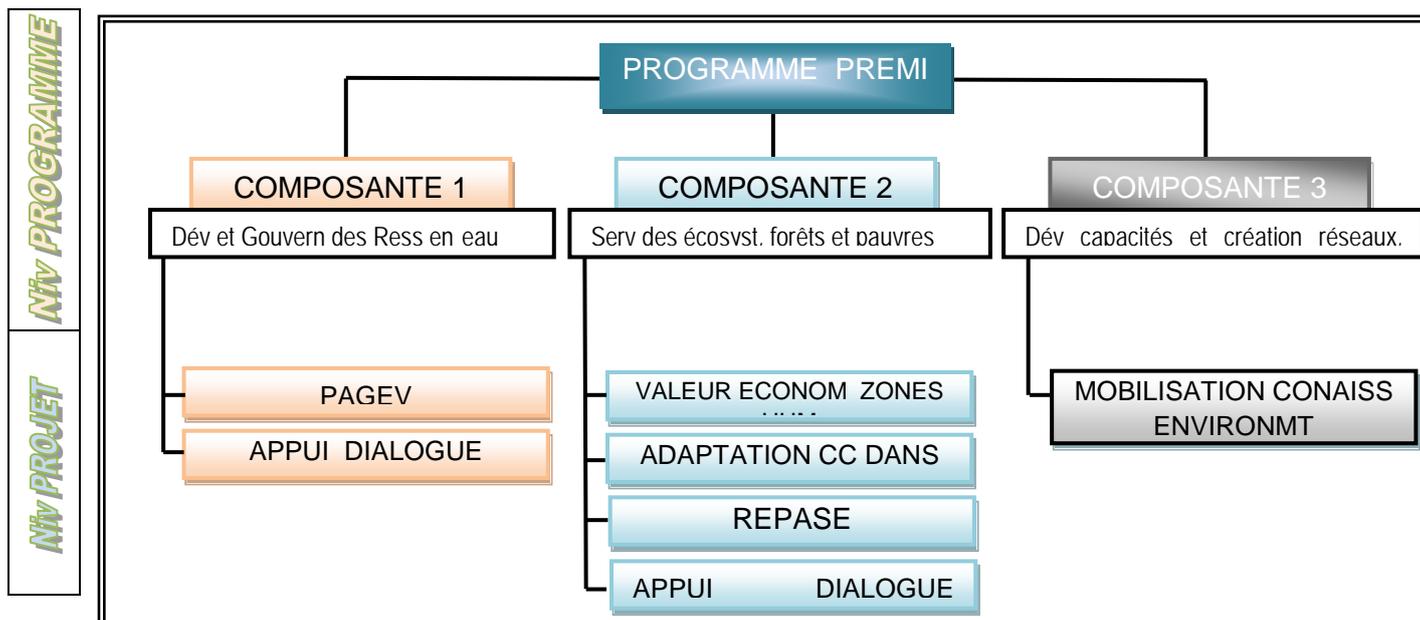
2.2 ARTICULATION ET ARCHITECTURE DU PROGRAMME PREMI

41. L'architecture du programme est d'abord abordée, avant de pénétrer dans les détails de l'articulation de ses organes et composants.

2.2.1 ARCHITECTURE DU PROGRAMME PREMI

42. Le programme PREMI dans son architecture peut être représenté comme indiqué sur la Figure 2 ci-dessous. Son architecture est classique avec un niveau supérieur (celui du programme) se décomposant en trois branches (les Composantes 1, 2 et 3) alimentées au niveau inférieur par une série de projets. Celle-ci n'appelle pas beaucoup de commentaires, mis à part le fait que la distribution des projets entre les composantes apparaît au premier coup d'œil déséquilibrée en faveur de la composante 2. Cependant il faut se rappeler qu'initialement, huit (8) projets étaient apparemment considérés, avec une répartition de 2, 4 et 2 projets entre les trois composantes respectivement. De plus, le déséquilibre dans la distribution du nombre de projets entre ces composantes peut être compensé par le volume de financement correspondant à chacune de ces mêmes composantes.

Figure 2 : Architecture du programme PREMI telle que révélée par la documentation exploitée



43. Dans le cas d'espèce, le poids financier se répartissant à raison de 2.58 millions d'Euros, 2.09 millions et 0.68 million respectivement entre lesdites composantes montre bien que la Composante 2 qui compte le plus grand nombre de projets (quatre) reçoit moins de financement que la Composante 1 qui n'en compte que la moitié. Par contre la composante 3 ne représente que 27% du volume financier de la première. Là également cela peut se justifier si les besoins sur le terrain reflètent cette proportion.

2.2.2 ARTICULATION DU PROGRAMME

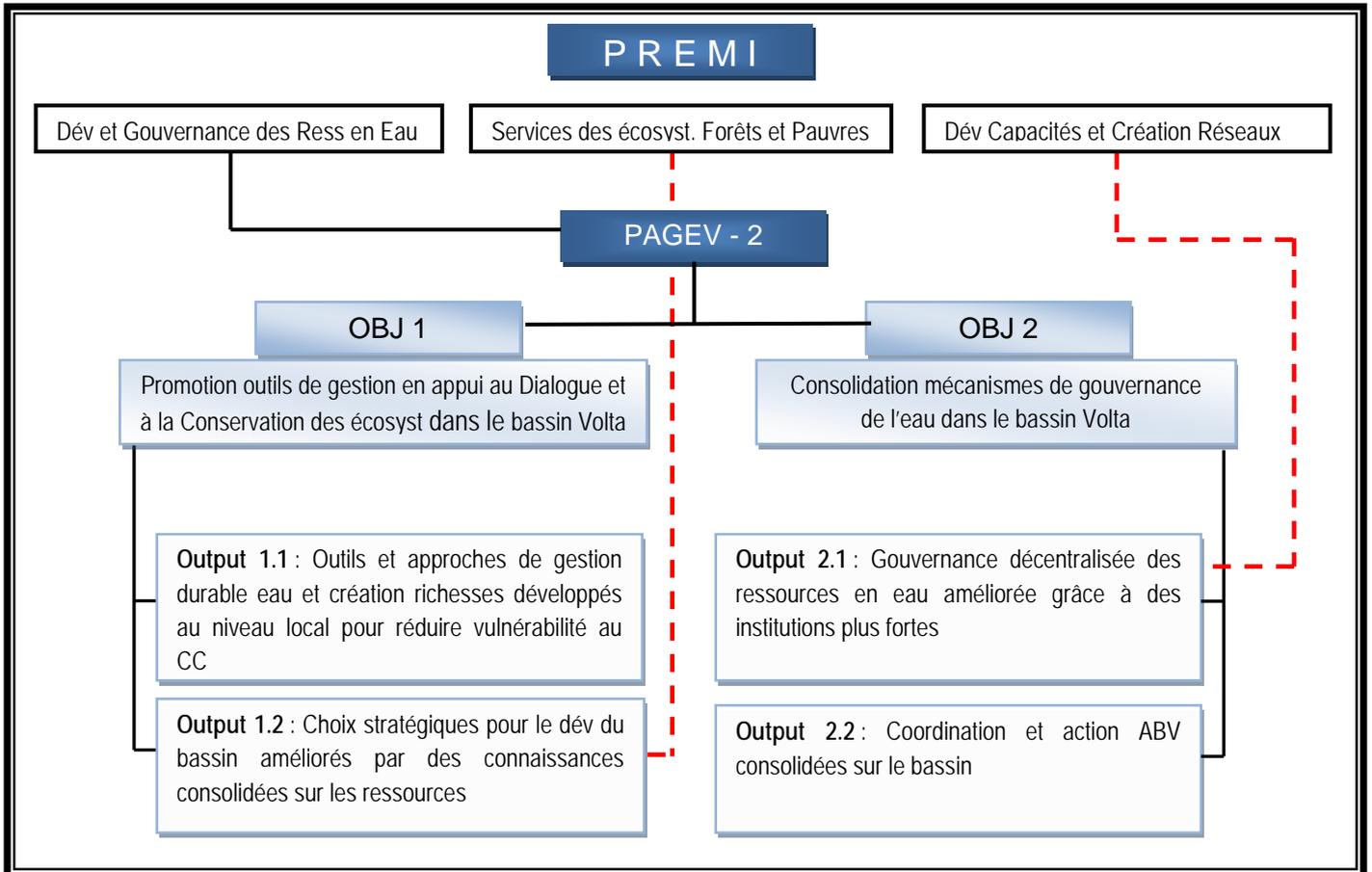
44. En vue d'analyser l'articulation du programme PREMI, le détail de la structure interne est passé en revue avec le cadre logique de chaque projet utilisé comme référence. La Figure 3 ci-dessous est retenue comme exemple illustratif, les autres figures relatives aux autres projets sont représentées en ANNEXE C au présent rapport.

2.2.2.1 ARTICULATION AVEC LE PAGEV

45. Sur la Figure 3 ci-dessous, les liens entre produits, objectifs PAGEV et composante de tutelle du programme PREMI sont notés en noir. L'effort de traduction de l'articulation en schéma révèle deux choses essentielles : une cohérence à l'interne basée sur une logique solide entre les éléments constitutifs et fonctionnels du PAGEV, et la contribution du PAGEV aux deux autres composantes du programme PREMI en dehors de sa composante d'ancrage.
46. Sur la partie gauche du schéma, on constate qu'il y a des cibles à deux échelles complémentaires qui sont visées : l'échelle du bassin de la Volta d'une part, et l'échelle locale d'autre part. A l'échelle locale doivent être développés des outils et des approches de gestion durable de l'eau et de création de richesse. A l'échelle du bassin il s'agit de consolider les connaissances sur les ressources, offrant ainsi des

choix stratégiques améliorés pour le développement de celui-ci. L'intervention à ces deux échelles a pour finalité d'atteindre le premier objectif du PAGEV qui est d'appuyer le dialogue et la conservation des écosystèmes à l'échelle de tout le bassin par la promotion d'outils de gestion.

Figure 3 : Articulation du PAGEV avec le programme PREMI



Du côté droit du schéma, la même logique transparaît, avec l'échelle décentralisée et l'échelle du bassin tout entier comme cibles. Les interventions à ces deux niveau se complètent et se conjuguent en vue de l'atteinte de l'objectif 2 qui est la consolidation des mécanismes de gestion de l'eau dans le bassin de la Volta. Ces deux objectifs à leur tour contribuent à la composante 1 "Développement et Gouvernance des Ressources en Eau" à travers son objectif stratégique avec lequel la cohérence a déjà été mise en évidence au Chapitre 1 ci-dessus.

47. D'autres liens directs indiqués sur le schéma montrent que le PAGEV enrichit les deux autres composantes du programme PREMI (liens en tirets rouges sur le schéma). En effet,
48. la consolidation des connaissances sur les ressources au niveau du bassin de la Volta (Output 1.2) contribue directement à la composante 2 du programme PREMI, à savoir "Services des écosystèmes, Forêts et Pauvres". Cette contribution n'est mise en évidence, ni par le cadre logique du Programme, ni par les rapports successifs de

sa mise en œuvre. Cependant cette contribution est un bonus qui mérite d'être souligné au crédit du PAGEV.

49. Des institutions plus fortes (mieux outillées), fruit de l'Output 2.1 du PAGEV contribuent directement au contenu de la composante 3 du programme du PREMI intitulé "Développement des capacités et création de réseaux". Comme indiqué précédemment, une telle contribution, quoique "non officielle", mérite tout de même d'être soulignée dans ce processus d'évaluation à mi-parcours comme un effet induit du PAGEV bénéfique au programme PREMI.

2.2.2.2 ARTICULATION AVEC LES AUTRES PROJETS

50. La même analyse a été faite systématiquement pour tous les autres projets du programme PREMI, et les détails portés à l'ANNEXE C jointe au présent rapport. Elle a permis de relever un cas d'inconsistance et de formuler des propositions d'amélioration portant sur la capitalisation étendue des contributions des projets aux objectifs stratégiques du programme PREMI lui-même.

INCONSISTANCE

51. Concernant le cas d'inconsistance relevé, il concerne le projet Appui au dialogue régional sur les Forêts, mais cette inconsistance tient plus à une évolution de son cadre logique du projet qu'à une incohérence dans sa structuration interne initiale ou son articulation avec le programme PREMI. En effet, après exploitation du document de projet communiqué à l'équipe d'évaluation à l'issue de la Revue Annuelle, l'analyse de la cohérence s'est avérée concluante (voir détails en Annexe C). Cependant le fait suivant mérite d'être souligné : L'Introduction de nouveaux produits doit respecter la structure originale du cadre logique du projet. Ce qui a déjà été identifié dans le cadre logique comme Produit (output) doit rester comme tel et non élevé au rang de Résultat (Outcome) comme le laisse entendre le tableau "Liens entre les résultats originaux et les nouveaux produits du projet" (voir le détail à l'Annexe C).

AXES D'AMÉLIORATION/RAFFINEMENT

52. L'existence de liens directs entre certains produits de projet et l'une ou l'autre composante (ou les deux) en dehors de la composante de rattachement au programme, est un fait important. Ces liens mis en évidence sur les schémas de l'Annexe C, sont le fait d'un choix délibéré opéré par l'UICN de la composante la mieux indiquée pour servir d'ancrage de chaque projet au programme PREMI. Ce faisant l'UICN était bien consciente que des produits ou effets de tels projets pouvaient alimenter d'autres composantes, en dehors de celles d'ancrage. Cependant (1) les dispositions à même d'assurer que de telles contributions hors ancrage sont bien mesurées ne figurent pas au cadre des résultats desdits projets : (2) des dysfonctionnements dans la mise en œuvre desdits projets font que ces liens, qui sont porteurs d'effets ou de produits, échappent à la prise en compte de telles contributions aux objectifs stratégiques du programme lui-même à travers les composantes hors ancrage. Ces deux manquements, loin de constituer des fautes, particulièrement en ce qui concerne le premier, sont excusables du fait de la

complexité du montage du programme. Les disfonctionnements proviennent du dispositif de suivi-évaluation qui varie d'un projet à l'autre, et du fait que le Coordonnement du programme n'a pas pris en compte certaines recommandations faites lors du dressage de la situation de référence du programme PREMI en 2010. Pour remédier à cette question, il suffit de loger systématiquement dans les cadres de résultats des projets concernés, des indicateurs au regard des produits concernés en vue de capturer les effets qui vont alimenter le ou les objectifs stratégiques liés au niveau des composantes du programme. Ainsi, lors du suivi et de l'évaluation, ces résultats sont automatiquement comptabilisés.

53. Il y a lieu donc de remédier à cette situation en revoyant le dispositif de suivi-évaluation du programme PREMI dans le sens d'une généralisation et d'une harmonisation de son application au niveau de tous les projets partie prenante au programme PREMI. Les avantages d'un tel dispositif en termes d'incidence sur l'efficacité du programme sont illustrés ci-dessous sous forme de bonus (du point de vue de la logique du projet concerné), expliqués et mis en évidence dans l'Annexe E au présent rapport.
54. Par ailleurs, la vigilance du Coordonnateur du PREMI est requise en vue d'assurer une réelle synergie d'action entre le projet Mobilisation des connaissances environnementales et le projet Intégration de l'adaptation au changement climatique dans les stratégies de lutte contre la pauvreté et de planification du développement. Le produit 2.2 du premier est orienté vers le résultat 2 du second.

2.2.2.3 CONCLUSION SUR L'ARTICULATION DU PROGRAMME

55. En considération de ce qui précède, on peut conclure que pour l'essentiel, l'articulation interne des projets et leur arrimage à la structure du programme PREMI est consistante. Elle dénote d'un bon montage des projets pris individuellement et d'un bon agencement avec la structure mère qu'est le programme lui-même.
56. Toutefois, ce constat général positif ne peut occulter les cas mentionnés ci-dessus, relevant plus du raffinement pour le premier que d'un manquement aux conséquences graves. Par contre le second (manque d'harmonisation du dispositif de suivi-évaluation au sein du programme) est une lacune à corriger au plus vite.

2.3 EFFICACITÉ ET EFFICIENCE DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME PREMI

57. Après l'évaluation du programme PREMI en termes de qualité de montage qui peut être qualifiée de réussite, la présente phase concerne sa mise en œuvre proprement dite. La relation doit être faite entre le niveau d'exécution du programme au 31 décembre 2011 et le volume de ressources investies pour le niveau de résultats atteint à cette date.

2.3.1 EFFICACITE DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME PREMI

2.3.1.1 DÉTAIL DE LA MÉTHODOLOGIE

58. En vue de quantifier le niveau d'efficacité de la mise en œuvre d'un projet à une date donnée, efficacité qui renvoie à la performance atteinte dans ses activités et dans la consommation des crédits mis à disposition, les deux variables de base ci-après ont été utilisées, à savoir (1) le Taux moyen de réalisation physique (TMRP) et (2) le Taux moyen d'exécution financière (TMEF).

➤ TMRP

59. Le TMRP est une mesure du taux de mise en œuvre des activités se rapportant à un produit donné. Il emploie comme donnée d'entrée le taux d'exécution physique de chaque activité prévue au cadre logique pour ledit produit. C'est pourquoi les rapports périodiques doivent être quantitatifs en terme de mise en œuvre des activités en pourcentage. Le TMRP est la moyenne arithmétique des taux de réalisation de toutes les activités concourant à l'émergence du produit concerné à la date de référence.

➤ TMEF

60. Le Taux moyen d'exécution financière (TMEF) est à l'exécution financière ce que le TMRP est à la mise en œuvre physique des activités. La donnée d'entrée pour son calcul est la dépense effective pour le niveau de l'activité menée. Il se calcule pour chaque produit en faisant la somme des dépenses effectivement réalisées pour toutes les activités concourant à la concrétisation du produit, et en divisant cette somme par le coût total du produit. En d'autres termes, c'est le pourcentage des dépenses effectivement réalisées pour un même produit par rapport au montant total budgétisé pour ledit produit à la date de référence.

61. Ces deux variables à leur tour entrent chacune dans le calcul d'une autre variable de niveau plus élevé, à savoir la Moyenne pondérée de réalisation physique (MPRP) pour le TMRP, et la Moyenne pondérée d'exécution financière (MPEF) pour le TMEF.

➤ MPRP

62. La MPRP se calcule pour l'ensemble des produits d'un projet donné à l'échelle de sa contribution à l'objectif stratégique du programme. Pour son calcul est pris en compte le poids des activités en jeu par produit. Ce poids est simplement le nombre d'activités prévues pour la réalisation dudit produit. La MPRP est donc le rapport de la somme pondérée des TMRP affectés des poids respectifs de leurs activités à la somme totale de ces poids dans la composante de rattachement. Elle s'exprime en pourcent.

63. En d'autres termes, $MPRP = [(TMRP_1 * P_1) + (TMRP_2 * P_2) + \dots + (TMRP_n * P_n)] * 100 / (P_1 + P_2 + \dots + P_n)$, avec

64. $TMRP_1$ à $TMRP_n$ = les Taux moyens de réalisation physique au niveau des produits 1 à n ;

65. P_1 à P_n = les poids affectés aux produits 1 à n, soit le nombre d'activités concourant à la réalisation desdits produits 1 à n.
- MPEF
66. La Moyenne pondérée d'exécution financière se calcule, comme dans le cas de la réalisation physique, sur la base des taux moyens d'exécution financière liés aux produits, affectés d'un poids qui n'est autre que le nombre d'activités concourant à la réalisation du produit concerné.
67. Autrement dit, $MPEF = [(TMEF_1 * P_1) + (TMEF_2 * P_2) + \dots + (TMEF_n * P_n)] * 100 / (P_1 + P_2 + \dots + P_n)$, avec
- ✓ $TMEF_1$ à $TMEF_n$ = les Taux moyens d'exécution financière au niveau des produits 1 à n ;
 - ✓ P_1 à P_n = les poids affectés aux produits 1 à n, soit le nombre d'activités concourant à la réalisation desdits produits 1 à n.
68. L'introduction des poids rend justice aux efforts liés aux produits dont la réalisation implique une série d'activités imbriquées, avec des effets induits conjugués, par opposition à des produits nécessitant une seule activité qu'une simple moyenne arithmétique placerait au même niveau que ceux qu'on peut considérer comme "complexes".
69. A ce niveau d'agrégation (niveau composantes du programme), là où un produit manifeste des effets en dehors de la composante d'ancrage, cette contribution extra est signalée par un bonus. Les MPRP et MPEF des projets d'une même composante du programme sont combinées pour donner une MPRP et une MPEF pour chacune des trois composantes 1, 2 et 3 du programme. Dans cette combinaison est tenu compte du poids des activités de chaque projet autrement dit, du nombre total de ses activités suivies. A ce niveau également est fait le point des bonus induits par les produits en dehors de leurs composantes d'ancrage respectives.
70. Enfin, le niveau Programme est gratifié d'une MPRP et d'une MPEF qui sont calculées à partir des MPRP et MPEF de niveau composante, affectées de poids liés au nombre total d'activités suivies dans chaque cas.
71. Le détail du calcul de ces taux et moyennes pondérées est fourni en Annexe E au présent rapport. Les calculs menés dans ce tableau ont nécessité comme valeurs d'entrée les taux de réalisation physique des activités et les dépenses y relatives au 31 décembre 2011. De nombreux rapports de mise en œuvre des projets n'ont pas fourni le niveau de mise en œuvre des activités de manière quantitative. Il a donc fallu que l'équipe d'évaluation comble cette lacune, projet par projet, en utilisant le cadre logique du Programme contenu dans le rapport annuel PREMI 2011. En lisant tous les rapports et au vu de la partie narrative de mise en œuvre des activités, le taux de réalisation physique des activités a été évalué en pourcent pour toutes celles où cette donnée capitale faisait défaut. Le résultat de ce travail, mené en amont de l'évaluation de l'efficacité proprement dite, constitue l'annexe D du présent rapport

2.3.1.2 RESULTATS DES CALCULS ET INTERPRETATION

72. Au vu du contenu de l'Annexe E, un certain nombre de constats se dégagent en relation avec l'efficacité de la mise en œuvre du programme PREMI au 31 décembre 2011.

➤ NIVEAU DE REALISATION DES ACTIVITES

73. Le taux de réalisation physique d'ensemble du programme PREMI au 31 décembre 2011, se situe à 63,18% si on passe sous silence les trois (3) activités liées au Produit 2.2 du projet Mobilisation des connaissances environnementales, produit entièrement occulté dans le rapport annuel PREMI et le rapport financier au 31 décembre 2011. Autrement, si on considère que le Produit 2.2 et ses trois activités sont partie intégrante de l'Objectif stratégique 3 et attendent toujours d'être mis en œuvre, alors le taux de réalisation d'ensemble du programme PREMI régresse à 60,87%.
74. En l'absence d'un planning général du programme PREMI dans son document de projet ("Updated Proposal September 2009"), on est tenu de se fixer une référence en vue d'interpréter ce taux de réalisation physique de l'ensemble du programme PREMI. On peut estimer de manière grossière à 2/3 le volume des activités qui auraient dû être exécutées à la fin de la deuxième année de mise en œuvre du programme PREMI 2010-2012. Sur cette base, on peut estimer que, globalement, le programme accuse un léger retard de l'ordre de 3 à 6 points de pourcentage sur son rythme de réalisation physique.
75. Si on observe avec plus de détail la situation suivant la structure du programme, on constate que la Composante 1 était la plus avancée, avec une MPRP de 75,66%, suivie de la composante 2 qui affichait à la date de référence un taux de réalisation physique de 59,00%, puis de la composante 3 avec un taux de 53,81% (ou 37,67% si on prend en compte le Produit 2.2 du Projet Mobilisation des connaissances environnementales).
76. L'analyse à l'échelle des projets montre que le niveau d'avancement le plus élevé revenait au 31 décembre 2011 au projet "Appui au dialogue régional sur les barrages" qui était à 94,29 % de réalisation physique. Le moins avancé, à savoir le REPASE, était à 37,33% de taux de réalisation physique. Par rapport à la référence grossière du niveau d'avancement théorique de 66,67% auquel on devait s'attendre, on peut constater que le PAGEV 2, l'Appui au dialogue régional sur les barrages, l'Intégration de l'adaptation au changement climatique et l'Appui au dialogue régional sur les forêts étaient les quatre projets sur sept en situation satisfaisante du point de vue de l'avancement, ce qui est une performance bien en-deçà des attentes. Trois projets sont donc en deçà du niveau d'avancement : Evaluation économique des zones humides ; REPASE ; Mobilisation des connaissances environnementales.

➤ EFFICACITE.

77. La question du degré d'atteinte des objectifs du programme PREMI est visée par l'analyse de l'efficacité. Pour y répondre, il faut se référer aux trois (3) objectifs

stratégiques du programme et apprécier le niveau de leurs atteintes individuelles au 31 décembre 2011.

Objectif Stratégique 1 : Développement et Gouvernance des ressources en eau

78. Cet objectif poursuivi à travers l'action du PAGEV et de l'Appui au dialogue régional sur les Barrages présentait la situation suivante au 31 décembre 2011: La mise en œuvre des activités programmées était réalisée à hauteur de 75,66% globalement, soit 66,96% pour le PAGEV - avec quinze (15) activités programmées - et 94,29% pour l'Appui au dialogue régional sur les barrages qui en compte sept (7). Le niveau de performance du PAGEV 2 a été affecté par la situation du produit 2.2 "Coordination et action de l'ABV consolidée sur le terrain". Ce produit soutenu par trois activités était, selon notre appréciation, à seulement 30% de mise en œuvre pour la seconde activité ("Au moins 2 institutions focales de l'ABV s'accordent sur le cadre pour les échanges d'informations d'ici 2011") et nulle pour les deux autres ("Un cadre pour la Charte de l'Eau pour le bassin de la Volta est disponible d'ici 2010" d'une part, et "Au moins 2 pays riverains de la Volta mettent en œuvre des projets conjoints d'ici 2011" d'autre part. Cette situation se traduit en terme de performance par un taux de mise en œuvre de seulement 10% vers la disponibilité de produit 2.2, avec une incidence sur le niveau d'ensemble de mise en œuvre du PAGEV 2, et partant, sur la Composante 1 (c-à-d de l'Objectif stratégique 1) que ce projet alimente.
79. Le relèvement du taux d'atteinte de cet objectif stratégique réside donc dans la mise en œuvre effective des trois activités programmées pour la délivrance du produit 2.2 du PAGEV au cours de l'Année 2012.

Objectif stratégique 2 : Les services des écosystèmes, les forêts et les pauvres

80. Cet objectif est visé par la mise en œuvre conjointe de quatre (4) projets qui totalisent ensemble cinquante (50) activités, soit plus du double des activités de la composante 1 analysée au paragraphe précédent. A la date de référence, les efforts vers l'atteinte de cet objectif stratégique étaient fournis à hauteur de 59,00%, ce qui est nettement en dessous du seuil attendu à cette date. Si on regarde dans le détail des produits, on constate que cinq (5) parmi eux sont à un niveau de réalisation nul, tandis que trois (3) autres non nuls sont situés en deçà de 50% ou égaux à ce taux. Le Tableau 1 ci-dessous tiré de l'Annexe E donne une meilleure visibilité de cette situation.
81. Ce tableau donne une explication au faible taux global de mise en œuvre des activités vers l'atteinte de l'objectif stratégique 2. Le REPASE compte le plus grand nombre de produits affectés par un retard considérable, avec trois sur les cinq dont le niveau de mise en œuvre était nul au 31 décembre 2011.

Tableau 1 : Produits de l'Objectif Stratégique 2 au niveau de réalisation alarmant

Projet et nb total d'activités	Produit et intitulé	TMRP
VALEUR ECONOMIQUE DES ZONES HUMIDES (7 activités)	Produit 2.2 (2 Activ) Les capacités d'intervention des comités nationaux Ramsar sont renforcées	0,00%

REPASE (15 Activités)	Produit 1.2 (2 Activ) Connaissances de mise en pratique modèle Paiement des services environnemt sont améliorées.	0,00%
	Produit 1.3 (2 Activ) Un réseau d'experts évaluation schémas de paiement de services environnemt est établi à l'échelle du bassin du Niger.	0,00%
	Produit 2.2 (4 Activ) Les parties prenantes adoptent des plans de gestion intégrée de différentes unités paysagères du bassin versant du Tinkisso basée sur l'approche écosystème	40,00%
	Produit 3.1 (3 Activ) Les systèmes de gouvernance environnementale, dans le bassin du Tinkisso sont améliorés.	0,00%
INTEGRATION ADAPTATION CHANGEMENT CLIMATIQUE (17 activités)	Produit 2.3 (3 Activ) une trousse à outils appropriée pour l'ICP est validée	50,00%
	Produit 3.2 (2 Activ) un programme conjoint développé au niveau régional avec WAEMU/CEDEAO	0,00%
APPUI DIALOGUE REGIONAL FORETS (11 activités)	Produit 2.1 (2 Activ) un plan de convergence régional du dialogue sur les forêts de la CEDEAO est formulé et validé"	33,33%
	Produit 3.1 (? Activ) les rapports nationaux en appui au plan de convergence du dialogue sur les forêts de la CEDEAO sont élaborés et validés	26,67%

Objectif stratégique n° 3 : Développement des capacités et création de réseaux

82. Cet objectif soutenu par un projet unique (selon notre compréhension, suite à l'élimination pure et simple du projet "Plaidoyer" du cadre de cette analyse) est à un niveau de mise en œuvre global de 37,67%, ce qui est largement en dessous du seuil de mise en œuvre escompté au 31 décembre 2011. Même si on élimine définitivement le produit 2.2 ("*le plaidoyer est intensifié en Afrique de l'Ouest pour intégrer la gestion durable des écosystèmes dans la lutte contre la pauvreté et pour la réduction de la vulnérabilité au changement climatique*") et ses trois activités associées, on atteint un taux de réalisation physique pour cet objectif stratégique de 53,81% en fin d'année 2011, ce qui reste largement en deçà des attentes se situant autour de 66 ou 67%.
83. Pour redresser cette situation, il y a lieu d'accélérer la disponibilité des produits visés par ce dernier projet et qui accusaient tous un retard en fin d'année 2011. Pour compléter le produit 1.1 à 100% de réalisation, la "*formation des gestionnaires d'information environnementale en techniques d'édition et de diffusion des connaissances*", qui a été reportée en 2012 doit impérativement être conduite. Quant au produit 1.2, il comporte lui aussi une activité non menée : c'est "*l'appui à l'organisation des consultations régionales sur les questions environnementales, de changement climatique et de lutte contre la pauvreté*". Celle-ci doit donc être mise en œuvre courant 2012 pour garantir l'atteinte de l'objectif stratégique 2 du programme PREMI.

