Sénégal

Évaluation à Mi-parcours

Fenêtre Thématique: Environnement et changement climatique

Titre du Programme: Projet d'Amélioration et de Valorisation des Services des Écosystèmes Forestiers au Sénégal (PASEF)

Auteur: Jean-Joseph Bellamy, Consultant

Prologue

Le présent rapport d'évaluation intermédiaire fait partie de l'effort entrepris par le Secrétariat du Fonds pour la réalisation des OMD (F-OMD) dans le cadre de sa stratégie de suivi et d'évaluation en vue de contribuer à l'apprentissage, ainsi qu'à l'amélioration de la qualité des 128 programmes conjoints portant sur les 8 domaines d'activité du Fonds, selon des critères élémentaires d'évaluation, de pertinence, de productivité, d'efficacité et de durabilité.

Ces exercices d'évaluation intermédiaire sont effectués dans un contexte institutionnel riche et varié, au sein duquel les différentes institutions des Nations Unies, des gouvernements partenaires et de la société civile coopèrent pour contribuer à la réalisation d'objectifs de développement prioritaires au niveau local, régional et national. Les évaluations intermédiaires ont ainsi été réalisées conformément aux principes du réseau d'évaluation du Comité d'aide au développement (CAD) et du Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG). Le processus d'évaluation prévoyait donc un groupe de référence dans lequel les principaux intéressés étaient représentés. Ceux-ci ont participé à la prise de décision au cours des phases de conception, de mise en œuvre, de diffusion et d'amélioration de l'évaluation intermédiaire.

L'évaluation intermédiaire a pour objectif l'analyse du programme conjoint à mi-parcours, c'est-à-dire environ 18 mois après le début de sa mise en œuvre. Étant donné la durée limitée des délais de mise en œuvre des programmes (3 ans au maximum), les évaluations intermédiaires ont été conçues comme des exercices d'évaluation brefs, dont la portée et le degré d'analyse sont restreints, mais qui sont axés sur l'apprentissage en matière d'amélioration des aspects relatifs à la mise en œuvre des programmes et sur les enseignements qui en découlent. Cet exercice constitue pour sa part une première occasion d'établir un cliché indépendant des avancées et des défis qu'une initiative de ce genre peut générer au niveau des 3 objectifs poursuivis par le F-ODM ; le changement des conditions de vie dans les populations en phase avec les objectifs du Millénaire pour le développement, l'amélioration de la qualité de l'aide selon les dispositions prévues par la Déclaration de Paris et les progrès réalisés dans le cadre de la réforme des Nations Unies résultant de l'initiative « Unis pour l'action ».

Ces processus d'évaluation intermédiaire ont pour résultat direct l'élaboration de plans d'amélioration de chaque programme conjoint, dans lesquels les recommandations du rapport sont converties en actions spécifiques, pour l'amélioration de la mise en œuvre des programmes faisant l'objet d'un suivi spécifique du Secrétariat du Fonds pour la réalisation des OMD.

Bien conscients des efforts individuels et collectifs qui ont permis la réalisation de cette évaluation intermédiaire, nous souhaitons remercier et dédier ce projet à toutes les personnes ayant contribué à sa réussite (membres du groupe de référence, équipes des gouvernements partenaires, équipe du programme conjoint, consultants, bénéficiaires, autorités locales, personnel du Secrétariat, et plus largement, aux divers individus et institutions concernés du secteur public et privé). Encore merci à tous.

L'analyse et les recommandations de ce rapport d'évaluation ne reflètent pas nécessairement les vues du Secrétariat du Fonds pour la réalisation des ODM.

Le Secrétariat du Fonds pour la réalisation des OMD

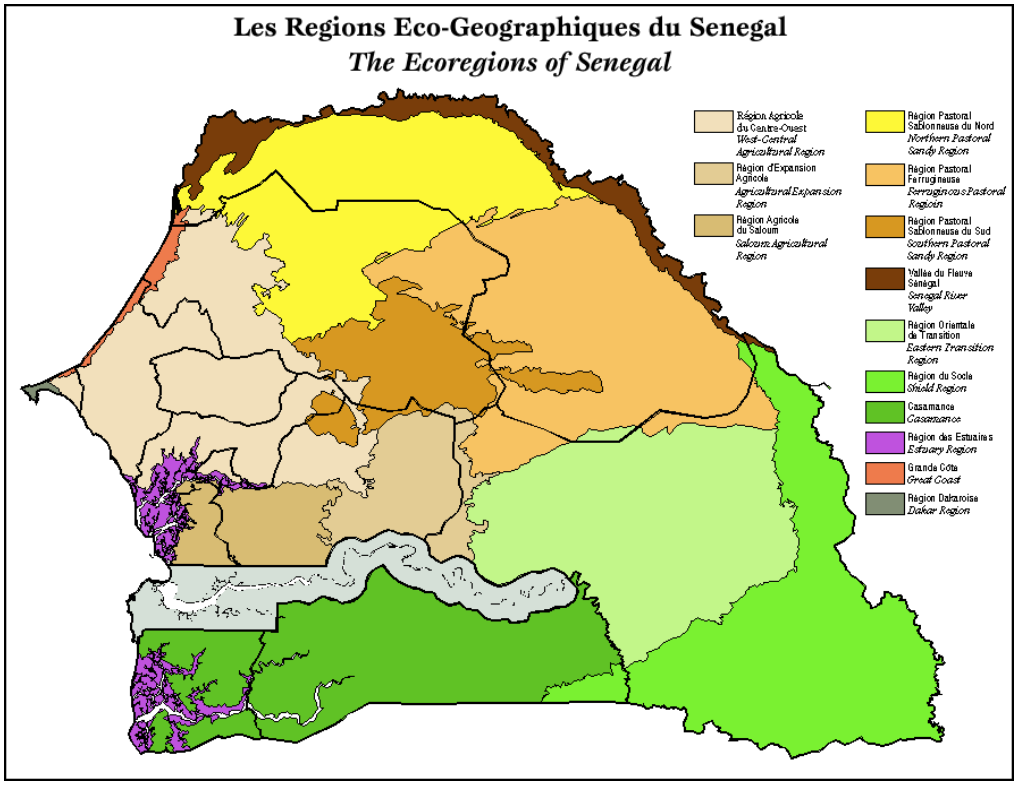
Rapport d'Evaluation à Mi-Parcours

Soumis au Secrétariat du F-OMD - New York

Projet Conjoint F-OMD

"Projet d'Amélioration et de Valorisation des Services des Ecosystèmes Forestiers au Sénégal (PASEF)"

Rapport Final d'Evaluation à Mi-Parcours



Soumis par

Jean-Joseph Bellamy

Tel: (613) 254-8455 E-mail: JJ@Bellamy.net

Le 31 janvier, 2011

TABLE DES MATIÈRES

Page

LISTE DE TABLEAUX ..... **II**

LISTE DE SIGLES ET ABREVIATIONS ..... **III**

REMERCIEMENTS ..... **V**

RESUME EXECUTIF ..... **VI**

1. INTRODUCTION **1**

2. CONTEXTE DU PROJET CONJOINT **1**

3. DESCRIPTION DE L'EVALUATION **2**

3.1. OBJECTIF DE L'EVALUATION 2
3.2. DELIMITATION DU CHAMP DE L'EVALUATION 3
3.3. UTILISATEURS DE L'EVALUATION 4
3.4. APPROCHE ET METHODOLOGIE 4
3.4.1. Approche Générale *4*
3.4.2. Rôles et Responsabilités *5*
3.4.3. Instruments pour l'Evaluation *5*
3.5. LIMITATIONS ET CONTRAINTES 6

4. RESULTATS DE L'EVALUATION **7**

4.1. PERTINENCE DU PROJECT CONJOINT 7
4.1.1. Objectifs de Développement du Sénégal *7*
4.1.2. Mise en œuvre des OMD au Sénégal *12*
4.1.3. Objectifs des Nations Unies au Sénégal *12*
4.1.4. Alignement avec les Buts et Principes du F-OMD *14*
4.1.5. Synergies avec d'autres Initiatives Pertinentes *15*
4.1.6. Concept / Design du projet conjoint *16*
4.2. EFFICACITE DU PROJET CONJOINT 19
4.2.1. Atteinte des Effets Attendus du Projet Conjoint *19*
4.2.2. Contribution au Développement des Capacités *24*
4.2.3. Résultats Additionnels Non Planifiés *25*
4.2.4. Risques et hypothèses / Gestion des Risques *26*
4.3. EFFICIENCE DU PROJET CONJOINT PASEF 27
4.3.1. L'approche de Gestion du Projet Conjoint *27*
4.3.2. Gestion Financière *31*
4.3.3. Les Fonds de Cofinancement *33*
4.3.4. Qualité de l'Assistance Technique / Utilisation des Capacités Nationales *33*
4.3.5. Appropriation du Pays / Participation des Parties Prenantes *34*
4.3.6. Approche de Suivi et Rapport de Progrès *35*
4.4. IMPACTS POTENTIELS DU PROJECT CONJOINT PASEF 38
4.4.1. Potentiel pour Atteindre les Stratégies du Project Conjoint *38*
4.4.2. Contribution à la mise en œuvre des OMD au Sénégal *39*
4.4.3. Impacts Potentiel sur l'Environnement Local et les Enjeux Socio-Economiques *39*
4.5. DURABILITE ET REPLICABILITE DES RESULTATS DU PASEF 40
4.5.1. Durabilité des Résultats Atteints *40*
4.5.2. Environnement Porteur – Cadres Politique, Législatif et Institutionnel *42*
4.5.3. Duplication des Résultats *42*

5. CONCLUSION **43**

6. LEÇONS APPRISES 45

7. RECOMMANDATIONS 46

ANNEXES 53

ANNEXE 1: TERMES DE REFERENCE 53
ANNEXE 2: MATRICE D'EVALUATION 57
ANNEXE 3: LISTE DE DOCUMENTS CONSULTES 66
ANNEXE 4: GUIDE DE DISCUSSION 72
ANNEXE 5: AGENDA DE LA MISSION D'EVALUATION 75
ANNEXE 6: LISTE DE PERSONNES RENCONTREES 76
ANNEXE 7: RESULTATS ATTENDUS ET ACTIVITES PLANIFIEES DU PROJET CONJOINT 78

LISTE DE TABLEAUX

Tableau 1: Modèle logique du projet conjoint 17
Tableau 2: Liste des sites d'intervention du PASEF 18
Tableau 3: Liste des Résultats Atteints du Projet Conjoint 20
Tableau 4: Liste des Risques Identifiés et Réponses de Gestion 26
Tableau 5: Responsabilité(s) des Agences des NU et Contreparties par Produit 28
Tableau 6: Taux d'Utilisation des Transferts F-OMD au PASEF 32
Tableau 7: Statut de l'Utilisation des Fonds F-OMD par Agence 32
Tableau 8: Liste d'indicateur de performance pour le suivi du PASEF 36
Tableau 9: Liste d'Indicateurs de Performance Proposée pour suivre le PASEF 50

LISTE DE SIGLES ET ABREVIATIONS

AA	Agent Administratif
ACDI	Agence Canadienne du Développement International
ANSD	Agence Nationale de Statistiques et Démographique
ARD	Agence Régionale de Développement
CAP	Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes
CCA	Common Country Assessment
CDS-MT	Cadre de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme
CEPS	Cellule d'Etudes, de Planification et de Suivi
CSE	Centre de Suivi Ecologique
DEEC	Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés
DEFCCS	Direction des Eaux, Forêts, Chasse et de la Conservation des Sols
DPEE	Direction de la Prévision et des Etudes Economiques
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
EF	Ecosystème Forestier
EM	Evaluation des Ecosystèmes pour le Millénaire
F-OMD	Fond pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement
FAO	Food and Agriculture Organization
FEM	Fond Mondial pour l'Environnement
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GRN	Gestion des Ressources Naturelles
IDH	Index de Développement Humain
IREF	Inspection Régionale des Eaux et Forêts
LPSERN	Lettre de Politique du Secteur de l'Environnement et des Ressources Naturelles
MAB	Man And Biosphere
MARP	Most At Risk Populations
MDG	Millennium Development Goal
MEF	Ministère de l'Economie et des Finance
MEPN	Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature
MPE	Médium et Petites Entreprises
NEPAD	New Partnership for Africa's Development
NEX	National Execution
NU	Nations Unies
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PADEC	Programme d'Appui au Développement Economique de la Casamance
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PASEF	Projet d'Amélioration et de Valorisation des Services des Ecosystèmes forestiers au Sénégal
PFN	Programmes Forestiers Nationaux
PFS	Politique Forestière du Sénégal
PGIES	Projet de Gestion Intégré des Ecosystèmes dans quatre paysages représentatifs du Sénégal
PIB	Produit Intérieur Brut
PNAE	Plan National d'Action pour l'Environnement
PNDL	Programme National de Développement Local
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement

RB	Réserve de Biosphère
SCA	Stratégie de Croissance Accélérée
SEF	Services des Ecosystèmes Forestiers
SNU	Système des Nations Unies
SRP	Stratégie de Réduction de la Pauvreté
UCAD	Université Cheikh Anta Diop
UCP	Unité de Coordination de Projet
UN	United Nations
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UNDG	United Nations Development Group
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
VAM	Vulnérabilité Analysis and Mapping (study)
VET	Valeur Economique Totale

REMERCIEMENTS

Ce rapport a été préparé par Mr. Jean-Joseph Bellamy, Evaluateur Sénior (JJ@Bellamy.net). Mr. Bellamy voudrait exprimer sa gratitude et son appréciation à toutes les personnes qui ont accepté d'être interviewées. Leurs contributions ont été appréciées et les faits et opinions qu'ils ont partagés ont été importants pour la réalisation de cette évaluation.

Mr. Bellamy tient aussi a remercié le Secrétariat du F-OMD et spécialement l'équipe de gestion du programme conjoint à Dakar qui a fourni de l'information et les contacts clés pour la bonne réalisation de la mission au Sénégal. Un merci en particulier à Mr. Sidiky Diombana Diop, Coordinateur du projet conjoint et à Mr. Cheikh T. Ndiaye, Expert en suivi-evaluation du projet conjoint, qui ont beaucoup contribué à l'organisation et à la réalisation de la mission de deux semaines au Sénégal.

DEMENTI

Ce rapport est le travail d'un consultant indépendant et ne représente pas nécessairement les vues, les politiques ou les intentions des agences des nations unies.

RESUME EXECUTIF

Le fonds pour la réalisation des OMD (F-OMD) est une initiative du gouvernement d'Espagne qui est mise en œuvre par le système des nations unies (SNU). Ce fonds a été créé pour supporter les pays en développement dans leurs efforts à atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et autres objectifs de développement en finançant des programmes innovateurs qui ont des impacts sur la population et être ensuite répliqués. Le fonds opère au travers des équipes des nations unies (NU) dans chaque pays. Le fonds est divisé en huit domaines d'activités qui contribuent au progrès de mise en œuvre des huit OMD. Le fonds a un budget de €618 millions et a approuvé 128 programmes conjoints dans 49 pays.

Le domaine d'activité "*environnement et changement climatique*" du F-OMD cherche à contribuer à la réduction de la pauvreté et de la vulnérabilité des pays éligibles en supportant des interventions qui améliorent la gestion de l'environnement, qui fournissent des services au niveaux national et local, qui augmentent l'accès à de nouveaux mécanismes de financement et qui améliorent la capacité à s'adapter au changement climatique. Le F-OMD finance 17 programmes conjoints dans ce domaine.

Le "*Projet d'Amélioration et de Valorisation des Services des Ecosystèmes forestiers au Sénégal (PASEF)*" a débuté en avril 2009 et terminera en avril 2012. C'est un des trois programmes conjoints financés par le F-OMD au Sénégal. Ce projet a un budget total de $5.15M, comprenant $4.0M du F-OMD et $1.15M provenant du gouvernement du Sénégal. Le projet conjoint est mis en œuvre par 7 agences des NU (FAO, PAM, PNUE, PNUD, UNESCO, OIM et ONUDI). Le projet conjoint est ancré à la Direction des Eaux, Forêts, Chasse et de la Conservation des Sols (DEFCCS) qui est en charge de l'exécution du projet.

Suite à la régression constante de la pluviométrie au Sénégal et à la dégradation des écosystèmes forestiers, beaucoup de communautés locales ont perdu l'accès à certains services fournis par ces écosystèmes forestiers qui sont vitaux pour leur bien-être. Cela contribue à accentuer la pauvreté et la vulnérabilité de ces populations. Afin de répondre à ce problème, le Sénégal a entreprit de mieux mesurer la valeur économique totale de ces écosystèmes forestiers, comprenant les valeurs d'usage et de non usage. Dans ce contexte, la stratégie du PASEF est de «*contribuer à la réduction de la pauvreté à travers la conservation et la gestion équitable des services des écosystèmes forestiers*». Cette stratégie sera atteinte à travers trois Effets spécifiques:

- Assurer une meilleure connaissance des Ecosystèmes Forestiers, de leurs services et de leur Valeur Economique Totale (VET)
- Mettre en place un modèle participatif de gestion et de valorisation équitable des SEF en vue de l'intégration des VET dans la politique fiscale
- Assurer une gestion réussie des objectifs du projet

Cette évaluation à mi-parcours a été initiée par le secrétariat du F-OMD. L'objectif est de mesurer l'efficience et l'efficacité des activités du projet conjoint en relation aux objectifs initiaux et de générer de la connaissance incluant l'identification de meilleurs pratiques et les leçons apprises ainsi que les conclusions et recommandations pour améliorer la mise en œuvre du projet conjoint pour la période restante du projet.

Les résultats présentés dans ce rapport sont basés sur une revue de documents et sur des interviews conduites auprès des partenaires du projet et de l'équipe de gestion du projet durant une mission de deux semaines au Sénégal. La méthodologie pour cette évaluation comprend une matrice d'évaluation qui a guidé la collecte et l'analyse d'information. Les résultats ont été triangulés avec l'utilisation d'information en provenance de sources multiples. Le rapport d'évaluation est structuré autour des cinq critères d'évaluation du GEF : pertinence, efficacité, efficience, impacts et durabilité.

Les principaux résultats de cette évaluation à mi-parcours sont les suivants :

Le projet conjoint est très pertinent pour le Sénégal. Il répond à quelques priorités nationales identifiées dans la stratégie de réduction de la pauvreté. Une meilleure gestion de l'environnement fait parti de cette stratégie en

cherchant à renforcer le capital naturel et à améliorer le cadre de vie des populations rurales. Le projet conjoint est aussi pertinent dans le cadre du programme national de développement local (PNDL) qui fait parti de la réforme de décentralisation administrative et territoriale initiée avec la loi de 1996. Ce programme inclut une stratégie environnementale pour supporter les besoins des collectivités locales à gérer leurs ressources naturelles. Dans ce contexte le PASEF apporte une approche innovatrice pour une gestion durable des écosystèmes forestiers qui est pertinente pour la mise en œuvre de ces stratégies. Le projet conjoint répond aussi à une préoccupation du gouvernement qui est de revoir la contribution réelle du secteur forestier au PIB. La connaissance de la VET des SEF permettra au gouvernement de réévaluer cette contribution et probablement d'augmenter les investissements dans ce secteur. Du point de vue des NU, le PASEF répond à l'objectif de réduction de la pauvreté au travers d'une meilleure exploitation des écosystèmes forestiers par les communautés locales. Toutefois, malgré que le projet conjoint répond bien à des priorités nationales, sa formulation n'a pas été facile et a du être faite dans un temps très court. Le résultat est un document de projet qui ne sert pas vraiment de plan directeur à l'équipe de gestion du projet conjoint ce qui rend difficile le suivi du projet du au fait de la difficulté de réconcilier ce qui se passe sur le terrain avec la stratégie développée dans le document. Le document se focalise plus sur une réforme fiscale forestière alors que la revue de terrain montre une plus grande emphase sur une utilisation durable des services des écosystèmes forestiers par les communautés locales.

Après 20 mois de mise en œuvre (sur 36 mois total), le projet conjoint a livré un bon nombre de résultats intermédiaires et le PASEF progresse bien vers ses effets attendus. Le projet conjoint est en voie de disposer de la VET pour certains SEF et les partenaires connaissent bien la problématique et les enjeux derrière le PASEF, y compris au niveau régional et local. Le projet conjoint rentre maintenant dans une deuxième phase qui va être d'appliquer cette VET des SEF à une meilleure gestion durable des écosystèmes forestiers en commençant dans les 11 sites sélectionnés du PASEF. Ces bonnes réalisations sont toutefois réalisées dans un contexte de compartimentalisation où les agences des NU et leurs respectives contreparties réalisent des activités sans beaucoup de synergie entre toutes ces initiatives. Il a aussi été noté que plus d'emphase sur le développement des capacités est souhaité ; particulièrement sur les besoins de développement de capacités organisationnel, politique et législatif pour prendre en compte la VET des SEF dans les politiques fiscales forestières, les structures de gestion des ressources naturelles et les structures de développement rural.

La gestion du projet conjoint est à ce jour globalement satisfaisante malgré des différences significatives dans la gestion des activités du PASEF par chaque agence des NU. La revue indique que de nombreuses difficultés ont été rencontrées au démarrage du projet conjoint portant sur les arrangements de gestion et la mobilisation des ressources financières pour chaque agence des NU. Malgré cela, l'équipe de mise en œuvre du projet a su utiliser une gestion adaptive pour adapter son plan de travail afin de sécuriser l'atteinte des résultats attendus et de continuer à adhérer au design du projet conjoint. Cependant, la gestion du PASEF se focalise trop sur la gestion des activités et pas assez sur les résultats attendus. La réalisation d'activités est indispensable pour atteindre des résultats de développement mais souvent cette emphase se transforme en une approche qui consiste plus à s'assurer de la conformité avec un plan d'activités à mettre en œuvre que de s'assurer que les objectifs attendus soient atteints. A ce jour le projet conjoint a dépensé 44% du budget total (55% des fonds reçus) et considérant que 20 mois sont passés (56% du temps total), le projet est donc légèrement en retard dans ses engagements. Le projet conjoint est mis en œuvre par une équipe d'experts nationaux et internationaux dont certains sont basés à l'extérieur du Sénégal. Ajouté aux différences de mode de gestion de chaque agence, la coordination et la synergie entre toutes les équipes sont limitées. Finalement, le projet conjoint ne rapporte pas une information adéquate démontrant les progrès faits par le projet pour atteindre les effets et l'objectif escomptés. Les indicateurs manquent de cohérence – aucun indicateur n'a été identifié pour suivre les progrès fait pour atteindre les effets - sont nombreux et manquent de pertinence pour mesurer les progrès au niveau des produits et effets.

Malgré qu'il soit trop tôt pour pouvoir analyser l'impact de ce projet conjoint sur le long terme, le potentiel est élevé. Basé sur les progrès à mi-parcours, le PASEF devrait avoir un impact à long terme sur la gestion des SEF au Sénégal en contribuant à une approche novatrice pour un modèle de gestion communautaire des SEF. Il répond clairement à des priorités nationales et les résultats sont attendus par le gouvernement dans deux

domaines particulier: (1) macro-économique pour réviser la contribution du secteur forestier au PIB et possiblement augmenter les investissements du gouvernement dans le secteur ; et (2) développement local à travers une meilleure exploitation durable des SEF qui devrait permettre une meilleure distribution communautaire des revenus provenant des écosystèmes forestiers et ainsi contribuer à la réduction de la pauvreté. Cependant, ce potentiel dépend beaucoup sur la mise en œuvre complète du projet conjoint. C'est un projet ambitieux à réaliser en trois ans et les besoins pour changer la politique fiscale forestière et la politique de développement local ainsi que pour développer les capacités nécessaires pour mettre en œuvre ces changements dépassent les ressources du PASEF. Il est donc important de revoir la durabilité à long terme des résultats du PASEF avant la fin du projet conjoint.

La durabilité des résultats du PASEF devrait être assurée sur le long terme. Certaines réalisations sont déjà institutionnalisées mais plus d'efforts sont nécessaires pour maximiser la pérennisation de ces résultats. Il faut aussi noter que cette durabilité dépend de la « sortie » du projet conjoint. Il est recommandé d'élaborer un plan de sortie pour déterminer les priorités à compléter avant la fin du projet et aussi les activités à conduire pour renforcer l'institutionnalisation et la duplication des résultats au niveau national. Les activités du PASEF sont concentrées sur 11 sites répartis dans 7 régions du Sénégal. Il est important que les résultats soient dupliqués au niveau national lorsque l'on considère que le PASEF apporte une approche novatrice pour améliorer la gestion durable des écosystèmes forestiers avec la participation des communautés locales. Aussi, considérant toute la connaissance acquise par le PASEF, il est recommandé que cette information soit plus exploitée (avec des études universitaires transversales par exemple) et de saisir toutes les opportunités existantes pour diffuser/disséminer les résultats comme l'intégration des résultats dans la révision de politiques, de directives, de législation, etc. Celles ci existent, il faut capitaliser dessus et ainsi contribuer à l'impact et la durabilité des résultats du PASEF.

Quelques leçons apprises ont été identifiées :

- Quand un document de projet n'est pas un bon plan directeur pour guider la mise en œuvre du projet, il est difficile pour ce projet d'être efficace et efficient.
- Mettre en œuvre le concept « One UN » nécessite que les agences des NU harmonisent leurs procédures de gestion de projets et programmes au niveau global et pas seulement au niveau local (Pays).
- La formule de gestion préférée des parties prenantes est la modalité NEX utilisée par le PNUD
- Pour maximiser les chances des agences NU à travailler ensemble et à harmoniser leurs procédures, il faut que ces agences trouvent un intérêt à travailler ensemble.
- Une organisation où il existe un certain «esprit de corps» peut contribuer très favorablement à la duplication de résultats de projets lorsque ces résultats sont bien appropriés par cette organisation.
- Un projet conjoint a besoin d'une phase de démarrage pour revoir les éléments de design du projet, pour engager les parties prenantes dans la mise en œuvre, pour revoir les arrangements de gestion et finalement revoir le cadre de suivi du projet.
- Le design de ce type de projet doit prendre en compte un processus fort de participation des parties prenantes pour s'assurer que le projet proposé répond à des priorités nationales, pour faciliter l'appropriation du projet par ces parties prenantes et maximiser l'impact et la durabilité du projet.
- Un projet conjoint mis en œuvre avec de multiples partenaires nécessite l'application d'une gestion de programme (à l'opposé d'une gestion directive de projet) favorisant le développement d'une vision commune, une gestion participative, la coordination, la cogestion des ressources, la recherche de consensus, la décentralisation d'autorité, la communication et une gestion axée sur les résultats.

Les recommandations pour la période restante du programme conjoint sont les suivantes :

1. Il est recommandé que les plans de travail futurs du PASEF mettent de l'emphase sur la durabilité des résultats en maximisant l'intégration de ces résultats dans les systèmes, mécanismes, structures, procédures, et aussi les cadres politique et législatif du Sénégal.
2. Dans la mesure où le budget n'est pas complètement utilisé à la fin du projet, il est recommandé de prévoir une prolongation du temps d'exécution du projet en repoussant la date de clôture du projet.
3. Il est recommandé d'organiser un atelier sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) pour toute l'équipe de mise en œuvre du projet conjoint ainsi que les principaux partenaires.

4. Il est recommandé d'élaborer un plan de sortie du projet pour mi-2011 qui devrait inclure tous les résultats qui doivent être atteints avant la fin du projet et aussi de déterminer les résultats prioritaires si il y a lieu de réallouer certaines ressources pour compléter le projet.
5. Il est recommandé de saisir toutes les opportunités pertinentes existantes pour institutionnaliser les résultats du PASEF comme celle que l'OIM a entrepris et qui est d'intégrer les résultats de leur recherche financée par le PASEF dans le document en cours de formulation pour une politique économique et social 2012-2017 du Sénégal. D'autres opportunités ont été recensées, le PASEF doit les saisir.
6. Il est recommandé que la connaissance acquise du PASEF soit accessible au public en mettant une copie de tous les rapports disponibles supportés par le PASEF sur une page web du site web du MEPN.
7. Il est recommandé que le PASEF supporte des études/analyses transversales en utilisant la base de connaissance acquise par le PASEF, particulièrement la réalisation de thèses de master et/ou doctorat.
8. Il est recommandé de diffuser/disséminer les résultats du PASEF au Sénégal mais aussi dans la sous région à travers des publications et participation à des conférences, séminaires, etc.
9. Il est recommandé de compiler l'information disponible pour chaque site d'intervention du PASEF (11) et d'élaborer des «Profils Environnementaux» par site.
10. Il est recommandé que le PASEF participe aux conférences d'harmonisation régionales organisées par les ARD dans le cadre du PNDL pour disséminer les connaissances accumulées par le projet conjoint.
11. Il est recommandé d'organiser un atelier national dans un futur proche pour revoir les progrès du PASEF et développer un modèle institutionnel pour l'application du calcul de la VET des SEF et pour une meilleure utilisation des SEF en ciblant les acteurs de développement régionaux.
12. Une fois que le modèle participatif de gestion et de valorisation équitable des SEF commencera a être développé, il est recommandé de conduire une étude sur les besoins en développement des capacités (individuel, organisationnel, politique et législatif) pour l'utilisation de ce modèle dans la gestion des écosystèmes forestiers par les communautés locales.
13. Il est recommandé de supporter des ateliers de sensibilisation et de formation pour les acteurs engagés dans la gestion des ressources naturelles au niveau régional, départemental et local.
14. Il est recommandé de revoir la liste d'indicateurs de performance du point de vue genre et aussi d'explorer les possibilités d'intégrer une approche genre parmi les activités du PASEF.
15. Il est recommandé de réviser la structure et qualité de l'information fournit dans les rapports semi-annuels de suivi du PASEF.
16. Il est recommandé une plus grande emphase sur le suivi des résultats stratégiques (produits et surtout effets) après avoir révisé la liste d'indicateurs utilisée.
17. Il est recommandé pour l'évaluation finale d'organiser une mission au Sénégal permettant la visite des 11 sites où les activités du PASEF sont concentrées et la rencontre des 7 agences des NU.
18. Il est recommandé que les agences des NU harmonisent leurs procédures de gestion et de mobilisation de ressources au niveau global pour pouvoir être directement applicable au niveau pays.
19. Il est recommandé au Secrétariat du F-OMD de revoir les directives de mise en œuvre des programmes conjoints et rajoute des directives pour renforcer la durabilité et l'approche genre lors de la formulation de programmes conjoints.
20. Il est recommandé que le F-OMD institue une phase de démarrage distincte pour ce type de projet pour revoir et réviser si besoin la stratégie du projet conjoint, les arrangements de gestion, le cadre de suivi et engager les parties prenantes dans la mise en œuvre du projet.

1. INTRODUCTION

1. En décembre 2006, le PNUD et le gouvernement d'Espagne ont signé un accord de partenariat d'un montant de €528 millions pour créer le fond pour la réalisation des OMD (F-OMD) en utilisant le système des nations unies. Un engagement supplémentaire de €90 millions a été fait par l'Espagne le 24 septembre 2008 pour le lancement d'un domaine d'activité sur la nutrition infantile. Ce F-OMD a été créé pour supporter les pays en développement dans leurs progrès à réaliser les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et autres objectifs de développement en finançant des programmes innovateurs qui ont des impacts sur la population pour être ensuite répliqués.

2. Le F-OMD, mis en œuvre par des équipes des nations unies dans chaque pays, promeut une augmentation de la cohérence et de l'efficience des interventions de développement au travers d'une collaboration entre les agences des nations unies. Le fonds utilise un mode de programme conjoint d'intervention et a approuvé 128 programmes conjoints dans 49 pays. Ces programmes reflètent les huit domaines d'activités qui contribuent de façon diverse au progrès de mise en œuvre des OMD.

3. Le domaine d'activité "*environnement et changement climatique*" du F-OMD cherche à contribuer à la réduction de la pauvreté et de la vulnérabilité des pays éligibles en supportant des interventions qui améliorent la gestion de l'environnement et la fourniture de services au niveaux national et local, aussi bien qu'augmenter l'accès à de nouveaux mécanismes de financement et d'améliorer la capacité à s'adapter au changement climatique. Ce domaine inclut 17 programmes conjoints qui comprennent des sujets et résultats escomptés divers qui peuvent être classifiés en trois types de résultats : (i) intégrer l'environnement, la gestion des ressources naturelles et les actions contre le changement climatique dans toutes les politiques publiques ; (ii) améliorer les capacités nationales à planifier et mettre en œuvre des actions concrètes en faveur de l'environnement ; et (iii) analyser et améliorer les capacités nationales pour s'adapter au changement climatique.

4. Ce rapport présente les résultats d'une évaluation à mi-parcours indépendante du projet conjoint[1] "*Projet d'Amélioration et de Valorisation des Services des Ecosystèmes Forestiers au Sénégal (PASEF)*" qui est financé par le F-OMD. L'évaluation a été réalisée par un Evaluateur Senior - Mr. Jean-Joseph Bellamy (JJ@Bellamy.net) - pour le Secrétariat du F-OMD pendant la période Novembre – Décembre 2010 (*voir termes de référence en annexe 1*). L'évaluation a été conduite en quatre phases: démarrage, mission au Sénégal, analyse et rédaction du rapport (ébauche et final).

5. Ce rapport d'évaluation à mi-parcours comprend sept sections. Le chapitre 2 présente le contexte du projet conjoint; le chapitre 3 décrit brièvement l'objectif, le champ, la méthodologie, les utilisateurs et les limites de cette évaluation; le chapitre 4 présente les résultats de l'évaluation; les conclusions, leçons apprises et recommandations sont présentées respectivement dans les chapitres 5, 6 et 7; finalement les annexes pertinentes pour ce rapport peuvent être consultées à la fin de ce rapport.

2. CONTEXTE DU PROJET CONJOINT

6. Le "*Projet d'Amélioration et de Valorisation des Services des Ecosystèmes forestiers au Sénégal (PASEF)*" a débuté en avril 2009 et terminera en avril 2012. C'est un des trois programmes conjoints financés par le F-OMD au Sénégal. Ce projet a un budget total de $5.15M, comprenant $4.0M du F-OMD et $1.15M provenant du gouvernement du Sénégal. Cette contrepartie financière inclue $0.53M en cash et $0.62M en nature. Le projet conjoint est mis en œuvre par 7 agences des NU (FAO, PAM, PNUE, PNUD, UNESCO, OIM et ONUDI). Le projet conjoint est ancré à la Direction des Eaux, Forêts, Chasse et de la Conservation des Sols (DEFCCS) qui est en charge de l'exécution correcte et efficace du projet.

1 Dans le cas du PASEF au Sénégal, l'initiative est appelée un projet conjoint et non pas un programme conjoint.

7. Le Sénégal dispose de potentialités naturelles relativement importantes (13 millions d'hectares de forêts, soit 65% du territoire en 1990). Il se situe au carrefour de quatre principales zones climatiques ouest africaines comprenant la zone saharienne, sahélienne, soudanienne et guinéenne. Les écosystèmes du pays sont caractérisés par leur relative diversité et leurs multiples fonctions (environnementale, économique, sociale et culturelle). L'exploitation des ressources ligneuses à des fins énergétiques est le principal type d'exploitation forestière et compte pour l'extraction d'environ 5 000 000 m3 de bois par an. Les autres types d'exploitation sont le bois d'œuvre dont l'exploitation est estimée à 1 300 000 m3 par an et la cueillette de végétaux sauvages. Depuis quelques années il y a un regain d'intérêt pour les jus et les huiles faits à partir de produits forestiers et commercialisés dans les grands centres, une filière économique principalement occupée par les femmes.

8. Ces ressources sont toutefois sous stress. Le Sénégal connaît une régression constante de la pluviométrie et, malgré des mesures prises ces dernières années pour réduire le taux de déboisement, les formations forestières diminuent encore de 45,000 ha/an. Ce déboisement contribue à une perte accélérée des terres arables, une érosion des sols dans les bassins versants et une réduction de la capacité de rétention des sols. Le déclin des écosystèmes forestiers a entraîné une baisse de la productivité agricole et de la disponibilité en eau. Les conséquences sont que dans beaucoup de communautés locales, la population a perdu l'accès à certains services fournis par ces écosystèmes forestiers qui sont vitaux pour leur bien-être; ce qui contribue à accentuer la pauvreté et la vulnérabilité de ces populations.

9. Afin de pouvoir mieux protéger l'environnement, de fixer le montant des réparations des dommages par le principe du pollueur payeur ou de développer de meilleures décisions publiques ou privées, il est nécessaire de chercher à mieux évaluer les biens environnementaux. Il y a besoin de mesurer la valeur économique totale de ces écosystèmes forestiers, comprenant les valeurs d'usage et de non usage. Toutefois, à ce jour, il n'existe aucun mécanisme institutionnel, privé ou public, qui permettrait d'attribuer une valeur économique à ces écosystèmes forestiers.