➤ CONCLUSION SUR L'EFFICACITE DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME PREMI

84. En conclusion sur l'efficacité de mise en œuvre du programme PREMI, on retiendra que celle-ci est affectée par les faits relevés plus haut sur l'articulation du programme, notamment l'évolution de certains cadres logiques dont les explications n'ont pas été retrouvées dans l'exploitation de la documentation mise à disposition. C'est le cas de la non stabilisation du projet Appui au dialogue régional sur les forêts. Le projet Mobilisation des connaissances semble lui aussi avoir été amputé d'un produit sur les trois fixés au départ par le cadre logique, sans qu'il soit possible de comprendre cette évolution.
85. Dans la mise en œuvre elle-même et l'efficacité qui en découle, seul un des objectifs stratégiques, notamment le numéro 1 relatif au "*Développement et à la gouvernance des ressources en eau*" a atteint un taux de réalisation physique satisfaisant en fin d'année 2011. L'atteinte des deux autres objectifs stratégiques n'est certes pas compromise, mais il y a lieu d'accélérer la disponibilité des produits soulignés dans le tableau 3, avec une part prépondérante de stimulation du REPASE. Du côté de l'Objectif Stratégique 3, les deux activités soulignées ci-dessus doivent impérativement être conduites, en complément de celles liées au produit 2.2 tout entier. Cela est réalisable à condition qu'il y ait des mesures énergiques développées au niveau de la Coordination pour renforcer et améliorer le taux de réalisation des activités inscrites au programme.
86. Le dispositif de suivi évaluation, comme déjà recommandé ci-dessus, gagnerait à être harmonisé, avec un cadre unique pour la production des rapports annuels, et l'obligation de quantifier le degré de mise en œuvre des activités, et de rapporter sur les effets hors composante d'ancrage des produits identifiés à l'Annexe C.

2.3.2 EFFICIENCE DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME PREMI

87. L'efficacité renvoie à l'utilisation des ressources pour atteindre les résultats acquis, avec en tête le souci d'utilisation optimale desdites ressources. Autrement dit on se pose la question de savoir si les ressources financières investies l'ont été utilement, et de la manière la plus rentable dans le but d'atteindre les résultats escomptés à travers la mise en œuvre du programme.

2.3.2.1 DÉTAIL DE LA MÉTHODOLOGIE

88. Dans le domaine de l'efficacité de mise en œuvre du programme PREMI, un autre paramètre a été utilisé. Il s'agit du ratio Frais de gestion / Investissements, correspondant en pourcentage au niveau de fonds affectés à la gestion du programme pris au sens large, en comparaison des ressources directement consacrées aux activités. Dans le cas d'espèce, les frais de gestion ont été regroupés sous le sigle SAAF tiré des rubriques correspondant dans les lignes budgétaires du programme PREMI à "Suivi-évaluation", "Audits", "Appui Technique

UICN", et "Frais de gestion". Pour un projet donné, le ratio SAAF/Activités est calculé en divisant le montant cumulé des charges d'administration/gestion ci-dessus listés par le montant total investi dans les activités, ce dernier incluant le coût du matériel et des équipements éventuellement acquis pour les besoins dudit projet, de même que les éventuels frais de formation du personnel.

89. Ainsi, dans l'Annexe E on retrouve ledit ratio pour chaque projet, puis pour chaque composante, et enfin pour l'ensemble du programme PREMI.

2.3.2.2 NIVEAU D'EXÉCUTION FINANCIÈRE

90. Un premier axe d'évaluation de l'efficience de mise en œuvre du programme PREMI réside dans le niveau d'exécution financière au 31 décembre 2011. En se référant à l'Annexe E, on peut constater que la situation d'exécution du programme au plan financier se présente comme suit :

➤ NIVEAU GLOBAL

91. Les dépenses effectuées dans le cadre global du programme PREMI s'élevaient à la date du 31 décembre 2012 à 1 832 892 €. Le budget alloué au départ (hors année 2009 et "no cost extension" jusqu'en juin 2010) était de 3 061 320 €. Cela représente un taux d'exécution financière global de 59,87%.
92. Si l'utilisation des ressources était répartie de manière linéaire dans le temps, ce taux aurait dû se situer, comme le taux de réalisation physique global, autour de 66 ou 67% en fin d'année 2011. On peut en conclure que, apparemment, le programme PREMI à la date du 31 décembre 2011 accusait un retard dans la consommation des crédits de l'ordre de 6 à 7 points de pourcentage. Il est cependant consistant avec le taux de réalisation physique global de 60% (MPRP de l'ensemble du programme).

➤ NIVEAU PROJET

93. Au niveau des projets, les Moyennes pondérées d'exécution financière sont celles contenues dans le tableau 2 ci-dessous, tiré de l'Annexe E pour plus de clarté.

Tableau 2 : Détail des MPEF et des MPRP des projets du programme PREMI

<i>Projet</i>	<i>MPEF</i>	<i>MPRP</i>
PAGEV	103,40%	66,96%
Appui Dialogue régional Barrages	92,29%	94,29%
Valeur économique des zones humides	22,29%	44,77%
REPASE	13,60%	37,33%
Intégration Adaptation Changement Climatique	20,35%	68,82%
Appui Dialogue Régional Forêts	34,91%	82,42%
Mobilisation Connaissances environnementales	39,57%	53,81%

94. Comme mentionné ci-dessus, le taux global d'exécution financière de près de 60% pourrait conduire à conclure que la situation n'est pas aussi dramatique, et qu'avec quelques mesures de dynamisation du processus de mise en œuvre du programme dans son ensemble, on pourrait résorber le retard de consommation des crédits, lié à un retard du même ordre de grandeur sur les réalisations physiques. Le Tableau 2 ci-dessus projette un éclairage différent sur la situation en permettant d'isoler les projets dont le taux d'exécution financière est franchement alarmant. C'est le cas du projet REPASE qui enregistre la MPEF la plus basse (13,60%), cependant que, sur le terrain, lors de la collecte des données, on a pu constater que ce projet a connu des périodes difficiles liées à une interruption de la mise à disposition des ressources financières pour son fonctionnement sur au moins deux trimestres. Ce projet, suivant les informations recueillies, est toujours dans l'attente d'un moyen de transport pour l'opérationnalisation de sa cellule de coordination sur le terrain à Dabola depuis son installation en 2010.
95. Suivent dans l'ordre le projet Intégration de l'adaptation au changement climatique, avec une MPEF de 20,35%, et la Valorisation économique des zones humides dont la MPEF était encore à 22,29% au 31 décembre 2011. Ces deux projets ne sont pas tellement loin du projet REPASE et tous trois qui sont à moins d'un tiers du volume financier absorbé méritent une série de mesures énergiques d'accélération pour éviter de compromettre l'atteinte de l'objectif stratégique de la composante 2 à laquelle tous deux contribuent.
96. Viennent enfin le projet Appui au Dialogue régional sur les Forêts (34,91% de taux d'exécution financière) et le projet Mobilisation des connaissances environnementales (39,57% de MPEF) qui sont à peine au-dessus du tiers des ressources utilisées.
97. Cette représentation montre que sur les sept projets constituant le programme, la grande majorité, soit cinq projets, affichent un taux d'exécution financière nettement insuffisant, et même franchement alarmant, car tournant autour d'un tiers des ressources effectivement utilisées, alors qu'on devait être à deux tiers. Mais cette analyse est affinée plus bas en faisant la relation avec le niveau d'exécution physique.

2.3.2.3 COMPARAISON DES NIVEAUX D'EXECUTION FINANCIERE ET DE REALISATION PHYSIQUE

98. Le second axe d'évaluation de l'efficacité de la mise en œuvre du programme PREMI consiste à comparer taux d'exécution financière et taux de réalisation physique, tant du point de vue global, qu'au niveau des projets pris individuellement.
99. Ainsi, au niveau des projets, l'examen du Tableau 4 ci-dessus suggère qu'il y a un équilibre entre le niveau de ressources investies dans le projet Appui au dialogue régional sur les barrages et le niveau atteint dans la réalisation physique de ses activités, soit respectivement 92,29% et 94,29%. Pour tous les autres projets, il y a une certaine incohérence entre ces deux taux :

100. Pour le PAGEV, les chiffres suggèrent que trop de ressources ont été investies (environ 3,4% au-delà des prévisions initiales) pour un niveau de réalisation à peine supérieur aux 2/3 de ce qui était attendu ;
101. Au contraire, les autres projets semblent paradoxalement avoir obtenu des résultats avec relativement moins de moyens financiers. Ainsi, pour les projets aux taux de réalisation physique au dessus de 66 ou 67% on retrouve (mis à part le projet "Appui au dialogue régional sur les barrages" et le PAGEV déjà cités),
- le projet Intégration de l'adaptation au changement climatique (68,82% de réalisation physique) avec seulement 20,35% de ressources dépensées, ce qui est difficile à imaginer ;
 - le projet Appui au dialogue régional sur les forêts (82,42% de réalisation physique) avec seulement 34,91% des ressources, ce qui serait trop beau ;
102. Ces deux derniers projets méritent une investigation approfondie en vue de mieux cerner la réalité des chiffres, de même que le projet PAGEV 2. Dans la catégorie des projets au taux de réalisation physique inférieur au seuil des 66 ou 67%, on retrouve :
- le projet de Valorisation économique des zones humides, avec une MPRP de 44,77% avec seulement 22,29% de ressources budgétisées ;
 - le projet REPASE, dont les 37,33% de taux de réalisation physique auraient été atteints avec seulement 13,60% des ressources mises à disposition ;
 - le projet Mobilisation des connaissances environnementales qui affiche un taux de réalisation physique de 53,81% acquis en utilisant seulement 39,57% des prévisions.
103. Ces couples de valeurs MPEF / MPRP étant invraisemblables pour un bon nombre de projets, l'équipe chargée de l'évaluation recommande que des investigations plus poussées situent la cause de ces incohérences. L'équilibre étant observé au niveau global du programme, il peut s'agir d'une transpiration budgétaire inter-projets, ou de l'effet des activités de plaidoyer non rendues sous forme de projet spécifique.

2.3.2.4 CONCLUSION SUR L'EFFICIENCE DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

104. Les données relatives à l'efficacité de mise en œuvre du programme PREMI présentées ci-dessus permettent de tirer la conclusion et d'émettre les hypothèses suivantes: en termes de niveau global d'exécution financière, le programme PREMI était à 59,87% en fin d'année 2011, un taux en deçà des prévisions de l'ordre de 66 ou 67%, mais consistant avec le taux de réalisation physique global qui se situe également autour de 60%.
105. Dans ces conditions, on peut dire qu'un défi de taille est à relever, consistant à multiplier les performances de mise en œuvre au moins par 2 sur les mois actifs de 2012 en vue de rattraper le retard et atteindre les résultats du programme avec le même niveau de ressources et dans les délais. Sous réserve de l'effet des recommandations à formuler dans le cadre de la présente étude, il est évident qu'au mieux une prolongation de type "No-Cost Extension" sera nécessaire.

106. Dans le détail des projets, la grande majorité de ceux-ci, soit cinq (5) sur les sept (7) présentent un taux d'exécution financière allant d'insuffisant à franchement alarmant. Les couples de valeurs "exécution financière / réalisation physique" ne sont concordants que pour un projet sur les sept (7). Pour un autre le déséquilibre est défavorable, tandis qu'il est paradoxalement favorable pour les cinq autres projets, suggérant une probable transpiration budgétaire inter-projets qui reste à vérifier par une investigation plus poussée.

2.3.3 ADÉQUATION DES MODÈLES ORGANISATIONNELS

107. Le modèle organisationnel sur lequel le programme PREMI est bâti se caractérise par les éléments ci-après :

2331 ORGANE DE PRISE DE DECISION

108. Dans le montage du programme PREMI, il est prévu un "Comité d'orientation stratégique - COS" (Regional Steering Committee – RSC) composé d'un représentant de la CEDEAO, du responsable du programme GWP de l'UICN et du Directeur régional du PACO, et de représentants des bailleurs principaux intervenant dans le financement du programme, avec une ouverture laissée au Comité régional de pilotage d'inclure lui-même des institutions membres lors de sa première réunion. Des places d'observateurs ont par ailleurs été prévues pour le Coordonnateur régional du programme PREMI et ceux des programmes Eau et Forêts de l'UICN PACO respectivement. Le rôle du COS est de veiller à la bonne orientation générale du programme, au suivi de son progrès vers les résultats ciblés, l'approbation des plans de travail annuels, des budgets et des rapports périodiques. Il est en plus chargé de décider sur les priorités de financement.
109. La fréquence des réunions de ce Comité régional de pilotage a été fixée à deux fois par an, mais d'après les documents exploités, cette instance décisionnelle s'est réunie seulement une fois (les 7 et 8 octobre 2010). Elle a entre autres défini le rôle de l'UICN : facilitation, intermédiaire entre les OSC et les organisations d'intégration régionale à travers la mise en place de plages de rencontres et de partage. Des recommandations issues de cette première rencontre, on retiendra ici celles relatives au (à la):
- développement de partenariats entre l'UICN et les organisations d'intégration régionale et la formalisation de tels partenariats par des accords de collaboration (MoU) ;
 - valorisation des actions de l'UICN contribuant à la mise en œuvre des actions planifiées par la CEDEAO et l'UEMOA et vice versa ;
 - valorisation de l'information environnementale et des leçons apprises pour mieux comprendre et monter les dossiers des projets et programmes régionaux ;
 - implication effective des pays dans la mise en œuvre du programme PREMI ;

- mise en place au niveau de chaque projet du programme PREMI d'un comité de projet destiné à permettre aux acteurs importants des pays concernés (Etat, Société civile, projets importants, ...) d'aider à l'orientation des activités ;
 - relecture du mécanisme de pilotage du programme PREMI en vue de le rendre plus complet en prenant en compte les acteurs des différents projets qui le composent ;
 - tenue d'une réunion ordinaire du COS par an ;
 - réflexion pour fin 2011 en vue de la définition par le COS des orientations de la prochaine phase du programme PREMI [4].
110. On peut apprécier deux choses essentielles à travers cette instance : (1) L'ancrage des orientations stratégiques du programme PREMI dans les réalités de la sous-région à travers les programmes d'intervention des institutions sous-régionales, notamment la CEDEAO, le CILSS, l'UEMOA. (2) La flexibilité induite au programme à travers le mécanisme de fixation de priorités pour l'affectation des financements disponibles et d'approbation des contenus des plans d'action élaborés chaque année pour la mise en œuvre du programme.
111. Cependant, si le premier point renforce la légitimité du programme et même sa crédibilité, la flexibilité quant à elle constitue en même temps un défi pour l'atteinte des résultats fixés, tels que contenus dans le cadre logique du programme PREMI. En effet, le financement des activités y relatives peut théoriquement être modifié, et les orientations au niveau des comités de projet recommandés par le COS dans les pays peuvent également, en théorie, modifier les résultats fixés au niveau de chaque projet. Cette flexibilité, surtout au plan de la fixation des priorités de financement peut expliquer, et renforcer la thèse de la transpiration inter-budgétaire évoquée ci-dessus au niveau de l'utilisation des ressources financières.
112. On remarquera que le COS apparemment ne s'est pas réuni en 2011, ce qui constitue moralement et du point de vue légitimité un handicap pour le programme PREMI au vu des enjeux contenus dans le rapport de sa toute première session. Ce handicap vient du fait que, apparemment, le plan de travail de l'année 2011 et partant, l'affectation des financements disponibles en fin 2010 pour les activités de l'année 2011, n'ont pas reçu le sceau de cette instance décisionnelle.
113. Comme recommandation d'ordre pratique, l'équipe chargée de l'évaluation voudrait suggérer ce qui suit : En vue de donner une certaine fluidité à la mise en œuvre du programme, il serait souhaitable et préférable que la Coordination du programme PREMI saisisse en début d'année les membres du COS de son projet de PTA, de budget et autres rapports périodiques, et qu'un délai de deux semaines soit laissé à cette instance pour formuler ses observations. Ceci permettrait de ne pas retarder l'avancement du programme dans les cas fort probables de difficultés de tenue d'une session formelle du COS. Cela permettrait également de ne pas priver les PTA, budgets et autres instruments de mise en œuvre du programme PREMI de cette légitimité due à l'aval du COS qui pourra, de manière formelle, adopter lesdits documents à sa prochaine session.

2.3.3.2 EQUIPE DE GESTION

114. Le document de projet prévoit un gestionnaire de portefeuille pour le programme, chargé de prendre en charge la gestion de celui-ci au jour le jour. En terme de hiérarchie pour ce gestionnaire de portefeuille que nous appelons par ailleurs Coordonnateur du programme PREMI dans ce rapport, il est précisé dans le même document de référence qu'il rend compte directement au Coordonnateur régional du PACO, tout en travaillant en étroite collaboration avec les Coordonnateurs des programme Thématiques Eau d'une part, et Forêts d'autre part. Ces quatre personnalités constituent en principe l'organe de décision du Programme.
115. Le même document mentionne une instance d'appui-conseil externe à l'UICN, dans les domaines de la gouvernance, la réduction de la pauvreté et de l'économie à mettre en place. Cette équipe d'appui-conseil serait chargée de formuler des conseils et de fournir des informations à même de faciliter à l'équipe décisionnelle l'atteinte des résultats escomptés.
116. Dans les faits, on peut s'imaginer que le COS mis en place suite à l'approbation du programme joue le rôle de l'instance d'appui-conseil. Par contre, des informations recueillies auprès des acteurs internes à l'UICN, le poste de Coordination du programme PREMI a été ouvert au sein du Programme régional Eau et Zones Humides PREZOH, dont le Coordonnateur est le supérieur hiérarchique direct du Chargé de portefeuille PREMI.
117. Cette évolution interne à l'UICN peut se comprendre d'un point de vue organique, dans la mesure où il faut éviter la multiplication des structures et responsabiliser et respecter les structures existantes. Elle a cependant l'inconvénient d'ajouter une couche hiérarchique supplémentaire entre le Chargé de portefeuille PREMI et le Premier responsable du PACO, et de placer le Coordonnateur du PREMI dans une disposition psychologique d'un agent vis-à-vis de ses supérieurs hiérarchiques, ce qui n'est pas l'atmosphère recherchée au départ à travers la notion d'équipe de décision de quatre personnes. De plus, l'option de départ plaçait la coordination du programme PREMI à égale distance des deux Coordonnateurs régionaux (Eau et Forêts respectivement), ce qui pourrait ne plus être le cas à cause de cette nouvelle configuration organique au sein du PACO.
118. L'équipe dirigeante du PACO pourrait accorder un temps de réflexion à cette question en vue de conforter le Coordonnateur du programme PREMI dans la position décrite dans le document de programme

2.3.3.3 MODELE ORGANISATIONNEL A L'AVAL DE LA COORDINATION DU PROGRAMME PREMI

119. Le document de référence prévoit, dans un esprit d'économie, une équipe basée à Ouagadougou et composée d'un chargé de programme Forêts intervenant à temps partiel, un chargé de programme Ressources en eau travaillant également à temps partiel, et un Chargé de communication et de développement de réseau. Les deux premiers postes seraient assurés par du personnel de l'UICN en poste, et le troisième ferait l'objet d'un recrutement. Ces chargés de programme seraient chargés chacun

de suivre la mise en œuvre des projets relevant de son domaine de spécialisation sur le terrain et de rendre compte au Chargé du portefeuille PREMI. Cette équipe inclut un comptable chargé d'assurer la tenue des comptes et de consolider les rapports financiers du programme. Un poste d'Assistant(e) administratif (ve) a été prévu pour gérer les relations avec les partenaires, dans le cadre surtout des nombreuses rencontres, ateliers, forums tant au niveau local, national que régional.

120. Sur le terrain, les tâches seraient assurées par des équipes spécifiques par projet de taille significative. Les projets de nature transfrontalière ou d'envergure adéquate nécessiteraient le recrutement de responsables de projets, et ceux de moindre importance par la taille seraient gérés sur le terrain par le personnel UICN déjà en poste. Un personnel d'appui serait apporté en renfort selon les besoins.
121. Ce dispositif est très louable en termes d'utilisation efficiente des ressources financières. Cependant il est utile de bien mesurer le taux de charge du personnel en poste avant de prévoir la prise en charge d'activités supplémentaires car un personnel surchargé se traduit par une avancée lente dans les activités et finalement des retards dans le niveau de mise en œuvre.
122. Dans le cas spécifique du programme PREMI, les informations recueillies indiquent que cette surcharge de travail a prévalu au niveau du Coordonnateur du PREMI lui-même, par suite de la prise en charge de la coordination du PAGEV pendant une année, et de l'animation d'une "Task Team" pour pallier le manque de prévision budgétaire pour la communication dans le cadre du projet Mobilisation des connaissances environnementales d'autre part.
123. Il s'avère donc judicieux de repenser l'organigramme, particulièrement en ce qui concerne les postes de coordonnateurs des projets relevant du programme PREMI. Un coordonnateur par projet serait l'idéal pour éviter la surcharge préjudiciable au Coordonnateur du programme et qui semble être à l'origine du départ du premier Coordonnateur PREMI, départ qui a eu des répercussions négatives sur le programme, particulièrement au cours du second semestre 2011.

➤ GESTION DES PROJETS

124. Sur le terrain, on retiendra les aspects suivants relevés en relation avec l'organisation des projets contribuant au programme PREMI :
 - ✚ Incidence de la mise en place de Comités de projet dans les pays (recommandation du COS)
125. Suite à la recommandation du COS relative à la mise sur pied de Comités de projet dans les pays en vue d'aider à l'orientation des activités du projet, il convient de considérer l'impact de ce type d'instance sur la structure organisationnelle pour la gestion des projets inscrits au programme PREMI. La pertinence de ces organes n'est plus à démontrer. Cependant la Coordination du programme doit veiller à une certaine harmonisation dans la mise en place de ces instances et leur opérationnalisation (composition, attributions, fonctionnement). Le cas du suivi du projet REPASE relaté ci-dessous s'inscrit dans la logique de la pertinence des ces

structures. Il faut que tous les impacts de leur création et de leur fonctionnement en termes d'incidence financière et dans les procédures liées à la gestion des projets soient parfaitement maîtrisés par la Coordination du programme PREMI et les coordonnateurs de projets dans les pays.

✚ Suivi, appropriation et pérennisation des acquis des projets au niveau national

126. L'équipe d'évaluation a constaté un risque lié au manque de mécanisme formel assurant un suivi adéquat et une appropriation des acquis du projet REPASE par les structures gouvernementales en Guinée. Le risque réside dans le fait que les rapports (trimestriels et annuels) produits par le projet ne sont pas transmis aux Autorités gouvernementales. Le seul suivi assuré est le compte rendu verbal des activités régulièrement fait au ministère de tutelle. Sur le terrain à Dabola, certains responsables des services techniques déconcentrés ne se sentent pas impliqués dans la planification et le suivi des activités du projet. Ces deux constats ont amené la mission d'évaluation à soulever cette préoccupation avec le Coordonnateur national du Projet REPASE, puis avec la Tutelle du projet à Conakry. Des recommandations faites en vue de la mise sur pied d'un Comité de suivi au plan local et d'un comité de pilotage au plan national a été suivi d'effet, puisque le texte officiel d'un arrêté ministériel signé à cet effet a été communiqué à l'équipe chargée de la revue avant la fin de la rédaction de la version provisoire du présent rapport.

✚ Structuration du projet Appui au dialogue régional sur les forêts

127. Comme déjà souligné plus haut, le projet d'Appui au dialogue régional sur les Forêts a connu une évolution dans son cadre logique avec l'ajout de quatre produits qu'il convient de rattacher au bon niveau de la structure du cadre logique. Il appartient au Coordonnateur du programme PREMI, d'examiner la question en concertation avec les autres membres de l'équipe de prise de décision interne au PACO, en vue de régler cette question et inscrire ce changement dans la pérennité et la refléter dans la production des futurs rapports périodiques du projet.

2.3.3.4 CONCLUSION SUR L'ADEQUATION DES MODELES ORGANISATIONNELS

128. Au vu de ce qui précède, on peut conclure que la structure organique a connu une certaine évolution par rapport à la vision de départ, surtout au niveau de la Coordination du programme, cependant les ajustements opérés semblent en adéquation avec les règles de bonne gestion du PACO. Toutefois, une attention particulière devrait être accordée au cumul des charges, notamment au niveau de la coordination du programme, qui peut, sous certaines circonstances, produire l'effet contraire à l'économie de ressources, ou permettre à celle-ci de se produire, mais au détriment de la qualité des résultats ou du respect des délais.
129. Le projet REPASE qui présentait une lacune dans son système organisationnel en relation avec le suivi, l'appropriation des résultats et la pérennité de ses acquis par le pays bénéficiaire a mis en œuvre la recommandation faite sur le terrain.

CHAPITRE 3

RELATIONS PARTENARIALES, CONTRIBUTION AUX CHANGEMENTS, ET FACTEURS DE DURABILITE

130. Ce chapitre regroupe trois objectifs spécifiques, en fait l'analyse et donne une appréciation des résultats dans les trois domaines clés que sont les relations de partenariat, la contribution au changement et les facteurs de durabilité du programme PREMI. L'Annexe F au présent rapport en donne les détails. Son contenu peut se résumer comme suit :

3.1 LES RELATIONS DE PARTENARIAT DU PROGRAMME PREMI

131. Les relations de partenariat tissées dans le cadre du programme PREMI impliquent des partenaires au niveau stratégique et des partenaires sur le terrain opérationnel. Au niveau stratégique, les partenaires clés sont constitués des organisations d'intégration sous-régionale avec la CEDEAO en tête, l'UEMOA, le CILSS, les organismes de bassin, etc et le principal bailleur de fonds du programme, à savoir l'Asdi. Au niveau opérationnel, les partenaires intervenant sont nombreux et variés, en relation avec les problématiques liées à la gouvernance environnementale. Il serait très utile pour le programme PREMI que l'UICN scelle une relation de partenariat avec une institution clé opérationnelle sur le terrain : l'Union Africaine avec le projet Fouta Djalon en Guinée. On peut dire que le programme PREMI est mieux connu de ses partenaires stratégiques que de ceux sur le terrain qui perçoivent plutôt les projets dans lesquels ils interviennent, mais pas nécessairement le programme dont ces derniers relèvent.
132. Les centres de synergie d'action, au stade actuel de mise en œuvre du programme PREMI, se situent beaucoup plus aux niveaux local et national. Cette synergie au niveau régional aura de la visibilité lorsque le projet Intégration de l'adaptation aura mis en scène ses solutions d'harmonisation des outils au niveau sous-régional en partenariat avec les organisations telles que la CEDEAO, l'UEMOA ou le CILSS, ou que le PACO aura noué un partenariat avec l'Union Africaine et son projet Fouta Djalon en Guinée.

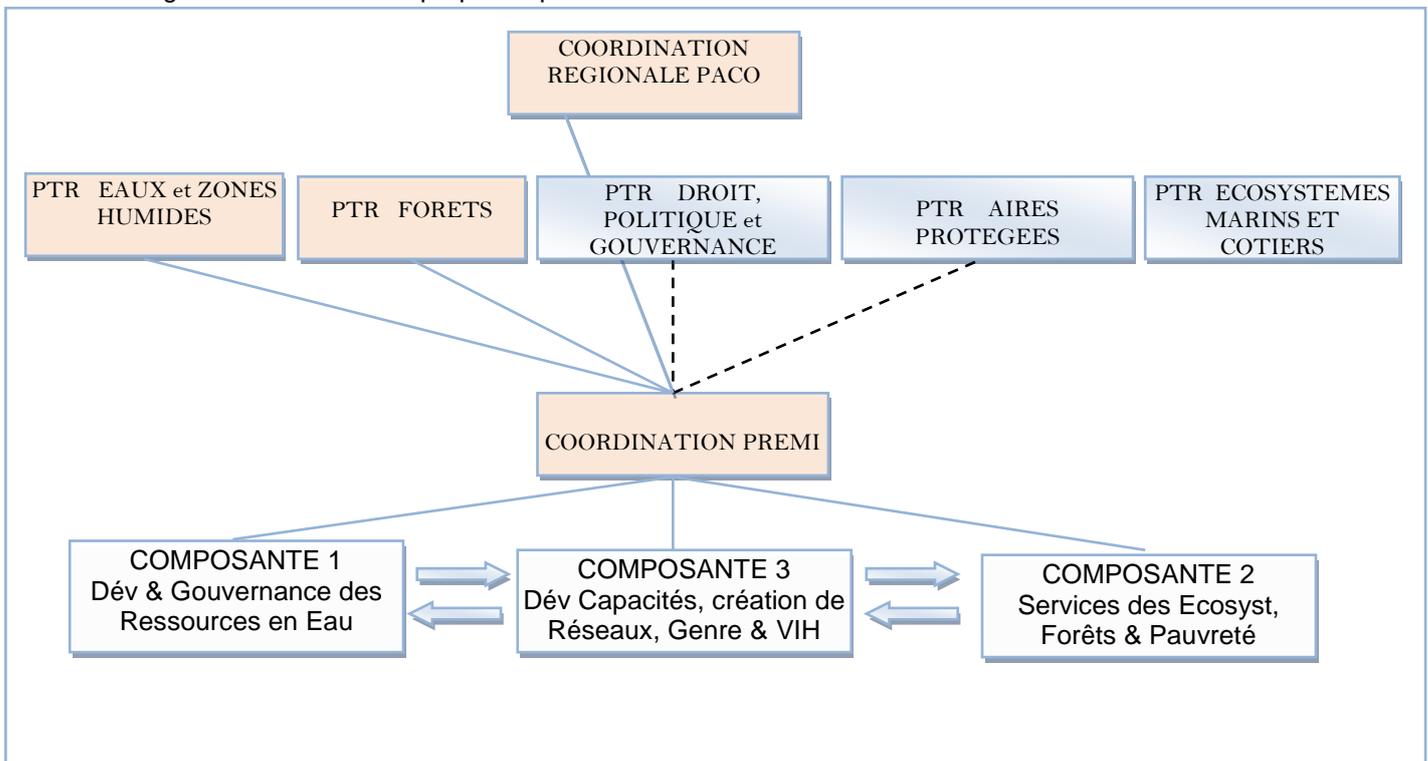
3.2 MANIFESTATION DES CHANGEMENTS

133. Au plan des changements induits par le programme PREMI, le Tableau 5 partie intégrante de l'Annexe F a été dressé qui montre une diversité des domaines et d'échelles auxquelles ces changements se manifestent, et de manière majoritairement mesurable. Ces changements se répartissent entre la Conservation et la gestion des ressources naturelles, le domaine socio-économique, le renforcement des capacités et l'influence des politiques. Ils se manifestent à l'échelle

nationale, locale, sous-régionale d'une part, mais également au niveau bassin versant et sous-bassin.

134. La richesse que représente cette diversité de changements constitue l'élément catalyseur autour duquel devrait se bâtir toute idée de "Coalition PREMI". A cette fin des axes ont été explorés en vue du montage d'un programme PREMI Phase II qui tire le meilleur profit des acquis de la présente phase. Une approche en deux paliers est proposée pour terminer la phase actuelle d'une part, et monter la phase II sur un modèle différent de la présente phase d'autre part. Elle consiste à anéantir l'isolement interne des projets au profit d'une plus grande visibilité du programme - à l'image du PAGEV. Une nouvelle forme organisationnelle est proposée pour LA PREMI qui abolit tout cloisonnement en supprimant les projets et en donnant du contenu au programme à travers ses composantes. Sa mise en œuvre ferait intervenir les PTR dans un esprit d'ouverture et de communication renforcées comme illustré par le schéma de la Figure 4 ci-dessous

Figure 4 : Structuration proposée pour la PREMI Phase 2



3.3 DURABILITE DU PROGRAMME PREMI

135. La durabilité du programme PREMI a également été analysée et trouvée adéquate à quelques rares éléments près. La durabilité financière a été assurée par l'UICN qui a réussi à mobiliser les ressources nécessaires au cofinancement de la première phase. Au plan institutionnel, les services techniques de l'Administration et les organisations de la Société civile ciblés dans les pays couverts par le programme ont été effectivement impliqués dans la mise en œuvre des projets, assurant ainsi

l'acquisition de nouvelles connaissances et un savoir faire par ces institutions partenaires. Là où des raisons de s'inquiéter ont été décelées sur le terrain, des conseils ont été prodigués, et, en ce qui concerne le REPASE, une réaction rapide a été enregistrée sous la forme de textes officiels pris par le ministère de tutelle et portant création de deux organes de suivi et de pilotage du projet. Au plan des ressources humaines, les institutions ci-dessus citées ont vu leurs experts bénéficier d'ateliers de formation, de campagnes de sensibilisation, de voyages d'étude, de groupes de discussion virtuels sur des sujets porteurs de changement, de mesures de facilitation pour la participation de la société civiles à des forums régionaux, de supports informatifs et de dissémination de connaissances sur papier et sur des sites web, etc. Toutes ces actions relèvent de la durabilité en ressources humaines, durabilité qui a tout de même souffert de quelques cas de défection au sein d'un même projet (raisons à élucider) et de la démission du Coordonnateur du programme lui-même. Dans ce dernier cas, la mission d'évaluation après avoir cherché à en comprendre les raisons, a formulé des recommandations incluses dans les propositions organisationnelles pour le futur.

136. La durabilité au plan des ressources environnementales a été illustrée par les acquis du PAGEV et du REPASE essentiellement, nonobstant les effets induits des connaissances acquises par les acteurs sur la qualité de leur gestion des services des écosystèmes, et de la gouvernance environnementale en général.
137. Les mécanismes et dispositifs consacrés à la production de cette durabilité sont en général bien gérés, et ont produit de bons résultats. L'implication des parties prenantes a été en général bien assurée également, et les cas d'insuffisance dans ce domaine ont été corrigés en ce qui concerne le projet REPASE en Guinée.

CHAPITRE 4

CONCLUSION : PRINCIPALES LEÇONS ET RECOMMANDATIONS POUR LE RENFORCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE

138. Ce chapitre qui tient lieu de conclusion à l'évaluation fait la synthèse des leçons apprises à l'étape actuelle de la mise en œuvre du programme PREMI (fin d'année 2011) et formule des recommandations pour améliorer ses performances au cours de la dernière période qui reste à la présente phase. Il couvre également des orientations données en vue d'une phase II dudit programme.

4.1 LEÇONS APPRISSES

139. Les leçons apprises au cours de cette étape de mise en œuvre du programme PREMI peuvent se résumer ainsi qu'il suit :

4.1.1 LEÇONS POSITIVES

140. Les leçons apprises ne sont pas que négatives, et le programme PREMI a enregistré des avancées significatives sur de nombreux fronts. Sans prétention d'exhaustivité les acquis suivants peuvent être soulignés :

- 1) Le programme a eu un impact sans précédent sur l'habilitation de la société civile. Les efforts déployés pour sensibiliser, former, faire profiter des expériences, mettre en contact et faciliter la participation à des forums importants ont donné des résultats tangibles. Ces résultats, outre leur importance sur la gouvernance environnementale en général, valorisent le rôle de l'UICN en matière d'influence des politiques, surtout à travers les retombées de l'appui au dialogue sur les barrages.
- 2) Du côté des décideurs, un progrès notable a été enregistré dans la prise de conscience des politiques (gouvernements et parlementaires) sur la valeur économiques des zones humides qui jette un regard nouveau sur ces écosystèmes désormais en passe de susciter d'autres motivations et d'autres approches pour leur mise en valeur.
- 3) Des avancées importantes ont également été constatées au niveau des communautés dans trois pays (Burkina Faso, Mali et Sénégal) dans le domaine de la planification de leur développement, grâce à des outils de prise en compte de l'adaptation au changement climatique. La sélection de quelques outils (TOP-SECCAC, Climate Proofing, CRiSTAL notamment) à partir des nombreuses offres disponibles à l'heure actuelle, est un progrès important qui facilitera très bientôt l'harmonisation de ces outils au niveau sous-régional en Afrique de l'Ouest.

- 4) En Guinée les Autorités locales de Dabola ont adhéré aux objectifs du projet REPASE en prenant une importante décision préfectorale interdisant les activités sur les têtes de source dans la bassin supérieur du Tinkisso. Le plus admirable est le fait que la prise de ce texte est suivie d'effet, un contrevenant ayant été interpellé et détenu récemment pour avoir enfreint cette disposition.
- 5) Outre les applications au niveau des communautés, au Sénégal l'outil Climate Proofing a retenu toute l'attention de la Direction de la Planification au ministère de l'Economie et des Finances comme modèle d'adaptation de la planification nationale au Changement climatique, à côté du modèle INTAC du PNUD. C'est un bel exemple de création de synergie et d'influence de la gouvernance.

4.1.2 VISIBILITE INSUFFISANTE DU PROGRAMME PREMI COMPENSEE PAR UNE BONNE VISIBILITE DE L'UICN

141. L'évaluation a mi-parcours du programme PREMI a relevé la complexité du montage de celui-ci, et reconnu que toutes les questions ne pouvaient pas être réglées automatiquement. Un des aspects qui n'a pas été bien rendu et qui est perceptible à la lumière des trois premières années de mise en œuvre (2009-2011) est la visibilité du programme. Comme montré au chapitre précédent, le programme est visible par les partenaires au niveau stratégique, tandis que sur le terrain, ce sont les projets mis en œuvre qui sont visibles, et même parfois l'image de l'UICN tout simplement.
142. Cette situation est due au montage du programme en projets d'une part, et à une qualité insuffisante de la communication ou de la gestion relationnelle entre les acteurs qui ne permet pas de lier les actions sur le terrain au programme lui-même. Les TDR de l'évaluation semblent attacher une importance à la visibilité du programme PREMI en recherchant un moyen de créer une coalition autour de ce programme
143. En vue de remédier à cette situation si elle est toujours perçue comme un problème par les commanditaires de l'étude, il est proposé de revoir l'organisation du programme actuel d'une part, et d'adopter un nouveau modèle organisationnel en prévision d'une phase II dudit programme d'autre part. Le principe de base qui sous-tend ces deux propositions est de supprimer le fonctionnement en vase clos des projets et d'accroître la communication, la contribution et les échanges entre structures impliquées dans la mise en œuvre. Les détails de ces propositions sont au chapitre 3 ci-dessus, et notamment à l'Annexe F du présent rapport.

4.1.3 MANQUE A GAGNER DANS LA COMPTABILITE DES EFFETS DU PROGRAMME

144. L'analyse de l'articulation du programme avec les divers projets qui le composent à mis en évidence au chapitre 2 des effets de ces mêmes projets qui ne sont pas pris en compte, parce que se produisant en dehors de la composante de rattachement institutionnel. Le fait de ne pas tenir compte de ces effets non négligeables en

nombre (voir leur comptabilité par composante du programme à l'Annexe E) ne rend pas justice audit programme et annihile ainsi une partie de sa pertinence et de ses effets.

145. La solution proposée pour ce problème réside dans la suppression de l'étanchéité entre projets ci-dessus évoquées en vue de permettre au principe des vases communicant de jouer entre produits et effets des actions sur terrain et leur influence sur les diverses composantes du programme.

4.1.4 MANQUE DE VISIBILITE DE L'ASPECT GENRE ET VIH/SIDA

146. La promotion du genre et de la lutte contre le VIH/SIDA ne ressort pas de manière explicite dans les acquis du programme PREMI. Des résultats indirects ont certes été atteints (voir PAGEV et actions en faveur des femmes), mais ils ne sont pas suffisamment soulignés, faute d'indicateurs y obligeant. Dans le tableau des changements induits par le programme PREMI, le domaine de la promotion du genre ou du VIH/SIDA ne transparaissent pas. C'est pour cette raison que, dans le nouveau modèle organisationnel proposé pour LA PREMI (phase II) il est suggéré de faire ressortir de manière visible ce volet dans la composante 3 qui est de nature transversale. Ainsi des produits et des indicateurs seront identifiés pour marquer l'évolution vers les résultats dans ce domaine.

4.2 RECOMMANDATIONS

147. Dans le but d'assurer une performance plus marquée sur la dernière année de mise en œuvre du programme PREMI, les recommandations ci-après sont formulées :

4.2.1 RECOMMANDATION SUR LA STRUCTURATION DU PROGRAMME PREMI POUR 2012

Constat 1 : Les TDR de la mission d'évaluation à mi-parcours font mention d'un projet "Plaidoyer, Développement de réseaux" – ou "Plaidoyer, Gestion des Connaissances et Conseils" comme second projet de la composante 3. Cependant, ledit projet ne semble pas disposer de rapports annuels de mise en œuvre dans le cadre du Programme PREMI.

Conséquence : Cette situation qui sème la confusion a empêché une évaluation adéquate du programme. En effet les acquis de ce volet n'ont pas été pris en compte dans l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience du Programme par manque d'information.

Recommandation : Clarifier de toute urgence le statut du Projet "Plaidoyer, ..." et le rendre visible dans la suite de la mise en œuvre du programme par une mise à jour du cadre logique du programme et la production de rapports périodiques dans les règles.

Constat 2 : L'analyse de l'articulation du programme PREMI avec ses différents projets montre que des effets de ces derniers, parce qu'ils se produisent dans l'une ou l'autre composante en dehors de celle d'ancrage institutionnel desdits projets, n'ont pu être identifiés dans le cadre logique du programme.

Conséquence : ces effets non négligeables en nombre par composante, échappent à l'évaluation de la pertinence du programme, annihilant ainsi une partie de ses performances intrinsèques.

Recommandation : (1) Revoir le dispositif de suivi-évaluation de manière à identifier des indicateurs destinés à renseigner au niveau de chaque projet les effets des produits concernés ;

(2) Dans la suite de la mise en œuvre du programme PREMI en 2012, fusionner les projets Appui au dialogue régional sur les forêts, Mobilisation des connaissances environnementales et Valorisation économique des zones humides en un seul de manière à réduire le fonctionnement en vase clos au niveau des projets qui est responsable de la dissipation de certains effets du programme.

Constat 3 : Le projet REPASE qui concerne la restauration des écosystèmes et l'application du principe de paiement pour les services environnementaux par les populations locales bénéficiaires, connaît des retards sérieux dans sa mise en œuvre tant physique que financière (37,33% et 13,60% respectivement). Ces retards sont en partie dus à une inefficacité dans les actions préparatoires en amont des interventions techniques. Le Coordonnateur du programme a dû intervenir sur le terrain pour réaliser une étude dans le but de faire avancer le projet. Or la plupart des actions à mener sont semblables à celles déjà mises en œuvre par le PAGEV, tant sur le bassin de la Volta que dans la zone transfrontalière entre le Burkina Faso et le Ghana (concertation pour la gouvernance des ressources en eaux, renforcement des services techniques, encadrement et accompagnement des populations, restauration de retenue d'eau, etc).

Conséquence : l'expérience capitalisée par le PAGEV serait utile à faire avancer le REPASE en Guinée si celle-ci était réutilisée

Recommandation : Reconstituer l'expertise du PAGEV 2 et la déployer sur le projet REPASE afin qu'elle prenne en charge la mission dévolue audit projet pour le conduire à bonne fin, avec la collaboration de la cellule de projet présente sur le terrain à Dabola.

4.2.2 RECOMMANDATION RELATIVE A UNE UNIFORMISATION DU PROCESSUS DE SUIVI EVALUATION ET DES FORMATS DE RAPPORTS ANNUELS DES PROJETS

Constat : L'exploitation des rapports annuels pour les besoins de l'évaluation a été un exercice long et pénible, alors qu'elle aurait dû permettre de gagner du temps. Ils ne contiennent pas, pour une bonne proportion, les données d'entrée chiffrées sur les taux de réalisation physique et d'exécution financière des projets suivant le cadre logique. Il a donc fallu que l'équipe d'évaluation calcule de nombreux taux de réalisation physique qui avaient été négligés ou occultés dans le cas de plusieurs activités menées. Les rapports annuels des projets sont plus narratifs que quantitatifs.

Conséquence : La visibilité de l'état de mise en œuvre des projets est ardue à obtenir quantitativement, et par ricochet celle relative aux composantes du programme lui-même est difficile à percevoir. De plus cette situation alourdit inutilement le travail du Coordonnateur du programme chargé de sortir les situations de performances au niveau global.

Recommandation : Harmoniser le dispositif de suivi-évaluation et la production des rapports en formant les chefs de projet (ou coordonnateurs nationaux, facilitateurs nationaux, point focaux nationaux, etc.) à quantifier le niveau de réalisation physique des activités et à calculer les taux d'exécution financière y relatifs dans leurs rapports annuels, à les agréger au niveau des produits et des effets ou résultats. Faire en plus l'effort d'organiser les sessions d'adoption des PTA de l'année suffisamment tôt (en Janvier ou début février au plus tard, au lieu de mai ou juin) afin de limiter les retards dus à l'attente par les coordonnateurs de projet de la validation des activités inscrites à leur programme annuels et les budgets correspondants avant leur mise en œuvre.

4.2.3 RECOMMANDATION RELATIVE A UN MODELE ORGANISATIONNEL POUR LA PREMI – PHASE II

Constat 1 : L'analyse du modèle organisationnel appliqué au programme PREMI a montré les limites du modèle organisationnel basé sur une structure d'intervention par projets se traduisant par une étanchéité inter-projets

Conséquences : Ce cloisonnement est responsable d'un manque de visibilité du programme lui-même au profit des projets et d'une dissipation de certains effets du programme non suivis et donc perdus pour l'évaluation de la pertinence et l'efficacité de celui-ci.

Recommandation : envisager la formulation de la phase II de LA PREMI sous l'angle du modèle organisationnel illustré par la Figure 4 ci-dessus, et caractérisé par les attributs suivants : (1) abolition des cloisons inter-projets ; (2) connectivité en vases communicant entre les PTR impliqués et ceux non directement concernés par le programme, mais appelés ou encouragés à apporter une contribution le cas échéant ; (3) Position de la Coordination de LA PREMI à

égale distance des PTR Eaux et Zones Humides d'une part et Forêts d'autre part ; (4) maintien de l'Equipe à quatre de prise de décision chargée d'appuyer la Coordination de la PREMI dans la gestion du programme ; (5) principe des vases communiquant entre les composantes du programme, la composante 3 étant de nature transversale.

Constat 2 : Bien qu'énoncé dans le document de programme, le volet Genre et VIH/SIDA du programme n'a pas été mis en évidence sous l'angle de changements significatifs pour les femmes et les jeunes.

Conséquences : cela dénote soit un manque d'indicateurs adaptés pour rendre compte des changements dans ce domaine, soit une insuffisance de résultats dans le même domaine justifiée par le fait que ce volet n'aura pas retenu toute l'attention requise lors de la mise en œuvre du programme.

Recommandation : rendre visible le volet Genre/VIH-SIDA en l'inscrivant explicitement dans une des composantes du programme (par exemple la composante 3) et identifier des indicateurs spécifiques pour mesurer les progrès vers ces deux cibles dans le cadre logique de LA PREMI – Phase II.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] : UICN, 2010 : Termes de référence de la mission d'évaluation à mi-parcours du PREMI 2009-2012
- [2] : Orgut et DHI pour Asdi, Oct 2009 : The Poverty reduction and Environmental Management Initiative (PREMI) – Review of Project Proposals Prepared by IUCN.
- [3] : Equipe de Consultants ABSAS pour UICN, Juillet 2010 : Rapport sur la situation de référence des indicateurs de performance du PREMI.
- [4] : UICN-PACO, 2010 – Comité d'orientation stratégique du PREMI, Ouagadougou, Burkina Faso, 7 et 8 octobre 2010

ANNEXES

ANNEXE A

TDR DE L'ETUDE



Asdi



**Initiative pour la réduction de la pauvreté et la gestion environnementale
en Afrique de l'Ouest**

Poverty Reduction and Environmental Management Initiative (PREMI)

.....

Termes de références de la mission d'évaluation à mi-parcours
du programme 2009-2012

L'Initiative pour la Réduction de la Pauvreté et la Gestion de l'Environnement (**Poverty Reduction and Environmental Management Initiative : PREMI**) est un programme régional sur la gestion intégrée des ressources naturelles pour la réduction de la pauvreté et l'adaptation au changement climatique en Afrique de l'Ouest. Ce programme financé par l'Asdi (Agence suédoise pour le Développement international) ambitionne de créer des synergies entre les institutions ouest africaines en vue d'accroître l'efficacité et l'efficience des actions de gestion durable des ressources naturelles dans l'espace CEDEAO, grâce à une coopération intense, active, cohérente et féconde.

Le PREMI a démarré depuis 2009 et la convention de financement avec l'Asdi dispose qu'une revue à mi-parcours aura lieu en 2011. Les termes de référence de la revue seront adoptés par les deux parties en commun accord et sur la base d'une proposition initiale par l'UICN. En application de cette disposition contractuelle, le partenaire financier du programme et le partenaire technique ont retenu d'organiser la revue à mi - parcours dans le courant du mois de mars de l'année 2012.

I. Le PREMI

1.1 Généralités

La finalité du PREMI est de renforcer les options de moyens d'existence et la croissance économique durable par la gestion intégrée des ressources naturelles.

Ce programme a été conçu par l'UICN-PACO pour consolider les capacités de démonstration de la contribution économique des activités basées sur les écosystèmes naturels à la réduction de la pauvreté et à la croissance économique. Les processus mis en œuvre incluent entre autre, le soutien à des dialogues régionaux sur quelques uns des problèmes cruciaux de développement en Afrique de l'ouest.

Le PREMI place les considérations environnementales et le changement climatique au centre des processus de décision. Il a pour but le renforcement des moyens d'existence et de la croissance économique par la gestion intégrée des ressources naturelles en Afrique de l'Ouest, et est structurée en trois composantes interdépendantes.

1.2 Le PREMI et le programme 2009-2012

Le PREMI contribue à la mise en œuvre des axes programmatiques de l'UICN en Afrique de l'Ouest, en particulier ceux de ses programmes thématiques régionaux Ressources en Eau et Zones humides, et Conservation des Forêts. Il se décline en trois composantes :

La **composante 1** a pour objectif stratégique la promotion de plateformes pour la gouvernance des ressources en eau et l'habilitation des parties prenantes, en particulier les groupes socioéconomiques vulnérables et les institutions locales en vue de leur autonomisation et de la création de richesse. Les résultats attendus sont (1) les parties prenantes habilitées contribuent aux processus de décision améliorés et (2) les institutions et législations améliorées contribuent à la gestion équitable des ressources en eau. Cette composante est mise en œuvre à travers deux projets :

- Amélioration de la gouvernance de l'eau dans le bassin de la Volta,
- Dialogue sur les barrages.

La **composante 2** a pour objectif stratégique la démonstration de la valeur économique des services des écosystèmes et leur gestion rationnelle pour améliorer les moyens d'existences et accroître les opportunités de réduction de la pauvreté. Les résultats attendus sont (1) des décideurs politiques convaincus de l'intégration de la valeur des services des écosystèmes dans les processus de réduction de la pauvreté et (2) les fonctions et services des écosystèmes sont intégrés dans les stratégies nationales et régionales de développement. Quatre projets contribuent à la mise en œuvre de cette composante :

- Evaluation économique des zones humides pour améliorer les politiques d'aménagement en Afrique de l'Ouest,
- Restauration des Ecosystèmes et Paiement des Services Environnementaux en Guinée,
- Intégration du changement climatique dans les politiques et stratégies de réduction de la pauvreté, et
- Dialogue sur les forêts en Afrique de l'Ouest.

La **composante 3** du PREMI a pour objectif stratégique un réseau coordonné de leaders et de gestionnaires et une société civile environnementale pour catalyser le changement vers une gestion durable des ressources naturelles en Afrique de l'Ouest. Deux résultats sont attendus : (1) le leadership et l'apprentissage pour la gestion durable des ressources naturelles et la réduction de la pauvreté, à travers le développement ciblé des capacités, le rapprochement et le réseautage et (2) des capacités de plaidoyer et de conseil des acteurs environnementaux renforcés. Deux projets sont initialement prévus pour l'exécution de cette composante:

- Mobilisation des connaissances environnementales pour l'amélioration des politiques en Afrique de l'Ouest,
- Plaidoyer et développement de réseau.

Les détails de ces composantes et d'autres informations sont disponibles dans le document de programme 2009-2012 et sur le site Web du PREMI : www.iucn.org/prezoh (et après cliquer sur l'espace PREMI).

Enfin, il convient de noter que la phase I du programme PREMI (2009-2012) a bénéficié du soutien financier de l'Initiative Eau et Nature (WANI) de l'UICN.

II L'évaluation

2.1 Objectif de l'évaluation

L'objectif de cette évaluation à mi parcours est, d'une part, d'analyser la pertinence, l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre du PREMI, le niveau d'atteinte des résultats et des objectifs du programme 2009-2012 et d'autre part, de faire des recommandations pour ajuster la mise en œuvre et la coordination afin que le programme sur la période restante génère davantage de résultats et de changements significatifs. La période concernée par l'évaluation va de janvier 2009 à décembre 2011.

2.2 Objectifs spécifiques

Objectif spécifique 1 : Analyser la pertinence du programme 2009-2012 comme réponse aux problématiques identifiées, particulièrement celles liées à la gestion durable des ressources naturelles et à la lutte contre la pauvreté, et comme positionnement par rapport au contexte de la sous-région.

Questions à répondre :

- Le contenu du programme 2009-2012 est-il cohérent ? Permet-il de répondre aux besoins identifiés?
- Les stratégies et les principes définis sont-ils appropriés à l'atteinte des objectifs et résultats fixés? Les priorités des pays impliqués dans le PREMI sont-ils pris en compte dans les priorités de cette première phase du programme?

- Quels sont les écarts et quelles mesures correctives? Le montage du programme est-il flexible pour prendre en compte une évolution du contexte régional? Le cadre logique est-il toujours pertinent? Les indicateurs sont-ils objectivement vérifiables?

Objectif spécifique 2 : Analyser (i) l'articulation et l'architecture du PREMI (cohérence objectifs-résultats-activités, identification des indicateurs, etc.), (ii) l'efficacité et l'efficience de sa mise en œuvre (gouvernance environnementale, niveau de réalisation des résultats et objectifs).

Questions à répondre

- La structuration du programme en composantes et leur fonctionnement permettent-ils une bonne intégration des projets et des synergies d'actions? Les actions engagées permettent-elles d'atteindre les résultats escomptés ou au contraire y-a-t-il des raisons de craindre que certains résultats ne seront pas atteints?
- Les objectifs des composantes et du programme seront-ils atteints? Les ressources financières mises à disposition du programme sont-elles utilisées à bon escient pour les activités prévues ? (Il ne s'agit pas d'un audit au sens financier et comptable.)
- Les coûts de coordination du PREMI sont-ils efficaces? Les modèles organisationnels actuels sont-ils adéquats pour une bonne mise en œuvre du programme? Quelles sont les forces et les faiblesses de la mise en œuvre du programme, de son système de suivi-évaluation, de la communication et de la gestion du programme?
- Quelles sont les forces et les faiblesses institutionnelles du PREMI ? Quelles sont les forces et les faiblesses des partenariats en cours, les évolutions souhaitables et les modalités de leur mise en œuvre?

Objectif spécifique 3 : Analyser les relations partenariales du PREMI et la perception des acteurs.

Questions à répondre

- Quels sont les partenaires majeurs de la mise en œuvre ? Quelle est la qualité des relations partenariales entre les organisations du PREMI d'une part et entre le PREMI et les organisations externes?
- Quelle est la perception des partenaires directs du PREMI et de sa représentation (Unité de Coordination, organisations, ...) ?
- Quelle est le degré de cohérence des actions du PREMI avec d'autres initiatives régionales? Des synergies sont-elles réalisées dans le cadre du PREMI et avec d'autres initiatives?

Objectif spécifique 4: Analyser la contribution du PREMI aux changements/impacts, notamment dans le domaine de la conservation et la gestion durable des ressources naturelles.

Questions à répondre

- Dans quels domaines, et à quelle échelle géographique le PREMI amène-t-il des changements? Lesquels? Sont-ils mesurables?
- Quels en sont les éléments catalyseurs ou les facteurs clés? Quelle est la plus value du PREMI en tant que opportunités de coalitions et en tant que programme ? Quels sont les domaines nécessitant une intervention du PREMI en tant que coalition? Quelle stratégie de repositionnement et sur quel contenu? Quelles sont les modalités d'un repositionnement éventuel?
- Quelles implications en termes d'organisation, d'ancrage institutionnel et de relations partenariales?

Objectif spécifique 5 : Analyser les facteurs de durabilité du PREMI, y inclus l'appropriation des partenaires impliqués tels que la CEDEAO.

Questions à répondre

- La démarche et les principes de cette phase du PREMI favorisent-ils le renforcement de capacités des acteurs et de la gouvernance environnementale? L'appui à l'émergence d'une société civile plus forte et capable de porter un plaidoyer fort et assez volontariste?
- L'ancrage institutionnel des activités renforce-t-il les institutions chargées de la gestion des ressources naturelles ? Le principe du « faire-faire » est-il suffisamment mis en œuvre dans les actions du PREMI?
- Les différentes catégories d'acteurs se reconnaissent-ils ou se sentent-ils concernés par les actions du PREMI? Comment les partenaires tels que la CEDEAO s'approprient-ils le programme ? Quelle est la perception des partenaires et acteurs directs et indirects, des populations et des bénéficiaires sur les actions, les résultats, les modalités de mise en œuvre?
- Le PREMI a-t il des mécanismes efficaces pour un transfert de compétence vers les structures nationales et les acteurs de la société civile?

Objectif spécifique 6 : Identifier les principales leçons à ce jour et faire des recommandations et des propositions concrètes pour améliorer/renforcer la mise en œuvre

du PREMI et la réalisation de ses objectifs/impacts, ainsi que sur la justification éventuelle d'une phase ultérieure.

Questions à répondre

- De la mission d'évaluation à mi-parcours, il est attendu une contribution concrète à la résolution des difficultés qui auraient été identifiées ou mises en exergue. La mission produira des recommandations et des propositions concrètes pour :
 - améliorer la mise en œuvre du Programme ;
 - améliorer ses mécanismes de gouvernance ;
 - générer des impacts conséquents à la fin de cette période de mise en œuvre du programme;
 - assurer la consolidation et la pérennité des actions du PREMI.
- Enfin, dans une perspective de capitalisation des acquis et de l'expérience, la mission devra identifier les principales leçons apprises au cours de la période de mise en œuvre du programme.

2.3 Le mandat des évaluateurs

Les questions qui sont posées ci-dessous ne sont pas exhaustives au regard des préoccupations actuelles. Elles sont données à titre indicatif et ne devraient donc nullement limiter la profondeur de l'évaluation. Les évaluateurs sont encouragés à inclure d'autres questions jugées importantes par les acteurs du PREMI. Toutefois, les questions à traiter pourraient s'organiser pour prendre en compte les six objectifs spécifiques suivants:

- Analyse de la pertinence du programme, du choix des composantes et des projets.
- Analyse de l'efficacité et de l'efficience de la mise en œuvre.
- Analyse des relations partenariales du PREMI et la perception des acteurs.
- Analyse des effets et des impacts du PREMI.
- Analyse des facteurs de durabilité des actions et résultats du PREMI et l'appropriation par les acteurs et les partenaires.
- Elaboration des recommandations.

3. Modalités de mise en œuvre de l'évaluation

3.1 Méthodologie

L'équipe de l'évaluation à mi-parcours devra proposer une méthodologie basée sur une approche participative qui tienne compte des avis des acteurs et partenaires ou parties prenantes du programme. L'organisation du travail devra inclure une répartition claire des tâches entre les membres de l'équipe, en vue d'optimiser le temps imparti pour la mission. Cette répartition devra concerner entre autres, aussi bien le travail d'analyse que les missions de terrain. La proposition technique devra donc être accompagnée d'un plan de voyage et d'un budget correspondant. L'évaluation se déroulera dans quatre pays de la zone d'intervention du PREMI (Burkina Faso, Guinée, Mali, Sénégal). Le chef de mission sera invité à présenter les résultats/conclusions de l'évaluation lors d'une réunion à Ouagadougou (Burkina Faso) avec le commanditaire. Il devra également se tenir prêt à participer à la revue à mi-parcours pour échanger son analyse et ses perceptions avec le partenaire financier.

Les principales tâches de la mission d'évaluation à mi – parcours sont les suivantes :

- prendre connaissance des documents de base produits dans le cadre de la mise en œuvre du programme depuis son démarrage ;
- tenir une séance de travail préliminaire à Ouagadougou avec l'équipe du PREMI qui présentera une synthèse des progrès et des réalisations du programme depuis le démarrage, en vue d'une mise à niveau générale des membres de la mission ;
- visiter les sites d'intervention du programme, afin d'apprécier le niveau d'exécution et les résultats concrets en rapport avec les besoins locaux et le contexte ;
- mener des discussions directes au niveau des sites avec les populations sur leur niveau de responsabilité et la durabilité des actions ;
- rencontrer l'ABV, le CCRE (CEDEAO), les autorités étatiques (Gouverneur, haut Commissaire, etc.) les autres autorités régionales et locales (services techniques de l'État, autorités administratives,...), et les partenaires locaux (Communes, ONG, etc.) pour apprécier leur perception et la cohérence avec les politiques nationales et les politiques sectorielles définies pour la zone d'intervention.

L'unité de coordination facilitera la logistique, les rendez – vous nécessaires et mettra à disposition les documents et informations complémentaires.

3.2 Documents à produire et format

- 1) Un rapport d'évaluation à mi-parcours élaboré en deux étapes :
- 2) Un rapport provisoire complet d'évaluation à mi-parcours sera déposé 3 semaines après le démarrage de la mission à l'unité de coordination du PREMI, en version électronique Word. Après un délai de 07 jours, les commentaires seront envoyés par l'Unité de Coordination. Après prise en compte de ces commentaires, le chef de mission enverra au plus tard dans un délai de 05 jours qui suivent, une version définitive à l'unité de coordination du PREMI. Le rapport final sera soumis en version électronique Word (pour la diffusion immédiate aux partenaires). Par ailleurs, le chef de mission soumettra aussi un format papier en 04 exemplaires, sa signature faisant foi de l'authenticité du rapport.
- 3) Un résumé exécutif de cinq pages maximum des principaux résultats, principales conclusions et recommandations de l'évaluation en français et anglais.
- 4) Une matrice d'évaluation organisant l'ensemble des questions/réponses liées à la pertinence, l'efficacité, l'efficacé, la durabilité et les impacts/effets, les leçons apprises.
- 5) Un rapport de fin de mission adressé au Coordonnateur du PREMI.
- 6) Un CD comprenant les données brutes collectées, les outils d'analyse et autres documents non inclus dans les annexes du rapport.
- 7) Les différents documents seront rédigés en langue française.