10. Le Sénégal a entrepris diverses initiatives dans ce domaine et le projet conjoint fait parti de ces initiatives en mettant l'accent sur le rôle clé que les écosystèmes forestiers peuvent jouer dans l'élimination de la pauvreté et pour un développement humain durable. La stratégie du PASEF est de «*contribuer à la réduction de la pauvreté à travers la conservation et la gestion équitable des services des écosystèmes forestiers*». Cette stratégie sera atteinte à travers trois Effets spécifiques du projet conjoint :

- ***Effet n° 1*****:** Assurer une meilleure connaissance des Ecosystèmes Forestiers, de leurs services et de leur Valeur Economique Totale (VET)
- ***Effet n°2*****:** Mettre en place un modèle participatif de gestion et de valorisation équitable des SEF en vue de l'intégration des VET dans la politique fiscale
- ***Effet n°3*****:** Assurer une gestion réussie des objectifs du projet

3. DESCRIPTION DE L'EVALUATION

3.1. Objectif de l'Evaluation

11. L'objectif de cette évaluation à mi-parcours est de mesurer l'efficience et l'efficacité des activités du projet conjoint en relation aux objectifs initiaux et de générer de la connaissance incluant l'identification de meilleurs pratiques et les leçons apprises. Les objectifs spécifiques sont :

a. Analyser les qualités de design, la cohérence interne du projet conjoint (besoins et problèmes que le projet conjoint cherche à résoudre), sa cohérence externe avec l'UNDAF, les stratégies de développement nationales et les OMD et évaluer le degré d'appropriation nationale comme défini par la Déclaration de Paris et l'Agenda pour Action d'Accra ;
b. Comprendre comment le projet conjoint opère et analyser l'efficacité de son modèle de gestion en planification, coordination, gestion et exécution des ressources allouées pour sa mise en œuvre, au travers d'une analyse de ses procédures et mécanismes institutionnels. Cette analyse

cherchera à découvrir les facteurs de succès et les limitations des taches inter agences dans le contexte du cadre «One UN» ;

c. Identifier le degré d'efficience du projet conjoint parmi ses participants, sa contribution aux objectifs du domaine d'activité «*environnement et changement climatique*» du F-OMD et des OMD aux niveaux local et/ou pays.

12. Cette évaluation à mi-parcours a généré des conclusions et recommandations pour améliorer la mise en œuvre du PASEF durant sa période restante de mise en œuvre ainsi que générer de la connaissance et l'identification des meilleures pratiques.

3.2. Délimitation du Champ de l'Evaluation

13. L'unité d'analyse ou l'objet d'étude pour cette évaluation à mi-parcours est le projet conjoint «*Projet d'Amélioration et de Valorisation des Services des Ecosystèmes forestiers au Sénégal (PASEF)*», comprenant l'ensemble de ses composantes, effets, produits, activités et intrants qui sont détaillés dans le document de projet conjoint et compte tenu des modifications possibles faites durant sa mise en œuvre. L'évaluation a inclus l'analyse des interventions planifiées, en cours et complétées pour déterminer leur pertinence, efficacité, efficience, impacte et durabilité. Cette évaluation fera partie de l'ensemble des connaissances rassemblées par la fonction de suivi et évaluation du F-OMD au niveau des programmes conjoints. Ce niveau est le premier niveau d'information de la structure d'information du F-OMD qui comprend quatre niveaux : (a) niveau programme conjoint, (b) niveau du pays partenaire, (c) niveau du domaine d'activité, et finalement (d) niveau du F-OMD global.

14. Le processus d'évaluation a généré de l'information pour répondre aux questions d'évaluation identifiées au début de cette évaluation. Les questions d'évaluation fournit dans les termes de référence ont été rassemblées et détaillées dans une matrice d'évaluation (*voir annexe 2*). Cette matrice inclut une liste compréhensive des questions d'évaluation et a fourni les directions générales pour cette évaluation (*voir Section 3.4.3*).

15. Une emphase particulière a été mise sur les résultats actuels et la possibilité d'atteindre tous les objectifs dans le temps imparti, prenant en compte la vitesse à laquelle le programme progresse. L'Evaluateur a revu le cadre de suivi du projet conjoint qui a été développé au moment de la formulation du projet, incluant la revue des indicateurs pour effectuer le suivi des progrès du projet.

16. Plus spécifiquement, l'évaluation a analysé quatre niveaux du projet:

Niveau du design

17. L'évaluation a analysé la pertinence du design du projet ; de quelle façon les objectifs du projet conjoint sont conformes avec les besoins et intérêts des partenaires et utilisateurs finaux, les besoins du pays, des OMD et les politiques des partenaires et donateurs.

18. L'évaluation a regardé l'appropriation du design du projet en considérant l'efficience de l'exercice de leadership des acteurs sociaux nationaux dans les interventions de développement et de quelle manière les objectifs du projet conjoint reflètent les plans et programmes nationaux et régionaux, les besoins identifiés (environnementaux et humains) et le contexte opérationnel des politiques nationales.

Niveau du processus

19. L'Evaluateur a évalué l'efficience du modèle de gestion du projet conjoint dans son ensemble. Il a analysé de quelle façon les ressources et intrants sont transformés en résultats, la coordination entre les agences participantes, le gouvernement sénégalais et la société civile et comment le programme est suivi.

20. Il a analysé l'appropriation du processus de mise en œuvre, incluant de quelle façon les populations

ciblées et les participants se sont appropriés le projet et ses réalisations et aussi si les ressources de la contrepartie ont été mobilisées.

Niveau des résultats

21. L'évaluation a analysé l'efficience du projet à rencontrer ses résultats escomptés et ses objectifs et aussi à contribuer aux OMD aux niveaux local et national; incluant l'objectif de mettre les problèmes environnementaux dans l'agenda politique du pays. Une emphase particulière a été mise sur la durée de la mise en œuvre pour analyser si tous les résultats escomptés seront atteints à la fin du projet. Les succès et les meilleurs pratiques ont été identifiés.

22. La durabilité des résultats du programme a été analysée pour explorer la probabilité que les résultats du programme continueront dans le long terme. L'Evaluateur a évalué aussi les conditions en place au niveau local et national pour s'assurer des impacts à long terme du projet conjoint et possiblement d'identifier des mesures de gouvernance pour améliorer la durabilité à long terme des résultats du projet conjoint.

Niveau du pays

23. Au niveau du pays, l'Evaluateur a identifié les leçons apprises et les meilleures pratiques qui pourraient être transférées à d'autres programmes ou pays. Il a aussi regardé les contributions du projet conjoint à la réforme des nations unies (one UN), a analysé comment les principes d'efficience de l'aide (Déclaration de Paris) ont été intégrés dans le projet conjoint et la contribution du projet conjoint à la mise en œuvre des OMD au Sénégal et plus généralement à renforcer le cadre des politiques publiques au Sénégal.

3.3. Utilisateurs de l'Evaluation

24. Cette évaluation à mi-parcours a été initiée par le secrétariat F-OMD. L'audience de cette évaluation est l'équipe de gestion du projet, le comité technique et le comité de pilotage du projet, ainsi que le secrétariat du fonds. L'évaluation fournit à ces gestionnaires des résultats avec une évidence complète et convaincante pour déterminer les progrès du projet et, basé sur les résultats du projet, fournit des conclusions et recommandations pour la période restante de mise en œuvre. L'évaluation fournit aussi les bases d'apprentissage et d'imputabilité pour les gestionnaires et parties prenantes.

3.4. Approche et Méthodologie

25. La méthodologie suivante a encouragé une compréhension partagée des procédures de gestion environnementale et des priorités. Les résultats de l'évaluation ont été «triangulés» au travers du concept des «lignes multiples d'évidence» en utilisant des outils d'évaluation et en collectant de l'information auprès de différents types de partenaires et différents niveaux de gestion.

3.4.1. Approche Générale

26. Cette évaluation à mi-parcours a été conduite selon la stratégie de suivi et évaluation développée par le F-OMD[2]. La fonction de suivi et évaluation du F-OMD fait partie de l'accord entre le gouvernement d'Espagne et le PNUD. Cet accord mentionne que «*le suivi et l'évaluation des activités de projet doivent être faits selon les règles et procédures en place pour chaque agence des NU, et déterminés par le comité de pilotage soumis aux règlements, règles, politiques et procédures des agences des NU*». L'évaluation a aussi été conduite selon les provisions décrites dans le document du projet conjoint; incluant la structure pour rapporter du projet conjoint et le cadre de suivi du projet avec sa liste d'indicateurs, leurs valeurs de base et les cibles à la fin du projet conjoint.

27. L'Evaluateur a développé et utilisé des outils en accord avec la stratégie de suivi et évaluation pour

[2] MDG-F, *Monitoring and Evaluation System – Learning to Improve – Making Evidence Work for Development*

s'assurer d'une évaluation effective du projet. L'évaluation fournit de l'information basée sur l'évidence qui est crédible, fiable, utile et qui est facilement comprise par les partenaires du projet conjoint et applicable durant la période restante de mise en œuvre du projet. L'évaluation a été conduite et les résultats ont été structurés selon les cinq critères d'évaluation acceptés internationalement et développés par le comité d'assistance au développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE).

- *Pertinence*, est associé à l'analyse générale pour revoir si le projet conjoint est toujours en ligne avec son design et à adresser les priorités clés identifiées durant la formulation du projet;
- *Efficacité*, est d'analyser dans quelle mesure les résultats formels escomptés (effets) ont été atteints, ou dans quelle mesure leur atteinte peut être envisagée.
- *Efficience*, est la mesure de productivité du processus d'intervention du projet conjoint. Dans quelle mesure les résultats atteints proviennent d'une utilisation efficace des ressources financières, humaines et matérielles. En principe, cela signifie de comparer les résultats escomptés aux intrants ;
- *Impacts*, sont les résultats à long terme du projet conjoint et cela inclut les conséquences positives et négatives, et si ces conséquences sont prévues et attendues ou non ;
- *Durabilité*, est l'analyse pour voir si oui ou non les résultats à la fin du projet et les impacts positifs long terme vont se poursuivre après la fin du projet conjoint.

28. En plus des principes décrit dans la stratégie de suivi et évaluation, l'Evaluateur a appliqué aussi les principes méthodologiques suivant pour conduire cette évaluation: (i) Consultation participative; (ii) Connaissance appliquée: la connaissance appliquée des théories d'évaluation de l'Evaluateur, les approches et son expertise particulière en gestion environnementale ont été appliquées à ce mandat; (iii) Gestion axée sur les résultats; (iv) Validité de l'information: des mesures et sources multiples ont été recherchées pour s'assurer que les résultats soient précis et valides; (v) Intégrité: tous problèmes reliés à des conflits d'intérêts, manque de conduite professionnelle ou représentation fausse ont été immédiatement référés au client si besoin; et (vi) Respect et confidentialité: tous les participants ont eu le droit de fournir de l'information en toute confiance.

29. Finalement, l'Evaluateur a conduit cette évaluation à mi-parcours selon les directives de déontologie et le code de conduite établi par le groupe d'évaluation des NU[3]. L'Evaluateur a conduit des activités pour cette évaluation qui étaient indépendantes, impartiales et rigoureuses. L'évaluation à mi-parcours a contribué clairement à l'apprentissage et à l'imputabilité et l'Evaluateur possède une intégrité personnelle et professionnelle et est guidé par la convenance dans la conduite de ses affaires.

3.4.2. Rôles et Responsabilités

30. L'Evaluateur rapporte au gestionnaire du portefeuille des programmes conjoints au F-OMD qui est responsable pour gérer l'exécution de cette évaluation. Elle a trois fonctions principales: faciliter le travail de l'Evaluateur, servir d'interlocuteur entre les parties (Evaluateur et groupe de référence pour l'évaluation au Sénégal), et de revoir les livrables qui sont produits.

31. Cette évaluation à mi-parcours implique le secrétariat du F-OMD, le bureau de mise en œuvre du projet conjoint à Dakar, le comité technique et le comité de pilotage du projet conjoint. Afin de superviser l'évaluation à mi-parcours, un groupe de référence pour l'évaluation a été créé pour superviser toutes les phases de l'évaluation.

3.4.3. Instruments pour l'Evaluation

32. Afin de conduire cette évaluation mi-parcours, l'Evaluateur a utilisé les instruments d'évaluation suivants: ***Matrice d'évaluation***: Faisant partie du rapport initial, l'Evaluateur a développé une matrice d'évaluation

[3] Plus de détails sur l'éthique en évaluation peuvent être trouvés dans les directives d'éthiques du groupe d'évaluation des NU à : http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines

(*voir annexe 2*) basée sur le champ d'évaluation présenté dans les termes de référence, le document du projet conjoint et la revue d'autres documents clés du projet. Cette matrice est structurée selon les cinq critères d'évaluation et inclue une liste compréhensive de questions d'évaluation. Elle a fourni une direction générale à l'évaluation, a été utilisée comme base pour interviewer les personnes et revoir les documents du projet et a fourni une base pour structurer le rapport d'évaluation. Cette matrice a été assemblée avec une vue générale du projet conjoint, le champ de l'évaluation et la méthodologie proposée afin de compléter le rapport initial de l'évaluation.

Revue documentaire: Elle a été conduite au Canada et au Sénégal par l'Evaluateur (voir annexe 3). En plus d'être une source majeure d'information, la documentation disponible a été utilisée pour la préparation de la mission de l'Evaluateur au Sénégal. Une liste de documents a été fournie à l'Evaluateur avant la mission au Sénégal. L'Evaluateur a aussi cherché d'autres documents pertinents au travers du web et des contactes durant la mission au Sénégal.

Guide de discussion: Un guide de discussion a été développé pour solliciter de l'information auprès des partenaires (*voir annexe 4*). Ce guide rassemble toutes les questions clés de la matrice d'évaluation. L'utilisation principale de ce guide est de guider l'Evaluateur pour des interviews équilibrées et impartiales et de s'en servir comme outil pour revoir brièvement la collecte d'information durant la mission au Sénégal.

Agenda de mission: Un agenda pour les 10 jours de mission au Sénégal a été développé durant la phase initiale de l'évaluation. Le processus a inclus la sélection des partenaires à rencontrer/interviewer en s'assurant qu'ils représentent toutes les parties prenantes du programme. Puis, en collaboration avec l'équipe du F-OMD au Sénégal, les rencontres ont été planifiées avant la mission. L'objectif était d'avoir une mission bien planifiée et organisée pour s'assurer de rassembler les points de vues de la plupart des partenaires durant le temps alloué à la mission.

Réunions/Interviews: Les partenaires ont été interviewés. Les interviews semi structurées ont été conduites en utilisant le guide de discussion adapté à chaque rencontre. Toutes les rencontres ont été conduites en personne avec une suite par courriel si besoin. La confidentialité était garantie aux participants et cette information est incorporée dans ce rapport d'évaluation.

Visite de terrain: Des visites de terrain ont été conduites durant la mission de l'Evaluateur au Sénégal. Ces visites ont assuré que l'Evaluateur ait accès à des sources primaires d'information du terrain et d'utilisateurs finaux du programme.

3.5. Limitations et contraintes

33. L'évaluation a été bien appuyée par le F-OMD Secrétariat et l'équipe de gestion du projet conjoint. Tous les documents importants ont été fournis en avance de la mission sur le terrain et d'autres documents identifiés durant la mission ont été rendus disponibles, l'itinéraire de mission a été négocié en avance et toutes les réunions ont été arrangées en avance pour permettre un déroulement efficace de la mission au Sénégal par l'Evaluateur.

34. Les seules contraintes pour la réalisation de cette évaluation à mi-parcours – qui sont d'ailleurs des contraintes normales dans le contexte d'une évaluation mi-parcours - sont le fait que l'évaluation a été programmée un peu tôt dans le processus de mise en œuvre et que beaucoup de résultats attendus ne sont pas encore atteints. Par conséquent il est difficile de démontrer avec certitude que les résultats attendus seront atteints ou pas. De plus, la contrainte temps est aussi à prendre en considération dans la réalisation de cette évaluation et particulièrement de la mission terrain. Le projet est actif dans 11 sites au Sénégal et seulement trois sites ont pu être visités dans le temps imparti pour la mission. Cette limitation est d'ailleurs l'objet d'une recommandation pour l'évaluation finale qui devrait chercher à visiter un nombre maximum de sites durant la mission terrain.

35. Malgré ces contraintes mineures, il y a eu suffisamment de faits observés, de discussions et de notes prises

durant la mission terrain pour s'assurer que cette évaluation à mi-parcours démontre avec certitude les progrès faits à ce jour, la probabilité que tous les résultats attendus seront atteints ou non à la fin du projet et de faire quelques recommandations pour assister l'équipe de gestion du projet à mettre en œuvre de façon la plus efficace et effective possible la dernière phase du projet.

4. RESULTATS DE L'EVALUATION

36. Cette section présente les résultats de l'évaluation à mi-parcours qui sont basés sur une revue documentaire et sur des interviews avec le staff du projet conjoint ainsi qu'avec les personnes clés des différentes parties prenantes. Comme décrit dans la section 3.4.1, ces résultats sont structurés autour des cinq critères d'évaluation reconnus internationalement: pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité.

4.1. Pertinence du Project Conjoint

37. Le Sénégal, à travers son Document de Stratégie de la Réduction de la Pauvreté (DSRP), a identifié la création de richesse, la promotion de services sociaux de base et la protection de groupes vulnérables comme des objectifs principaux. Il est établi que ces trois objectifs sont dépendants de l'état de l'environnement et des services des écosystèmes qui sont fournis. Toutefois ces écosystèmes forestiers continuent à se dégrader d'année en année; le taux de déboisement au Sénégal reste encore élevé (45.000 ha/an - FAO, 2000). La dégradation des écosystèmes forestiers a entraîné dans beaucoup de communautés locales la perte de l'accès à certains services des écosystèmes forestiers qui sont vitaux pour leur bien-être et il est établi que de fortes relations existent entre l'état des écosystèmes, les services qu'ils peuvent rendre et les conditions d'existence des gens, en particulier, ceux qui vivent dans la pauvreté. Ces changements ont aussi des impacts réels, de plus en plus visibles, sur les mouvements de population. Cette section discute de la pertinence du projet conjoint dans ce contexte et aussi son design initial.

4.1.1. Objectifs de Développement du Sénégal

38. Le projet conjoint est très pertinent dans le contexte du développement du Sénégal. L'effet global recherché par le projet conjoint est de «*Contribuer à la réduction de la pauvreté à travers la conservation et la gestion équitable des services des écosystèmes forestiers*». Ce but correspond tout à fait aux objectifs de développement du Sénégal. Ces objectifs sont détaillés dans les stratégies et programmes nationaux et le programme conjoint est bien aligné avec ces instruments. Les principaux instruments sont présentés succinctement ci-dessous:

Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP)

39. Le but de cette stratégie est de définir les objectifs et les domaines d'intervention en mettant l'accent sur les résultats qui guident l'intervention publique en partant d'une analyse de la problématique de la pauvreté sous toutes ses formes et en encourageant la participation de tous les acteurs. Cette stratégie est alignée avec les stratégies du NEPAD et est le cadre de référence du gouvernement en matière de formulation de politique économique pour la croissance et la lutte contre la pauvreté. Elle sert de base à l'élaboration de plans sectoriels de développement et des programmes d'investissement et constitue (i) un outil de coordination pour impulser le partenariat entre les différents acteurs ; (ii) un instrument de mobilisation de ressources et de recentrage des actions de développement de l'Etat autour d'objectifs clairement définis, assortis d'indicateurs de performance et d'impact; (iii) un cadre pour un développement communautaire efficace.

40. Le diagnostic de la pauvreté fait au travers de l'analyse de plusieurs enquêtes conduites dans les années 2000-2001 montre que l'incidence de la pauvreté des ménages reste encore très élevée au Sénégal avec environ 54% (contre 58% in 1994) de la population considérée comme au dessous du seuil de pauvreté (fixé a 2,400 calories par jour et par équivalent adulte). Ces données sont confirmées par la perception des ménages ou 65% s'estiment pauvres et 23% se considèrent très pauvres. Ce même diagnostic montre aussi que la pauvreté est

localisée pour une large part dans les zones rurales et plus singulièrement dans les zones rurales du centre, du sud et du nord-est.