4. Composition de l'équipe d'évaluation

La mission d'évaluation à mi-parcours sera composée de deux (02) experts, dont un chef de mission nommé désigné, regroupant les compétences et expériences requises dans les domaines ci-dessous :

- la conservation et la gestion durable des ressources naturelles notamment la lutte contre la pauvreté et l'adaptation au changement climatique et l'appui à la société civile.
- la formulation/l'évaluation de projets/programmes internationaux multi composantes, multi acteurs des programmes conjoints internationaux multi composantes.
- l'analyse des impacts sociaux, économiques de projets et programmes.
- les problématiques de conservation, de gouvernance et de gestion durable des ressources naturelles, en particulier des ressources en eau.
- l'animation de processus de consultation et d'approches participatives.
- les capacités confirmées d'écoute, d'analyse, de synthèses et de rédaction.

- La maîtrise écrite et parlée du français et de l'anglais.
- La disponibilité pour voyager en milieu rural.
- L'expérience de travail en Afrique de l'ouest.

5. Durée et planning de l'évaluation

La durée de la prestation est de 23 jours étalés sur une période de 30 jours.

A titre indicatif, le planning du processus de gestion de l'évaluation se présente comme ci-dessous :

- 06 février 2012 : clôture de la réception des offres techniques et financières
- 08 février 2012: évaluation des offres, sélection du consultant
- 10 février 2012 : notification du contrat et démarrage de la mission

A la fin de la mission terrain : présentation des 1ers résultats à l'unité de Coordination du PREMI.

Une semaine après fin de mission terrain : transmission du premier draft de rapport

6. Recrutement des experts.

Le PREMI examinera les candidatures collectives: cabinet d'experts ou consortiums de personnes regroupées par compétence. Les offres comprendront :

- Une note technique de compréhension du mandat
- Une note méthodologique et une organisation du travail
- Une liste des membres de l'équipe et le rôle de chacun pour la mission
- Un calendrier d'exécution de l'évaluation à mi-parcours y compris la répartition spatiale et temporelle des membres de l'équipe
- Une offre financière détaillée ; les honoraires et autres frais généraux doivent être séparés des frais de missions de terrain (transport et per diem) qui seront réglés selon les procédures de l'UICN
- Les références techniques de travaux similaires,
- Le CV de chaque membre de l'équipe

Les offres devront être envoyées au plus tard le 06 février 2012 à 17 heures GMT de préférence par mail à :

Ousmane S. DIALLO

Coordonnateur du PREZOH

UICN-PACO

Email : ousmane.diallo@iucn.org ; alice.onadja@iucn.org

01 BP 1618 Ouagadougou 01 – Burkina Faso

Annexe 1 : Sources et liste des documents de référence disponibles

Titre des documents
Sites web du PREMI et du PREZOH
Documents de programme 2009 et 2010-2012
Brochure de présentation de l'initiative pour la Réduction de la Pauvreté et la Gestion de l'environnement (PREMI)
Rapport de démarrage du PREMI – 2010
Rapports d'activités 2009, 2010, 2011
Rapport du comité d'orientation du PREMI (2010)
Le document de projet du PAGEV, phase II
Situation de référence du PREMI 2010
Tous ces documents sont consultables sur le site du PREMI www.iucn.org/prezoh (et après cliquer sur l'espace PREMI).

ANNEXE B

INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES SUR LA COHERENCE DU PROGRAMME PREMI

ADEQUATION DES PRINCIPES ET STRATEGIES AUX OBJECTIFS ET RESULTATS FIXES

Les stratégies et principes de mise en œuvre répondent à l'esprit des objectifs. Les principes d'intervention prônant la participation et la responsabilisation des parties prenantes est vérifiée aussi bien au niveau local, national que régional : au niveau local (avec le PAGEV), protection des berges par les communautés par exemple) ; au niveau national, renforcement des capacités des structures nationales de gestion des ressources en eau et des ressources forestières ainsi que des agences nationales des bassins ; au niveau régional, appui à la création et à la fonctionnalité de l'ABV par PAGEV, position d'accompagnement du CCRE, responsabilisation de la CRUBN pour l'organisation des activités dans le cadre du dialogue sur les barrage.... L'influence des politiques passe nécessairement par la mobilisation de connaissances afin de présenter des données avérées. La conduite d'études de base donnant lieu à des rapports de synthèse (études économiques, études de base dans le cadre des plans de convergence dans Dialogue Forêts), l'identification et la validation d'outils d'analyse (cadre Top SECACC et Climate Proofing), la démonstration de stratégies d'adaptation (PAGEV), le renforcement des capacités des OSC (Dialogue Barrage avec CINU, CRUBN), des gestionnaires des ressources (Dialogue Forêts), des parlementaires et journalistes (mobilisation des connaissances), les films sur le Sourou et sur les barrages en construction, sont des stratégies appropriées susceptibles de faire bouger les lignes. En effet, les bénéficiaires de ces actions sont informés, prennent conscience des situations qui prévalent, sont interpellés, et armés des connaissances et des données probantes, les utilisent pour impulser de nouvelles dynamiques: c'est le cas par exemple

- du CRUBN qui est très présent actuellement dans les discussions et l'appui aux communautés affectées par les grandes infrastructures en construction à Taoussa au Mali et Kandadji au Niger pour la défense de leurs intérêts;
- des parlementaires du Sourou Burkinabé et Maliens qui interpellent le gouvernement quant à la situation actuelle des producteurs ainsi qu'à la nécessité d'une réglementation transfrontalière de la gestion des eaux et de la pratique de la pêche,
- etc.

FLEXIBILITÉ DU MONTAGE DU PROGRAMME

Le PREMI fait l'objet d'accords contractuels qui mettent en œuvre des dispositions parfois contraignantes pour la mise en œuvre des activités³. Il n'en demeure pas moins que le

³ Le rapport final 2011 énumère des difficultés de mise en œuvre expliquant la sous consommation budgétaire, parmi lesquelles celle-ci : « Les lignes **C061 à C073 du projet « Restauration des**

PREMI est flexible et fonctionne à travers des budgets qui sont discutés chaque année, permettant de prendre en compte une évolution du contexte de mise en œuvre des activités afin de les orienter vers une plus grande performance. A ce sujet, des activités ont fait l'objet de recadrage au niveau de la mobilisation des connaissances, des ajustements ont permis de prolonger quelques mois le PAGEV et le Dialogue Barrages afin de finaliser les activités. L'avantage d'avoir fait un Programme qui reste un paquet unique est qu'il permet justement des aménagements à l'interne pour peu que les objectifs de base ne changent pas.

CARACTERE OBJECTIVEMENT VERIFIABLES DES INDICATEURS

D'un point de vue théorique, les indicateurs sont valides, surtout à la suite de l'étude de situation de référence. Mais il faut noter qu'il n'existe pas d'informations dans les rapports de mise en œuvre du PREMI, faute de consolidation des acquis dans le cadre logique du Programme lui-même, montrant la collecte des données permettant de les renseigner. En tout état de cause, tels que formulés, les indicateurs disposent de sources de vérification accessibles par l'équipe du PREMI.

PERTINENCE DU CADRE LOGIQUE DANS LE CONTEXTE ACTUEL

Le cadre logique en lui-même conserve sa validité, mais compte tenu de certaines activités qui ont connu un retard dans leur mise en œuvre, il est clair que les ambitions en termes d'activités devraient être revues à la baisse dans bien de cas. Pour les projets qui se poursuivent, leurs cadres logiques énoncent des activités qui gardent leurs pertinences et qui ne demandent qu'à être conduites à bon terme. De façon spécifique on peut retenir ce qui suit :

Pour le PAGEV, la phase 2 étant arrivée à échéance, une réelle appropriation du projet de phase 3 par le PACO sur la base du travail réalisé par l'Equipe PAGEV serait de nature à accélérer le dossier. En tant que projet porté par l'ABV, la nécessité de le faire accompagner par le PACO à l'instar des deux autres projets d'appui (Dialogue régional sur les Barrages d'une part, et Dialogue Régional sur les Forêts d'autre part) devrait être pris en compte dans le montage et le cadre logique de la phase 3 du PAGEV..

Pour le projet Changement climatique, l'option d'un cadre d'analyse devant servir d'outil aux Organisations de la Société civile et aux Institutions nationales en charge de l'analyse des politiques n'a pas été définitivement faite et ne le sera certainement pas avant la fin du deuxième trimestre 2012, quand bien même l'appropriation du cadre d'analyse est effective dans l'ensemble des pays d'intervention. En effet le plan de travail revu prévoyait la formation des partenaires du Mali en février 2012. Elle s'est faite en mars 2012, et celle du Sénégal est intervenue en Avril 2012. Ce report de délai aura une répercussion sur la phase

écosystèmes et paiement des services environnementaux en Haute Guinée » n'ont pas enregistré de dépenses car dans le contrat entre l'Asdi et UICN-PACO il a été indiqué que la mise en œuvre du projet est assujettie à la démonstration de la faisabilité du projet. En conséquence, aucune activité du projet ne doit être mise en œuvre tant que cette condition n'est pas remplie. »

test des 2 outils, la production des rapports de synthèse et la validation de l'outil. Les opportunités identifiées pour servir de porte d'entrée, elles n'attendent pas, et il va falloir réserver la phase de plaidoyer pour un autre PREMI et se concentrer à l'appropriation du cadre d'analyse par les partenaires.

Pour le projet Mobilisation des connaissances, les activités ont été relues par l'équipe qui n'avait pas une vision claire des liens entre les activités et les produits attendus. Ainsi le cadre logique a été nettoyé de l'activité suivante et conserve le reste des prévisions qui semblent claires et mieux adaptées aux yeux de l'équipe en charge de ce volet:

A.1.1.2. Appui à la mise en place de services question réponse (SQR) dans les sources d'information environnementale

Pour le projet Dialogue Forêts, le projet gagnerait à rester dans la continuité des activités redéfinies tout en exerçant un suivi rapproché de l'avancée des activités convenues, du fait que la machine administrative de la CEDEAO est lente à se mettre en marche. L'échéance du financement FAO prévue pour fin 2012 et auquel a été ajustée l'échéance du projet Dialogue Forêts pourrait accélérer les activités, mais quelque soit la situation, il serait judicieux de se concentrer sur l'appui à la préparation du plan de convergence, et au site web en construction. L'accompagnement des pays dans le développement de dialogues internes est une fenêtre qui va conduire sur une meilleure intégration au niveau CEDEAO, et l'UICN pourrait y contribuer également.

Pour le projet Dialogue régional sur les Barrages, il ne reste qu'à assurer la pérennité des acquis avec notamment la valorisation des effets du dialogue et la diffusion des produits du projet, tout en se projetant vers une nouvelle phase pour la mise en œuvre des recommandations du panel adoptées par la CEDEAO. Il ne paraît pas possible d'envisager dans les conditions actuelles l'étude au Nigeria, étude qui avait été stoppée suite à un manque de suivi du consultant et des premiers résultats insatisfaisants. Alors faudrait-il l'envisager pour le futur dans un cadre différent, à la faveur du PREMI 2 si les conditions socio-politiques sur place dans ce pays le permettent.

Le projet Evaluation de la valeur économique des zones humides est resté au stade des études et de la tenue des trois ateliers nationaux de diffusion. L'élaboration des outils simplifiés d'évaluation économique des zones humides n'a pas encore été réalisée. Si ce niveau est atteint avant la fin du premier trimestre 2012, il est encore possible de passer au renforcement des capacités scientifique et technique des conservateurs et planificateurs en évaluation économique des zones humides, ainsi que des formations des comités RAMSAR à l'utilisation de la trousse à outil sur l'évaluation économique. L'élaboration des plans de travail pourrait également voir le jour mais vraisemblablement il ne connaîtra pas d'application sous cette phase du PREMI.

Pour le projet REPASE, il est perceptible que le processus de sa mise en œuvre doit s'accélérer en éliminant les goulots d'étranglement qui l'ont freiné jusqu'ici : l'attentisme de la coordination qui n'a pas une attitude proactive du gestionnaire, et le dysfonctionnement de la gestion financière du projet qui a connu des ruptures de ressources de fonctionnement sur au moins deux trimestres consécutifs. Lever également la barrière de la limitation de la

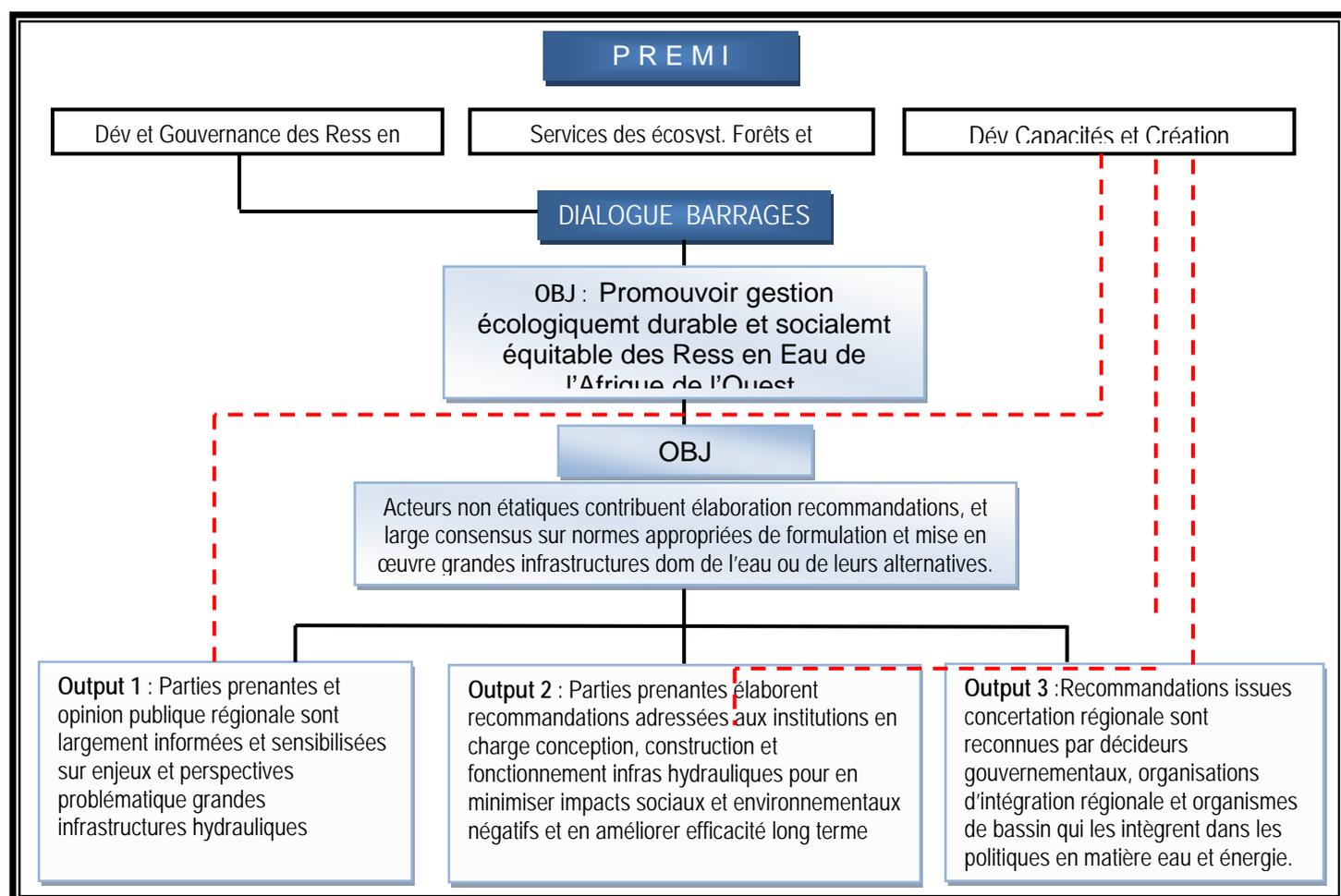
mobilité du Coordonnateur et de son adjoint est un impératif urgent. La prise de mesures adéquates contre ces facteurs pourraient permettre d'accélérer les activités non encore mises en œuvre, notamment les études en attente permettant de bien cerner les conditions de réhabilitation du barrage sur les chutes du Tinkisso, de restauration des écosystèmes du bassin versant supérieur de cet affluent du Niger. Et de négociation du principe de paiement pour les services environnementaux (PSE).

ANNEXE C

DETAILS DE L'ANALYSE DE L'ARTICULATION DES PROJETS COMPOSANT LE PROGRAMME PREMI A L'INTERNE ET AVEC L'ARCHITECTURE DU PROGRAMME LUI-MEME

ARTICULATION AVEC L'APPUI AU DIALOGUE REGIONAL SUR LES BARRAGES

Figure 4 : Articulation avec le projet Appui au Dialogue régional sur les Barrages



L'articulation du projet Appui au Dialogue régional sur les grandes infrastructures hydrauliques est illustrée par la Figure 4 ci-dessus issue de l'exploitation de la documentation globale du programme PREMI consultée. Cette illustration montre qu'à l'interne, l'articulation du projet est consistante, et qu'elle s'arrime bien à la composante 1 du programme PREMI qui en est le meilleur bras porteur. On relève, comme dans le cas du PAGEV, un lien indirect entre l'output 1 du Dialogue avec la composante 3 du Programme qui est un effet induit. En effet, le fait d'informer largement et de sensibiliser les parties prenantes et l'opinion publique régionale sur les enjeux et perspectives de la problématique des grandes infrastructures hydrauliques est en soi une forme de renforcement des capacités. Ce résultat prédispose les mêmes acteurs à être bien formés sur la question et éventuellement à se mettre en réseaux.

Quand on examine le contenu du produit 2 sous l'angle des activités (organisation de trois foras régionaux et appui à la participation de la société civile au dialogue), on s'aperçoit que le produit 2 n'est rien d'autre qu'une plateforme d'apprentissage pour les non initiés aux questions techniques de conception, de construction et de gestion des grandes infrastructures hydrauliques, ainsi que de plaider, d'où son impact direct sur la composante 3 du programme PREMI dédiée au renforcement des capacités et à la création de réseaux. C'est ainsi que le lien a été tracé sur la figure (tirets en rouge) pour matérialiser cette réalité qui s'inscrit comme précédemment dans le cadre des bonus.

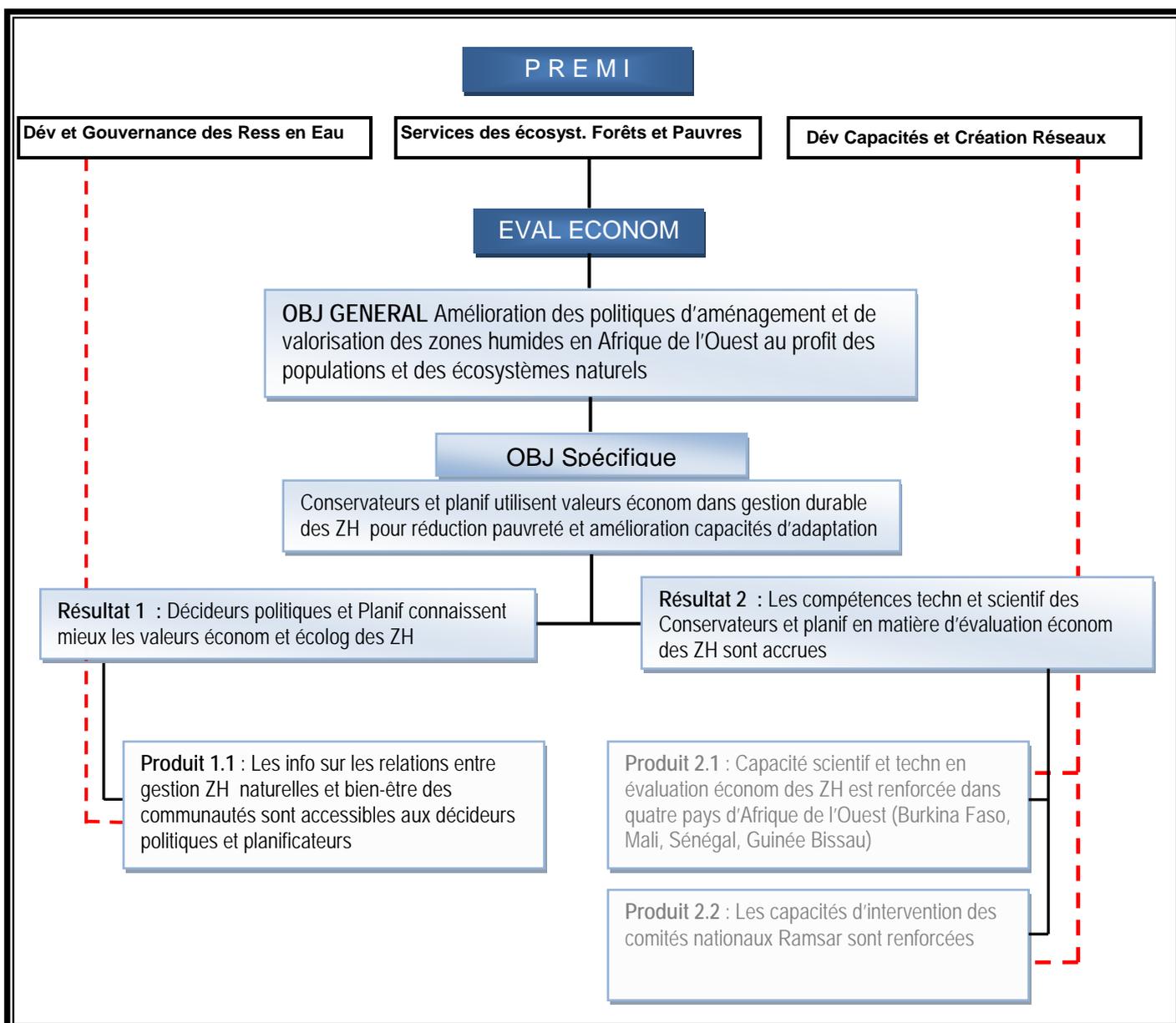
De même, en termes d'activités menées, on se rend compte que les supports produits (publication et dissémination des actes du dialogue régional, production d'un film capitalisant les expériences du dialogue, et partage d'information et de documents, notamment à travers un site web et une liste de diffusion) jouent exactement le même rôle de création des conditions favorables à un renforcement des capacités et à l'émergence de réseaux dans la sous-région, objet justement de la composante 3 du programme PREMI. Cela explique le lien créé (tirets en rouge) entre cette dernière et le produit 3 du projet.

Tout cela montre que le projet Appui au dialogue régional sur les grandes infrastructures hydrauliques déborde des frontières de la composante 1 du programme PREMI dont il relève structurellement, pour enrichir la composante 3 du même programme consacrée au renforcement des capacités et à la création de réseaux.

ARTICULATION AVEC L'EVALUATION ECONOMIQUE DES ZONES HUMIDES

L'examen de la structuration interne de ce projet révèle que ses éléments constitutifs sont bien agencés au regard de son objectif général qui est l'amélioration des politiques d'aménagement des ZH. La nuance importante dans cet objectif général est que cette amélioration s'entend au profit des populations et des écosystèmes naturels, d'où son lien direct avec la lutte contre la pauvreté. Cette nuance justifie pleinement son arrimage à la composante 2 du programme PREMI, à savoir "Services des écosystèmes, Forêts et Pauvres". Mais il est évident que ce projet, à travers son produit 1.1 (accès des décideurs politiques et des planificateurs à l'information sur la relation gestion ZH / bien-être des populations) alimente également la Composante 1 du programme PREMI sur le développement et la gouvernance des ressources en eau à laquelle le projet aurait du reste pu être rattaché. On constate également que le projet a une influence marquée sur la composante 3 du programme PREMI relative au développement des capacités et à la création des réseaux à travers les produits 2.1 et 2.2, respectivement consacrés au renforcement de la capacité en évaluation économique des ZH et à celui des comités nationaux Ramsar.

Figure 5 : Articulation avec le projet Evaluation économique des zones humides



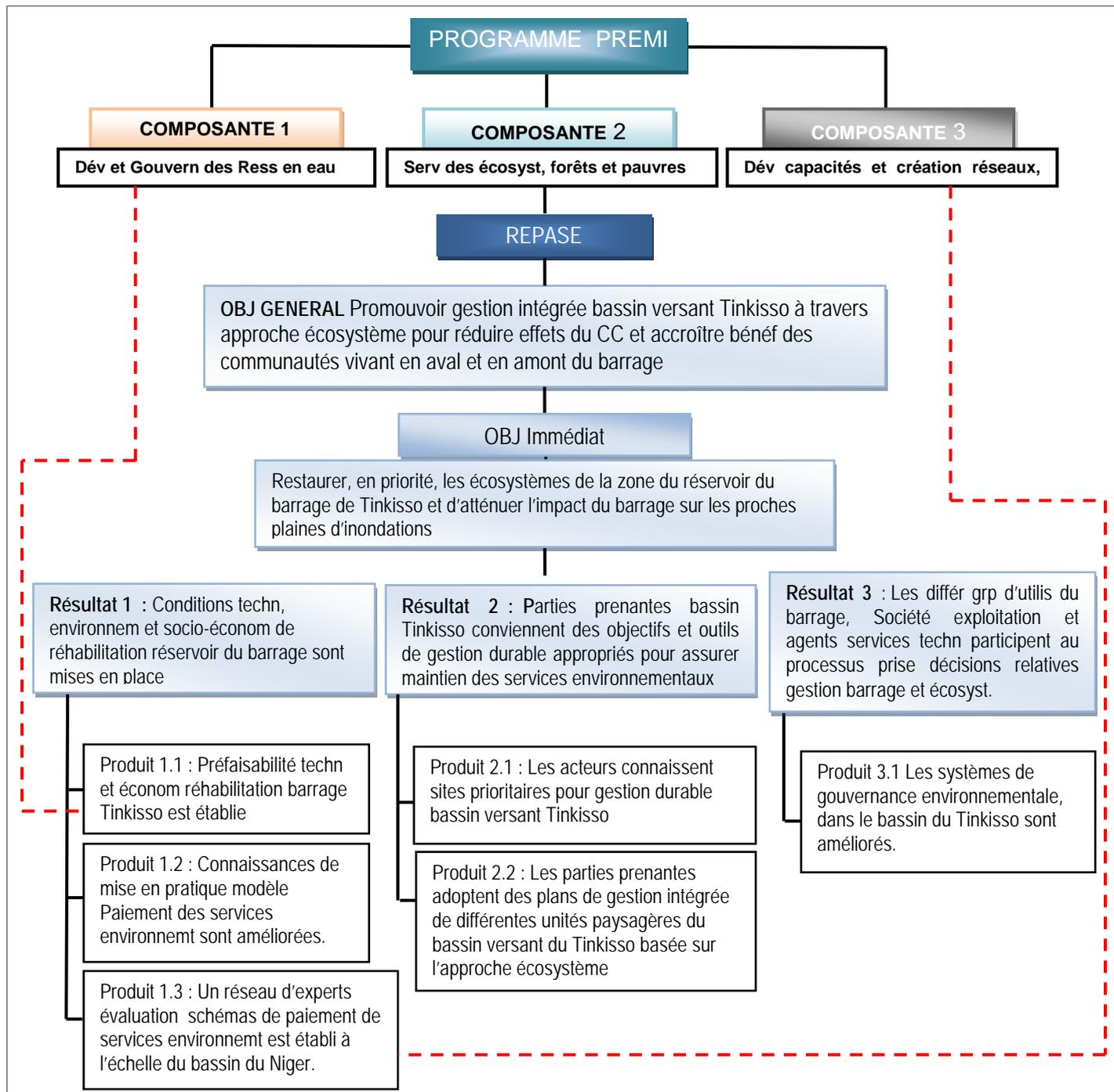
Ces enrichissements de l'objectif global du programme PREMI au-delà de la composante de rattachement direct ont été matérialisés par des liens marqués en tirets rouges sur la Figure 5.

ARTICULATION AVEC LE PROJET REPASE

Un examen attentif de la figure 6 ci-dessous indique que, du point de vue structuration interne, le projet REPASE jouit d'une articulation consistante entre ses éléments constitutifs. Outre la contribution des produits de ce projet à l'atteinte du contenu de la composante 2 du programme PREMI (à laquelle ils sont structurellement rattachés), on remarque que deux

produits, notamment le 1.1 et le 1.3 contribuent respectivement aux composantes 1 et 3 du programme.

Figure 6 : Articulation avec le projet REPASE

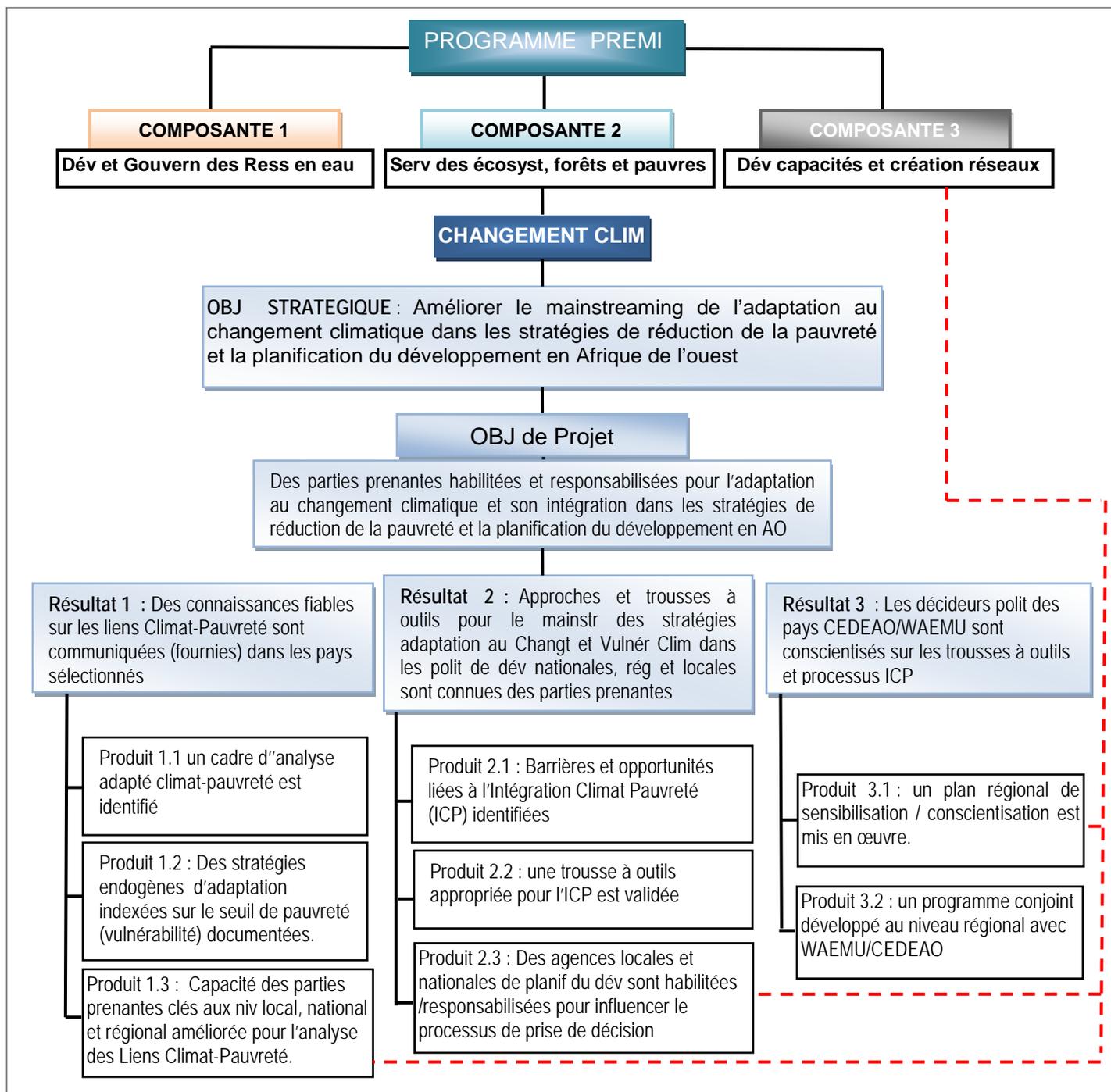


Ces faits sont traduits sur la figure par des liens en tirets rouges. On peut en conclure que l'articulation entre le projet REPASE et le programme PREMI est correcte et affiche des bons.

**ARTICULATION AVEC LE PROJET INTEGRATION DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES
DANS LES POLITIQUES ET STRATEGIES DE REDUCTION DE LA PAUVRETE (OU "CC
PREMI")**

La Figure 7 ci-dessous montre un projet Intégration de l'adaptation aux changements climatiques bien structuré et bien articulé à l'interne. Son point d'ancrage dans le Programme PREMI, à savoir la composante 2 relative aux Services des écosystèmes, Forêts et Pauvres, est pertinent : le projet vise entre autres les communautés en vue de leur habilitation et responsabilisation pour l'Intégration Changement climatique – Pauvreté (ICP).

Figure 7 : Articulation avec le projet "CC PREMI"

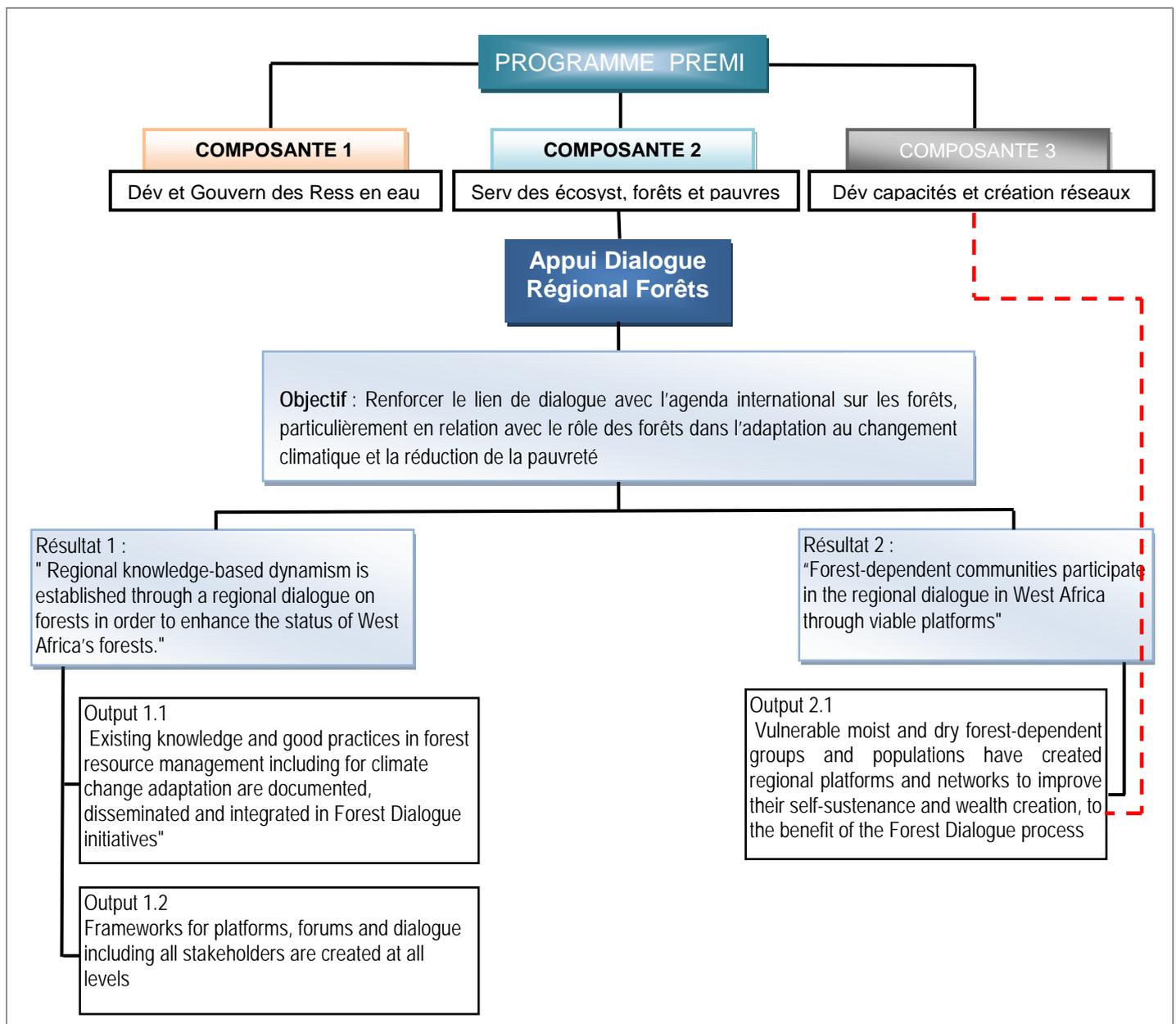


Au-delà de ce point d'entrée, on se rend compte que le projet profite aussi à la composante 3 du programme PREMI sur le développement des capacités et la création de réseaux, à travers trois produits, notamment le 1.3, le 2.3 et le 3.1. Ils concernent respectivement la capacité des parties prenantes pour l'analyse des liens Climat-Pauvreté ; l'habilitation / responsabilisation des agences de planification du développement ; la mise en œuvre d'un plan régional de sensibilisation / conscientisation.

ARTICULATION AVEC LE PROJET D'APPUI AU DIALOGUE REGIONAL SUR LES FORETS EN AFRIQUE DE L'OUEST

L'analyse de l'articulation de ce projet avec le programme PREMI, sur la base de son cadre logique original, ne pose aucun problème comme illustré par la figure 8 ci-dessous.

Figure 8 : Tentative d'illustration de l'articulation avec le projet Appui au dialogue régional sur les forêts



Le document de projet (sans date) définit l'objectif du projet en ces termes "to strengthen the link of the dialogue with the international agenda on forests, especially in connection with the role of forests in adaptation to climate change and poverty alleviation", ce que les évaluateurs traduisent par "Renforcer le lien de dialogue avec l'agenda international sur les forêts, particulièrement en relation avec le rôle des forêts dans l'adaptation au changement climatique et la réduction de la pauvreté". Par ailleurs le document de programme PREMI (qui contient le cadre logique de tous les projets composant ce programme) fixe l'objectif stratégique suivant au projet "Support to the ECOWAS West African Dialogue on Forests" : "[To] Demonstrate the value of ecosystem (forest and water) services and the role of their rational management to increase opportunities for poverty alleviation and improve community and ecosystems resilience to climate change". Cet objectif stratégique tel que formulé est imbriqué dans l'objectif stratégique de la composante 2 du programme. Dès lors, l'objectif ci-dessus reproduit contenu dans le document de projet peut être considéré comme un objectif spécifique. Cet objectif spécifique, vu sa formulation, est une source de contribution à l'objectif stratégique de la composante de rattachement de ce projet au programme.

La représentation visuelle de l'articulation interne du projet et de son lien avec le programme PREMI montre que, comme avec les autres projets déjà analysés, le produit 2.1 de l'Appui au Dialogue régional sur les Forêts, en dehors de sa composante de rattachement (Composante 2) contribue également à la composante 3 du programme PREMI. En d'autres termes, la création de plateformes et de réseaux régionaux par les populations et les groupes dépendants de la forêt contribue directement à la composante 3 visant justement le développement de capacités et la création de réseau. Cette liaison est marquée sur la figure par des tirets rouges.

Le tableau ci-dessous, tiré du document intitulé " PROJET D'APPUI AU DIALOGUE SUR LES FORÊTS DE LA CEDEAO - Evolution du projet et plan en 2012" fait état de nouveaux produits du projet Appui au Dialogue Régional sur les Forêts.

Liens entre les résultats originaux et les nouveaux produits du projet

Résultats originaux	Nouveaux produits du projet
R1.1 Les connaissances et bonnes pratiques dans la gestion des ressources forestières intégrant les défis du changement climatique sont documentées, diffusées et intégrées dans le Dialogue sur les Forêts	Produit 2: un site web du dialogue sur les forêts de la CEDEAO est développé et opérationnelle Produit 3: une base de donnée sur les réseaux thématiques forestier en Afrique de l'Ouest est complétée et diffusé dans le site web du dialogue sur les forêts de la CEDEAO
R1.2 Des cadres de concertation (plateformes, forums et dialogues) incluant les parties prenantes sont créés à tous les niveaux	Produit 4: un plan de convergence régional du dialogue sur les forêts de la CEDEAO est formulé et validé

R2. Des groups et populations vulnérables qui dépendent soit des forêts humides ou des forêts sèches créent des plateformes et réseaux régionaux en vue d'améliorer leurs moyens d'existence et créer de la richesse	Produit 1 : les rapports nationaux en appui au plan de convergence du dialogue sur les forêts de la CEDEAO sont élaborés et validés
--	---

Le tableau crée la confusion entre Résultats et Produits. En effet, les nouveaux produits sont rattachés à des prétendus "Résultats originaux" qui s'avèrent être en réalité, en référence au cadre logique original du projet, des produits (output) et non des résultats ou effets (outcome). R1.1. du tableau n'est rien d'autre que Output 1.1 du cadre logique. De la compréhension de l'équipe d'évaluation, le nombre de résultats du projet reste égal à deux (R1 et R2), mais quatre (4) produits additionnels ont été identifiés (Site Web Dialogue, base de données Réseaux, Plan de convergence régional, et Rapports nationaux en appui au plan de convergence) qu'il convient de rattacher aux Résultats appropriés, à moins de les considérer comme des activités, auquel cas ces nouvelles activités peuvent être rattachées aux produits correspondants désignés à tort comme des résultats originaux.

ARTICULATION AVEC LE PROJET MOBILISATION DES CONNAISSANCES ENVIRONNEMENTALES POUR L'AMELIORATION DES POLITIQUES REGIONALES EN AFRIQUE DE L'OUEST

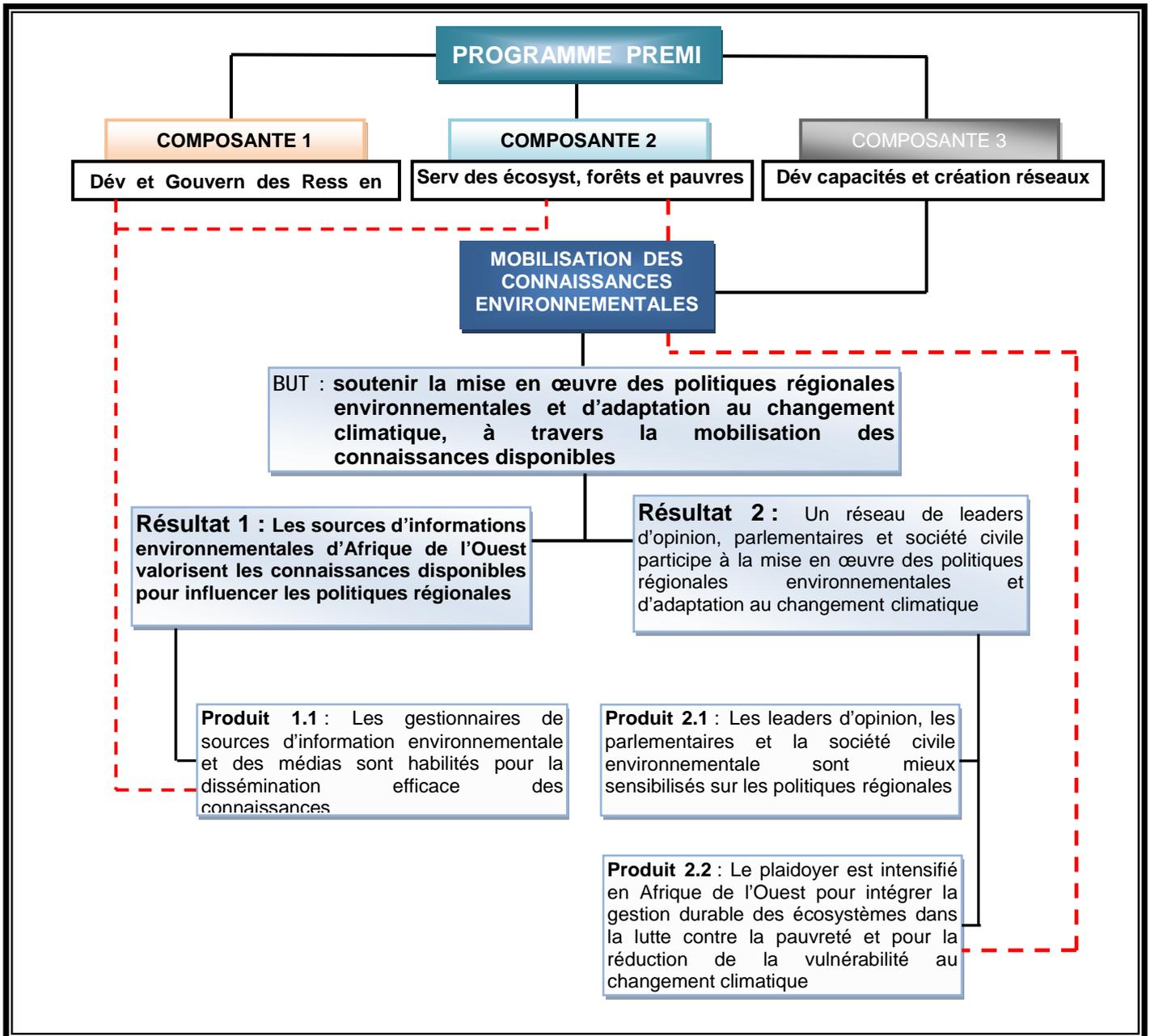
L'articulation interne de ce projet et avec le programme PREMI est illustré par la Figure 9 ci-dessous issue de la compilation des documents mis à disposition. A l'observation, on constate que les produits sont consistants avec les résultats, et l'ensemble contribue au contenu de la composante 3 du programme PREMI. Les connaissances vont de pair avec le développement des capacités, ce qui fait de la composante 3 le point d'ancrage adéquat de ce projet dans le programme PREMI.

En sus de ce constat de bonne articulation, on remarquera que des produits du projet alimentent d'autres composantes du programme en dehors du point d'ancrage. Le produit 1.1 (les connaissances environnement efficacement disséminées) contribue de manière indirecte au développement et à la gouvernance des ressources en Eau, la gestion de ces dernières, partie intégrante des ressources environnementales, étant positivement influencée par la disponibilité et le dissémination des connaissances environnementales. Par extension, la dissémination efficace de ces mêmes informations environnementales influence positivement la gestion des services des écosystèmes, dont les ressources forestières qui luttent efficacement contre la pauvreté en milieu rural. Pour cette raison le produit 1.1 est lié aux deux Composantes 1 et 2 du programme PREMI.

De l'autre côté le plaidoyer intensifié pour intégrer la gestion durable des écosystèmes dans la lutte contre la pauvreté contribue directement à la composante 2 du programme PREMI. Cela justifie le lien établi sur la figure entre le produit 2.2 et la Composante 2 du programme. Toutefois, il a été paradoxalement constaté dans la suite de la mission d'évaluation que le produit 2.2 intitulé " *Le plaidoyer est intensifié en Afrique de l'Ouest pour intégrer la gestion durable des écosystèmes dans la lutte contre la pauvreté et pour la réduction de la vulnérabilité au changement climatique*" a été occulté dans le rapport de mise en œuvre du projet Mobilisation des connaissances environnementales au 31 Janvier 2012. De même, le

rapport financier au programme PREMI au 31 décembre 2011 ne fait pas cas de ce produit. En attendant un éclaircissement sur cette situation, le produit a été maintenu et ses activités considérées comme non mises en œuvre pour l'instant.

Figure 9 : Articulation du projet Mobilisation des connaissances environnementales



Le produit 2.2 par ailleurs, dans sa dimension "lutte contre la vulnérabilité au changement climatique", est orienté vers le même effet recherché par le Résultat 2 du projet Intégration de l'adaptation au changement climatique dans les stratégies de lutte contre la pauvreté et la planification du développement. Le Coordonnateur du PREMI est interpellé sur la question en vue d'assurer une synergie d'action à ce niveau dans les interventions des deux projets sur le terrain. Ce constat et cette recommandation avaient déjà été formulés lors de la production de la situation de référence du programme PREMI en 2010.

ANNEXE D

BASE D'ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU PROGRAMME PREMI EN FIN 2011 –
CADRE EXTRAIT DU RAPPORT ANNUEL 2011

Annexe 1 : Cadre logique (prévisions/réalisations Année 2011)

Projets	Produits	Indicateurs des produits	Réalisations (Taux d'exécution, %)	Activités réalisées
Projet d'Amélioration de la Gouvernance de l'Eau dans le bassin de la Volta (PAGEV)				
Objectif Stratégique 1: Promouvoir les plateformes pour la gouvernance des ressources en eau et la responsabilité des acteurs, en particulier les groupes vulnérables et les institutions locales, vers l'autosubsistance, la création de richesses et actions d'adaptation au climat				
	Résultat 1.1 : Les outils de gestion pour soutenir le dialogue et la conservation des écosystèmes dans le bassin de la Volta sont promus	<p>Indicateurs : % des acteurs utilisant des outils appropriés pour le dialogue et la conservation</p> <p># des pays où les outils appropriés sont utilisés</p> <p>Système d'Aide à la décision basé sur le développement des ressources en eau et les scénarii de changements climatiques disponibles d'ici 2010</p> <p>Les besoins de subsistance d'au moins 8 communautés sont pris en compte dans les plans de développement régionaux nationaux d'ici 2011</p>		
	Résultat 1.2 : Les mécanismes de gouvernance des ressources en eau sont consolidés	<p>Indicateur: Nb et types de participation des acteurs aux mécanismes de gouvernance</p> <p>% d'actions délibératives mises en œuvre par les acteurs</p> <p>80% des structures de gestion de l'ABV en place d'ici 2011</p> <p>Un cadre pour la Charte de l'Eau accordé d'ici 2011</p>		
PAGEV	P 1.1: Les outils et approches pour la gestion durable des ressources en eau et la création de richesses sont développés au niveau local pour réduire la vulnérabilité aux changements climatiques	<p>Au moins 04 km de nouvelles berges reboisées en 2011</p> <p>Les besoins de subsistance d'au moins 17 communautés pris en compte dans les plans de développement régionaux/nationaux d'ici 2011</p> <p>Au moins 1 Comité Local de l'Eau (CLE) est dynamisé dans le sous-bassin du Nakanbé</p> <p>Au moins 5 CVD sont dynamisés dans le sous-bassin de l'Oti au Togo</p>	<p>17,4 km de berges reboisées, représentant 37,5 ha de berges au Ghana et au Burkina Faso en 2011. 17 km en 2010 et 7 km en 2009 100%+ (48,07 km/(4kmx3) = 400,5%)</p> <p>Les besoins de subsistance de 13 communautés pris en compte dans les plans de développement nationaux. (76,5%)</p> <p>Le CLE de Bagré n'est pas dynamisé et aucun CLE établi dans le bassin du Nakanbé du fait de l'indisponibilité d'un des principaux partenaires : la MOB (0%)</p> <p>TMRP = 477,08 /4 = 119,27%</p>	<p>2 accords de collaboration renouvelés d'une part avec WRC du Ghana et d'autre part avec l'AEN du Burkina Faso en mars 2011 pour la mise en œuvre des plans d'actions 2011 du CTGEN.</p> <p>10 ateliers de sensibilisations sur les effets de la pollution de l'eau (l'ensablement la perte de l'eau et de la biodiversité, etc.) et sur la protection du fleuve et des écosystèmes associés réalisés par les ONG au Burkina Faso et au Ghana : 705 personnes touchées dont 404 femmes.</p> <p>Les 150 membres des 15 comités de protection des berges au Ghana et au Burkina Faso ont bénéficié d'un suivi formatif des ONG sur les techniques</p>

			<p>organisationnelles et de développement communautaire. Des outils de gestion sont tenus par les communautés sous la supervision des ONG. 8 ateliers de sensibilisations sur le VIH/SIDA ont eu lieu dans 4 communautés au Burkina Faso: 2 036 personnes touchées dont 1 206 femmes. 1 débat radiophonique animé par les acteurs du projet (services techniques de l'Environnement, de l'Agriculture et des Ressources animales, communautés et ONG) a touché les populations de Zabré, de Bittou et des villages sites et environnants du projet.</p>
		<p>6,67 km de berges reboisées dans le sous-bassin de l'Oti au Togo</p>	<p>2 accords de collaboration signés avec les directions de l'Eau et de l'Assainissement (DREA) des régions de la Kara et des Savanes en mars 2011. 6 protocoles de collaboration signés entre les DREA des régions et les institutions partenaires de l'Environnement, de l'Agriculture et les ONG pour la mise en œuvre des interventions GIRE au Togo. 332 personnes ont pris part aux causeries-débats sur les causes et les conséquences de la destruction des écosystèmes et des changements climatiques. 15 sessions de suivi formatif ont permis de former 40 personnes</p>

			<p>dans la région de la Kara et 50 dans celle des Savanes sur la gestion des comités, sur le rapportage et l'élaboration des statuts et règlement Intérieur des CVD. Les communautés de Djabignon et de Sékou dans la région de la Kara ont entamé le processus de reconnaissance officielle de leur CVD auprès de la préfecture de Dankpen.</p> <p>25 pépiniéristes formés dans les 5 villages sites du projet ; au total 18 099 plants de Khaya, Cassia, Anacarde, Albizia, Bananier et manguiers ont été mis en terre sur une superficie de 20 ha environ de reboisement au bord des berges.</p> <p>Les 5 communautés du Togo ont reçu en décembre 2011, 10 moto-pompes à raison de 2 par communauté, soit 06 dans la région de Kara et 04 dans les Savanes pour susciter l'éloignement des berges par les exploitants et promouvoir en même temps l'accroissement de revenus par la pratique du maraichage.</p>
--	--	--	---

Objectif Stratégique 1: Promouvoir les plateformes de gouvernance des ressources en eau et la responsabilité des parties prenantes, en particulier les groupes vulnérables et les institutions locales, vers l'autosubsistance, la création de richesses et actions d'adaptation au climat

<p>Résultat 1.1 : Les outils de gestion pour soutenir le dialogue et la conservation des écosystèmes dans le bassin de la Volta sont promus</p>	<p>Indicateurs : % des acteurs utilisant des outils appropriés pour le dialogue et la conservation # des pays of countries or entities where appropriate tools are used Système d'Aide à la décision basé sur le développement des ressources en eau et les scenarii de changements climatiques disponibles d'ici 2010 Les besoins de subsistance d'au moins 8</p>
---	--

			communautés sont pris en compte dans les plans de développement régionaux nationaux d'ici 2011
	Résultat 1.2 : Les mécanismes de gouvernance des ressources en eau sont consolidés		<p>Indicateur: Nb et types de participation des acteurs aux mécanismes de gouvernance</p> <p>% d'actions délibératives mises en œuvre par les acteurs</p> <p>80% des structures de gestion de l'ABV en place d'ici 2011</p> <p>Un cadre pour la Charte de l'Eau accordé d'ici 2011</p>
	P 1.2 : Les processus de choix stratégique pour le développement dans le bassin de Volta améliorés par des connaissances consolidées sur les ressources	<p>Les plans de gestion des ressources en eau du bassin de la Volta basés sur des scénarios d'exploitation et le changement climatique sont proposés d'ici 2010</p> <p>Au moins 2 institutions focales de l'ABV utilisent le WEAP comme outil de planification d'ici 2011</p> <p>Au moins 5 paramètres sur la qualité de l'eau du cours d'eau sont identifiés pour un contrôle régulier</p>	<p>L'audit de l'eau dans le bassin de la Volta a été mené pour proposer les options de la gestion de l'eau. Le rapport provisoire a été transmis pour commentaires et l'atelier de validation est prévu pour le mois de mars 2012. 90%</p> <p>La WRC et l'Université de Kwame Nkrumah utilisent le WEAP. 100%</p> <p>3 principaux indicateurs de suivi des eaux souterraines ainsi que leurs paramètres d'estimation, ont été proposés et adoptés de manière consensuelle par les pays membres de l'ABV 60%</p> <p>TMRP = $250/3 = 83,33\%$</p> <p>Un atelier de formation et d'auto-évaluation de l'utilisation du WEAP s'est tenu à Accra avec la participation des institutions de recherche dans le bassin de la Volta et les points focaux des six (6) pays de l'ABV en Novembre 2011. La formation a été assurée pour la première fois par des experts locaux du réseau.</p> <p>Tenue en août 2011 du 3^{ème} Forum régional sur les eaux souterraines à Cotonou, Benin: où 3 principaux indicateurs de suivi des eaux souterraines ainsi que leurs paramètres d'estimation, ont été proposés et adoptés de manière consensuelle. ;</p> <p>Tenue les 16 et 17 Juin 2011 de la 7^{ème} réunion du CTC-GIRE (Ghana-Burkina) et du 2^{ème} atelier des médias des 2 pays à Tamalé (Ghana). Ces assises ont permis aux techniciens et journalistes des 2 pays d'échanger et de s'informer mutuellement sur la situation des ouvrages des ressources en eau du bassin de la Volta. Un protocole d'échange de données sur les eaux souterraines a été adopté par les points focaux de l'ABV et tous</p>

				les participants au 3 ^{ème} Forum sur les «eaux souterraine» tenu à Cotonou (Bénin) en août 2011.
	P2.1. La gouvernance décentralisée des ressources en eau améliorée par des institutions plus fortes	<p>Au moins 3 comités locaux d'utilisateurs de l'eau sont établis dans le sous-bassin de la Volta Blanche d'ici 2010</p> <p>Les priorités de développement des acteurs locaux sont reflétées dans les plans de l'ABV d'ici 2011</p> <p>Au moins 60% des acteurs sont conscients de leurs rôles dans le projet</p> <p>Le forum transfrontalier local est reconnu comme faisant partie des structures décentralisées de gouvernance de l'ABV</p> <p>Au moins 1 visite à un organisme de bassin fluvial en Afrique réalisée</p>	<p>20 Comités de protection des berges établis dont 15 dans le sous-bassin du bassin de la Volta Blanche et 5 dans l'Oti formés à la dynamique du groupe 100%</p> <p>Les priorités de développement des acteurs locaux sont intégrées dans les plans de l'ABV 100%</p> <p>Au moins 75% des acteurs sont conscients de leurs rôles dans le projet. 100%</p> <p>1 visite à un organisme de bassin fluvial en Afrique 100%</p> <p>TMRP = 400/5 = 80%</p>	<p>2 sessions de formations conduites au profit des partenaires impliqués au Ghana et au Burkina Faso (autorités administratives et communales, structures techniques nationales régionales et déconcentrées et les ONG) pour améliorer leurs connaissances sur les capacités d'adaptation au changement climatique dans les interventions du PAGEV du 05 au 6 et du 10 et le 11 mai 2011.</p> <p>Les 150 membres des 15 comités de protection des berges au Ghana et au Burkina Faso ont bénéficié d'un suivi formatif des ONG sur les techniques organisationnelles et de développement communautaire. Des outils de gestion sont tenus par les communautés sous la supervision des ONG</p> <p>15 sessions de suivi formatif ont permis de former 40 personnes dont 15 membres des sous commissions de protection des berges dans la région de la Kara et 50 dont 10 membres des sous commissions de protection des berges dans celle des Savanes sur la gestion des comités, sur le rapportage et l'élaboration des statuts et règlement Intérieur</p>

				<p>des CVD. Les communautés de Djabignon et de Sékou dans la région de la Kara ont entamé la reconnaissance de leur CVD auprès de la préfecture de Dankpen. Le 2^{ème} Forum consultatif des communautés du sous-bassin de l'Oti tenu du 14 au 15 novembre 2011 à Dapaong pour valider les rapports de réalisations 2011 et adopter leur plan d'actions 2012.</p> <p>2 fora nationaux tenus pour valider les rapports de progrès 2010 et adopter leur plan d'action 2011, respectivement le 05 et le 09 mai 2011 avec respectivement les acteurs du Ghana (à Bolgatanga) et du Burkina Faso (à Tenkodogo).</p> <p>L'UICN PACO en partenariat avec l'Autorité du Bassin de la Volta (ABV) et le Projet GEF-Volta a effectué une visite d'étude et d'échanges à la Commission de Orange-Senqu (ORASECOM) à Centurion en Afrique du Sud du 30 janvier au 5 février 2011 afin de s'inspirer de leurs expériences et surtout de développer une plateforme future de collaboration entre les deux organismes de bassin.</p>
	O 2.2 La coordination/action de l'ABV est consolidée dans le bassin	Un cadre pour la Charte de l'Eau pour le bassin de la Volta est disponible d'ici 2010	Activité est en cours 0%	L'élaboration de la Charte de l'Eau par l'ABV est en cours ; le consultant a été recruté à cet effet.