41. Basée sur ce diagnostic, une stratégie de réduction de la pauvreté a été élaborée autour de quatre axes stratégiques prioritaires :

> La pauvreté a été définie au cours du processus participatif du développement de la stratégie comme « *l'absence d'avoir, de savoir et de pouvoir* ». Elle se manifeste sous différentes formes notamment à travers la violence et la délinquance, la mendicité, la prostitution, le travail des enfants et la dégradation de l'environnement.
> *Extrait de DSRP - Environnement – Note Synoptique et Plan d'Operations*

i. **La création de richesse** pour lutter contre la pauvreté en milieu urbain et rural au travers d'une croissance économique forte, d'une croissance qui repose sur des secteurs qui ont un impact important et durable sur l'amélioration des revenus en milieu rural et urbain et d'une croissance génératrice d'emplois, portée par l'investissement et les exportations ;
ii. **Le renforcement des capacités et l'accès aux services sociaux de base** pour relever le stock de capital humain, social et naturel, base d'une croissance durable, de répondre à la demande sociale et de favoriser la participation des populations dans la gestion des affaires de leurs communautés de base, notamment à travers une véritable politique de développement local et de décentralisation administrative ;
iii. **L'amélioration des conditions de vie des groupes vulnérables** (enfants, femmes, handicapés, aînés, jeunes, personnes déplacées et réfugiées, etc.) pour réduire les facteurs d'exclusion sociale, notamment en faveur des populations pauvres dont les capacités d'action sont affectées par le statut social, l'âge, les handicaps physiques ou les conjonctures particulières ;
iv. **La mise en œuvre d'une démarche participative et décentralisée** de pilotage, d'exécution et de suivi - évaluation des programmes.

42. Une meilleure gestion de l'environnement fait partie de cette stratégie sous l'axe stratégique cherchant a renforcer les capacités et l'accès aux services sociaux de base (#2). La stratégie du DSRP pour une meilleure gestion des ressources naturelles est de renforcer le capital naturel et d'améliorer le cadre de vie des populations rurales au travers des priorités stratégiques suivantes:

i. Valoriser les ressources forestières ;
ii. Sauvegarder l'environnement et la lutte contre la désertification;
iii. Sauvegarder la faune et la flore;
iv. Sauvegarder l'environnement marin et côtier ;
v. Rechercher un point d'équilibre entre la satisfaction des besoins des populations et le maintien de la biodiversité ;
vi. Valoriser les ressources sauvages;
vii. Améliorer le cadre de vie en milieu urbain et rural ;
viii. Renforcer les capacités en gestion des ressources naturelles et de l'environnement par la formation, l'éducation, la sensibilisation, l'alphabétisation etc. ;
ix. Accroitre l'accès des populations pauvres aux énergies de substitution;
x. Gérer les aires protégées de façon communautaire;
xi. Optimiser les interventions de l'Etat, conformément au Code de l'Environnement.

43. Environ 21% des investissements additionnels nécessaires pour la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté ont été alloués au secteur de l'environnement. Un plan d'opérations pour la gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement a été élaboré dans le cadre du DRSP. Ce plan inclut un certain nombre de lignes d'actions comme la sensibilisation et implication des populations locales sur la gestion des ressources naturelles (GRN) ; la promotion d'unités d'exploitation et de transformation des produits forestiers ; la mise en place de programmes, projets, plans de gestion intégrée des ressources naturelles ; la recherche de débouchés pour produits transformés ; le développement et renforcement de la filière cueillette ; la protection et aménagement des forêts, des bassins versants ; l'inventaire et suivi permanent de l'état des

ressources naturelles; la préservation de la base reproductive dans un environnement équilibré et productif ; etc. Le PASEF est en ligne avec le DSRP développé par le Sénégal. Le projet conjoint répond à quelques priorités et lignes d'actions détaillées dans cette stratégie.

Programme National de Développement Local

44. Le programme de développement local (PNDL) s'inscrit dans le cadre de la politique globale mise en œuvre par le Gouvernement du Sénégal pour atteindre les objectifs du DSRP et ceux des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).

45. Ce programme est né d'une réforme importante de décentralisation administrative et territoriale du Sénégal qui a été initiée en 1996. La loi passée en mars 1996 (et de nombreux amendements) a créé les fondations pour la décentralisation au Sénégal avec les objectifs ambitieux de renforcer la démocratie locale (élection au suffrage universel direct de l'ensemble des membres des assemblées des trois niveaux de collectivités); et d'affermir les ressources de développement existantes au niveau local. Cette loi a permis la décentralisation de neuf domaines de compétences:

i. Gestion et utilisation du domaine privé de l'Etat, du domaine public et du domaine national ;
ii. Environnement et gestion des ressources naturelles[4] ;
iii. Santé, Population et action sociale;
iv. Jeunesse, Sports et loisirs
v. Culture ;
vi. Éducation, Alphabétisation, promotion des langues nationales et la formation professionnelle ;
vii. Planification ;
viii. Aménagement du territoire ;
ix. Urbanisme et habitat.

46. Cette même loi a érigé une nouvelle organisation territoriale du Sénégal qui a été finalisée avec la réforme de l'administration territoriale et locale de février 2002 et qui comprend maintenant 11 régions, 34 départements, 104 arrondissements, 67 communes, 43 communes d'arrondissement et 320 communautés rurales.

47. Le PNDL a démarré en 2007 et est devenu un cadre fédérateur de référence et d'harmonisation des interventions, avec comme atout majeur la responsabilisation et la participation des acteurs locaux à la promotion efficace du développement local. Faisant partie du PNDL, une stratégie environnementale a été définie pour assurer la mise en œuvre et le suivi du cadre de gestion environnementale et sociale du programme et appuyer l'élaboration et l'exécution de microprojets de préservation de l'environnement et de gestion des ressources naturelles identifiés par les collectivités locales. Cette stratégie comprend les axes suivants :

- Partage de la stratégie de mise en œuvre par les acteurs
- Amélioration des cadres institutionnels impliqués
- Renforcement des capacités et sensibilisation en matière de gestion environnementale et sociale
- Évaluation environnementale et suivi des microprojets
- Création de la base de données socio environnementales des collectivités locales
- Intégration de la GRN et de la protection de l'environnement dans la planification locale

48. Comme pour le DSRP, les objectifs du PASEF sont très pertinents dans le contexte de décentralisation au Sénégal. La GRN est maintenant déléguée au niveau des communautés locales et les résultats du projet conjoint devraient contribuer à mieux connaître la valeur économique des écosystèmes forestiers et aussi de contribuer à

4 Le transfert de compétences pour la GRN inclut:
- Le pouvoir de gestion sur des forêts situées hors du domaine forestier de l'Etat
- La possibilité, au même titre que l'Etat, de passer des contrats avec des personnes physiques ou morales quant à l'aménagement du domaine forestier dont elles ont la gestion
- L'exercice des droits d'exploitation reconnus aux collectivités locales dans le respect strict des prescriptions des plans d'aménagement approuvés par l'Etat

l'utilisation durable de ces écosystèmes.

Politique Forestière du Sénégal (PFS) - 2005-2025

49. La PFS fait suite au plan d'action forestier du Sénégal qui avait été adopté par le gouvernement en 1992. Développé dans le contexte de la décentralisation et de la DSRP, cette politique cherche à contribuer à la réduction de la pauvreté grâce à la conservation et à la gestion durable du potentiel forestier et de la biodiversité, au maintien des équilibres socio écologiques en vue de satisfaire les besoins des populations en services et produits forestiers ligneux et non ligneux à travers, notamment, la mise en œuvre cohérente de la politique de décentralisation, et de coopération dans le cadre des conventions locales, internationales et du partenariat sous régional. Cet objectif est réalisé au travers de cinq axes :

- Aménagement et gestion rationnelle des ressources forestières et fauniques
- Renforcement des capacités des collectivités locales et des organisations communautaires
- Renforcement des capacités d'intervention du service forestier
- Développement de la foresterie privée
- Développement de la foresterie urbaine et périurbaine.

Plan National d'Action pour l'Environnement (PNAE)

50. Un PNAE a été adopté au Sénégal en septembre 1997. Ce plan est « *un exercice de planification environnementale dynamique qui intègre de manière organique la variable environnementale dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et stratégies sectorielles de développement économique et social* ». Ce plan cherche à développer une saine gestion des ressources naturelles et de l'environnement pour un développement durable et comprend une série de mesures s'articulant autour des axes suivants :

i. Lutte contre la pauvreté;
ii. Politique de population et gestion de l'environnement;
iii. Femmes, jeunes et environnement;
iv. Santé et environnement;
v. Information, éducation et communication relatives à l'environnement;
vi. Gestion décentralisée de l'environnement et financement des initiatives locales;
vii. Environnement et coopération sous-régional et régional.

51. Ce plan comme le PFS présenté ci-dessus commence à dater un peu mais il sont aussi en ligne avec les objectifs du PASEF en mettant l'emphase sur la gestion décentralisée des forêts et de l'environnement.

Lettre de Politique du Secteur de l'Environnement et des Ressources Naturelles (LPSERN)

52. Suite à l'élaboration du PNAE en 1997, la politique environnementale du Sénégal est maintenant définie dans la LPSERN 2009-2011. Cette lettre – approuvée en 2009 - définit les orientations stratégiques et les axes d'intervention dans le secteur de l'environnement et des ressources naturelles contribuant ainsi à la mise en œuvre du DSRP, de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) et des OMD.

53. Basé sur un diagnostic du secteur environnement, l'objectif global de la politique environnementale est d'assurer une gestion rationnelle de l'environnement et des ressources naturelles pour contribuer à la réduction de la pauvreté dans une perspective de développement durable. Trois orientations stratégiques avec des axes d'intervention pour chaque orientation ont été identifiées pour atteindre cet objectif :

- Améliorer la base de connaissance de l'environnement et des ressources naturelles
    - Collecte, mise à jour régulière et partage des informations de base sur l'environnement et les ressources naturelles
    - Interconnexion des systèmes d'information sur l'environnement et les ressources naturelles
    - Etudes et Recherche / Développement
- Intensifier la lutte contre la tendance actuelle à la dégradation de l'environnement et des ressources naturelles dans le respect des conventions internationales y afférentes
    - Lutte contre la déforestation et la dégradation des terres

  - Conservation de la biodiversité et gestion des zones humides
  - Gestion écologiquement rationnelle des produits chimiques et des déchets et lutte contre les pollutions et nuisances
  - Lutte contre l'érosion côtière
  - Adaptation aux changements climatiques et promotion des modes de production et de consommation durables
  - Restauration et valorisation de milieux physiques dégradés
- Renforcer les capacités institutionnelles et techniques des acteurs dans la mise en œuvre des actions de conservation de l'environnement et des ressources naturelles
  - Formation technique, recyclage et éducation environnementale
  - Développement des activités agro-sylvo-pastorales
  - Développement de l'aquaculture
  - Promotion de l'investissement privé

Cadre de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme (CDS-MT) 2010-2012

54. La mise en œuvre de cette politique environnementale (LPSERN) est dirigée par le Cadre de Dépenses Sectoriel à Moyen Terme (CDS-MT) pour la période 2010-2012 ; c'est l'outil principal de mise en œuvre de la politique environnementale au Sénégal. Cet instrument de planification stratégique et opérationnelle a été adopté par le Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature (MEPN).

55. Le CDS-MT définit 8 programmes d'action. Trois de ces programmes sont particulièrement alignés avec le PASEF: *#2 - Etudes et Recherche/ Développement* qui vise la production et la capitalisation des connaissances en gestion de l'environnement et des ressources naturelles. Le PASEF est mentionné comme un projet faisant parti de ce programme; *# 7 - Renforcement des ressources humaines, matérielles et financières des acteurs du secteur de l'environnement et des ressources naturelles ;* et *# 8 - Développement des activités agrosylvopastorales et de promotion de l'investissement privé.*

56. Ce cadre de dépenses sectorielles a aussi identifié 8 actions prioritaires dont trois ont un lien directe avec les objectifs du PASEF : (i) la réalisation d'éco villages en vue d'allier la lutte contre la pauvreté et la préservation de l'environnement et des ressources naturelles pour un développement écologique harmonieux à l'échelle du village ; (ii) la lutte contre les feux de brousse par la sensibilisation des populations et l'ouverture de pare feux pour avoir un impact sur l'élevage en préservant le tapis herbacé ; et (iii) la gestion de la biodiversité dans les parcs et réserves pour faire face à la destruction incessante de la biodiversité des forêts et de la disparition progressive des biens et services sylvicoles essentiels au développement durable.

57. Finalement, depuis quelques années le gouvernement du Sénégal et particulièrement le MEPN cherche à mieux prendre en compte l'environnement et les ressources naturelles dans le calcul du PIB et ainsi d'évaluer la contribution réelle de ce secteur dans l'économie. Durant la mission de l'Evaluateur au Sénégal, des discussions se sont poursuivies au sein du gouvernement pour discuter de cette question. Le rapport annuel de la Direction de la Prévision et des Etudes Economiques (DPEE), intitulé « *Situation Economique et Financière en 2010 et perspectives en 2011* » attribue une performance de 3,6% en 2010 au secteur primaire (agriculture, pêche, environnement, élevage), mais une contribution de seulement 2% au PIB pour le sous-secteur de l'environnement.

58. L'analyse conduite par la Cellule d'Etudes, de Planification et de Suivi (CEPS), montre que cette contribution est beaucoup plus importante et doit être révisée. Les produits de l'exploitation forestière, de la cueillette et des services forestiers sont alloués au secteur de la sylviculture, les produits de la pharmacopée traditionnelle sont comptabilisés sous la rubrique produits chimiques, l'huile de palme est allouée au secteur des corps gras, etc… Le PASEF est donc aussi très pertinent par rapport à cette préoccupation du gouvernement et reconnaît le rôle du projet conjoint pour asseoir une méthodologie qui permettra de mieux valoriser les services des écosystèmes forestiers et ainsi mieux connaître leurs contributions au PIB.

4.1.2. Mise en œuvre des OMD au Sénégal

59. Le Sénégal appartient à la catégorie des pays les moins avancés et se classe, selon le rapport mondial sur le développement humain de 2006, au 144ème rang sur 169 pays avec un IDH de 0,411. Le Sénégal a connu une croissance du PIB d'environ 5% par année depuis 1995, mais cette croissance a été freiné à 2.5% en 2006 du au choc pétrolier. La dette publique s'élève au 31 décembre 2005 à plus de 2 milliards de FCFA soit environ 47% du PIB. En partenariat avec ses partenaires au développement, le Sénégal s'est engagé à mettre en œuvre une Stratégie de Croissance Accélérée (SCA), le renforcement de la bonne gouvernance et la construction de grandes infrastructures routières. Il s'est aussi engagé à réduire la pauvreté à travers la stratégie de réduction de la pauvreté (SRP) qui prend en compte les objectifs des OMD. En 2002, le Secrétaire Général des NU a mis en place le Projet du Millénaire pour aider à la réalisation, dans les délais impartis, des OMD dans huit (8) pays dont le Sénégal. Cette assistance a permis de définir des stratégies sectorielles pour l'atteinte des OMD.

60. Dans le cadre du suivi de son engagement pour les OMD, le Sénégal a publié trois rapports d'avancement sur la mise en œuvre des OMD au Sénégal (2001, 2003 et 2006). Reprenant le rapport de suivi de 2006, il indique que le Sénégal a fait des progrès pour atteindre les OMD en 2015. Toutefois, l'analyse montre que la probabilité d'atteindre ces objectifs en 2015 est généralement moyenne ; c'est le cas en particulier de l'objectif *#1 Eliminer l'extrême pauvreté et la faim* et le *#7 – Assurer un environnement durable*. En ce qui concerne la pauvreté (OMD #1), le Sénégal a enregistré une baisse significative de l'incidence de la pauvreté. La proportion d'individus vivant en dessous du seuil de pauvreté est passé de 57,1% en 2001 à 50,6% en 2005 et la proportion de ménages vivant en dessous du seuil de pauvreté a également accusé une baisse significative passant de 48,5 % en 2002 à 42,6% en 2005. Toutefois, l'analyse montre que la pauvreté est plus prononcé en milieu rural, mais n'a aussi que très peu baissé en milieu rural entre 2001 et 2005 de 57,5% à 55,6%. Beaucoup reste à faire pour atteindre cet OMD d'ici 2015. Pour ce qui est de l'OMD #7 la probabilité d'atteindre les cibles est aussi moyenne. Malgré quelques progrès dans la proportion de zone forestière (superficie de forêts classées), des zones protégées et du PIB par unité d'énergie consommée, il reste d'important progrès à faire pour que la population est plus accès à une source d'eau potable, à un meilleur système d'assainissement et à la sécurité d'occupation des logements. Par exemple, il faudrait que 82% des ménages ruraux puissent accéder à une source d'eau potable d'ici 2015 pour atteindre cette cible.

61. Considérant l'objectif du PASEF qui est de « *contribuer à la réduction de la pauvreté à travers la conservation et la gestion équitable des services des écosystèmes forestiers* », ce projet conjoint contribue directement aux OMD #1 et #7. Son premier effet est de développer une méthodologie pour évaluer la Valeur Economique Totale (VET) des différents services des écosystèmes forestiers. Ce calcul de la VET sera ensuite intégré dans la politique fiscale décentralisée et dans les schémas de développement locaux pour assurer l'utilisation durable des services des écosystèmes forestiers par les communautés locales. Les résultats anticipés sont une meilleure connaissance des services potentiels de ces écosystèmes qui devrait se transformer en une augmentation des revenus pour ces communautés locales suite à une utilisation durable de ces services provenant de ces écosystèmes forestiers.

4.1.3. Objectifs des Nations Unies au Sénégal

62. Le Bilan Commun de Pays (CCA) a été réalisé à travers un partenariat effectif entre le Gouvernement du Sénégal et le Système des Nations Unies et a été publié en novembre 2006. L'objectif était pour le système des nations unies de fournir un appui concerté au Sénégal, fondé sur une analyse commune de la situation au Sénégal et sur l'identification d'axes prioritaires de concentration de coopération en vue d'une programmation conjointe, efficace et ambitieuse conforme aux priorités nationales du Sénégal. Fournissant près d'un tiers de l'aide publique au développement, le système des nations unies recherche des impacts plus conséquents au niveau du pays.

63. Ce bilan s'inscrit dans un contexte national de mise en œuvre du cadre de la SRP comprenant toute une série d'initiatives diverses fondées sur l'intensification de la croissance (SCA), l'amélioration de la gouvernance (Programme National de Bonne Gouvernance), la promotion de l'intégration au marché mondial (Initiative du Cadre Intégré) et la dynamique de développement régional (NEPAD). Le CCA prend aussi en compte le plan d'action pour le suivi des OMD.