		<p>Au moins 2 institutions focales de l'ABV s'accordent sur le cadre pour les échanges d'informations d'ici 2011</p> <p>Au moins 2 pays riverains de la Volta mettent en œuvre des projets conjoints d'ici 2011</p>	<p>30%</p> <p>0%</p> <p>TMRF = 30/3 = 10%</p>	<p>Un atelier de formation et de recyclage des correspondants nationaux des services web de l'ABV a été organisé du 03 au 04 octobre 2011 à Ouagadougou. Il a connu la participation de 16 personnes dont de nouveaux correspondants suppléants qui viendront renforcer la capacité de renseignement des différents pays.</p>
	<p>Suivi-évaluation et dissémination des expériences</p>	<p>Documents de leçons apprises et des meilleures pratiques sont partagés</p> <p>Les rapports d'activités du projet sont partagés aux principaux partenaires.</p> <p>Les produits du projet sont disponibles sur le site Web de l'UICN-PACO</p>	<p>Les expériences du PAGEV sont partagées à des rencontres locales, nationales et internationales</p> <p>66% Bonus</p>	<p>La participation de 2 experts du PAGEV à l'atelier de partage d'expérience sur la planification et le suivi-évaluation des capacités d'adaptation au changement climatique a Addis Abeba, Ethiopie en Juin 2011.</p> <p>Participation (en Juin, Septembre et Octobre 2011) à 4 ateliers du SP/PAGEIRE Burkina et à 1 atelier de la Direction Générale de l'AEN (à Nomgana et Koudougou) où l'expérience du projet a servi à documenter ou enrichir les thématiques concernées ;</p> <p>Participation le 27 décembre 2011 à la session ordinaire du Cadre de Concertation Provinciale du Boulgou (CCP/BLG) à Tenkodogo ;</p> <p>Une présentation sur les réalisations et impacts des interventions du PAGEV dans la zone du projet (province du Boulgou) a été faite le 24 novembre 2011 au Forum des comités locaux de l'Eau à Kaya</p>

				(province du Sanmatanga) dans le cadre du partenariat avec la Direction Générale de l'Agence de l'Eau du Nakanbé (DGAEN). ; Une mission d'étude du PNE/Bénin a été conduite du 06 au 07/12/2011 pour une visite terrain de 2 sites transfrontaliers du PAGEV (Mogr-Nooré – Burkina) et (Mognori Ghana) ;. La participation d'un expert du PAGEV à la COP 17 / CPM 7 à Durban en fin Novembre 2011.
--	--	--	--	--

Dialogue sur les barrages en Afrique de l'Ouest

Objectif Stratégique 1: Les parties prenantes et l'opinion publique régionales sont largement informées et sensibilisées sur les enjeux et les perspectives de la problématique des grandes infrastructures hydrauliques (Rmq : Dans le rapport annuel 2009 du projet Dialogue sur les barrages, il y a un seul objectif stratégique, et la présente formulation correspond au premier produit (Produit 1). Il est important que la Coordination du programme PREMI veille au strict respect des cadres logiques des projets et du programme PREMI lui-même dans l'élaboration de tout document, et à tous les niveaux au sein du PACO)

Etude intitulée «Prise de décision et dialogue autour des grands barrages et des infrastructures hydrauliques : Diversité des approches; évolution des politiques et pratiques relatives à la préparation et à la mise en œuvre des projets; études de cas au Cameroun et au Sénégal » (versions anglaise et française) diffusée largement par internet : liste mail de diffusion du dialogue, site web du dialogue, site web de l'UICN PACO et Global avec articles. Quelques documents papier en anglais distribués lors de l'atelier du CCRE en juillet (10).	L'étude est partagée largement. Nombre de téléchargement sur le site web du dialogue, nombre de visite pour lire l'article sur le site web de l'UICN, nombre de contacts de la liste de diffusion qui ont reçu le document, nombre de citations de l'étude dans le cadre d'activités extérieures, d'autres projets et initiatives dans le monde Le point de vue de l'UICN est pris en compte dans les orientations du projet du CCRE et les recommandations du panel d'experts, ainsi que le travail de	Étude : activité réalisée à 100% OK L'UICN est présente lors des discussions avec le CCRE pour l'orientation du projet (organisation des forums du CCRE dans les bassins et participation aux rencontres avec OB, Etats et société civile) : 100% OK Site web : activité permanente. Entre octobre 2009 et février 2012, 118 800 visiteurs du site web, plus de 4 000 téléchargements pour le document le plus téléchargé : 100% OK Finalisation du film et diffusion : 100% OK car la totalité de 1.000 DVD produits a été distribuée aux partenaires et lors des ateliers ou est en instance. Nb de diffusion ?	Finalisation de l'étude en anglais et traduction en français pour large diffusion par internet. Appui technique permanent au travail du CCRE et du panel d'experts indépendants. Appui à la communication régionale de la concertation : veille et mise à jour régulière du site web www.dialoguebarrages.org , mise en ligne de documents partagés dans le cadre du dialogue et des rapports des activités effectuées. 3 projections/débats aux universités au Burkina et de multiples projections lors d'ateliers : ateliers du dialogue, ateliers de l'ABV, rencontre avec
--	---	---	--

<p>Contributions lors de réunions de travail avec le CCRE, le panel d'experts et l'OIEau</p> <p>Site internet dynamique avec documents mis en ligne</p> <p>Film documentaire version longue (700 copies en français et 300 copies en anglais) et version courte (500 copies français/anglais) finalisé.</p> <p>RMQ : Dans la nomenclature budgétaire, le 3è et le 4è produit semblent avoir été fusionnés pour donner naissance à un seul produit intitulé « Communication régionale » d'où le nombre 3 utilisé comme nb d'activités, et donc comme poids dans le calcul du taux pondéré de réalisation physique de cet OS</p>	<p>l'OIEau (priorisation des ouvrages)</p> <p>Nombre de visites sur le site web du dialogue et nombre de téléchargements des différents documents disponibles</p> <p>Nombre de projections/débats organisés, nombre de projections lors d'ateliers divers ou autre rencontres de projets, nombre de projection à la télévision, nombre de DVD diffusés</p>	<p>TMRP = $400/4 = 100,00\%$</p>	<p>l'ABN, ateliers du GWI-Barrages, etc. Projection sur la télévision nationale du Burkina.</p>
---	--	---	---

Objectif Stratégique 2: Les parties prenantes élaborent des recommandations adressées aux institutions en charge de la conception et la gestion des infrastructures hydrauliques pour en minimiser les impacts sociaux et environnementaux et en améliorer la rentabilité

<p>Rapport du forum régional de préparation de la société civile des 5 bassins majeurs d'Afrique de l'Ouest + recommandations de la société civile finalisées + présentation powerpoint pour soutenir la contribution de la société civile lors des forums CCRE dans les bassins</p> <p>Rapports des forums du CCRE qui mettent en valeur la participation de la société civile</p> <p>Recommandations du panel d'experts</p>	<p>Qualité de la participation et contribution des représentants de la société civile aux forums du CCRE, qualité des documents issus de l'atelier de préparation (recommandations + présentation powerpoint)</p> <p>Nombre de propositions de la société civile prises en compte dans la finalisation des recommandations par le panel d'experts et validées par le CTE/CCRE</p>	<p>100% OK; la majorité des recommandations de la SC (qui restent assez générales !) ont été prises en compte d'une manière ou d'une autre dans la finalisation des guidelines du panel.</p> <p>Il y a 2 indicateurs : (1) "qualité de participation" et (2) "prise en compte des propositions SC" 60% pour le second</p> <p>TMRP = $160/2 = 80,00\%$</p>	<p>Atelier de préparation de la société civile pour les consultations du CCRE dans les bassins. Janvier 2011, Ouaga.</p> <p>Participation des représentants de la société civile aux ateliers du CCRE dans les bassins. Janvier 2011, Ouaga, Niamey et Dakar.</p> <p>Participation de la société civile à l'atelier régional de présentation des produits du dialogue. Juillet 2011, Ouaga.</p> <p>Participation de l'UICN à la validation par le Comité technique des experts du CCRE des</p>
---	---	--	--

	finalisées suite aux consultations dans les bassins et intégration des observations des Etats, OB et société civile Produits finaux du dialogue (recommandations du panel et priorisation des ouvrages) adoptés par le comité technique des experts du CCRE			produits du dialogue. Décembre 2011, Lomé.
--	--	--	--	--

Objectif Stratégique 3: les recommandations issues de la concertation régionale sont reconnues par les décideurs gouvernementaux, les organisations d'intégration régionale et les organismes de bassin qui les intègrent dans les politiques en matière d'eau et d'énergie.

	Film documentaire (cf. objectif 1) Annexe 1 de la charte de l'eau de l'ABN qui reprend les éléments clé des recommandations du dialogue	L'annexe 1 de la charte de l'eau de l'ABN a été adoptée fin septembre 2011 par le conseil des ministres. Est-ce là une formulation de l'indicateur, ou un exposé de réalisation de l'activité y relative ? Dans cette colonne devrait être mentionnés simplement les indicateurs de produits, donc au moins deux indicateurs. Où est le second ?	Le premier indicateur aurait dû être rappelé ici au lieu d'être passé sous silence 100% Activité permanente ; toutefois les pays membres ont ratifié le texte lors du conseil des ministres de septembre 2011.100% Difficile de distinguer indicateur de réalisation !!! -... Manque de rigueur dans le reporting TMRP = 200/2 = 100%	Intégration des recommandations du panel dans la rédaction de l'Annexe 1 de la charte de l'eau de l'ABN
--	--	--	---	---

Evaluation économique des zones humides pour l'amélioration des politiques d'aménagement en Afrique de l'Ouest

Objectif stratégique 2 : Démonstration de la valeur des services des écosystèmes et leur gestion rationnelle pour améliorer les moyens d'existence des ruraux et accroître les opportunités de réduction de la pauvreté
Qu'en est-il de l'OS1 ? incohérence totale entre info clé cadre logique et info dans le rapport annuel !!!

Résultat 2.1 : Les décideurs politiques convaincus de la valeur des services des écosystèmes dans les processus de réduction de la pauvreté			-Indicateur : Niveau et étendue des contributions des décideurs aux activités du programme	
Résultat 2.2 : Les fonctions et services des écosystèmes intégrés dans les stratégies nationales et régionales de développement			-Indicateur : Niveau et étendue d'intégration des objectifs de gestion des écosystèmes dans les analyses stratégiques, en particulier les DSRPs	
Evaluation économique des écosystèmes de zones humides	Les informations disponibles sur les relations entre la gestion des zones humides naturelles et le bien-être des communautés sont accessibles aux	Nombre d'études de réalisées et diffusées Rapports d'ateliers de validation ; Nombre et type d'outils produits	Trois études de cas conduites (Mali, Sénégal, Burkina Faso et Guinée Bissau) finalisées et validées (90%) Il y a 2 indicateurs ici (1) Nb d'étude, et (2) rapports ateliers validation. Soit	Finalisation du rapport d'étude sur la Vallée du Sourou au Mali, le rapport du Sénégal et de la Guinée Bissau. Qu'en est-il des rapports des ateliers de validation ?

	décideurs politiques et planificateurs		100% + 80? Les outils simplifiés d'évaluation économique des zones humides ne sont pas encore finalisés (0%) TMRF = 180/3 = 60,00%	Il reste la publication et diffusion des études ainsi que l'élaboration des outils simplifiés
	La capacité scientifique et technique en évaluation économique des zones humides est renforcée dans quatre pays en Afrique de l'Ouest	Un réseau régional de spécialistes crée ; Nombre d'ateliers régionaux et nationaux organisés Nombre de participants aux ateliers	Un réseau régional en cours de dynamisation 50% 3 ateliers de validation des études de 2011 (Mali, Sénégal et Guinée Bissau) (100%) Les ateliers nationaux de formation non encore réalisés à l'exception de ceux organisés pour les équipes des études (50%) TMRP = 200/3 = 66,67%	Président du réseau SAWEG membre de l'équipe de recherche sur le Sourou. Formation de 10 chercheurs sur les méthodes d'évaluation économique des écosystèmes naturelles (100%) Conduite des études Organisation d'atelier de restitution
	Les capacités d'intervention des comités nationaux Ramsar sont renforcées	Nombre de comités nationaux Ramsar considérés	Activités non réalisées. 0% TMRP = 0%	

Restauration des Ecosystèmes et Paiement des Services Environnementaux en Haute Guinée

Objectif stratégique : Promotion d'une gestion intégrée du bassin versant de Tinkisso à travers l'approche écosystème pour réduire les effets du changement climatique et accroître les bénéfices des communautés vivant en aval et en amont du barrage.

Restauration des Ecosystèmes et Paiement des Services Environnementaux en Haute Guinée	La préfaisabilité technique et économique de la réhabilitation du barrage de Tinkisso est établie	Rapport d'étude technique validé.	Indicateurs : Près de 80% de la population (élus locaux, services techniques, société civile, communautés villageoises) comprennent et reconnaissent les enjeux environnementaux, économiques et sociaux du barrage. Environ 40% des différents acteurs ont adhéré aux objectifs et ont pris effectivement part aux activités du projet suite à la 1 ^{ère} campagne de communication environnementale entreprise. L'évidence du soutien politique et technique est traduite par une décision	Conduite de l'étude Atelier de validation de l'étude sur le fonctionnement du barrage de Tinkisso et de son bassin de captage et les effets potentiels du changement climatique sur son avenir tenu le 6 juillet 2011
--	---	-----------------------------------	---	--

			<p>préfecturale pour la protection intégrale de la principale tête de source du Tinkisso. Cette décision est déjà mise en application. La participation et l'implication effective des services techniques déconcentrés (élevage, eaux et forêts, environnement, santé, statistiques,...), et 2 radio communautaires.</p> <p>Étude réalisée et rapport disponible (100%) ok TMRP = 100%</p>	
	<p>Les acteurs connaissent les sites prioritaires pour la gestion durable du bassin versant du Tinkisso.</p>	<p>Nombre de parties prenantes impliquées dans la campagne ; % de femmes ; Nombre d'ateliers communautaires organisés ; Nombre d'ateliers de restitution organisés</p>	<p>Campagnes de communication environnementale et sociale (taux d'exécution 100%) OK</p> <p>998 personnes impliquées dont 23% de femmes ; 22 ateliers communautaires organisés ; 4 ateliers de restitution organisés. TMRP = 100%</p>	<p>Appel d'offre lancé en juin 2011 recrutement de l'ONG/AARD et réunion de cadrage le 7 juillet. Production d'un rapport technique de campagne non encore validé.</p>
	<p>Les parties prenantes adoptent des plans de gestion intégrée de différentes unités paysagères du bassin versant du Tinkisso basé sur l'approche écosystème</p>		<p>L'activité est réalisée sur le terrain à 40% OK, le rapport provisoire n'est pas encore produit. TMRP = 40%</p>	<p>L'appel d'offre pour la réalisation a été lancé en juin 2011 et le recrutement d'un consultant indépendant en septembre 2011. Étude des différentes stratégies d'adaptation endogènes aux changements climatiques (rapport à fournir) avec implication de l'Institut d'Enseignement Supérieur Agronomique et vétérinaire de Faranah, sur le volet enquête sur le terrain.</p>

Intégration de l'adaptation au CC dans les politiques de réduction de la pauvreté en Afrique de l'Ouest

Objectif stratégique : Faciliter la prise en compte et l'intégration de l'adaptation au changement climatique dans les stratégies de réduction de la pauvreté et de la planification du développement en Afrique de l'Ouest

Objectif du projet: Les principales parties prenantes sont autonomisés (habilités) à l'adaptation au changement climatique et son intégration dans les stratégies de réduction et de planification du développement				
Résultat 1: Une connaissance fiable (solide) des liens climat-pauvreté est fournie dans les pays sélectionnés		Indicateur: Les connaissances actuelles sur les liens climat-pauvreté en Afrique de l'Ouest sont publiées		
Résultat 2: Des approches et des boîtes à outils basées sur les écosystèmes pour favoriser la planification des stratégies d'adaptation au changement climatique et la vulnérabilité dans les politiques de développement local, régional et national sont connus des parties prenantes		Indicateur: Pourcentage des parties prenantes formées mettant en pratique l'outil		
Résultat 3 : Les décideurs politiques de l'UEMOA et de la CEDAO sont sensibilisés sur le processus et boîtes à outils intégrés climat-pauvreté		Indicateur: Nombre de citations de l'outil ICP dans les documents de politique au niveau régional, dans les discours et les communiqués de presse		
Intégration de l'adaptation au CC dans les politiques de réduction de la pauvreté en Afrique de l'Ouest	Un cadre d'analyse adapté au lien climat-pauvreté identifié	Boîte à outil Liens Climat-Pauvreté validé	<p>148. 2 cadres d'analyse sélectionnés</p> <p>1 équipe de formateurs sur la boîte à outil mise en place au Burkina Faso, Mali et Sénégal</p> <p>20 personnes formées au Burkina Faso sur la boîte à outil</p> <p>17 personnes formées au Sénégal</p> <p>TMRP = 70%</p>	<p>Élaboration et validation d'un rapport synthèse des études ;</p> <p>Sélection de deux cadres d'intégration du changement climatique dans la planification du développement : TOP-SECACC et Climate Proofing (CP)</p> <p>Formation des équipes du Mali et du Sénégal et des membres du Comité technique du Burkina Faso sur l'outil CRiSTAL</p> <p>Mise en place d'une équipe de formateur CP au Mali et au Sénégal</p> <p>Mise en place d'une équipe de formateur sur CP et TOP-SECACC au Burkina Faso</p> <p>Formation des membres comité technique du BF sur CP et TOP-SECACC</p>
	Des stratégies locales d'adaptation au CC en lien avec le niveau de pauvreté (vulnérabilité) documentées	Base de données des stratégies locales	1 base de données des stratégies locales d'adaptation élaborée (100%) OK TMRP= 100,00%	<p>Elaboration et validation d'un rapport synthèse des études réalisées dans les 3 pays</p> <p>Le rapport synthèse des études réalisées dans les 3 pays a pris en compte cette activité</p>
	La capacité des principales parties prenantes au niveau local, national et régional améliorée	Nb de structures formées Nb de parties prenantes	<p>149. 11 structures au Burkina Faso (Climate Proofing et TOP-SECACC)</p> <p>150. 7 structures</p>	

pour l'analyse des liens Climat-pauvreté		(Climate Proofing) au Sénégal formées à l'utilisation d'outils d'analyse des liens climat-pauvreté 151. TMRP = 80.00% (il manque encore le niveau régional)	
Les barrières et les opportunités à l'ICP identifiés	Catégories de barrières et opportunités	1 liste de barrières a été élaborée 1 tableau des opportunités élaboré les points d'entrée identifiés au Burkina Faso 100,00%	Une liste de barrières a été identifiée Un tableau d'opportunités d'intégration du CC par pays a été dressé Des institutions ont été ciblées comme point d'entrée au niveau de la planification régionale.
Une boîte à outil approprié pour l'ICP est validée.	Manuel de boîte à outil	1 boîte à outil constituée 80,00% (il manque le manuel de procédure)	Constitution d'une boîte à outils comprenant Climate Proofing et TOP-SECACC Formation des membres des équipes sur la boîte à outils Élaboration des TDR des tests des cadres Rapports d'atelier Rapport de synthèse
Les agences locales et nationales de planification du développement sont outillées pour influencer la prise de décisions	Nombre d'actions de plaidoyer Nombre de participants aux plaidoyers	11 agences formées sur la boîte à outil au Burkina Faso (100%) OK 7 agences formées sur Climate Proofing au Sénégal (50%) OK 0 au Mali soit 0% TMRP = 150/3 = 50,00%	Formation de 17 structures au Burkina Faso (Climate Proofing et TOP-SECACC) et de 7 structures (Climate Proofing) au Sénégal
Un plan régional de conscientisation est mis en œuvre	Nombre d'ateliers nationaux et régionaux Nombre de participants aux ateliers nationaux et régionaux	Les besoins clés de communication (100%) TMRP = 80% le niveau régional n'est pas encore abordé	Identification des besoins de communication Élaboration d'un plan de communication Élaboration d'agendas personnalisés Production d'articles pour le PACO NEWS
Un programme conjoint développé au niveau régional avec l'UEMOA et la CEDAO	Document de programme approuvé Nombre de pays d'Afrique de l'Ouest impliqués	A 3.2.1: Organiser un atelier régional pour partager les leçons apprises et identifier les principaux challenges au niveau régional dans le	Activités sous la responsabilité du Coordonateur du PREMI

			domaine du CC (0%) OK	
			3.2.2: Élaborer un plan de travail spécifique conjoint UEMOA_UICN sur le CC (0%) OK TMRP = 0/2 = 0,00%	
Dialogue régional sur les forêts en Afrique de l'Ouest				
Objectif stratégique 1 : Appuyer les Etats de la CEDEAO dans la construction d'un dialogue pour la gestion durable de tous les types de forêts de la sous-région d'Afrique de l'Ouest				
Dialogue régional sur les forêts en Afrique de l'Ouest	Résultat 1.1 : Les connaissances et bonnes pratiques dans la gestion des ressources forestières intégrant les défis du changement climatique sont documentées, diffusées et intégrées dans le Dialogue sur les Forêts		<u>Indicateur</u> : Nombre d'études thématiques produites, diffusées et prises en compte dans le dialogue	
	un site web du dialogue sur les forêts de la CEDEAO est développé et opérationnel	Nombre de visiteurs du site web ; Fréquence de publication des informations (documents techniques, brochures, note d'informations, études thématiques, etc.)	Site web élaboré à 90% OK TMRP = 90,00%	152. Conception du site web du dialogue sur les forêts de la CEDEAO (en phase de finalisation) ; Site Web : http://www.web-info.com.net/demoforet/
	Une base de données sur les réseaux thématiques forestiers en Afrique de l'Ouest est complétée et diffusé dans le site web du dialogue sur les forêts de la CEDEAO	Nombre de domaines d'expertise considérés (réseaux) ; Type de rapport produit (atelier, mission)	Activité réalisée (100%) OK TMRP = 100,00%	Base de données sur les réseaux forestiers complétée à 100%. Documentation des contacts de communication des représentants en cours. Atelier des partenaires non-étatique réalisé à Accra ; Appui technique à la CEDEAO lors de la réunion d'institutionnalisation du Dialogue sur les Forêts à Cotonou au Bénin ; Appui à l'organisation et participation au forum des représentants des Etats (gouvernements) des socioprofessionnels et la société civile en juillet 2011 à Niamey au Niger, en vue d'un renforcement des capacités dans la gestion des produits

			forestiers non-ligneux en Afrique de l'Ouest. (Rapport d'atelier + un rapport de mission)
Résultat 1.2 : Des cadres de concertation (plateformes, forums et dialogues) incluant les parties prenantes sont créés à tous les niveaux		<u>Indicateur</u> : Types de cadres de concertation opérationnels dans les pays et à différents niveaux	
Un plan de convergence régional du dialogue sur les forêts de la CEDEAO est formulé et validé	Nombre de pays engagés dans la formulation et la validation de plan de convergence ; Nombre de consultations nationales organisés ; Type de rapport produit (atelier, mission)	Cinq (5) pays de l'espace CEDEAO sur les 15 ont organisé les consultations nationales et disposent d'un plan de convergence finalisés ; (Taux d'exécution – 33%) OK TMRP =33,33%	Appui technique et participation à l'atelier de lancement de l'étude du plan de convergence du dialogue sur les forêts à Abuja au Nigeria en mars 2011 ; (Un Rapport d'atelier + un rapport de mission explicatif)
Résultat 2 .1. Des groupes et populations vulnérables qui dépendent soit des forêts humides ou des forêts sèches créent des plateformes et réseaux régionaux en vue d'améliorer leurs moyens d'existence et créer de la richesse		<u>Indicateur</u> : Nombre de plateformes et réseaux régionaux opérationnels contribuant effectivement à la réduction de la pauvreté	
Les rapports nationaux en appui au plan de convergence du dialogue sur les forêts de la CEDEAO sont élaborés et validés	Nombre de rapports nationaux produits et validés ; Nombre d'ateliers de restitution organisés.	Taux d'exécution (33%) 4 pays sur les 15 ont un plan de convergence adopté, cela fait un taux de réalisation de 26,67%	Appui technique et organisationnel de l'atelier de restitution de l'étude du plan de convergence du dialogue sur les forêts pour le Burkina, en octobre 2011 à Ouagadougou ; (Rapport de l'étude + rapport de l'atelier + info-presse) Appuis techniques aux ateliers de restitution des études du plan de convergence du dialogue sur les forêts pour le Mali, la Gambie et le Guinée en décembre 2011. (Rapport des études (Mali & Guinée) + un rapport de l'atelier (Guinée)
Mobilisation des Connaissances Environnementales pour l'Amélioration des Politiques en Afrique de l'Ouest			
Objectif stratégique 3 : Un réseau coordonné de leaders d'opinion, de gestionnaires et d'acteurs de la société civile environnementale qui mobilisent les connaissances et agissent en catalyseurs pour diriger les changements vers une gestion durable des ressources naturelles en Afrique de l'Ouest			

<p>Résultat 1: Les sources d'informations environnementales mobilisent mieux les connaissances pour influencer les politiques régionales.</p>		<p>Indicateur : Le niveau d'implication des membres et partenaires dans les processus stratégiques de développement Données de vérification : 35 participants pratiquent les outils et les approches apprises. 14 documents de qualité produits et disséminés par les participants 1 réseau (journaliste) actif.</p>		
<p>Résultat 2 : Un réseau de leaders d'opinion, parlementaires et société civile participe à la mise en œuvre des politiques environnementales régionales.</p>		<p>Indicateur : Capacités améliorées pour la mobilisation des connaissances à partir des sources d'information environnementale identifiées Outils et approches utilisés par les institutions participantes améliorées Données de vérification : 20 décideurs sensibilisés. 1 site web en place Les acquis du PREMI valorisés 1 note de politique reçue par les décideurs. 1 réseau (parlementaire – Société civile) actif.</p>		
<p>Mobilisation des connaissances environnementales pour l'amélioration des politiques régionales en Afrique de l'Ouest</p>	<p>P.1.1. Les gestionnaires de sources d'information environnementale et des médias sont habilités pour la dissémination efficace des connaissances</p>	<p>35 participants pratiquant les outils et les approches apprises 14 documents de qualité produits et disséminés par les participants</p>	<p>A.1.1 Formation des gestionnaires d'information environnementale en technique d'édition et de diffusion des connaissances mobilisées 0% A.1.3 Soutien à la diffusion d'information environnementale par les medias 100% TMRP = 50,00%</p>	<p>¹⁵³. Reporté en 2012 Rapport atelier régionale sur le « Partage des stratégies de gestion durable des ressources forestières et d'adaptation au changement climatique » Liste de discussion réseau journalistes « Shareinfos » Activité réalisée au 100%</p>
	<p>P.2.1. Les leaders d'opinion, les parlementaires et la société civile environnementale sont mieux sensibles aux politiques régionales</p>	<p>% de participants dans chaque catégorie maîtrisant les politiques régionales # documents de position publiés par chaque catégorie de participants 20 décideurs sensibilisés; 1 de notes de politique reçues par les décideurs ; % de requêtes des décideurs satisfaites.</p>	<p>A.2.1.1. Appui à la mobilisation/diffusion des informations sur les politiques environnementales auprès des parlementaires et de la société civile 70% (reste à valider l'étude, et toute l'approche vers les parlementaires) A.2.1.2 Organisation de séminaires de formation/d'information des parlementaires et société civile 100%</p>	<p>Étude provisoire sur « Les politiques environnementales régionales en Afrique de l'Ouest : Collecte, analyse et pistes de réflexion pour une réelle mise en application » Inventaire des politiques environnementales régionales Rapport Atelier transfrontalier sur la gestion intégrée des ressources naturelles</p>
	<p>Il manque le produit 2.2 : "le plaidoyer est intensifié en Afrique de l'Ouest pour intégrer la gestion</p>			

<p>durable des écosystèmes dans la lutte contre la pauvreté et pour la réduction de la vulnérabilité au changement climatique" TMRP de ce produit 2.2 = 0%</p>		<p>A.2.1.3 Appuyer l'organisation des consultations régionales sur les questions environnementales, de changement climatiques et de lutte contre la pauvreté. 0% TMRP = 170/3 = 56,67%</p>	<p>dans la vallée du Sourou Activité réalisée à 100% 154. Reporté en 2012 pour préparation RIO+20 et COP18</p>
<p>Activités de coordination, communication, Suivi-évaluation</p>			
<p>Activités de coordination</p>	<p>A 1. Coordination scientifique et technique et partenariat</p>	<p>Rapports techniques</p>	<p>1 rapport technique soumis. Activité réalisée à 100%. OK</p>
	<p>A 2. Gestion administrative et financière</p>	<p>Rapport financiers</p>	<p>1 rapport financier soumis Activité réalisée à 100%. OK</p>
<p>Appui technique de l'IUCN</p>	<p>A 3. Soutien scientifique et stratégique</p>	<p>Contribution du PREMI à l'exécution du programme global</p>	<p>??</p>
<p>Suivi-évaluation</p>	<p>A 4. Suivre et évaluer les processus</p>	<p>Rapports sur les indicateurs, rapports d'évaluation interne, situation de référence du PREMI, Document de suivi-évaluation du PREMI</p>	<p>Rapports élaborés (100%) OK Les rapports d'évaluation interne n'ont pas été communiqués !!!</p>
<p>Audit</p>	<p>A 5. Coordination des audits</p>	<p>Rapport d'audit TMRP = 300/5 = 60,00%</p>	<p>Lancement en cours 0%</p>

ANNEXE E

DETAIL DES CALCULS DE TAUX ET MOYENNES PONDEREES (TMRP, TMEF, MPRP, MPEF) RELATIFS A L'EFFICACITE DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME PREMI

Le Tableau 2 ci-dessous a été dressé en distinguant les sommes investies dans les activités de chaque projet de celles affectées aux charges de gestion et assimilées, désignées dans le tableau par le sigle SAAF (Suivi-évaluation, Audits, Appui Technique UICN, Frais de gestion). Les montants investis dans les activités couvrent les charges liées à l'exécution des activités proprement dites, de même que les coûts d'acquisition de matériel et équipements indispensables à la mise en œuvre de ces activités, de même que les frais de formation du personnel du projet/programme le cas échéant.

Dans le cadre de cette étude, le terme Bonus est employé (voir tableau 2 ci-dessous) pour désigner la contribution d'un produit (identifié au niveau d'un projet) à l'objectif stratégique d'une composante du programme PREMI qui n'est pas sa composante d'ancrage. Le terme Bonus s'exprime par rapport à la logique du projet pourvoyeur de la contribution, qui est reçue au niveau de la composante bénéficiaire comme un apport "hors cadre". En effet le montage en vigueur reliant des projets au programme impose une comptabilité de fait des effets de chaque projet à travers le seul canal officiel qui le relie au programme. C'est cette disposition qui vaut l'emploi de l'expression cloisonnement non appréciée, mais réelle et évidente.

Dans cette logique, un bonus est dit non validé lorsque le produit qui est sensé le générer n'est pas encore effectif au niveau du projet, en l'étape actuelle de la mise en œuvre de ce dernier. Ainsi, à titre d'exemple, l'objectif stratégique de la composante 3 du programme compte un potentiel de contribution hors ancrage de neuf (9) opportunités. A la date du 31 décembre 2011, deux de ces opportunités n'étaient pas encore concrétisées.