64. L'analyse de la situation au Sénégal a identifié les enjeux fondamentaux de développement auxquels le Sénégal fait face et qui sont classés dans quatre grands domaines :

- La création de richesses et de lutte contre la faim et la pauvreté,
- L'accès aux services sociaux de qualité et à la protection sociale
- La promotion des droits à un environnement et à un cadre de vie, sains et durables
- La bonne gouvernance et la promotion du partenariat pour le développement

65. Ces enjeux ont été analysés et ont mis en évidence le fait que le Sénégal devrait pouvoir réaliser certains objectifs principaux de développement conformes aux engagements du Millénaire. Cependant, un certain nombre de cibles et d'objectifs ne pourront pas être atteints à l'horizon 2015 sans des efforts exceptionnels et un appui important de la communauté internationale. Pour chaque domaine l'analyse a permis d'identifier des axes stratégiques de coopération et il a été décidé que le suivi-évaluation de le mise en œuvre de cet UNDAF serait fait à travers les mécanismes existants autour du DSRP et des OMD en utilisant les mêmes indicateurs.

66. L'analyse conduite pour le CCA a été repris pour l'élaboration du Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF). Ce cadre a été fondé sur les trois axes stratégiques de coopération suivants :

- Effet UNDAF 1 : La promotion et le développement des micro, petites et moyennes entreprises apporte une contribution majeure à la création de revenus, d'emplois décents, d'une sécurité alimentaire et d'une protection sociale notamment, au bénéfice des femmes et des jeunes dans les zones de concentration du SNU.
- Effet UNDAF 2 : Les populations vulnérables des zones de concentration du SNU ont accès et utilisent des services sociaux de base de qualité, contribuant ainsi à l'atteinte des OMD 2, 3, 4, 5, 6 et 7.
- Effet UNDAF 3 : La participation effective de tous les acteurs concernés, l'efficacité, la transparence, l'équité de genre, la promotion des droits humains et du développement durable sont renforcées dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes de développement.

67. Ce cadre pour l'aide au développement focalise principalement sur la réduction de la pauvreté. L'environnement fait parti de ce cadre sous l'Effet 1 qui est détaillé en Effet programme. Parmi 6 Effet programmes sous l'Effet 1 il est noté l'*Effet programme 1.6 - La durabilité des moyens d'existence des groupes vulnérables et leur cadre de vie sont améliorés dans les zones de concentration du SNU à travers des actions de protection de l'environnement et de valorisation des ressources naturelles*. Correspondant à cet Effet programme trois produits sont attendus de ce cadre de l'aide au développement pour le Sénégal:

- Produit 1.6.1 - Les initiatives de préservation de la biodiversité, de développement durable des ressources halieutiques et aquatiques et de lutte contre la désertification sont intensifiées
- Produit 1.6.2 - L'initiative en faveur de la promotion des moyens d'existence durables est engagée à l'échelle nationale et dans les zones de concentration
- Produit 1.6.3 - Le Cadre de vie des groupes vulnérables est amélioré en milieu urbain et péri-urbain

68. La relation entre l'UNDAF et le PASEF existe donc au travers de ces produits attendus, particulièrement avec le produit 1.6.2. Toutefois, il est noté que cet UNDAF n'a pas une grande concentration sur les aspects environnementaux. C'est donc principalement l'objectif de réduction de la pauvreté du PASEF au travers d'une meilleure exploitation des écosystèmes forestiers par les communautés locales qui lie ce projet conjoint avec l'UNDAF.

4.1.4. Alignement avec les Buts et Principes du F-OMD

69. Le projet conjoint est bien aligné avec les buts et principes du F-OMD. Comme il a été présenté dans les sections précédentes, le PASEF répond à des priorités nationales qui ont été identifiées par les partenaires nationaux et le système des nations unies. Le projet conjoint cherche aussi à coordonner le travail des agences des nations unies avec les partenaires des nations unies et supporte la mise en œuvre d'activités innovatrices avec le potentiel pour répliquer ces activités. Le projet conjoint est aussi bien aligné avec les objectifs de la fenêtre environnement et changement climatique du F-OMD.

70. Le gouvernement Espagnol a décidé d'établir le fond pour la réalisation des OMD (F-OMD) comme un mécanisme pour développer les partenariats institutionnels entre les agences des nations unies. Cette décision a été faite dans le contexte du Plan Directeur Espagnol pour la coopération internationale (2005-2008) qui décrit les politiques et les priorités financières de l'Espagne pour supporter la mise en œuvre des OMD. Les buts du F-OMD ont été d'accélérer les progrès à atteindre les OMD dans les pays sélectionnés au travers du:

- Support des politiques et programmes qui promettent un impact significatif et mesurable pour l'atteinte de certains OMD ;
- Financement du test et de la duplication des modèles qui sont un succès ;
- Catalyser les innovations dans les pratiques de développement ; et
- Adoption de mécanismes qui améliorent la qualité de l'aide comme ceux anticipés par la Déclaration de Paris sur l'aide effective.

71. Les activités du fond et la façon avec laquelle les interventions au niveau des pays sont formulées sont guidées par les principes suivants :

- Supporte des programmes ancrés dans des priorités nationales et alignés avec la Déclaration de Paris;
- Assurer la pérennisation de ces investissements ;
- Appliquer les standards les plus élevés en matière de formulation, de suivi et d'évaluation de programmes dans le contexte d'un cadre de gestion axée sur les résultats et imputabilité ;
- Consolider les systèmes de planification et de gestion entre agences au niveau de chaque pays ;
- Minimiser les coûts de transaction associés avec l'administration du fond.

72. Le F-OMD supporte des actions innovatrices – dans le cadre des OMD et de la Déclaration de Paris sur l'aide effective – avec le potentiel pour une grande réplication et des impacts élevés dans les pays et secteurs sélectionnés. En conséquence, l'approche et les décisions du F-OMD doivent être faites en suivant les impératifs de s'assurer une appropriation locale et nationale des activités supportées par le F-OMD, l'alignement avec les politiques et procédures nationales, la coordination avec les autres donateurs, une gestion orientée sur les résultats et une imputabilité mutuelle.

73. Le F-OMD a été mise en œuvre au travers du système de développement et financier des nations unies, supportant des activités collaboratives qui permettent de trouver des valeurs ajoutées du SNU dans les secteurs et pays concernés ; particulièrement dans les cas ou la force collective du SNU est exploitée pour répondre aux défis du développement multidimensionnel. Le F-OMD supporte des programme conjoint dans huit domaines d'activité qui inclus : enfants ; sécurité alimentaire et nutrition ; égalité des genres et émancipation des femmes ; environnement et changement climatique ; jeunes, emploi et migration ; gouvernance économique démocratique ; développement et secteur privé ; prévention des conflits et construction de la paix ; et culture et développement.

74. L'objectif de la fenêtre sur l'environnement et les changements climatiques est de supporter des initiatives qui cherche à réduire la pauvreté et la vulnérabilité dans les pays éligibles en supportant des interventions qui améliore la gestion environnementale et la livraison de services environnementaux au niveau national et local, améliore l'accès à des nouveaux mécanismes financiers et développe la capacité à s'adapter aux changements climatiques. Ce support est fournit au travers de quatre domaines prioritaires :

- Intégré les problèmes environnementaux dans les politiques nationales et régionales, et les cadres de planification et d'investissement ;
- Améliorer la gestion locale des ressources environnementales et la livraison de services ;
- Elargir l'accès a la finance environnementale ;
- Développer la capacité à l'adaptation au changement climatique.

75. Le projet conjoint est bien aligné avec les termes de référence de cette fenêtre ; particulièrement avec les deux premiers domaines prioritaires mentionnés ci-dessus. La stratégie du PASEF est de contribuer à la réduction de la pauvreté à travers la conservation et la gestion équitable des services des écosystèmes forestiers. Cette stratégie sera atteinte par le développement d'une méthodologie pour calculer la VET des écosystèmes forestiers qui sera ensuite intégrée dans les politiques fiscale et de développement du Sénégal et qui sera aussi utilisée pour améliorer la GRN au niveau des régions et départements et villages.

4.1.5. Synergies avec d'autres Initiatives Pertinentes

76. La gestion des espaces forestiers au Sénégal est un enjeu bien connu depuis de nombreuses années et qui demande une attention accrue afin de réduire le taux de déboisement. De gros investissements ont été faits depuis ces 20 dernières années pour réduire le déboisement et améliorer la gestion de ces écosystèmes forestiers. D'une approche mettant l'emphase sur les techniques forestières, l'approche actuelle est de reconnaître l'importance des collectivités locales dans la gestion de ces écosystèmes forestiers. Cette approche cherchant à responsabiliser les communautés locales pour la gestion de leurs écosystèmes forestiers correspond aussi – dans le cas du Sénégal – à la politique de décentralisation qui se met en place depuis l'adoption d'une loi pour la décentralisation en 1996. Depuis une dizaine d'années, une convergence du développement des communautés rurales avec la gestion des écosystèmes forestiers s'opère au Sénégal. Le PASEF avec l'emphase sur la VET des services des écosystèmes forestiers contribue à cette convergence.

77. De plus la collaboration entre les 7 agences des NU permet de rassembler toute une série de compétences dans le domaine de la gestion des services des écosystèmes forestiers. Le PNUD et le PNUE sont deux agences qui cumulent une grande expérience dans le domaine de gestion environnementale et forestière. Le PNUD a aussi été l'agence de mise en œuvre pour le *Projet de Gestion Intégré des Écosystèmes dans quatre paysages représentatifs du Sénégal (PGIES)* qui était financé par le Fond pour l'Environnement Mondial (FEM) (*voir ci-dessous*). Le PNUE a été une des agences principales qui ont coordonnées l'Evaluation des Ecosystèmes pour le Millénaire (EM). Cette évaluation avait pour objectif d'évaluer les conséquences des changements écosystémiques sur le bien-être humain; elle a également établi la base scientifique pour mettre en œuvre les actions nécessaires à l'amélioration de la conservation et de l'utilisation durable de ces systèmes, ainsi que de leur contribution au bien-être humain. L'ONUDI est spécialisée dans la promotion d'activités économiques à haute valeur ajoutée à travers notamment la vente de produits et services, la génération de revenus stables au profit des communautés locales, les opportunités d'emploi et la protection des écosystèmes. Le PAM contribue au projet conjoint en améliorant la connaissance sur la sécurité alimentaire du pays, en considérant l'impact ou l'effet de l'écotaxe et la reforme fiscale forestière sur la sécurité alimentaire des ménages les plus vulnérables et, en introduisant des mesures pour éviter les impacts négatifs. L'UNESCO apporte son expérience dans la gestion durable des réserves de biosphère incluant l'expérience de créer une réserve de biosphère. L'OIM possède des compétences sur les phénomènes et tendances migratoires et contribue au projet conjoint en évaluant les populations déplacées au niveau du Sénégal. Finalement la FAO contribue au projet conjoint à travers son expérience pour établir un Mécanisme des Programmes Forestiers Nationaux (PFN) dont l'objectif est d'aider le Sénégal à mettre en place un consensus de planification et de mettre en œuvre sa politique forestière.

78. D'autres projets contribuent aussi à cette même dynamique de gestion des écosystèmes avec le support de la majorité des partenaires du développement du Sénégal. Toutefois, le PASEF est particulièrement complémentaire avec deux initiatives/projets :

- ***Projet de Gestion Intégré des Écosystèmes dans quatre paysages représentatifs du Sénégal (PGIES)*** *:* Ce projet est financé par le FEM ($10M), mis en œuvre par le PNUD et exécuté par le MEPN. Sa durée était prévue pour 10 ans en trois phases et les financements associés sont d'un montant total de $27.3M. Ce projet comprend cinq composantes et cherche à promouvoir un environnement favorable à la prise en compte de la conservation de la biodiversité et de la séquestration de carbone à travers notamment la levée de barrières institutionnelles, techniques et organisationnelles, la gestion durable des terres dans les systèmes de production ruraux et la gestion durable des réserves naturelles.
- ***Programme d'Appui au Développement Economique de la Casamance (PADEC)*** : Ce programme est financé par l'ACDI. Il a été terminé en 2009 et devrait être poursuivi par un autre projet qui devrait démarrer au début de 2011. Le projet avait pour objectif de contribuer à réduire de 50 % l'incidence de la pauvreté des ménages sénégalais d'ici l'an 2015, tel que précisé dans la SRP et l'objectif 1 des OMD. Le but du projet était de contribuer au développement et à la mise en valeur du potentiel agricole et agro-alimentaire de la Casamance par les petits producteurs et productrices grâce à un appui à des filières porteuses. Le PASEF a travaillé en collaboration avec le PADEC dans la région de Kolda ; une région d'intervention du PADEC.

79. Le projet conjoint du PASEF a bénéficié des leçons apprises provenant de projets similaires et collabore toujours avec les projets détaillés ci-dessus et autres initiatives similaires. Il est important de signaler que cette collaboration se fait particulièrement au travers de la DEFCCS qui est la direction où la plupart des projets similaires sont ancrés. Localement, tous les projets intervenant dans le domaine de la gestion des écosystèmes forestiers se retrouvent ancrés aux Inspections Régionales des Eaux et Forêts (IREF) , ce qui est un avantage pour la collaboration entre projets et la communication des résultats, et des leçons apprises et le partage des meilleures pratiques.

4.1.6. Concept / Design du projet conjoint

80. La formulation du projet conjoint n'a pas été un processus facile qui a aussi été affectée de façon négative par un temps très court imparti au processus de formulation (quelques semaines). le résultat est un document de projet conjoint qui ne sert pas vraiment de plan directeur à l'équipe de gestion du projet. Les différentes interviews conduites au Sénégal par l'Evaluateur montrent que le démarrage du projet a été difficile due principalement aux difficultés de définir les activités à mettre en place pour s'assurer de pouvoir atteindre les résultats anticipés dans le document de projet. Cette difficulté est confirmée par l'Evaluateur qui a eu du mal à relier la stratégie du projet conjoint avec la réalité sur le terrain.

81. Cette difficulté avait aussi été notée lors de l'approbation du projet conjoint (memo daté du 5 février 2008) qui avait été conditionnelle à une liste de changements de la formulation du projet. Parmi les commentaires et recommandations faites pour améliorer le document de projet une des recommandations principales était de détailler la stratégie de mise en œuvre du projet conjoint ; particulièrement comment il était envisagé d'atteindre les produits et effets attendus.

82. La revue de documents intermédiaires établis durant la formulation du projet montre que la vision initiale du projet est quelque peu différente de celle qui est décrite dans le document de projet. Cette vision a évolué pour aboutir à la vision actuelle du projet. Initialement l'objectif du projet était de renverser le déclin des écosystèmes forestiers et d'encourager l'utilisation durable des services provenant des écosystèmes forestiers au Sénégal. Cette objectif était prévu d'être atteint au travers de quatre étapes : (i) développer la base de données existante du Centre de Suivi Ecologique (CSE) et celle de l'ANSD sur les questions de valeur économique totale (VET) des services provenant des écosystèmes forestiers ; (ii) formuler une écotaxe forestière prenant en compte le changement climatique et les règlements appropriés ; (iii) développer la capacité nationale et locale pour la mise en œuvre de cette écotaxe ; (iv) définir les différents revenus de ces services provenant des écosystèmes forestiers et développer une fiscalité appropriée pour encourager 50 communautés sélectionnées à adopter des

activités durables tout en considérant les changement climatiques ; et (v) publier les leçons apprises au travers des agences nationales engagées dans le projet conjoint. Cette vision était beaucoup plus focalisée sur le renversement de la dégradation des écosystèmes forestiers et la mise en place d'une nouvelle fiscalité forestière qui devait être testée dans 50 communautés (sur 322 au Sénégal). Il faut noter que cette vision ne prenait pas en compte la décentralisation au Sénégal qui est dictée par la loi de 1996 et aussi de la SRP qui est la stratégie principale du développement au Sénégal.

83. Le document de projet a donc évolué pour prendre en compte la SRP ; l'objectif du projet conjoint à été réviser pour intégrer la réduction de la pauvreté comme un objectif du projet. Le focus du projet a aussi évolué. Initialement, le projet devait établir la VET comme un outil décisionnelle pour informer la prise de décision pour une nouvelle fiscalité forestière au Sénégal. Le but ultime du projet conjoint était de définir, d'approuver et de mettre en place une nouvelle fiscalité forestière. L'emphase actuelle est moins focalisée sur une nouvelle fiscalité forestière (*voir section 4.2.1*). Les attentes du projet conjoint sont devenues plus variées. Elles comprennent une méthodologie pour calculer la VET de ces écosystèmes ; la détermination de la VET des espaces forestiers qui servira au gouvernement pour ses politiques macro-économiques (contribution réelle du secteur forêt au PIB) ; et l'analyse du potentiel socio-économique durable des services provenant des écosystèmes forestiers – incluant aussi bien les revenus issus de la vente des services que les taxes éventuelles imposées sur ces services - pour contribuer à une réduction de la pauvreté des communautés locales dans le contexte de la décentralisation au Sénégal incluant le transfert de compétences pour la gestion des ressources naturelles aux communautés locales.

84. Toutefois, il faut noter une différence entre l'interprétation du projet conjoint sur le terrain et le document du projet conjoint. Le document tel qu'il existe est toujours bien orienté sur une réforme fiscale forestière alors que les activités du projet conjoint dans les sites sont plus focalisées sur une meilleure gestion de ces écosystèmes et la réduction de la pauvreté au travers d'une meilleure utilisation durable des services de ces écosystèmes qui comprennent possiblement de nouvelles taxes mais aussi une meilleure allocation des revenus de ces services au bénéfice des communautés locales.

85. Face à la difficulté de démarrer les activités du projet conjoint, l'équipe de gestion a entrepris un processus de révision du cadre logique du projet conjoint. Deux ateliers ont été organisés (3-5 juin 2009 & 1-3 octobre 2009) à Saly pour revoir la méthodologie de mise en œuvre du PASEF, revoir le cadre logique et revoir les arrangements de gestion du projet entre les agences des NU et les institutions nationales engagées dans ce projet conjoint. Un des résultats principaux de ces ateliers est une révision du cadre logique incluant une liste d'activités à mettre en œuvre pour réaliser ce projet conjoint. Ce cadre logique révisé comprend maintenant 1 Objectif, 3 Effets et 11 produits ; ces résultats attendus sont présentés dans le tableau ci-dessous (*voir aussi le cadre logique révisé en annexe 7*):

Tableau 1: Modèle logique du projet conjoint

Objectif Global	Objectifs Spécifiques	Produits
Contribuer à la réduction de la pauvreté à travers une gestion durable des Services des Ecosystèmes Forestiers (SEF).	**Effet 1:** Assurer une meilleure connaissance des Ecosystèmes Forestiers, de leurs services et de leur Valeur Economique Totale (VET)	**Produit 1.1:** Le système d'information (SI) mis en place par le CSE est élargi à l'ensemble des autres SEF
		Produit 1.2: La valeur économique totale (VET) des SEF est évaluée
		Produit 1.3: Le renforcement de capacités des parties prenantes sur la connaissance des SEF est réalisé
		Produit 1.4: Les forces motrices de la dynamique des SEF sont caractérisées
		Produit 1.5: Les scénarii des changements climatiques de l'évaluation du millénium (EM) sont contextualités

Objectif Global	Objectifs Spécifiques	Produits
	Effet 2: Mettre en place un modèle participatif de gestion et de valorisation équitable des SEF en vue de l'intégration des VET dans la politique fiscale	**Produit 2.1:** Un système fiscal intégrant la VET des SEF est développé
		Produit 2.2: Une approche pilote participative de création d'une RB tenant compte de la VET des SEF est développée
		Produit 2.3: Un système de redistribution équitable des recettes issues des SEF est développé
		Produit 2.4: Le renforcement de capacités des parties prenantes sur la gestion des SEF est réalisé
	Effet 3: Assurer une gestion réussie des objectifs du projet	**Produit 3.1:** La gestion technique administrative est assurée
		Produit 3.2: Un plan de communication est mis en œuvre

86. Il faut noter que les changements présentés ci-dessus sont principalement une formulation plus spécifique des résultats attendus. Ils ne changent pas fondamentalement ce que le projet conjoint est sensé atteindre mais ils augmentent la clarté de ce que le projet conjoint est supposé atteindre. Toutefois l'Evaluateur a noté que ces changements ne semblent pas avoir été effectués dans le document de projet reçu du F-OMD Secrétariat.

87. Comme discuté dans les paragraphes précédents, il avait été reconnu lors de l'approbation du projet conjoint que la stratégie de mise en œuvre n'était pas suffisamment détaillée. Malgré quelques changements apportés au document de projet, un élément important de cette stratégie manque toujours dans ce document pour bien comprendre la stratégie de mise en œuvre ainsi que les résultats attendus de ce projet. La mise en œuvre du projet conjoint se fait principalement au travers de 11 sites qui ont été sélectionnés suite à un processus d'analyse multicritères. Cet élément aurait du être précisé et détaillé dans la section *4.6.2 Stratégie de mise en œuvre* du document de projet. La réalité est que la plupart des activités du PASEF sont mise en œuvre dans ces 11 sites.

88. La sélection des 11 sites a été basée sur l'analyse des 7 critères suivants : (i) Potentiel forestier élevé, (ii) Niveau de vulnérabilité/pauvreté, (iii) Présence d'organisations communautaires engagées, (iv) Acquis de projets et programmes, (v) Importance des projets/programmes dans le site, (vi) Accessibilité, et (vii) Sécurité

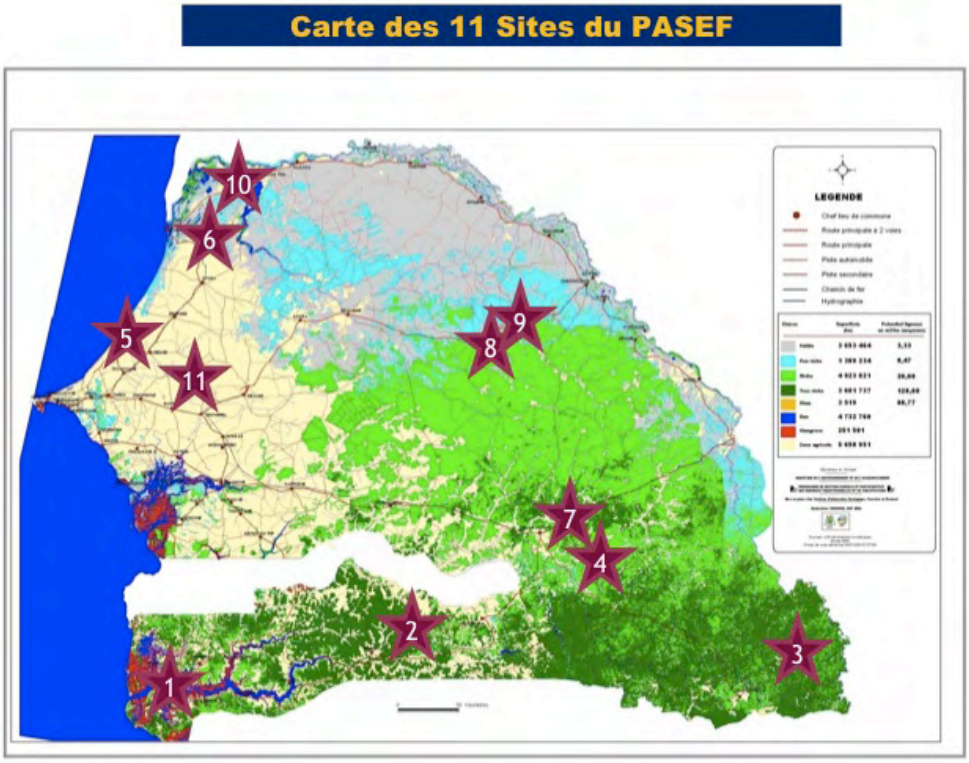
89. Les 11 sites retenus pour mettre en œuvre le projet conjoint sont situés dans 7 régions administratives du Sénégal (sur 11). La liste des sites retenus est présentée dans le tableau ci-dessous et la location géographique de chaque site est présentée dans la carte ci-dessous avec le numéro correspondant de chaque site:

Tableau 2: Liste des sites d'intervention du PASEF

N°	Sites	Régions	Structures impliquées
1	La mangrove de Ziguinchor	Ziguinchor	mangrove
2	La forêt classée de Mahon	Kolda	IREF/Kolda
3	La Zone d'Intérêt Cynégétique de la Falémé	Kédougou	IREF/Kédougou
4	La RNC de Dialamakhan	Tambacounda	IREF Tamba, PROGEDE
5	La RNC de Darou Khoudoss	Thiès	IREF Thiès, PGIES, PMOPABF
6	La RNC de Gandon	St-Louis	IREF St-Louis, PGIES
7	La RNC de Massadala	Tambacounda	IREF/Tamba, PGIES
8	La Réserve Sylvo-Pastorale de Ferlo Sud	Matam	IREF/Matam, PGIES
9	La Réserve Sylvo-Pastorale de Ferlo Nord	Matam	IREF/Matam, PGIES
10	Le Parc National des Oiseaux du Djoudj	St-Louis	PNOD/DPN
11	La forêt classée de Ndémène	Thiès	IREF Thiès, PROGERT

** RNC : Réserve Naturelle Communautaire*

90. Le travail effectué dans ces sites constitue la base des réalisations du PASEF. Les activités du PASEF dans ces sites sont presque toutes ancrées au niveau des IREF régionaux ce qui favorise la communication entre les acteurs engagés dans le PASEF et les agences nationales. Ces sites sont utilisés pour la collecte de données, pour tester, démontrer et piloter les approches et modèles développés par le PASEF.



91. En conclusion, une formulation trop rapide et un changement de la vision initiale du projet dans le document de projet qui était de renverser le déclin des écosystèmes forestiers et d'encourager l'utilisation durable des services provenant des écosystèmes forestiers au Sénégal font que l'équipe de mise en œuvre du projet n'a pas disposé d'un document de projet très cohérent qui aurait du servir de plan directeur à la mise en œuvre du projet. Sans un plan directeur cohérent, l'équipe de mise en œuvre du projet à rencontrer des difficultés au démarrage pour définir les activités à mettre en place pour atteindre les résultats anticipés. La stratégie de mise en œuvre n'était pas suffisamment détaillée, ce qui avait été reconnue lors de l'approbation du projet conjoint par le F-OMD. Un élément important de la stratégie de mise ne œuvre qui n'est pas détaillé dans le document de projet est le fait que la plupart des activités du PASEF sont mise en œuvre dans 11 sites qui ont été sélectionnés suite à un processus d'analyse multicritères.

4.2. Efficacité du Projet Conjoint

92. Cette section présente les résultats sur l'efficacité du projet conjoint qui consiste à mesurer dans quelle mesure les résultats attendus du projet conjoint (Effets) ont été atteints ou qui devraient être atteints durant la période restante de mise en œuvre du projet. La section inclut une revue des résultats principaux atteints à ce jour par le projet, suivi par la contribution du projet conjoint au développement des capacités, la revue de résultats non attendus et finalement la revue des risques et des mesures en place pour gérer ces risques et qui sont reliés à la mise en œuvre du projet.

4.2.1. Atteinte des Effets Attendus du Projet Conjoint

93. Après 20 mois de mise en œuvre (sur 36 mois total), le projet conjoint a livré un bon nombre de résultats intermédiaires (*voir tableau 3 ci-dessous*). Ces résultats consistent principalement à la construction de partenariats, de définition de méthodologies, d'études, d'enquêtes, et d'ateliers de formation/information. Considérant que le projet a écoulé 56% de sa durée totale, le volume de résultats atteints est satisfaisant. Le PASEF dispose maintenant d'une base de connaissance importante reliée à la VET des SEF.

Tableau 3: Liste des Résultats Atteints du Projet Conjoint

Résultats	Activités	Réalisations (novembre 2010)
Effet 1: Assurer une meilleure connaissance des Ecosystèmes Forestiers, de leurs services et de leur Valeur Economique Totale (VET)		
Produit 1.1: Le système d'information mis en place par le CSE est élargi à l'ensemble des autres SEF	• **Act. 1.1.1:** Mettre en place les groupes de travail sur la situation de référence et les tendances des ESF et des SEF • **Act. 1.1.2.** Collecter, consolider et synthétiser les informations relatives aux ESF et aux SEF • **Act. 1.1.3.** Evaluer les conditions actuelles et les tendances des ESF, des SEF et des forces motrices • **Act. 1.1.4.** Actualiser les bases des données sur les ESF et les SEF	• Réalisé un index bibliographique sur les écosystèmes forestiers et leurs services • Défini et validé la méthodologie pour l'étude des conditions et tendances • Réalisé une revue documentaire portant sur la biodiversité et les écosystèmes forestiers du Sénégal • Conduit une évaluation intégrée des conditions et tendances des EF sur 9 sites. • Réalisé une évaluation de la perception communautaire de l'état et des tendances des écosystèmes forestiers dans les dix sites du projet • Cartographie validé et données socio économiques collectées sur l'état et les tendances des écosystèmes forestiers dans neuf sites du projet (Ndemene, Darou khoudoss, Djoudj, Gandon, Ferlo Nord et Sud, ZIC Falémé, Forêts de Mahon-Bakor, RNC Dialamakhan, RNC Massada)
Produit 1.2: La valeur économique totale (VET) des SEF est évaluée	• **Act. 1.2.1.** Mettre en place le groupe de travail sur l'évaluation économique des SEF • **Act. 1.2.2.** Développer un cadre logique et valider des modèles d'évaluation économique des SEF • **Act. 1.2.3.** Collecter, consolider et analyser les informations relatives aux études économiques (VET) des SEF • **Act. 1.2.4.** Déterminer la chaine de valeur des produits forestiers	• Défini la méthodologie et cadre conceptuel pour les études économiques des SEF • Collecté les données primaires en rapport avec la réalisation de l'étude sur «*l'Evaluation économique de la contribution des services d'écosystèmes forestiers au développement local et régional. Cas de la Réserve Communautaire de Gandon*» • Elaboré un deuxième protocole de recherche portant sur la contribution des SEF au développement local autour du parc national du Djoudj • Collecté des données primaires en rapport avec l'étude sur la contribution des SEF au développement local du parc national du Djoudj. • Lancé quatre mémoires (Master et Maîtrise) de recherche sur une meilleure connaissance des SEF sous la supervision du PNUE
Produit 1.3: Le renforcement de capacités des parties prenantes sur la connaissance des SEF est réalisé	• **Act. 1.3.1.** Renforcer les capacités des élus locaux en matière de RN, orienté sur les SEF • **Act. 1.3.2.** Former les acteurs non gouvernementaux et privés sur les outils de collecte de données sur les SEF • **Act. 1.3.3.** Former les acteurs sur l'approche pilote de création de la RB • **Act. 1.3.4.** Organiser des campagnes d'information/sensibilisation • **Act. 1.3.5.** Renforcer les capacités des agents du MEPNBRLA et des Collectivités locales	• Formé les élus locaux (7 ARD et 7 PCR parmi les sites du PASEF) sur la décentralisation et les SEF • Sensibilisé 14 communautés rurales sur l'approche de la création de la RB • Information/sensibilisation des Gouverneurs de région, des Directeurs des ARD des sept régions cibles • Formation sur la fiscalité forestière des sept régions cibles • 2 campagnes d'information sur la RB • 2 formations en comptabilité environnementale pour 60 agents du MEPN réalisées • 40 agents du MEPN ont reçu un renforcement de capacité sur les SEF
Produit 1.4: Les forces motrices de la dynamique des SEF sont caractérisées	• **Act. 1.4.1.** Mener des études sur les investissements (équipements sociaux, infrastructures) et activités génératrices de revenus nécessaires en vue d'une meilleure préservation des SEF • **Act. 1.4.2.** Mener des enquêtes sur la vulnérabilité	• Note d'orientation méthodologique préparée • 3 études sur les investissements (équipements et infrastructures) réalisées • Une enquête de vulnérabilité nationale et les flux migratoires ont conduit à 10 rapports sur les sites du PASEF • Profile de la Réserve de Biosphère établi (enquête, bibliographie, données

Résultats	Activités	Réalisations (novembre 2010)
	(VAM) et les flux migratoires pour améliorer les connaissances au niveau de l'interaction entre les SEF et le bien-être des populations • **Act. 1.4.3.** Activité supprimée • **Act. 1.4.4.** Mener des études sur la RB (bibliographie, collecte de données scientifiques et enquêtes socio-économiques) • **Act. 1.4.5.** Mettre en place le groupe de travail sur l'identification des facteurs de changement des SEF • **Act. 1.4.6.** Collecter, traiter et analyser les informations relatives aux facteurs de changements des SEF • **Act. 1.4.7.** Identifier des créneaux porteurs pour la reconversion des exploitants forestiers • **Act. 1.4.8.** Mener des enquêtes sur les relations entre changements environnementaux et migrations (OIM) • **Act. 1.4.9**. Organiser un atelier de restitution des résultats OIM/PASEF	scientifiques et plan de coopération) • Organisé deux ateliers méthodologiques sur les méthodes et outils de collecte de données avec la participation de 15 experts par atelier de divers profils (sociologie des populations, système d'information géographique, statistique et démographie, environnement, développement local, forestier) ; • Réalisé une revue critique de la littérature sur les relations migrations et environnement dans la région de Saint-Louis ; • Réalisé une enquête MARP incluant le genre sur les relations migrations et environnement dans les deux communautés rurales Gandon et Ndiébène Gandiol avec des focus group qui ont impliqué 560 villageois (femmes, jeunes, autochtones, migrants, organisations de producteurs) ; • Enquêtes sur les relations vulnérabilité/migrations/environnement sur 5 sites du PASEF, en cours
Produit 1.5: Les scénarii des changements climatiques de l'évaluation du millénium (EM) sont contextualités	• **Act. 1.5.1.** Mettre en place les groupes de travail sur l'élaboration des scenarii • **Act. 1.5.2** Développer les scenarii plausibles sur les SEF au Sénégal sous l'hypothèse des changements climatiques a base des scenarii du EM • **Act. 1.5.3.** Evaluer les changements de la VET des SEF selon les scénarii	•
Effet 2: Mettre en place un modèle participatif de gestion et de valorisation équitable des SEF en vue de l'intégration des VET dans la politique fiscale		
Produit 2.1: Un système fiscal intégrant la VET des SEF est développé	• **Act. 2.1.1.** Mettre en place les groupes de travail sur l'élaboration d'un schéma d'écotaxe • **Act. 2.1.2.** Développer un schéma d'écotaxe • **Act. 2.1.3.** Appuyer la révision de la fiscalité environnementale	• Développé les termes de références pour l'identification d'une expertise internationale devant appuyer la conception et le développement des modèles d'écotaxes
Produit 2.2: Une approche pilote participative de création d'une RB tenant compte de la VET des SEF est développée	• **Act. 2.2.1.** Assurer le renforcement des capacités des gestionnaires et des communautés locales sur le concept de réserve de biosphère • **Act. 2.2.2.** Elaborer un plan de coopération de la RB • **Act. 2.2.3.** Elaborer un système de zonage de la RB • **Act. 2.2.4.** Appuyer la mise en place d'organes de gestion de la future RB • **Act. 2.2.5.** Préparer et Soumettre le formulaire de	• Plan de coopération de la RB réalisé • 594 acteurs ont été directement touchés en ce qui concerne l'information sur le bien fondé de la réserve de biosphère : o 8 réunions villageoises autour de quatre noyaux de la RB impliquant 87 villages pour 452 participants o Un atelier régional d'information sensibilisation avec 55 participants venant des différentes localités de la région o Un forum avec 64 invités lors de la célébration de la journée mondiale de

Résultats	Activités	Réalisations (novembre 2010)
	désignation de la RB	l'environnement o Un autre forum pour 23 participants pour accompagnée la réflexion sur la stratégie nationale sur les aires protégées • Deux équipes de 10 personnes (gestionnaires, services techniques, populations, PGIES) ont procédé à la vérification et délimitation à la peinture des noyaux centraux, mais également à l'inventaire de ces quatre noyaux centraux. • Les groupes ont identifié les zones homogènes de villages polarisés par chaque noyau. • Quatre (4) noyaux de conservation ont été pré identifiés, géo référencés et cartographiés dont 3 dans la réserve de faune du Ferlo Sud et 1 dans la réserve du Ferlo Nord.
Produit 2.3: Un système de redistribution équitable des recettes issues des SEF est développé	• **Act. 2.3.1.** Mettre en place un groupe de travail sur l'élaboration des mécanismes de compensation • **Act. 2.3.2.** Développer un mécanisme de compensation	•
Produit 2.4: Le renforcement de capacités des parties prenantes sur la gestion des SEF est réalisé	• **Act. 2.4.1.** Vulgariser le modèle de gestion applicable au suivi-évaluation des acteurs de conservation et de la valorisation des ressources forestières et des bonnes pratiques • **Act. 2.4.2.** Organiser des ateliers de formation sur la gestion de la migration environnementale à l'intention des institutions de sécurité humaine dans les régions administratives du Sénégal • **Act. 2.4.3.** Renforcer les capacités des acteurs impliquées dans la gestion des produits forestiers • **Act. 2.4.4.** Appuyer la création des PME communautaires et individuelles en matière de gestion des SEF • **Act. 2.4.5.** Développer des modules de gestion et planification économique des ressources forestières à l'endroit des collectivités locales • **Act. 2.4.6.** Formuler, sélectionner et lancer des microprojets en gestion des SEF	• 1 voyage d'étude sur dix sites a permis à 20 représentants d'échanger avec leurs homologues d'autres régions du Sénégal • 4 ateliers de formation / sensibilisation dans quatre conseils régionaux et touchant 120 villageois • Réalisé un atelier de sensibilisation et de renforcement de capacités sur les migrations, changements climatiques et environnement animé par un expert international de l'OIM et un consultant international, (30 novembre au 02 décembre 2010 à Thiès) avec la participation d'une quarantaine de participants incluant : les inspecteurs régionaux des Eaux et Forêts des 7 régions du PASEF, les directeurs des services régionaux d'aménagement du territoire, les directeurs des agences régionales de développement (ARD), les représentants des conseils régionaux (élus locaux) • La formulation et la sélection des microprojets sont lancées sur quatre sites et le processus est en cours pour cinq autres sites
Effet 3: Assurer une gestion réussie des objectifs du projet		
Produit 3.1: La gestion technique administrative est	• **Act. 3.1.1.** Assurer le fonctionnement de l'Unité de Coordination • **Act. 3.1.2.** Mettre en place les cadres de	• Gestion du projet satisfaisante confirmée par un Audit intervenu en début d'année 2010 • Validation du manuel de procédure et du dispositif de suivi évaluation