Tableau 2 : Données d'exécution du programme PREMI au 31/12/2011. (TMRP = Taux Moyen de Réalisation physique ; TMEF = Taux Moyen d'Exécution Financière ; MPRP = Moyenne pondérée de réalisation physique ; MPEF = Moyenne pondérée d'exécution financière)

<i>Projet/Coordination PREMI</i>	<i>Produit</i>	<i>TMRP/TMEF F</i>	<i>Composantes Programme PREMI</i>		
			<i>Composante 1</i>	<i>Composante 2</i>	<i>Composante 3</i>
PAGEV (Activités)	P1.1	TMRP	119,27%		
	(3 activ)	TMEF	123%		
	P1.2	TMRP	83,33%	Bonus	
	(2 activ)	TMEF	132%		
	P2.1	TMRP	80,00%		Bonus

	(2 activ)	TMEF	117%			
	P2.2	TMRP	10,00%			
	(4 activ)	TMEF	101%			
	S/E/ Dissem (3 activ)	TMRP	60,00%			Bonus
		TMEF	60,00%			
	Appui GWP (1 activ)	TMRP	100,00%			
TMEF		100,00%				
Synthèse PAGEV pour la Composante PREMI	(15 activ)	MPRP	66,96%			
		MPEF	103,40%			
Synthèse des bonus pour la composante PREMI				1 Bonus	1 bonus	
Synthèse générale PAGEV (Activités)		MPRP	66,96%			
		MPEF	103,40%			
Montants investis PAGEV en Euros		Activités €	899 451			
		SAAF €	113 674			
		Ratio SAAF/Activ tiv	12,64%			
Appui Dialogue régional Barrages	Output 1 (3 activ ⁴)	TMRP	100,00%		Bonus	
		TMEF	100,00%			
	Output 2 (2 Activ)	TMRP	80,00%		Bonus	
		TMEF	87,00			

⁴ En réalité, le **nb** pris en compte en ce qui concerne les activités dans le calcul des taux de réalisation physique et financier pondérés dans ce projet est le **nb de produits** par OS qui, lui, est pourvu de données dans la nomenclature budgétaire

	Output 3	TMRP	100,00%		Bonus
	(2 Activ)	TMEF	86,00		
Synthèse projet / Composante PREMI	7 activ	MPRP	94,29%		
		MPEF	92,29%		
Synthèse bonus / composante PREMI					3 bonus
Synthèse générale Projet (Activités)		MPRP	94,29%		
		MPEF	92,29%		
Montants investis Projet en Euros		Activités €	112 091		
		SAAF €	18 279		
		Ratio SAAF/Activité	16,31%		
Valeur économique des zones humides	Produit 1.1 (3 activ)	TMRP	Bonus	60,00%	
		TMEF		52%	
	Produit 2.1 (2 activ)	TMRP		66,67%	Bonus
		TMEF		0,00%	
	Produit 2.2 (2 activ)	TMRP		0,00%	Bonus non validé
		TMEF		0,00%	
Synthèse projet / composante PREMI	7 activ	MPRP		44,77%	
		MPEF		22,29%	
Synthèse des bonus / composante PREMI			1 bonus		1 bonus non validé
Synthèse générale projet (Activités)		MPRP	44,77%		

		MPEF		22,29%		
Montants investis Projet en Euros		Activités €		54 752		
		SAAF €		13 410		
		Ratio SAAF/Ac tiv		24,49%		
REPASE	Produit 1.1 (2 Activ)	TMRP	Bonus	100,00%		
		TMEF		65,00%		
	Produit 1.2 (2 Activ)	TMRP		0,00%		
		TMEF		5,00%		
	Produit 1.3 (2 Activ)	TMRP		0,00%	Bonus non validé	
		TMEF		0,00%		
	Produit 2.1 (2 Activ)	TMRP		100,00%		
		TMEF		16,00%		
	Produit 2.2 (4 Activ)	TMRP		40,00%		
		TMEF		8,00%		
	Produit 3.1 (3 Activ)	TMRP		0,00%		
		TMEF		0,00%		
	Synthèse REPASE / Compose PREMI	15 activ	MPRP		37,33%	
			MPEF		13,60%	
	Synthèse des bonus / composante PREMI			1 bonus		1 bonus non validé

Synthèse générale REPASE (Activités)	MPRP	37,33%
	MPEF	13,60%
Montants investis REPASE en Euros	Activités €	68 912
	SAAF €	21 688
	Ratio SAAF/Activité	31,47%

Intégration Changement Climatique	Produit 1.1 (2 Activ)	TMRP		70,00%	
		TMEF		73%	
	Produit 1.2 (2 Activ)	TMRP		100,00%	
		TMEF		68%	
	Produit 1.3 (1 Activ)	TMRP		80,00%	Bonus
		TMEF		28%	
	Produit 2.1 (2 Activ)	TMRP		100,00%	
		TMEF		0%	
	Produit 2.2 (2 Activ)	TMRP		80,00%	
		TMEF		0%	
	Produit 2.3 (3 Activ)	TMRP		50,00%	Bonus
		TMEF		12%	
	Produit 3.1 (3 Activ)	TMRP		80,00%	Bonus
		TMEF		0%	

	Produit 3.2 (2 Activ)	TMRP		0,00%	
		TMEF		0%	
Synthèse projet / composante PREMI	17 activ	MPRP		68,82%	
		MPEF		20,35%	
Synthèse des bonus / composante PREMI					2 bonus
Synthèse générale projet		MPRP	68,82%		
		MPEF	20,35%		
Montants investis Projet en Euros		Activités €	110 613 (64 715 + Staf + equip)		
		SAAF €	41 847		
		Ratio SAAF/Activ	37,83%		
Appui Dialogue Régional Forêts	Produit 1.1 (6 activ)	TMRP		90,00%	
		TMEF		21%	
	Produit 1.2 (3 activ)	TMRP		100,00%	
		TMEF		36%	
	Produit 2.1 (2 activ)	TMRP		33,33%	
		TMEF		75%	
	Produit 3.1 ⁵ (? activ)	TMRP	Produit abandonné	26,67%	
		TMEF		?	

⁵ Produit abandonné dans les calculs par manque de données sur le nb d'activités y relatives et le montant financier investi

Synthèse projet / composante PREMI	11 activ	MPRP		82,42%	
		MPEF		34,91%	
Synthèse des bonus / composante PREMI			?		?
Synthèse générale projet (Activités)		MPRP	82,42%		
		MPEF	34,91%		
Montants investis Projet en Euros		Activités €	54 377		
		SAAF €	17 211		
		Ratio SAAF/Activ	31,65%		
Mobilisation des Connaissances environnementales	Produit 1.1 (3 Activ)	TMRP	Bonus	Bonus	50,00%
		TMEF			43%
	Produit 2.1 (4 Activ)	TMRP			56,67%
		TMEF			37%
	Produit 2.2 (3)	TMRP	Bonus non validé		0.00%
		TMEF			??
Synthèse projet / composante PREMI	7 activ	MPRP			53,81% ou 37,67% ⁶
		MPEF			39,57% ou 27,70%
Synthèse des bonus / composante PREMI			1 bonus	1 bonus	

⁶ Les valeurs surlignées en jaune correspondent aux taux de réalisation considérant que les 3 activités du produit 2.2 du projet Mobilisation des connaissances sont maintenues dans le cadre logique, mais ne sont pas encore mises en œuvre

		1 bonus non validé		
Synthèse générale Projet (Activités)	MPRP	53,81% ou 37,67		
	MPEF	39,57% ou 27,70		
Montants investis Projet en Euros	Activités €	87 561 (83 036 + Equip)		
	SAAF €	16 318		
	Ratio SAAF/Activ	18,64%		
Synthèse générale / composante PREMI	MPRP	75,66%	59,00%	53,81% ou 37,67%
	MPEF	99,86%	21,80%	39,57% ou 27,70%
Synthèse des bonus / composante PREMI		3 bonus 1 bonus non validé	2 bonus	7 bonus 2 bonus non validés
Synthèse générale PREMI (Activités)	MPRP	63,18% ou 60,87%		
	MPEF	45,11% ou 43,46%		
Montants investis PREMI en Euros / Composante	Activités €	1 011 542	288 654	87 561
	SAAF €	131 953	94 156	16 318
	Ratio /Activ	13,04%	32,62%	18,64%
Synthèse des Montants globaux et ratios	Activ + SAAFs Prj €	1 630 184		
	Advocacy €	24 995		
	Total Activ + SAAF	1 655 179		

	prj €	
	SAAF PREMI €	177 713
	Ratio Gestion/Activ PREMI	10,73%

Il est important de souligner que les moyennes pondérées de réalisation physique des composantes, puis du programme lui-même ont été calculées en appliquant un poids par projet égal au nombre d'activités que ce dernier compte, ceci pour prendre en considération la taille de chaque projet en terme de volume de travail impliqué, reflété par le nombre d'activités inscrites à son compte dans le cadre logique. Le même principe a été appliqué pour le calcul des moyennes pondérées d'exécution financière pour les composantes, puis le programme lui-même.

ANNEXE F

DETAIL DES RELATIONS DE PARTENARIAT, DE LA MANIFESTATION DES CHANGEMENTS ET DE LA DURABILITE DANS LE CONTEXTE DU PROGRAMME PREMI

Le programme PREMI s'est fixé pour devoir de répondre aux besoins de la sous-région Afrique de l'Ouest à travers la prise en compte des axes stratégiques environnementaux des institutions sous-régionales clés que sont la CEDEAO, l'UEMOA et le CILSS. Au-delà de ces cadres stratégiques, le programme a noué également des relations au niveau opérationnel pour la mise en œuvre de ses projets sur le terrain.

Partenariat au niveau stratégique

Au niveau stratégique, les relations de partenariat sont tissées d'abord à travers le COS qui, comme il a été dit dans le résumé au chapitre précédent, est l'organe de prise de décision dans le domaine de l'orientation du Programme. Les membres institutionnels du COS, en dehors de l'UICN PACO sont les suivants :

155. Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest – CEDEAO et ses organes notamment le Centre de coordination des ressources en eau CCRE ;
156. Union Economique et Monétaire Ouest Africaine – UEMOA ;
157. Comité Permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel – CILSS ;
158. Autorité du Bassin de la Volta – ABV.

C'est également à ce niveau stratégique que se situe le partenariat avec le principal bailleur de fonds dans le cadre du programme PREMI, à savoir l'Asdi. Cette liste est appelée à s'étendre compte tenu des recommandations de la première session du COS appelant à un élargissement aux projets qui composent le programme PREMI. A ce titre, d'autres partenaires sont en lisse, au rang desquels on peut citer l'Union Africaine intervenant dans le programme Fouta Djallon en République de Guinée, les organismes de bassin impliqués dans les projets sur le terrain, notamment l'Autorité du Bassin du Niger – ABN, l'Organisation pour la mise en valeur du Fleuve Sénégal – OMVS, ou encore l'Organisation de mise en valeur du fleuve Gambie – OMVG. D'autres partenaires stratégiques de l'UICN ne sont pas à exclure, notamment ceux spécialisés dans les zones humides, la conservation, les forêts.

Partenariat au niveau opérationnel

Sur le terrain, les partenaires du programme PREMI sont nombreux et variés, à l'image de la diversité des problématiques couvertes par les projets mis en œuvre, et également de la longue expérience de l'UICN dans la sous-région. On peut cependant citer :

- l'Observatoire du Sahara et du Sahel – OSS ;
- le Global Water partnership – GWP ;
- les Organisations de la Société Civile dans les pays concernés – OSC ;

- les services techniques de l'Administration centrale et déconcentrée dans les pays couverts ;
- les ONG locales dans les pays couverts
- les municipalités, etc.
- Qualité des relations de partenariat et perception du programme PREMI par les acteurs

La qualité des relations partenariales au niveau stratégique est correcte, les partenaires étant tous conscients de l'apport potentiel du programme PREMI pour leurs propres secteurs d'intervention respectifs. Cette reconnaissance à travers tantôt le rôle de l'UICN tel qu'il est perçu, tantôt celui du programme PREMI, est assez explicite dans le rapport de la première session du COS. Là où le problème se pose, c'est la traduction de ces souhaits de pleine et entière collaboration en actes ordonnés. Le problème de la concrétisation de MoU définissant le cadre de la collaboration, les rôles dévolus aux membres du partenariat, les activités à mener, les moyens à mettre en place et le calendrier d'exécution est une préoccupation récurrente. Il est rare d'aller au-delà des déclarations de bonnes intentions lors des rencontres entre responsables de haut niveau. Les retards de concrétisation de MoU entre PACO et CEDEAO d'une part, entre PACO et UA d'autre part, pour ne citer que ces deux exemples montrent que la qualité du partenariat pour atteindre des résultats tangibles est encore à améliorer dans bien de cas.

Au niveau des partenaires stratégiques, les opinions exprimées peuvent se résumer ainsi qu'il suit : l'UICN est perçue comme un partenaire stratégique dont la notoriété est un atout majeur. Les partenaires rencontrés ont en général exprimé leur satisfaction de travailler avec l'UICN sur les problématiques identifiées dans le cadre du programme PREMI, surtout sur la base d'expériences heureuses vécues par le passé, et qui incitent à s'engager avec l'UICN, confiants que la rigueur scientifique et les principes d'éthique garantiront des résultats probants, qui font autorité sur le plan international.

Sur le terrain, les partenariats se vivent et se lisent bien plus en termes de relation "Projet/partenaire", que de relation "Programme PREMI /Partenaire". Ceci pour dire que la relation "REPASE/Partenaire" ou "Adaptation CC /Partenaire" par exemple, est plus une réalité que celle avec le programme PREMI lui-même. Au-delà du projet lui-même, c'est la relation "UICN/partenaire" qui est souvent soulignée. Cela dénote du faible rayonnement du programme PREMI dans les relations organiques et opérationnelles entre ledit programme et ses partenaires sur le terrain. Pour résumer, on peut dire que le programme PREMI est mieux connu de ses partenaires stratégiques que de ceux sur le terrain.

Cette situation rend moins visible la synergie que crée le programme PREMI avec les autres initiatives, au point que la capitalisation synergétique s'opère au niveau des projets. Par exemple, le projet Intégration de l'Adaptation au changement climatique a un fort potentiel de création de synergies. Malheureusement, au stade actuel de sa mise en œuvre qui n'a pas encore atteint le niveau sous-régional, cette synergie d'action au niveau stratégique n'est pas encore perceptible. Par contre, sur le terrain, dans les pays, la synergie d'action fait tâche d'huile. Au Sénégal par exemple, le Directeur en charge de la planification nationale au sein du ministère de l'Economie et des Finances, formé à l'utilisation de l'outil "Climate Proofing", a trouvé l'outil propice à la modélisation du Changement climatique dans la planification au niveau de son pays. Il l'a non seulement adopté, mais il est intervenu

personnellement pour le vulgariser au niveau sous-régional lors d'un atelier à Bamako, mais également pour la formation des Organisations de la société civile afin que ces dernières l'exploitent dans la planification du développement au niveau local. Dans ce cas précis, la synergie d'action se situe d'abord au niveau national avec une initiative du PNUD appelée INTAC. Ensuite elle se situe au niveau du développement local avec une initiative de la GIZ en direction des communautés appelée PERACOD dans la région de Fatik. Grâce aux efforts du facilitateur national du projet "CC PREMI" (comme on l'appelle au Sénégal), l'initiative de la GIZ (qui a en fait développé l'outil Climate Proofing) s'est associée au projet pour former les communautés de Toubacouta dans la région de Fatik à l'intégration de la dimension Changement climatique dans la planification du développement local. Le même outil est également utilisé pour les aider à formuler des projets de développement à la dimension de leurs communes prenant en compte l'adaptation au changement climatique. La communauté de Toubacouta qui a reçu la visite de la mission d'évaluation a montré par les réponses de ses représentants, qu'elle faisait bon usage de l'outil.

Ces faits montrent bien que, pour l'instant, les centres de synergies d'action se situent beaucoup plus aux niveaux national et local.

On pourrait citer également le cas du programme du Fouta Djallon en Guinée où le cadre de la synergie d'action, de portée régionale est là, mais non encore exploité par manque d'aboutissement d'un protocole d'accord attendu depuis au moins 2010 entre l'UICN et l'UA.

Le programme PREMI a un capital synergique extraordinaire laissé en jachère car, au-delà de ce pays, la préservation des écosystèmes du massif du Fouta Djallon est profitable à toute l'Afrique de l'Ouest. Récemment les efforts de ce programme de l'UA se sont orientés, entre autres, vers l'appui aux Etats riverains du fleuve Mano qui ont pris l'initiative de créer par exemple une aire protégée transfrontalière entre la Guinée et la Sierra Leone depuis 2009. Dans la vision de l'extension du programme PREMI dans une phase 2, une attention particulière devrait être portée sur cet appel à collaborer lancé de longue date par le programme Fouta Djallon de l'UA basé à Conakry en direction du PACO.

On peut également regretter le retard pris par le programme sur certains de ces projets qui auraient pu accroître la synergie d'action avec des initiatives à l'échelon national, mais surtout à l'échelle sous-régionale. Sont de cette dynamique au sein du programme PREMI le PAGEV, le projet Intégration de l'adaptation, et dans une certaine mesure, le projet Mobilisation des connaissances. Par exemple, tous les pays en Afrique de l'ouest ont leurs agendas respectifs de PANA en cours, dans un cadre cohérent bien géré au plan international sous l'égide de la CCCC. Les innovations en cours concernant l'intégration de l'adaptation au changement climatique dans les stratégies de lutte contre la pauvreté et la planification du développement ne devraient pas trop traîner à aller à l'assaut de l'échelle sous-régionale, sous peine de manquer les occasions les plus propices d'avoir le meilleur impact. En effet si les PANA dans leur majorité se développent sans les outils proposés dans le cadre du programme PREMI, il deviendra difficile par la suite de pénétrer cet espace qui aura une grande influence sur l'adoption d'approches et d'outils consensuels à l'échelon de l'UEMOA, du CILSS ou de la CEDEAO.

CONTRIBUTION DU PROGRAMME PREMI AUX CHANGEMENTS ET AUX IMPACTS

Le programme PREMI vise la réduction de la pauvreté et l'adaptation au Changement climatique en Afrique de l'ouest, à travers une gestion intégrée des ressources naturelles. Ce but contient en lui-même une obligation de résultat sous forme de changements, notamment dans la réduction effective de la pauvreté d'une part, et l'adaptation au changement climatique d'autre part. Mais les changements sont escomptés également au niveau des moyens identifiés comme porteurs, autrement dit changement dans la gestion des ressources naturelles, qui doit être intégrée.

En se référant au cadre logique du programme lui-même, on constate que des changements sont attendus au niveau de trois composantes, à savoir : (1) en matière de développement et gouvernance des ressources en eau ; (2) en matière de services des écosystèmes, des forêts et des pauvres ; (3) en ce qui concerne le développement des capacités et la création de réseaux.

A cette étape de mise en œuvre du programme, peut-on percevoir des signes de ces changements attendus ? Telle est la question clé de cette partie de l'évaluation.

Domaines de manifestation des changements

Bien que les TdR de l'étude se focalisent sur le domaine de la conservation et la gestion durable des ressources naturelles, nous débordons de ce cadre pour considérer également les aspects socio-économiques, renforcement des capacités et influence des politiques qui sont porteurs de changements dans le cadre de ce programme.

A cette étape de mise en œuvre du programme, on peut utiliser comme référence le cadre logique et les rapports annuels 2011 et précédents pour extraire les manifestations de changement perceptibles dans les domaines ci-dessus cités. Le Tableau 5 ci-dessous résume la situation. Il a été bâti en recherchant dans les activités menées tout indice permettant d'affirmer que la situation de départ - avant le démarrage du programme PREMI - a changé, ou subira des modifications, suite aux effets des activités menées.

Tableau 5 : Changements perceptibles dans les domaines de la conservation et de la gestion durable des ressources naturelles, le domaine socio-économique, ceux du renforcement des capacités et de l'influence des politiques, dus à la mise en œuvre du programme PREMI

<i>Projet</i>	<i>Nature du changement ou impact</i>	<i>Changement mesurable ?</i>	<i>Echelle de manifestation</i>
PAGEV	17,4 km de berges reboisées, représentant 37,5 ha de berges au Ghana et au Burkina Faso en 2011. 17 km en 2010 et 7 km en 2009. 6,67 km de berges reboisées dans le sous-bassin de l'Oti au Togo	oui	Echelle locale, mais en zone transfrontalière
	Les besoins de subsistance de 13 communautés pris en compte dans les plans de développement nationaux.	oui	Echelle nationale Impact local
	2 accords de collaboration signés avec les directions de l'Eau et de l'Assainissement (DREA) des régions de la Kara et des Savanes	oui	Echelle locale

	en mars 2011.		
	6 protocoles de collaboration signés entre les DREA des régions et les institutions partenaires de l'Environnement, de l'Agriculture et les ONG pour la mise en œuvre des interventions GIRE au Togo	oui	Echelle locale
	332 personnes ont pris part aux causeries-débats sur les causes et les conséquences de la destruction des écosystèmes et des changements climatiques.	oui	Echelle locale
	15 sessions de suivi formatif ont permis de former 40 personnes dans la région de la Kara et 50 dans celle des Savanes sur la gestion des comités, sur le rapportage et l'élaboration des statuts et règlement Intérieur des CVD. Les communautés de Djabignon et de Sékou dans la région de la Kara ont entamé le processus de reconnaissance officielle de leur CVD auprès de la préfecture de Dankpen.	oui	Echelle locale transfrontalière
	25 pépiniéristes formés dans les 5 villages sites du projet ; au total 18 099 plants de Khaya, Cassia, Anacarde, Albizia, Bananier et manguiers ont été mis en terre sur une superficie de 20 ha environ de reboisement au bord des berges.	oui	Echelle locale
	Les 5 communautés du Togo ont reçu en décembre 2011, 10 moto-pompes à raison de 2 par communauté, soit 06 dans la région de Kara et 04 dans les Savanes pour susciter l'éloignement des berges par les exploitants et promouvoir en même temps l'accroissement de revenus par la pratique du maraichage.	oui	Echelle locale
	L'audit de l'eau dans le bassin de la Volta a été mené pour proposer les options de la gestion de l'eau	Oui (l'existence d'un audit de l'eau en soi)	Echelle bassin versant de la Volta
	3 principaux indicateurs de suivi des eaux souterraines ainsi que leurs paramètres d'estimation, ont été proposés et adoptés de manière consensuelle par les pays membres de l'ABV au cours du 3ème Forum régional sur les eaux souterraines à Cotonou	oui	Echelle bassin versant de la Volta
	Formation et auto-évaluation de l'utilisation du WEAP à Accra avec la participation des institutions de recherche dans le bassin de la Volta et les points focaux des six (6) pays de l'ABV en Novembre 2011. La formation a été assurée pour la première fois par des experts locaux du réseau.	oui	Echelle bassin versant de la Volta
	7ème réunion du CTC-GIRE (Ghana-Burkina) et 2ème atelier des médias des 2 pays à Tamalé (Ghana). Ces assises ont permis aux techniciens et journalistes des 2 pays d'échanger et de s'informer mutuellement sur la	Non	Echelle bassin versant de la Volta

	situation des ouvrages des ressources en eau du bassin de la Volta.		
	Un protocole d'échange de données sur les eaux souterraines a été adopté par les points focaux de l'ABV et tous les participants au 3ème Forum sur les eaux souterraines tenu à Cotonou (Bénin) en août 2011.	Oui (existence du protocole en soi)	Echelle bassin versant de la Volta
	Partenaires au Ghana et au Burkina Faso (autorités administratives et communales, structures techniques nationales régionales et déconcentrés et les ONG) formés en vue d'améliorer leurs connaissances sur les capacités d'adaptation au changement climatique dans les interventions du PAGEV du 05 au 6 et du 10 et le 11 mai 2011.	oui	Echelle locale transfrontalière
	150 membres des 15 comités de protection des berges au Ghana et au Burkina Faso ont bénéficié d'un suivi formatif des ONG sur les techniques organisationnelles et de développement communautaire. Des outils de gestion sont tenus par les communautés sous la supervision des ONG	oui	Echelle locale transfrontalière
	L'UICN PACO en partenariat avec l'Autorité du Bassin de la Volta (ABV) et le Projet GEF-Volta a effectué une visite d'étude et d'échanges à la Commission de Orange-Senqu (ORASECOM) à Centurion en Afrique du Sud du 30 janvier au 5 février 2011 afin de s'inspirer de leurs expériences et surtout de développer une plateforme future de collaboration entre les deux organismes de bassin.	non	Echelle Bassin versant de la Volta
	Un atelier de formation et de recyclage des correspondants nationaux des services web de l'ABV a été organisé du 03 au 04 octobre 2011 à Ouagadougou. Il a connu la participation de 16 personnes dont de nouveaux correspondants suppléants qui viendront renforcer la capacité de renseignement des différents pays.	oui	Echelle Bassin versant de la Volta
	Participation (en Juin, Septembre et Octobre 2011) à 4 ateliers du SP/PAGEIRE Burkina et à 1 atelier de la Direction Générale de l'AEN (à Nomgana et Koudougou) où l'expérience du projet a servi à documenter ou enrichir les thématiques concernées ;	Oui pour les occasions de contribution Non pour les effets de la contribution	Effet induit Echelle nationale
	Une mission d'étude du PNE/Bénin a été conduite du 06 au 07/12/2011 pour une visite terrain de 2 sites transfrontaliers du PAGEV (Mogr-Nooré – Burkina) et (Mognori Ghana) ;	non	Effet induit en dehors de l'espace du projet
Appui Dialogue régional Barrages	Appui technique permanent au travail du CCRE et du panel d'experts indépendants.	oui pour l'appui (activités ou temps d'expertise) non pour l'effet de l'appui	Impact à effet sous-régional

	Appui à la communication régionale de la concertation : veille et mise à jour régulière du site web (www.dialoguebarrages.org), Mise en ligne de documents partagés dans le cadre du dialogue et des rapports des activités effectuées.	oui pour l'appui (en temps d'expertise) Non pour l'effet de l'appui	Impact a effet sous-régional et global
	3 projections avec débats du film dans les universités au Burkina et de multiples projections lors d'ateliers : ateliers du dialogue, ateliers de l'ABV, rencontre avec l'ABN, ateliers du GWI-Barrages, etc. Projection sur la télévision nationale du Burkina.	Oui pour les occasions d'influence Non pour les effets de l'influence	Impact avec effet sous-régional et global
	Participation des représentants de la société civile aux ateliers du CCRE dans les bassins. Janvier 2011, Ouaga, Niamey et Dakar. Participation de la société civile à l'atelier régional de présentation des produits du dialogue. Juillet 2011, Ouaga.	Oui (nombre d'occasions de participation)	Echelle sous-régionale
	Intégration des recommandations du panel dans la rédaction de l'Annexe 1 de la charte de l'eau de l'ABN	Oui pour l'occasion d'améliorer un outil Non pour la qualité de l'amélioration	Impact avec effet sur le bassin du Niger
Valeur économique des zones humides	Un réseau régional en cours de dynamisation (Président du réseau SAWEG membre de l'équipe de recherche sur le Sourou).	non	Echelle locale avec impact potentiel au niveau national et sous-régional
	10 chercheurs formés sur les méthodes d'évaluation économique des écosystèmes naturels	oui	Echelle nationale avec impact sous-régional
REPASE	Près de 80% de la population (élus locaux, services techniques, société civile, communautés villageoises) comprennent et reconnaissent les enjeux environnementaux, économiques et sociaux du barrage.	Non (mesurable qualitativement)	Echelle locale - Bassin supérieur du Tinkisso
	Suite à la Campagnes de communication environnementale et sociale 998 personnes impliquées dont 23% de femmes ;	oui pour la couverture de la campagne non pour l'effet de la campagne	Echelle locale - Bassin supérieur du Tinkisso
	Décision préfectorale signée pour la protection intégrale de la principale tête de source du Tinkisso. Participation et implication effective des services techniques déconcentrés (élevage, eaux et forêts, environnement, santé, statistiques,...) et de la société civile,	oui (décision en soi) oui pour l'implication (nb de groupes impliqués ou effectifs)	Echelle locale – Tête de source du Tinkisso
Intégration de l'adaptation	^{159.} 2 cadres d'analyse sélectionnés pour l'intégration du changement climatique dans la planification du développement	^{164.} oui (existence de	Echelle nationale

au CC	(TOP SECACC et Climate Proofing)	deux cadres d'analyse consensuels en soi)	
	160. Constitution d'une boîte à outils comprenant Climate Proofing et TOP-SECACC	165. oui (existence d'une boîte à outil en soi)	
	161. 1 équipe de formateurs sur la boîte à outil mise en place au Burkina Faso, Mali et Sénégal 162. 20 personnes formées au Burkina Faso sur la boîte à outil 163. 17 personnes formées au Sénégal	166. oui 167. oui 168. oui	
	Une liste de barrières et un tableau d'opportunités d'intégration du CC par pays ont été dressés et des institutions ciblées comme points d'entrée au niveau de la planification régionale.	non (évolution vers le changement - pour l'instant qualitative)	Echelle nationale Echelle sous-régionale
	Élaboration d'un plan de communication Élaboration d'agendas personnalisés Production d'articles pour le PACO NEWS	Oui (existence d'un plan de communication en soi) Oui (nombre d'agendas) Oui (nb d'articles)	Echelle nationale avec effet sous-régional
Appui au dialogue régional sur les forêts	Cinq (5) pays de l'espace CEDEAO sur les 15 ont organisé les consultations nationales et disposent d'un plan de convergence finalisé	oui	Echelle nationale
	Appui technique aux ateliers de restitution des études du plan de convergence du dialogue sur les forêts pour le Mali, la Gambie et le Guinée en décembre 2011	Oui pour les occasions de contribution Non pour les effets de la contribution	Echelle nationale
	169. Conception du site web du dialogue sur les forêts de la CEDEAO (en phase de finalisation) ; Site Web : http://www.web-info-com.net/demofore/	oui	Echelle sous-régionale
	170. Base de données sur les réseaux forestiers développée Documentation des contacts de communication des représentants en cours	oui	Echelle sous-régionale
	Forum des représentants des Etats (gouvernements) des socioprofessionnels et la société civile en juillet 2011 à Niamey au Niger, en vue d'un renforcement des capacités dans la gestion des produits forestiers non-ligneux en Afrique de l'Ouest	oui pour l'évènement en soi non pour les effets	Echelle sous-régionale

		de l'évènement	
Mobilisation des connaissances environnementales	Soutien à la diffusion d'information environnementale par les médias	oui pour la nature du soutien oui pour la diffusion non pour les effets de la diffusion	Echelle nationale issue d'une action sous-régionale
	Organisation de séminaires de formation/d'information des parlementaires et société civile (Atelier transfrontalier sur la gestion intégrée des ressources naturelles dans la vallée du Sourou) Étude provisoire sur « Les politiques environnementales régionales en Afrique de l'Ouest : Collecte, analyse et pistes de réflexion pour une réelle mise en application »	oui pour l'évènement non pour les effets de l'évènement oui (pour l'étude en soi) non pour ses effets	Echelle nationale Echelle transfrontalière Echelle sous-régionale
	Inventaire des politiques environnementales régionales	Oui (pour l'existence d'un tel inventaire en soi)	Echelle sous-régionale
	35 participants pratiquent les outils et les approches apprises. 14 documents de qualité produits et disséminés par les participants 1 réseau (journaliste) actif.	oui	Echelle sous-régionale
	20 décideurs sensibilisés. 1 site web en place Les acquis du programme PREMI valorisés 1 note de politique reçue par les décideurs. 1 réseau (parlementaire – Société civile) actif.	oui pour la couverture de la sensibilisation non pour ses effets oui pour l'existence d'un site web en soi non pour ses effets non pour la valorisation des acquis du programme PREMI oui pour la note de politique en soi non pour ses effets oui pour le réseau actif	Echelle sous-régionale Echelle nationale

Les manifestations de changement ainsi listées peuvent se répartir suivant les mêmes domaines évoqués plus haut comme suit :

Conservation et gestion durable des ressources naturelles

Le contenu du tableau 5 montre que dans le domaine de la conservation et de la gestion durable des ressources naturelles, les changements perceptibles et les impacts sont essentiellement dus au PAGEV qui a apporté un appui direct aux communautés transfrontalières dans la gestion durable des ressources naturelles. Mais on peut citer également le REPASE avec son action sur la protection des têtes de source du Tinkisso.

Domaine socio-économique

Dans le secteur de la lutte contre la pauvreté et le renforcement des moyens d'existence des populations, on constate des impacts directs ou indirects émanant du PAGEV, des projets Intégration de l'adaptation au changement climatique, Appui au dialogue régional sur les forêts, valorisation économique des zones humides, et Appui au dialogue régional sur les barrages essentiellement.

Renforcement des capacités

Ce volet enregistre des indices de changement et d'impact sous l'influence de la quasi-totalité des projets sous la coupe du programme PREMI. C'est le cas du PAGEV, des projets Appui au dialogue régional sur les barrages, REPASE, Intégration de l'adaptation au changement climatique, Appui au dialogue régional sur les forêts, Valorisation économique des zones humides et Mobilisation des connaissances environnementales.

Influence des politiques

A ce niveau, les projets les plus porteurs de changement et d'impact sont le PAGEV, l'Appui au dialogue régional sur les barrages, la Valorisation économique des zones humides, l'Appui au Dialogue sur les forêts, l'Intégration de l'adaptation au changement climatique.

Autres secteurs de manifestation des changements

Le Chapitre 2 a montré, en analysant les articulations du programme avec les divers projets qui le constituent que des actions des produits de ces projets influencent certaines composantes du programme en dehors de la composante de rattachement institutionnel, sans qu'il soit possible, dans le montage actuel, de comptabiliser ces effets qualifiés de bonus (voir liaison en tiret rouges sur les schémas d'articulation, et les "bonus" comptabilisés par composante du programme dans le Tableau 2 du Chapitre 2). C'est en soi un manque à gagner dans l'évaluation des effets du programme auquel il faudra remédier.

Echelles de manifestation des changements

Comme on peut le voir sur le tableau 5 ci-dessus, les changements et les impacts, directs ou indirects, se manifestent en majorité à l'échelle locale, notamment avec le PAGEV, le REPASE, ou encore l'intégration de l'adaptation au changement climatique. Cependant beaucoup se situent également à l'échelle nationale avec le PAGEV par exemple, mais aussi à l'échelle de bassins versants (PAGEV, REPASE, Valeur économique des zones humides

par exemple). L'échelle transfrontalière n'est pas en reste, avec le PAGEV, et l'échelle sous-régionale est couverte par certains projets liés aux politiques, tels que l'appui aux dialogues régionaux (barrages et forêts), ou encore la mobilisation des connaissances environnementales.

La Coalition PREMI

On peut donc voir avec l'analyse ci-dessus que le programme PREMI est assez diversifié dans sa fonction d'impulsion du changement, tant du point de vue des thématiques, que de celui des échelles de manifestation de ces changements, ce qui fait sa grande richesse. De plus, la quasi-totalité de ces manifestations concernent des changements mesurables et tangibles, ce qui accroît davantage la richesse de ses retombées pour les communautés, les pays et la sous-région, avec une possibilité et une facilité étonnante de les évaluer.

Cette richesse est donc l'élément catalyseur autour duquel devrait se bâtir toute idée de "coalition PREMI". Elle matérialise l'idée globalisante qui a caractérisé la conception des projets de développement d'une certaine époque, les projets dits "intégrés" qu'une certaine dérive a malheureusement mués progressivement en initiatives pluridisciplinaires sans réel impact in fine. Le programme PREMI, à travers l'analyse des domaines où il apporte des changements - déjà à ce stade de sa mise en œuvre - touche l'homme et la nature, mais beaucoup plus l'interaction entre les deux, cette interstice où se concentrent la plupart des problématiques du développement durable. Cette "diversité du changement" est à saluer et à insuffler dans des initiatives similaires, surtout que le programme PREMI fait figure de pionnier dans ce domaine en Afrique de l'Ouest. Vu sous cet angle, se positionne lui-même dans la sous-région et ne devrait plus se concentrer que sur l'affirmation de la profondeur et de l'ampleur des changements amorcés, aussi bien au cours de la dernière étape qui lui reste, mais surtout de la phase 2 qui ne devrait pas avoir de mal à convaincre les bailleurs pour la mobilisation des ressources. Toutefois, la condition c'est de tirer les leçons de la présente évaluation à mi-parcours et de mettre en œuvre les recommandations proposées.

Implications au plan organisationnel, de l'ancrage institutionnel et des relations partenariales

Pour que la "diversité de changement" puisse manifester pleinement ses effets, et compte tenu des constats faits par ailleurs au Chapitre 2 sur l'articulation du programme PREMI et ses modèles organisationnels, il serait indiqué d'opérer quelques modifications visant les effets suivants : (1) Clarifier la notion de Programme et en tirer les leçons pour LA PREMI⁷; (2) Réviser la structuration interne de chaque projet; (3) Désengorger la Coordination de LA PREMI; (4) Harmoniser les procédures, fluidifier la communication et les relations au sein de LA PREMI.

Au plan organisationnel

Au risque de bousculer les habitudes de la maison, il s'avère utile de se poser certaines questions – peut-être déjà posées, mais qui dans ce cas resurgissent à l'occasion de la présente évaluation – en vue de rechercher l'efficacité dans l'action.

⁷ Dans le cadre des perspectives d'une phase II, l'expression LA PREMI est employée par opposition au programme PREMI avec sa forte connotation de projets étanches marquant la phase actuelle

Nécessité de comprendre la notion de Programme dans le contexte de L'UICN

L'UICN a mis en place pour sa représentation et son intervention en Afrique Centrale et en Afrique de l'Ouest, une structure sous-régionale appelée **Programme** Afrique Centrale et Occidentale (PACO). Ce Programme régional est donc un démembrement de l'Union au niveau de ces deux sous-régions du continent, donc une structure pérenne, mais en même temps un contenu d'intervention.

Le PACO s'est fixé pour objectifs d'intervenir de 2009 à 2012 sur cinq grands domaines thématiques constitués d'un domaine central et de quatre domaines **programmatisques** qui sont les suivants :

Domaine central 1	Conservier la diversité de la vie
Domaine programmatique 2	Changer les prévisions climatiques
Domaine programmatique 3	Des énergies naturelles pour demain
Domaine programmatique 4	Gérer les écosystèmes pour le bien-être humain
Domaine programmatique 5	Une économie mondiale plus « verte »

Le mode opératoire pour intervenir dans le cadre de ces cinq grands domaines a consisté à mettre en place des **Programmes** thématiques régionaux (PTR) au nombre de cinq également, notamment

- PTR Eaux et Zones Humides
- PTR Forêts
- PTR Ecosystèmes Marins et Côtiers
- PTR Aires Protégées
- PTR Droit, Politique et Gouvernance

Chacun de ces **Programmes** Thématiques Régionaux met en œuvre ses projets et **programmes**. Ce dispositif implique que le partenaire du PACO doit bien faire la différence entre un **Programme** du PACO et un **programme mis en œuvre** par le PACO, pour la simple raison que, de l'extérieur, on a tendance à appeler les PTR par le terme Programme tout simplement.

C'est ainsi que le Programme PREMI est un programme mis en œuvre sous la tutelle du PTR PREZOH au sein du PACO. Ceci étant, ce voisinage sémantique entre programme interne à l'UICN et programme tel que compris par le monde extérieur peut engendrer des difficultés pour le partenaire non averti, surtout lorsque l'on considère les responsabilités. A la tête des PTR sont nommés des Coordonnateurs régionaux ; à la tête d'un programme tel que LA PREMI est recruté un Coordonnateur de Programme ; quelquefois, le premier responsable du PACO lui-même, le Directeur régional, est désigné par le titre de Coordonnateur régional (du PACO).

Dans un tel contexte, une première action utile à la facilitation de la compréhension pourrait consister à garder l'expression PREMI comme appellation officielle du programme, auquel cas cette appellation devrait s'employer au féminin en référence à sa nature d'**initiative**. Sans compromettre son statut de programme dans le sens commun du terme, l'utilisation de l'expression orientée vers l'Initiative dissiperait les confusions pour l'observateur extérieur. Ainsi présentée, LA PREMI se conçoit mieux comme une initiative dotée d'un Coordonnateur, logée au sein du PREZOH dans le PACO. On pourrait à titre d'illustration, mais uniquement sous l'angle de l'appellation, comparer LA PREMI au PAGEV dont la lettre P renvoie à "Projet" – et non à "Programme" - bien qu'il en présente toutes les caractéristiques.

Réviser la structure interne de chaque projet de LA PREMI comme programme dynamique par opposition à un programme "multi-projets"

Pour gagner en efficacité et accroître la profondeur et l'ampleur des changements évoqués ci-dessus, la structuration du programme PREMI devrait être revue et un nouveau modèle organisationnel adopté pour LA PREMI. Cela peut se faire par paliers :

Un premier palier concernerait la période qui nous sépare de la fin de la présente phase. Au cours de cette période, la structuration interne du programme pourrait être révisée. L'objectif de cette révision serait de repenser les projets dans le sens d'un certain équilibre, et offrir par la suite la même structure organique à tous ce qui est retenu comme entité "projet" qui seraient en nombre réduit. Dans ce contexte, sans détruire toute l'architecture actuelle du programme, les mesures suivantes pourraient être prises :

A - Prise en charge du REPASE par le PAGEV

Le REPASE n'est pas un projet transfrontalier, et il n'est pas lié non plus au bassin de la Volta. Cependant le PAGEV a acquis une longue et riche expérience dans l'implication des populations, et leur organisation au plan local en vue de mesures de protection et restauration des écosystèmes, et même de restauration d'un petit barrage au Ghana. Il suffirait de redéployer ce savoir faire sur le REPASE en étendant artificiellement les compétences du PAGEV au bassin supérieur du Tinkisso en Guinée pour gagner de manière significative en efficacité. Cette manière artificielle et pragmatique d'opération proposée consisterait à reconstituer le potentiel humain du PAGEV 2 et le déployer sur projet REPASE avec la contribution de la cellule locale installée à Dabola.

B – Fusion des trois projets suivants en un seul : Appui au dialogue régional sur les forêts, Mobilisation des connaissances environnementales et Valorisation économique des zones humides

L'appui au dialogue régional sur les barrages étant pratiquement terminé, les efforts devraient se porter sur l'autre dialogue (sur les forêts) qui connaît de sérieuses difficultés. Dans le but de rendre cette mission moins dépendante et moins sensible à la qualité de la relation opérationnelle CEDEAO-PACO, il serait utile de fusionner ce projet avec la mobilisation des connaissances environnementales d'une part, et la Valorisation économique des zones humides d'autre part. Ainsi, ces trois missions s'alimenteraient mutuellement : l'appui au dialogue, au fur et à mesure de son évolution dégagera des expériences à reverser aux connaissances environnementales en Afrique de l'Ouest comme l'a déjà fait la

Valorisation économique des zones humides. Les connaissances environnementales déjà disponibles, notamment sur la gestion des forêts, alimenteraient le processus du dialogue voulu par la CEDEAO avec l'appui de l'UICN. Puisque de toute évidence l'UICN ne peut pas aller plus vite que la CEDEAO dans cette mission d'appui, il est plus raisonnable d'en faire une œuvre qui s'inscrit dans la durée, suivant le rythme de la CEDEAO, sur la base d'une nouvelle programmation convenue d'accord parties.

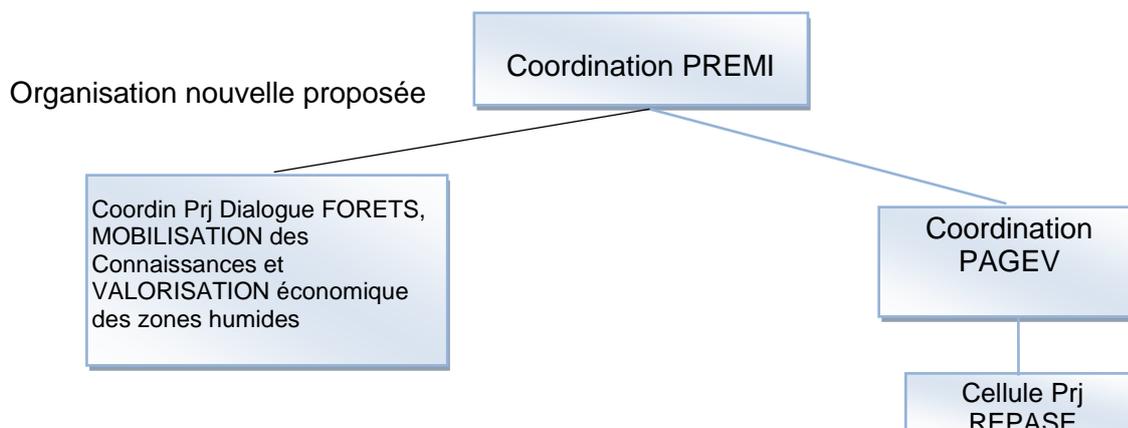
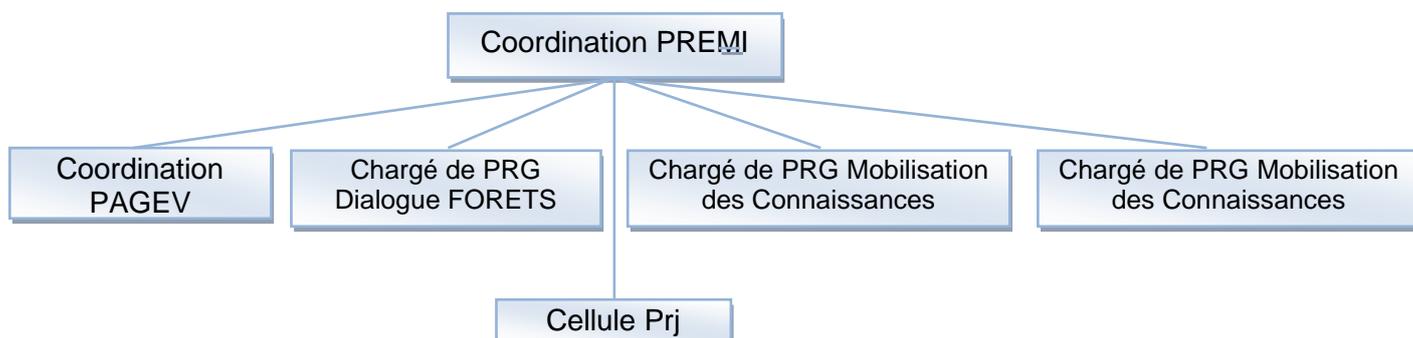
C - Mesures d'accompagnement

Pour réussir cette réforme pragmatique de fin de programme il est indispensable de prendre les mesures suivantes au plan organisationnel :

Asseoir une organisation reflétant le transfert de l'opération du REPASE à l'équipe PAGEV 2 et la fusion des projets Appui au Dialogue régional sur les Forêts, Mobilisation des connaissances environnementales, et Valorisation économique des zones humides, suivant le second schéma ci-dessous de la Figure 10.

Figure 10 : Proposition organisationnelle pour la fin du programme PREMI

Situation actuelle (représentation limitée aux prj concernés par la proposition de modification)



Le regroupement des trois projets dans le box de gauche vise à abattre les cloisons inter-projets dans ce groupe au profit d'une liaison plus nette et plus visible entre les produits, acteurs impliqués et bénéficiaires et le programme PREMI lui-même. C'est une première étape vers la forme organisationnelle ciblée à l'issue de la présente phase en cours, à savoir une PREMI marquée par une meilleure communication entre projets.

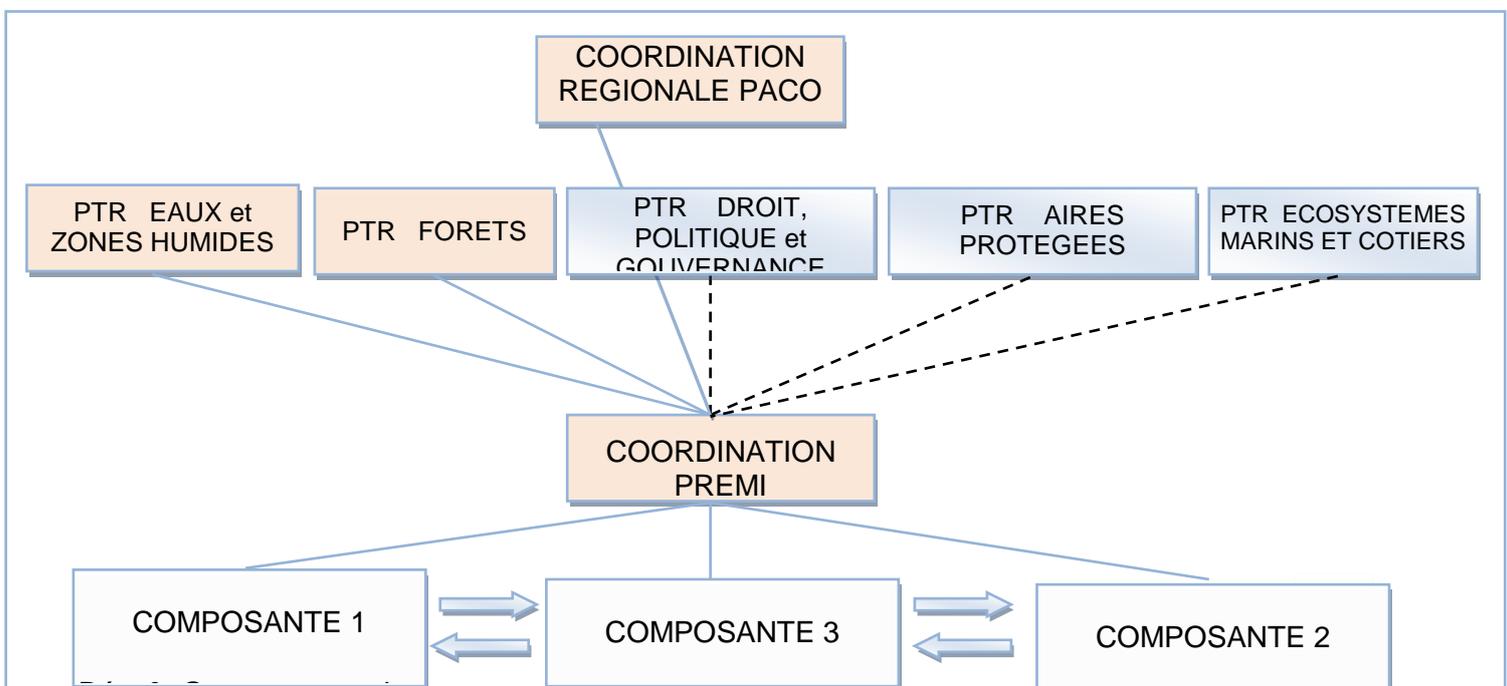
Les deux autres projets qui n'apparaissent pas sur les schémas ci-dessus (Intégration de l'Adaptation et l'appui au Dialogue régional sur les Barrages – pratiquement terminé -) se poursuivraient suivant les mêmes dispositions organisationnelles présentes.

Au plan de l'ancrage institutionnel

Un second palier applicable à LA PREMI dans une phase II marquée par une absence totale d'isolation des projets du programme les uns par rapport aux autres. Cette forme proposée vise à mettre en adéquation l'organisation interne du PACO exposée ci-dessus avec une organisation communicative, non étanche permettant à chaque PTR de jouer à fond son rôle dans un esprit synergique avec les autres PTR, pour une mise en œuvre de LA PREMI qui assure l'approfondissement et l'amplification des changements démontrés par la première phase. L'approfondissement des changements s'entend dans le présent contexte par une intensification des effets de chaque changement, autrement dit, sur le même axe, une différence plus importante entre la situation de référence et la nouvelle position acquise à travers la mise en œuvre de LA PREMI. L'amplification quant à elle concerne l'extension de ces mêmes effets à un espace beaucoup plus grand que ne l'aura permis la phase en cours, ou à un ensemble de bénéficiaires plus diversifié. Enfin ce nouveau modèle proposé va dans le sens de la valorisation de tous les changements possibles, en prenant en compte ceux identifiés comme bonus au chapitre 2 sur l'articulation du programme et comptabilisés dans le Tableau 2

En terme d'ancrage institutionnel, la Coordination de LA PREMI peut être à égale distance entre les deux PTR principaux qu'elle dessert, comme indiqué par la structuration proposée, et illustrée par le schéma de la Figure 11 ci-dessous. Ainsi, chaque PTR, même non directement lié aux problématiques de LA PREMI, pourra capitaliser les acquis issus de sa contribution à sa mise en œuvre.

Figure 11: Proposition de structuration pour LA PREMI – Phase II



Cette proposition de structuration veut marquer trois choses essentielles :

- ✓ l'abolition de la caractéristique "projet-silo" au niveau opérationnel comme indiqué ci-dessus, au profit d'un contenu défini par composante et mis en œuvre en relation avec le contenu des autres composantes, et permettant des échanges au fur et à mesure que la mise en œuvre du programme progresse.
- ✓ la contribution des autres PTR non concernés directement par le contenu de LA PREMI, mais appelés, dans le même esprit de connectivité et de vases communicant, à participer à sa mise en œuvre. Elle se fera par une interaction au niveau supérieur avec l'Equipe de gestion (Management Team - marquée par les cases roses) appuyant la Coordination de LA PREMI pour les prises de décision.
- ✓ La visibilité de la promotion du genre et de la lutte contre le VIH/SIDA. Bien qu'énoncé dans le document de projet, ce volet du programme, comme on a pu le constater, n'a pas été mis en évidence sous l'angle de changements significatifs pour les femmes et les jeunes – à moins que les indicateurs ne soient inadaptés à faire ressortir les résultats acquis dans ce domaine. On sait par exemple que le reboisement le long des berges profite aux femmes dans le domaine de l'énergie, et à terme aux jeunes dans le domaine de l'artisanat, mais cette contribution à leur mieux-être n'est pas assez explicite à travers les rapports annuels. C'est pourquoi, il est suggéré de rendre plus visible la cible Genre et VIH dans la composante 3 qui est de nature transversale, et de identifier des indicateurs spécifiques pour mesurer les progrès vers ces deux cibles dans le cadre logique de LA PREMI – Phase II.

Au plan partenarial

Cette même volonté d'ouverture et de collaboration pour l'atteinte du meilleur résultat possible devra être visible également au niveau du partenariat. A l'échelle stratégique, outre la CEDEAO, les deux autres partenaires clés, notamment l'UEMOA et le CILSS devraient voir leurs axes respectifs de collaboration avec l'UICN PACO se matérialiser et se renforcer davantage. Cela peut se faire notamment avec l'évolution vers le régional attendue de la mise en œuvre de l'Intégration de l'Adaptation au changement climatique dans les stratégies de lutte contre la pauvreté, ou encore à travers une extension de la valorisation économique

des zones humides comme moyen de lutte contre la pauvreté et de contribution à la sécurité alimentaire sur l'ensemble des pays du CILSS par exemple.

Durabilité

En matière de durabilité, le document de projet prévoyait trois niveaux d'assise:

- ✓ une durabilité financière pour conduire le programme à son terme à travers des efforts de mobilisation de ressources additionnelles;
- ✓ une durabilité institutionnelle garantie par le fait que les pays couverts par le programme PREMI et de nombreuses institutions de la sous-région sont membres de l'UICN, et que cette disposition institutionnelle prévaudra au-delà de la durée de vie du programme PREMI. Cette durabilité était également perçue à travers l'habilitation des acteurs appelés à intervenir dans la mise en œuvre du programme. Ce sont des membres traditionnels de l'UICN et des agences gouvernementales qui demeureront au-delà du programme. Ils mettront à profit la capacité dont ils auront été dotés pour poursuivre les actions visant le but du programme PREMI. Dans la ligne de mire du programme étaient également visés les réseaux de partenaires à promouvoir, ce qui devait constituer un facteur de durabilité institutionnelle ;
- ✓ une durabilité en ressources humaines et environnementales, matérialisée par le fait que le personnel, l'équipement et les bureaux de l'UICN seraient mis à contribution pour les opérations du programme. Le personnel permanent de l'Union affecté au programme garderait ses positions, tandis que les experts recrutés pour les besoins du programme avaient des chances de se voir offrir des opportunités d'emploi après la durée de vie du programme. Dans le domaine de l'environnement, le programme PREMI fait le plaidoyer pour une gouvernance durable des écosystèmes. Le document de projet prévoyait que les processus et outils développés pour le renforcement de la capacité des décideurs et des gestionnaires des écosystèmes et des résidents dans ces écosystèmes seraient des facteurs de durabilité des ressources de ces mêmes écosystèmes. Ces dispositions constituaient selon le document de projet des mécanismes devant assurer une utilisation à long terme et une gestion durable des ressources écosystémiques.

Au vu de la situation du programme PREMI au stade actuel de sa mise en œuvre, on peut tirer les leçons suivantes relatives à sa durabilité :

Durabilité financière

Les rapports de revue annuelle entre UICN et Asdi, notamment celui de la session tenue le 14 Avril 2011, indiquent que malgré les difficultés, l'UICN a réussi à mobiliser des ressources complémentaires pour le cofinancement du programme PREMI. Le rapport financier du programme à fin 2011 dégage un disponible de Un million deux cent vingt huit mille quatre cent vingt huit Euros (1 228 428 €) représentant 40% du budget pour la suite du programme. Ce reliquat global est destiné à financer les 36,82% des activités restant à mener jusqu'à la fin de la présente phase. On peut en conclure que, théoriquement, la durabilité de mise en œuvre de ladite phase est assurée.

Au-delà de cette affirmation, se pose la question de la suite du programme à l'issue de la présente phase. Cette question se pose avec acuité dans la mesure où l'analyse de l'efficacité ci-dessus a montré que certains projets enregistraient des retards significatifs, laissant entrevoir la nécessité d'une consolidation des acquis du programme PREMI, non seulement par un épuisement des ressources mobilisées, mais également par la formulation et la mise en œuvre d'une autre phase qui, elle, s'appuiera sur les changements déjà enregistrés pour projeter des avancées encore plus prononcées sur les hommes et les écosystèmes de la sous-région. Dans une telle perspective, il est important que soit entamée dès à présent une recherche de financements destinée à soutenir cette nécessité.

Durabilité institutionnelle

Du point de vue institutionnel, les prévisions du programme PREMI dans son document de projet se confirment dans la mesure où la mise à contribution des structures techniques des pays couverts, et des institutions partenaires clés a été effectivement recherchée dans la mise en œuvre des projets sur le terrain. Le cas de REPASE en Guinée avait suscité des inquiétudes, mais les mesures administratives ont été prises pour doter ce projet des structures de suivi et de pilotage au niveau national et local, offrant ainsi des chances de garantie de l'appropriation des acquis du programme par les structures gouvernementales du pays, les institutions privées partenaires, les ONG et les populations, et de pérennisation des effets du programme au plan des retombées institutionnelles. Un exemple illustratif dans ce domaine est sans conteste l'effet du PAGEV qui a fortement influencé la création de l'ABV et poursuivi son appui pour son opérationnalité, le renforcement des capacités des structures nationales de gestion des ressources en eau au Burkina et au Ghana, de même que la formation des organisations de la société civile au sein des communautés dans les zones transfrontalières pour une meilleure gestion des ressources environnementales locales.

Durabilité des ressources humaines et environnementales

Les bénéficiaires de projets tels que l'Intégration de l'adaptation au changement climatique, la Mobilisation des connaissances environnementales, ou encore l'Appui au dialogue régional sur les grands ouvrages hydrauliques, la valorisation économique des zones humides, ont produit des résultats si importants pour le renforcement de la capacité des acteurs à tous les niveaux qu'on est tenté de dire que cette durabilité est sans doute la mieux assurée. Les visites sur le terrain ont permis de constater de visu que les ressources humaines, de la Guinée au Sénégal, du Mali au Burkina ont bénéficié des apports du programme PREMI au plan de l'acquisition de connaissances et d'outils d'intervention. Un exemple illustratif est la formation des acteurs locaux au Burkina, au Mali, au Sénégal à la planification intégrant l'adaptation au Changement climatique grâce aux outils TOP-SECACC, Climate Proofing ou CRiSTAL. On peut dire que la durabilité au plan des ressources humaines est effective. Certes, quelques cas de défection, et non des moindres - puisque la Coordination du programme lui-même est concernée - ont malheureusement été décelés (projet Intégration de l'Adaptation au Sénégal et au Mali). Ils ont eu un effet négatif sur le rythme des activités, et en ce qui concerne le projet Intégration, une investigation en vue de connaître les raisons profondes de ces démissions en cascade devrait être menée afin d'en tirer les leçons. Pour le cas du Coordonnateur du programme, la mission d'évaluation a analysé les raisons et développé des solutions incluses dans les propositions organisationnelles pour le futur.

Au plan des ressources environnementales, des acquis existent s'inscrivant dans la durabilité, tels la bonne gouvernance des ressources en eau sur la bassin de la Volta, la stabilisation des berges sur les cours d'eau transfrontaliers entre le Burkina Faso et le Ghana, ou encore l'effet induit du REPASE sur le bassin supérieur du Tinkisso en Guinée désormais protégé par une décision préfectorale interdisant toute activité sur les têtes de source. A cela il convient d'ajouter les effets induits des connaissances acquises par les acteurs sur la qualité de leur gestion des services des écosystèmes, et de la gouvernance environnementale en général.

Efficacité des dispositifs de durabilité internes au programme PREMI

Les acquis de durabilité évoqués ci-dessus sont le résultat de la mise en service de mécanismes et dispositifs internes au programme PREMI prévus à cet effet. En ce qui concerne le renforcement des capacités et la gouvernance environnementale, ces mécanismes et dispositifs sont constitués de formations dispensées lors d'ateliers, de campagnes de sensibilisation organisées pour les populations, de sources d'information et de supports de connaissances postés sur des sites Web conçus et mis en service à cet effet. Des films ont également été produits destinés à la sensibilisation du grand public, des autorités politiques et des décideurs. Des forums virtuels ont été animés sur des sujets diversifiés relatifs aux grandes problématiques liées à la gestion des ressources naturelles. Des dépliants et autres supports imprimés ont également été distribués pour le même but d'information, d'éducation et de communication. Des voyages d'études ont également été organisés permettant aux visiteurs de découvrir des problématiques et des solutions dont ils peuvent s'inspirer. Enfin, des moyens ont été mis à dispositions pour permettre à des représentants de la société civile de prendre part à des forums en vue de faire entendre leurs voix. Tous ces mécanismes ont montré qu'ils étaient efficaces.

Les activités ont été en général confiées aux structures des Etats dont c'est la vocation de les mener, permettant par la même occasion de renforcer leurs capacités. Pour les études alimentant les activités en aval, il est fait appel à des organismes partenaires locaux (universités, bureaux d'étude, ONG) qui ont en général donné satisfaction. L'exception vient de la Guinée où une étude a dû être reprise par la Coordination du programme en violation du principe du "faire faire", mais cela peut être considéré comme un incident isolé.

En termes d'implication des parties prenantes, elle est en général bien assurée. On peut signaler le cas du REPASE en Guinée où certains acteurs au sein des services techniques ont estimé ne pas être suffisamment informés et impliqués dans les activités du projet. Les conseils nécessaires ont été prodigués à la Cellule du projet et les recommandations faites ont été déjà mises en application avec la prise de deux textes au niveau du ministère de tutelle créant les instance de suivi et pilotage du projet REPASE.

Dans le cas particulier de la CEDEAO, son appropriation du programme se fait déjà au niveau stratégique par le biais du Comité d'orientation stratégique (COS) qu'elle préside. Au niveau opérationnel, les actions menées dans le cadre du programme PREMI renforcent ses propres axes d'interventions et son agenda. La principale difficulté rencontrée réside dans les lenteurs enregistrées et inhérentes aux longues procédures de cette institution. En ce qui concerne les autres partenaires, suivant leur position dans la chaîne, ils ont en général une perception du projet particulier du programme auquel ils sont liés, avec une connaissance limitée ou même inexistante du programme PREMI lui-même. Comme indiqué

antérieurement, à défaut d'une perception claire du programme PREMI, c'est souvent l'image de l'UICN qui est la plus visible par les acteurs de terrain.