Résultats	Activités	Réalisations (novembre 2010)
assurée	concertation/Séminaire et Ateliers pour le processus de révision de la fiscalité forestière • **Act. 3.1.3.** Mettre en place un dispositif de S&E des activités du projet • **Act. 3.1.4.** Elaborer et valider un manuel de procédures, administratives, financières et comptables • **Act. 3.1.5.** Organiser l'atelier d'élaboration du cadre logique • **Act. 3.1.6.** Assurer la prise en charge de l'audit annuel • **Act. 3.1.7.** Assurer la prise en charge de l'évaluation à mi-parcours et finale du projet • **Act. 3.1.8.** Participer aux ateliers organisés dans le cadre de la modalité NEX • **Act. 3.1.9.** Organiser un atelier de planification annuel des activités du projet	
Produit 3.2 : Un plan de communication est mis en œuvre	• **Act. 3.2.1.** Organiser des séances d'information médiatisée sur les SEF, leur VET et leurs mécanismes de paiement (émissions radio, TV, etc.) • **Act. 3.2.2.** Elaborer et diffuser des supports didactiques sur le PASEF • **Act. 3.2.3.** Vulgariser et partager les résultats des études, des ateliers, etc.	• Cinq réunions communautaires regroupant l'ensemble des élus locaux dans les sites ciblés et leur population dont l'objectif consistait d'une part, à introduire le PASEF, d'autre part à recueillir la perception des villageois en ce qui concerne leur vision sur les concepts d'écosystèmes et les biens et services qu'ils procurent ; • Assuré la diffusion et rediffusion de 14 émissions en français et en langues locales à travers la RTS, Wal Fadji et les radios communautaires locales. La télévision privée Wal Fadji a retransmis les moments forts de cette activité. • Un publireportage est en préparation : interviews réalisé • 2,000 exemplaires d'actes d'information sur les SEF diffusés • 1,500 exemplaires d'actes d'information sur la fiscalité diffusés • Les méthodes d'approche et les mécanismes de paiement des services des écosystèmes sont partagés avec les acteurs régionaux en quatre phases: o Une séance de restitution des résultats de la consultation sur « *l'étude documentaire sur des exemples de mécanismes de paiement des services des écosystèmes forestiers dans le monde* » ; o Une séance de formation et de sensibilisation sur les concepts d'écosystème et des services des écosystèmes de mangrove ; o Une séance de formation et de sensibilisation sur les concepts de paiement des services des écosystèmes forestiers intégrant la faune ; o Une séance de formation sur la fiscalité forestière dans le contexte de la décentralisation

94. La stratégie du projet conjoint est de contribuer à la réduction de la pauvreté à travers une gestion durable des Services des Ecosystèmes Forestiers (SEF). Pour atteindre cette stratégie, une série de trois effets a été identifiée pour assurer une meilleure connaissance des Ecosystèmes Forestiers, de leurs services et de leur Valeur Economique Totale (VET) et pour mettre en place un modèle participatif de gestion et de valorisation équitable des SEF en vue de l'intégration des VET dans la politique fiscale. Ces effets seront atteints à travers 11 produits attendus qui sont eux mêmes mis en place au travers de 53 activités. Les réalisations du projet conjoint à ce jour sont récapitulées dans le tableau ci-dessus.

95. La revue des réalisations du PASEF à ce jour montre que le projet progresse vers les effets escomptés et l'objectif global du projet conjoint. Cependant il est noté que ces progrès, bien que mis ensemble dans le tableau ci-dessous, sont une addition de résultats qui ont été réalisés dans plusieurs « poches » du projet. Malgré que le projet conjoint soit en théorie une entité unique, la pratique fait que la plupart des agences des NU travaillent dans leurs domaines respectifs. Ce phénomène est accentué par le fait que le projet conjoint est mis en œuvre avec plusieurs organisations de contrepartie, ce qui complique les tâches de coordination et empêche une bonne synergie entre toutes les initiatives supportées par le PASEF. A ce titre il est recommandé que les connaissances acquises dans toutes les « poches » du PASEF soient rendues facilement accessibles en mettant une copie de tous les rapports disponibles sur une page web du site du MEPN.

96. Un autre commentaire provenant de la revue des réalisations du PASEF est l'emphase sur les activités plutôt que sur les résultats attendus. La réalisation d'activités est indispensable pour atteindre des résultats de développement mais souvent cette emphase se transforme en une approche qui consiste plus à s'assurer de la conformité avec un plan d'activités à mettre en œuvre que de s'assurer que les objectifs attendus soient atteints (*voir aussi cette discussion dans la section 4.3.1*). Cette emphase est aussi reflétée dans les rapports semi-annuels de progrès du PASEF ou le format rend difficile l'évaluation des progrès réels du projet conjoint.

97. En conclusion, malgré ces commentaires, le PASEF progresse vers ses effets attendus. Le projet conjoint est en voie de disposer de la VET pour certains SEF et les partenaires connaissent bien la problématique et les enjeux derrière le PASEF y compris au niveau régional et local. Le projet conjoint rentre maintenant dans une deuxième phase qui va être d'appliquer cette VET des SEF à une meilleure gestion durable des écosystèmes forestiers en commençant dans les 11 sites sélectionnés du PASEF.

4.2.2. Contribution au Développement des Capacités

98. Le développement des capacités des acteurs principaux fait parti intégral du design du projet conjoint. L'Evaluateur a noté que les révisions du cadre logique (*voir section 4.1.6*) ont consisté, entre autres, à intégrer et à préciser le besoin de renforcer les capacités des parties prenantes. Le cadre logique initial avait l'Effet #3 qui était focalisé exclusivement sur l'appropriation de la réforme fiscale forestière par les parties prenantes autre que le gouvernement. Cette Effet a été annulé et les résultats attendus ont été intégrés dans les Effets #1 et #2 du cadre logique révisé sous les produits « *renforcement des capacités des parties prenantes sur la connaissance des SEF est réalisé* » (produit 1.3 et 2.4).

99. Toutefois, il est aussi noté que le document de projet fournit très peu de lignes directrices pour développer ces capacités. Aucune stratégie n'est présentée, malgré l'importance du développement des capacités pour l'impact à long terme du projet conjoint[5].

100. Globalement il est maintenant bien reconnu que la capacité réfère à la capacité globale d'un système de fonctionner et d'être durable[6]. Le développement des capacités comprend l'acquisition de compétences et de connaissance pour les personnes concernées ; l'amélioration des structures organisationnelles, mécanismes et

5 Il est aussi noté que les directives du F-OMD pour développer ces programmes conjoints ne demandent pas de stratégie particulière pour le développement des capacités

6 Voir l'étude "*Capacity, Change and Performance*" conduite par le European Center for Development Policy Management (ECDPM), qui a exploré la notion de capacité et de développement des capacités (http://www.ecdpm.org/).

procédures ; et finalement le renforcement d'un environnement porteur avec des politiques et des lois adéquates. La capacité est la somme d'une série de conditions, d'avoirs intangibles et des relations qui font partis d'une organisation ou d'un système et qui est distribuée à différents niveaux :

- Les personnes ont des compétences individuelles et des attributs qui contribuent à la performance du système ;
- Les organisations et le système ont une large collection d'attributs, de compétences et d'expertise appelés capacités qui peuvent être technique (par exemple analyse de politiques, évaluation des ressources naturelles, gestion des ressources financières, etc.) et socio-relationnel (par exemple mobilisation et engagement des acteurs pour collaborer et atteindre un objectif partagé traversant les limites organisationnelles, créant une identité collective et gérant les tensions entre collaboration et compétition)

101. Des efforts pour développer les capacités des acteurs sont faits par le PASEF. Toutefois ces efforts se concentrent particulièrement sur les personnes impliquées (acteurs) et peu sur les organisations et le système. L'Evaluateur a noté que l'équipe de mise en place du projet conjoint connaît le contexte organisationnel et politique dans lequel le projet conjoint est mis en place. Toutefois une plus grande emphase des activités du PASEF sur les aspects institutionnels, politiques et législatifs est particulièrement souhaitée à ce stade du projet afin d'identifier les écarts de capacité et comment résoudre ces écarts afin de maximiser l'impact à long terme des résultats du PASEF.

102. A ce point dans la mise en œuvre, il est souhaité que l'équipe du projet conjoint analyse les besoins de développement de capacités organisationnelle, politique et législative dans le contexte de la mise en place de la VET et de l'utilisation durable des services des écosystèmes forestiers dans les structures locales de GRN et de développement (ARD et communautés locales). Renforcer ces capacités dans tous le Sénégal est au delà du champ d'intervention du projet conjoint ; toutefois, le PASEF se doit de laisser derrière lui un plan d'action pour résoudre ces écarts de capacités.

4.2.3. Résultats Additionnels Non Planifiés

103. Le PASEF est un projet innovateur pour la GRN au Sénégal au travers de la reconnaissance et de l'application d'une approche plus compréhensive pour la GRN. Le projet conjoint cherche à développer une méthodologie pour développer la VET des écosystèmes forestiers et à partir de la connaissance de cette VET de développer un modèle participatif de gestion et de valorisation équitable des Services des Ecosystème Forestiers (SEF) ; incluant une réforme de la politique fiscale forestière.

104. Le projet progresse en direction de ses résultats attendus (*voir les sections précédentes*) mais il a d'ores et déjà des impacts positifs qui n'étaient pas directement anticipés. Deux impacts potentiels non anticipés ont été notés par l'Evaluateur :

- Une meilleure connaissance de la VET des espaces forestiers au Sénégal est une réponse directe à une question macro-économique du gouvernement qui est de savoir quelle est la contribution de ces espaces forestiers au PIB du Sénégal. Il semble que cette contribution soit sous évaluée (*voir section 4.1.1*) actuellement et des discussions sont en cours pour actualiser cette contribution. Les résultats du PASEF sont de l'information clé pour ces discussions. Au delà d'une contribution révisée au PIB, le résultat à moyen terme est la possibilité d'augmenter les investissements du gouvernement dans les ressources naturelles, correspondant à une contribution plus importante au PIB.
- Connaître la VET des ressources naturelles locales a aussi un impact positif pour le développement local. Comme discuté dans la section 4.1.1, le Sénégal a embarqué dans le PNDL avec, en particulier, une décentralisation de la GRN qui est maintenant une responsabilité des communautés locales. Afin de supporter ce processus de décentralisation, le gouvernement a mis en place une structure de développement régional au travers des ARD qui assurent la coordination et l'harmonisation des actions de développement dans chaque région et fournit une assistance

technique aux collectivités locales pour définir leur propre développement, incluant la GRN. La connaissance de la VET des SEF est un élément clé dans le contexte du développement de ces communautés locales. L'identification d'autres services provenant de ces écosystèmes a un intérêt particulier pour ces acteurs du développement et il est reconnu qu'une fiscalité forestière plus adaptée devrait permettre à ces communautés d'augmenter leurs revenus et ainsi de pouvoir mieux accéder à des projets de développement en fournissant des fonds de contreparties souvent conditionnels à l'obtention de ces projets.

105. Les objectifs du PASEF sont donc très pertinents dans le contexte de décentralisation/développement local en place au Sénégal. L'impact socio-économique du projet sur les communautés locales devrait même s'accroitre dans la deuxième phase du projet lorsque la VET de certains écosystèmes forestiers sera connue, y compris la valeur de certains services qui pourraient devenir des contributeurs importants pour le développement local.

4.2.4. Risques et hypothèses / Gestion des Risques

106. Une liste de seulement trois risques a été identifiée durant la formulation du projet conjoint (*voir tableau 4 ci-dessous*) avec les réponses expliquant comment chaque risque est géré afin de minimiser ses conséquences. Ce sont principalement des risques stratégiques de haut niveau qui pourraient affecter directement le projet conjoint et particulièrement son impact à long terme. Ces trois risques ont été revus par l'Evaluateur et chaque risque a été évalué. Le résultat est indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4: Liste des Risques Identifiés et Réponses de Gestion

Risques	Evaluation à Mi-Parcours	Gestion pour Minimiser les Conséquences
1. Disponibilité de l'expertise nationale	Faible	○ L'évaluation économique et la mise en place d'un modèle d'écotaxe nécessitent des compétences en analyse économique, en finance et dans le domaine de la fiscalité. ○ Pour pallier à cela le PNUE identifiera l'expertise internationale requise. Dans ce même ordre d'idée, le concours d'experts fiscalistes internationaux permettra de fournir une expertise dans le domaine de l'écotaxe. ○ Pour la durabilité, la formation par la méthode « apprendre par la pratique » permettra de renforcer les capacités des nationaux.
2. L'acceptation de l'écotaxe dans la réforme fiscale par le Gouvernement	Moyen	○ Les questions de la taxation sont politiquement sensibles. L'introduction de l'écotaxe pour des services d'écosystème qui étaient d'accès libre ou à bon marché peut s'avérer difficile. ○ Les lenteurs et lourdeurs seront minimisées par l'approche participative envisagée et les actions de vulgarisation qui garantissent également l'appropriation nationale et, partant la durabilité de la fiscalité.
3. L'accentuation de l'inégalité et de la pauvreté	Faible	○ L'introduction de l'écotaxe dans des écosystèmes qui ont été utilisés dans le passé de manière libre ou à bon marché pourrait entraîner la marginalisation de quelques groupes sociaux dans le cadre du nouveau système fiscal. ○ Pour infléchir la tendance à l'accentuation de l'inégalité et de la pauvreté il sera conçu et mis en place des mécanismes de transfert dans la structure de l'impôt qui permettront de compenser les groupes sociaux dont le statut a été lésé dans le cadre de la mise en œuvre de l'écotaxe. Les dispositions envisagées par le Gouvernement en matière de dotation des ressources dans la voie du renforcement de la décentralisation militent pour la mise en place de mécanismes de réinvestissement d'une part substantielle des recettes fiscales forestières dans la gestion des ressources naturelles

107. L'analyse conduite durant la revue à mi-parcours montre que ces risques sont bien gérés. Le risque #1 et #3 ont été évalués comme *Faible*. L'expertise utilisée par le projet conjoint est un mélange d'expertise nationale

et internationale et à ce point il n'est pas anticipé de problèmes particuliers avec la disponibilité d'expertise nationale qui existe (*voir section 4.3.4*). Pour ce qui est de la marginalisation de groupes sociaux le risque est évalué comme faible. Considérant la situation sociale des communautés locales existantes auprès de ces EF, la réforme fiscale ne peut que bénéficier ces communautés dans le long terme. Il se peut que l'impact sur les différents groupes sociaux soit inégal mais globalement il est attendu que les résultats du PASEF impactent ces communautés de façon positive.

108. Pour ce qui est de l'acceptation de cette réforme par le gouvernement, un certain risque existe et il est évalué *Moyen*. Ce risque est en fait le risque principal du projet conjoint pour atteindre ses objectifs. Tous les investissements du PASEF sont faits pour une réforme fiscale de la gestion forestière au Sénégal. Dans le cas où le gouvernement n'accepte pas cette réforme, les résultats et particulièrement les impacts à long terme du PASEF n'en seront que diminués. En plus des mesures notées pour minimiser cette conséquence, il faut noter que ce risque est aussi minimisé en travaillant étroitement avec la structure de développement local – les ARD – et aussi avec le gouvernement au travers du MEPN pour réviser la contribution de l'environnement au PIB (*voir section 4.2.3*).

109. Un autre risque devrait être ajouté à cette liste ; *le risque d'accumuler de la connaissance sur la VET des SEF qui ne sera pas utilisée/exploitée*. C'est un risque opérationnel du projet conjoint. La nature de ce projet conjoint est un projet qui génère beaucoup d'information sur l'économie de ces écosystèmes. Cette connaissance est pour l'instant clairsemée au niveau de chaque intervention gérée par chaque agence des NU. Ce risque doit être minimisé par un effort à rassembler toute cette connaissance et de maximiser l'exploitation de ces données, y compris des études transversales recoupant par exemple les données accumulées par l'enquête du PAM avec les données collectées par le CSE (*voir recommandation section 7*).

4.3. Efficience du Projet Conjoint PASEF

110. Cette section présente les résultats sur l'efficience du projet conjoint qui consiste à mesurer la productivité du processus d'intervention du projet. L'évaluation a analysé de quelle façon les résultats atteints dérivent d'une bonne utilisation des ressources financières, humaines et matérielles du projet conjoint. Elle a aussi analysé l'approche de gestion globale et l'utilisation d'une gestion adaptive, la gestion financière du projet conjoint, l'assistance technique utilisée, les mécanismes de mise en œuvre, la participation des parties prenantes et l'approche pour le suivi et la mesure des progrès du projet conjoint.

4.3.1. L'approche de Gestion du Projet Conjoint

111. Considérant la complexité du projet conjoint due au nombre d'organisations engagées dans la mise en œuvre et du champ d'intervention du projet, la gestion du projet conjoint est maintenant globalement satisfaisante malgré des différences significatives dans la gestion des activités du PASEF d'une agence des NU à l'autre. Les discussions durant la mission de l'Evaluateur au Sénégal ont mis en évidence les difficultés rencontrées au démarrage du projet conjoint. Ces difficultés ont surtout porté sur les arrangements de gestion et la mobilisation des ressources financières pour chaque agence des NU. Malgré ces difficultés, l'équipe de mise en œuvre du projet a su utiliser une gestion adaptive pour adapter le plan de travail si besoin était afin de sécuriser l'atteinte des résultats attendus et de continuer à adhérer au design du projet conjoint. Globalement, la revue du projet indique que la mise en œuvre du projet conjoint ne diverge pas de manière significative des objectifs initiaux et aussi des arrangements de gestion tels qu'ils avaient été prévus dans le document de projet et révisés lors des deux ateliers de Saly le 3-5 juin 2009 et le 1-3 octobre 2009 (*voir aussi section 4.1.6*).

112. Les éléments clés de gestion du projet conjoint sont discutés ci-dessous:

Modalités de Gestion

113. La gestion de la mise en œuvre du projet conjoint se fait sur la base des responsabilités de mise en œuvre

de chaque agence des NU et des organisations de contreparties. Le tableau ci-dessous décrit ces responsabilités pour chaque produit attendu du projet conjoint.

Tableau 5: Responsabilité(s) des Agences des NU et Contreparties par Produit

Produit	Agence des NU	Contrepartie
Effet 1: Assurer une meilleure connaissance des Ecosystèmes Forestiers, de leurs services et de leur Valeur Economique Totale (VET)		
Produit 1.1: Le système d'information mis en place par le CSE est élargi à l'ensemble des autres SEF	• **PNUE**	• CSE, ANSD
Produit 1.2: La valeur économique totale (VET) des SEF est évaluée	• **PNUE, ONUDI**	• DEEC
Produit 1.3: Le renforcement de capacités des parties prenantes sur la connaissance des SEF est réalisé	• **FAO, UNESCO, PNUD**	• DEFCCS
Produit 1.4: Les forces motrices de la dynamique des SEF sont caractérisées	• **FAO, PAM, UNESCO, PNUE**	• ANSD
Produit 1.5: Les scénarii des changements climatiques de l'évaluation du millénium (EM) sont contextualités	• **PNUE**	• ANSD
Effet 2: Mettre en place un modèle participatif de gestion et de valorisation équitable des SEF en vue de l'intégration des VET dans la politique fiscale		
Produit 2.1: Un système fiscal intégrant la VET des SEF est développé	• **PNUE**	• DEFCCS, Direction des impôts
Produit 2.2: Une approche pilote participative de création d'une RB tenant compte de la VET des SEF est développée	• **UNESCO**	• DEEC
Produit 2.3: Un système de redistribution équitable des recettes issues des SEF est développé	• **PNUE**	• DEFCCS, Direction des impôts, Direction des collectivités locales
Produit 2.4: Le renforcement de capacités des parties prenantes sur la gestion des SEF est réalisé	• **FAO, OIM, ONUDI, PNUD**	• DEFCCS
Effet 3: Assurer une gestion réussie des objectifs du projet		
Produit 3.1: La gestion technique administrative est assurée	• **UNDP**	• DEFCCS
Produit 3.2 : Un plan de communication est mis en œuvre	• **UNDP, PNUE**	• DEFCCS

114. Chaque agence gère donc un budget correspondant aux responsabilités décrites dans le tableau ci-dessus et – suivant les règles du F-OMD - décide du mode d'exécution avec ses partenaires et contreparties en suivant ses propres règles de mise en œuvre de tels programmes/projets.

115. Toutefois, les différences de mode de gestion/mobilisation de ressources ont entrainé des conflits entre les agences et les partenaires nationaux. L'approche « exécution nationale (NEX) » du PNUD a été retenue comme l'approche la plus adéquate par les partenaires nationaux, à l'opposé d'une exécution directe par les agences des NU. Il est certain que la méthode NEX correspond aux principes de la Déclaration de Paris mais cette expérience de projet conjoint met aussi en évidence les problèmes liés à ces différences de modalités de gestion. Les procédures existantes de certaines agences des NU ne leur permettent pas de mettre en place une approche NEX compte tenu de leurs propres procédures à suivre. Cette situation n'est pas unique au Sénégal et pour une meilleure harmonisation des modalités de gestion de programmes/projets conjoints, il est nécessaire que ces agences des NU harmonisent leurs procédures de gestion et de mobilisation de ressources au niveau global pour pouvoir être directement applicable au niveau pays.

Mécanismes de Gestion

116. Les arrangements de gestion et de coordination pour la mise en œuvre du projet conjoint incluent:

- Le projet est ancré à la Direction des Eaux, Forêts, Chasse et Conservation des Sols (DEFCCS) du MEPN;
- Une Unité de Coordination du Projet (UCP) est localisée à la DEFCCS et est en charge de l'exécution et de la coordination du projet conjoint. Cette unité assure aussi le secrétariat du comité

technique ;

- La Coordonatrice Résidente des NU facilite la coordination entre les agences des NU engagées dans le projet conjoint pour s'assurer que la mise en œuvre du projet est à jour et que les résultats attendus soient livrés ;
- Le Comité de Pilotage établit la direction et les orientations du programme. Il comprend un représentant du gouvernement du Sénégal (Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)), la Coordonnatrice Résidente des NU et un représentant de la coopération espagnole ;
- Un Comité Technique du projet conjoint est présidé par le Directeur de la DEFCCS. Il comprend des représentants du MEF, de la coopération espagnole, des agences SNU concernées, des partenaires de réalisation, des collectivités bénéficiaires et de la société civile. C'est un organe consultatif ;
- Le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) met à la disposition de l'UCP l'expertise requise pour l'appui/conseil et le renforcement des capacités ;
- Un Coordonnateur du projet conjoint a été embauché en février 2009 ainsi qu'un expert en suivi évaluation aussi en février 2009. Ces deux personnes ainsi qu'une assistante administrative, un assistant administratif et financier, 2 chauffeurs et un agent de services constituent le staff (7) de l'UCP. Ils sont tous rémunérés par les fonds du PASEF en provenance du F-OMD. Les responsabilités du Coordonnateur inclus de s'assurer la coordination entre tous les acteurs du PASEF et de l'atteinte des objectifs du projet conjoint. Ses responsabilités inclus aussi la gestion des plans annuels de travail, des budgets annuels, des rapports de progrès et la supervision des travaux d'experts retenus par le PASEF ;
- Un Panel Scientifique composé de 16 experts de haut niveau a été créé[7] pour valider les résultats du PASEF avec un Président élu en son sein ;
- Trois groupes de travail ont aussi été constitués pour superviser la mise en œuvre des activités du PASEF (*voir section 4.3.5*).

117. La revue du PASEF indique qu'après la phase de démarrage où les arrangements de gestion ont été mis en place et testés, ces arrangements sont maintenant opérationnels pour poursuivre une mise en place effective du PASEF. Ils contribuent aussi à favoriser l'appropriation du projet par les parties prenantes au Sénégal au travers d'une bonne participation de ces parties ; particulièrement dans les régions.

Approche de Gestion

118. La gestion du PASEF est trop focalisée sur la gestion des activités et pas assez sur les résultats attendus. Cette approche de gestion limite un bon suivi des progrès globaux du PASEF répondant aux questions telles que : quels sont les progrès fait par le PASEF pour atteindre ses objectifs ? est ce que le PASEF a atteint les produits attendus ? etc. Le résultat est une équipe de gestion qui se focalise plus sur s'assurer que toutes les activités soient bien mises en place, soient transparentes et bien rapportées et moins sur le fait de savoir si oui ou non ces activités contribuent au développement d'une méthodologie pour calculer la VET, quelle va être l'utilisation de la VET, comment peut on s'assurer que la VET soit utilisée par les partenaires du développement local, quels sont les services de ces écosystèmes forestiers qui pourraient améliorer la qualité de vie des communautés locales et comment faire pour que ces activités soient exploitées de façon optimale et durable.

119. Cette approche se focalise plus sur la gestion d'une mise en œuvre qui doit être conforme avec un plan de travail ou chaque activité/tâche à mettre en œuvre est détaillée et des rapports de progrès qui se focalisent sur les progrès réalisés pour chacune de ses activités. Le résultat est des rapports de progrès contenant beaucoup d'information détaillée mais qui limite les lecteurs à se faire une idée globale sur les progrès réels du projet à atteindre ses objectifs. Cette approche est illustrée par le fait qu'aucun indicateur de progrès pour mesurer l'atteinte des Effets escomptés et l'atteinte de l'objectif du PASEF ont été identifié. Le résultat est un suivi qui se concentre principalement au niveau des activités qui doivent être menées et des produits attendus (*voir section*

7 Formellement créé par une Note de Service de la DEFCCS No 02138 du 16/09/2010

4.3.6).

120. Reprenant la définition du groupe de développement des NU, la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est une approche de gestion stratégique à être utilisée avec ses partenaires pour planifier, budgéter, mettre en œuvre, suivre et mesurer les changements dus à cette coopération, plutôt que de suivre les intrants fournis et/ou les activités conduites. La GAR doit s'assurer que les fonds et l'assistance technique contribuent à une chaine de résultats logiques qui augmente en complexité et ambition tout au long de cette chaine de produits, d'effets et d'impacts. La GAR demande que les gestionnaires de projets ou programmes regardent au delà des intrants, activités et produits pour se focaliser sur les effets et impacts à long terme ; reconnaissant la diminution de l'influence du programme ou projet et l'augmentation de l'influence de facteurs externes sur l'atteinte des résultats sur le long terme. Cela nécessite de bien définir des résultats attendus et aussi de bien mesurer et évaluer la performance de l'initiative tout au long de son cycle pour allouer les ressources de la meilleure façon possible. Afin d'améliorer cette approche de gestion, il est recommandé de conduire un atelier sur la GAR pour toute l'équipe de mise en œuvre du projet conjoint.

Plan de Travail

121. L'impact du PASEF dépend beaucoup de changements qui seront apportés aux politiques, à la législation, aux institutions et aux programmes reliés à la gestion des écosystèmes forestiers. Les effets et impacts attendus sont ambitieux, particulièrement du fait de la durée limitée de trois ans du projet conjoint. Basé sur la pertinence du projet et la revue des progrès accomplis à ce jour (*voir section 4.2.1*), il est certain que le PASEF va contribuer à la priorité nationale qui est de mieux mesurer la contribution des SEF au PIB et en offrant de meilleures pratiques pour exploiter de façon durable ces SEF et ainsi réduire la pauvreté des communautés environnantes. Toutefois, il faut rappeler que le risque existe que le PASEF termine son exécution avant que les fondations pour assurer l'utilisation de la VET et le développement durable des SEF soient en place. Changer une politique fiscale prend du temps ainsi que changer des procédures institutionnelles.

122. La date de démarrage officielle du projet conjoint est le 16 avril 2009 et le staff de l'UCP a été embauché entre février 2009 et juillet 2009. Il est difficile à ce point dans le temps d'évaluer exactement ou le projet conjoint sera à sa date finale (avril 2012) mais il est d'ores et déjà recommandé de prolonger le temps d'exécution du projet si les ressources financières le permettent en focalisant principalement sur la durabilité des acquis du projet conjoint, y compris l'institutionnalisation et la duplication des changements proposés au niveau national (*voir section 4.5*).

Approche Genre

123. La dimension genre est mentionnée comme partie prenante de la stratégie du programme dans le document du projet conjoint mais cette dimension n'est pas élaborée. L'égalité du genre est mentionnée dans le document de projet comme une situation de référence qui devait être établie au démarrage du projet conjoint reconnaissant que « *les gardiens naturels de la forêt sont des femmes alors que l'accès aux écosystèmes forestiers est traditionnellement géré par les hommes. Un des objectifs de ce projet est encourager l'égalité du genre à travers l'écotaxe et le schéma de compensation* ». Il est difficile de savoir comment cette dimension genre devrait être mise en place par le projet conjoint.

124. La revue des rapports de progrès montre que ces rapports ne prennent pas en compte la dimension genre[8] et aucune information détaillée sur la participation des genres dans l'exécution du projet conjoint est

8 Il faut souligner que les directives de suivi du F-OMD comprennent peu de directives particulières pour la dimension genre de ces programmes, hormis le fait que les rapports de progrès sont censés fournir de l'information détaillée par genre. Le genre ne fait pas parti des "*Implementation Guidelines for MDG Achievement Fund Joint Programmes*". Toutefois, il faut noter que l'égalité des genres est mentionnée brièvement comme faisant partie des directives sur les issues transversales à prendre en compte lors du développement de ce type de programme (« *Revised Standard Joint Programme Document* »). Finalement il existe aussi une note directive pour guider l'introduction du genre dans le développement de programmes conjoints (« *Guidance for the Development of Gender Responsive Joint Programme MDG Achievement Fund* ») ; mais qui semble être peu utilisée.

fournie. Il est donc recommandé de revoir la liste d'indicateurs de performance du point de vue genre et aussi d'explorer les possibilités d'intégrer une approche genre parmi les activités (*voir Section7*).

4.3.2. Gestion Financière

125. La gestion des finances du projet conjoint est une affaire compliquée avec l'utilisation de 7 systèmes de gestion financière différents, chaque agence des NU utilise son propre système. Comme indiqué dans les arrangements de gestion des fonds F-OMD, chaque agence des NU engagée dans un projet conjoint au Sénégal doit rapporter ses propres engagements et dépenses financières sur une base trimestrielle. De plus, chaque siège social des agences doit fournir un rapport annuel financier certifié montrant les dépenses du projet conjoint durant la période et ce avant le 30 avril de l'année suivante et selon des directives donnés par le bureau du F-OMD. Des frais de gestion de 7% sont appliqués sur les dépenses du projet pour compenser les coûts indirects de chaque agence. Ce processus est le mécanisme pour compiler l'information financière du projet conjoint provenant de ces 7 systèmes.

126. Ces arrangements de gestion ont été définis pour mobiliser les ressources financières du F-OMD d'une manière efficace. Ces arrangements sont guidés par la note d'UNDG sur la programmation conjointe entre agences des NU. Les fonds du F-OMD alloués à ce projet conjoint sont canalisés au travers du bureau des finances du PNUD qui opère comme Agent Administratif (AA). La responsabilité reste avec le Coordinateur Exécutif du bureau F-OMD avec une délégation d'autorité au Coordinateur Résident des NU au Sénégal. Chaque agence des NU assure sa propre responsabilité financière et de programmation pour les fonds transférés à elle même par l'AA et peut décider du processus d'exécution avec ses partenaires et contreparties en appliquant ses propres règles de fonctionnement.

127. Une fois qu'un plan de travail annuel et son budget est approuvé par le comité technique et le comité de pilotage, une demande de transfert de fonds annuelle peut être faite au bureau du F-OMD par le Coordinateur Résident au nom du comité de pilotage. Une fois que la demande est approuvée par le Secrétariat du F-OMD, les fonds demandés sont transférés par le bureau du F-OMD à chaque agence des NU. Chaque agence est donc pleinement responsable des fonds reçus pour mettre en œuvre leurs activités aussi bien que les modalités d'exécution et les méthodes de transfert de fonds à leurs partenaires et contreparties. Il est aussi noté que le transfert de nouveaux fonds doit aussi rencontrer un engagement[9] des fonds minimum de 70% des fonds reçus antérieurement by toutes les agences et aussi d'un progrès évident a atteindre les résultats anticipés.

Revue des transferts effectués à ce jour

128. Basé sur l'information financière revue par l'Evaluateur, 55% des deux transferts ont été dépensés ou engagés à la fin juin 2010 ; à cette date il reste donc un montant global de cash disponible de $1,419,866 auprès des agences. Le taux d'engagement des fonds F-OMD transférés à chaque agence des NU est présentée dans le tableau ci-dessous :

9 Les engagements sont définis comme des contrats signés légalement, y compris des engagements pluriannuels qui peuvent être déboursés dans les années futures.

Tableau 6: Taux d'Utilisation des Transferts F-OMD au PASEF

Agence	1er Transfer	2eme Transfer	Total Transféré	Total Engagé	% Engagé
FAO	66,426	49,006	115,432	68,311	59%
OIM	114,337	44,879	159,216	100,424	63%
ONUDI	57,296	73,295	130,591	57,296	44%
PAM	208,971		208,971	208,971	100%
PNUD	563,665	539,806	1,103,471	744,360	67%
PNUE	573,058	682,660	1,255,718	486,350	39%
UNESCO	84,852	112,179	197,031	84,852	43%
Total	**1,668,605**	**1,501,825**	**3,170,430**	**1,750,564**	**55%**

(*) Source: Monitoring Report - Senegal Environment – 1st Semester 2010 (situation financière fin juin 2010).

Revue du budget et des engagements

129. La revue des finances du projet conjoint montre que le projet a engagé 44% du budget total au 25 juin 2010 ($1,750,564). Ce taux de dépenses se compare avec 56% (20 sur 36 mois) de la durée totale du projet conjoint. L'utilisation des fonds par chaque agence est présentée dans le tableau 7 sur la page suivante :

130. A la fin juin 2010, le projet conjoint était donc légèrement en retard dans ses engagements (44% du budget) par rapport au temps écoulé (56% du temps). Toutefois, à ce point, cette différence n'est pas significative et les dépenses du projet devraient se poursuivre comme planifiées et assurer la mise en œuvre complète du projet en avril 2012. Il est aussi noté que malgré que le PAM ait engagé son budget en entier, il reste à cette agence et son partenaire (ANSD) de finaliser l'analyse des données collectées dans le cadre de l'enquête nationale de vulnérabilité conduites en début d'année.

Tableau 7: Statut de l'Utilisation des Fonds F-OMD par Agence

Agence	Budget Total	%	Total Engagé	% Engagé	Budget Restant	% Budget Restant
FAO	115,432	3%	68,311	59%	47,121	41%
OIM	159,216	4%	100,424	63%	58,792	37%
ONUDI	199,020	5%	57,296	29%	141,724	71%
PAM	208,971	5%	208,971	100%	0	0%
PNUD	1,563,526	39%	744,360	48%	819,166	52%
PNUE	1,556,804	39%	486,350	31%	1,070,454	69%
UNESCO	197,031	5%	84,852	43%	112,179	57%
Total	**4,000,000**	**100%**	**1,750,564**	**44%**	**2,249,436**	**56%**

(*) Source: Monitoring Report - Senegal Environment – 1st Semester 2010 (situation financière fin juin 2010)..

131. Analyser la valeur pour l'argent à ce point dans le cycle du projet conjoint est difficile. Il faut aussi

reconnaître que cette phase à mi-parcours représente la dépense de près de 50% du budget mais le projet n'a pas encore atteint 50% de ses objectifs. Cette première phase a consisté principalement à l'installation de partenariats et à la collecte de données. La plupart des agences et leurs partenaires disposent maintenant de bonnes connaissances et c'est seulement dans les mois à venir que le projet devrait commencer à produire des résultats intéressants. Le PAM et l'ANSD devraient commencer à publier les résultats de leur enquête sur les services et produits des SEF en début d'année 2011, le CSE et la DEFCCS devraient aussi commencer à disposer de calcul sur la VET de certains écosystèmes forestiers, l'ONUDI avec l'IREF de Kolda devrait bientôt publier leur étude sur les services et produits de la forêt Mahon-Bakor, les fournisseurs de ces services et les bénéficiaires, l'OIM va finaliser 5 profils migratoires pour 5 des 11 sites du PASEF avec un focus sur la migration environnementale et l'UNESCO devrait soumettre le dossier de candidature a l'UNESCO-MAB pour la réserve de biosphère du Ferlo Nord et Sud. La valeur du PASEF devrait augmenter de façon significative dans les mois à venir.

132. Il a aussi été noté que le PASEF a réalisé de gros investissements pour rassembler la connaissance nécessaire pour réaliser les résultats indiqués ci-dessus. Cependant, cette connaissance reste pour l'instant clairsemée parmi les agences des NU et les partenaires. Il est recommandé que cette information soit facilement accessible et soit l'objet d'études « transversales » comme par exemple des thèses de master ou doctorat. Cette exploitation d'information existante ne devrait pas demander beaucoup de ressources financières additionnelles et valoriserait beaucoup l'investissement de départ (voir aussi section 4.5.3).

4.3.3. Les Fonds de Cofinancement

133. Le document du projet conjoint mentionne que le gouvernement du Sénégal contribuera la somme approximative de $1.15M ($619,491 en nature et $527,587 en cash) en tant que cofinancement du projet conjoint. Cette contribution est basée sur une estimation présentée en annexe du document de projet. Elle inclue une contribution du service forestier en personnel et autres contributions ; une contribution des autres services techniques ainsi qu'une contribution des collectivités locales. A ce jour aucune information sur ce cofinancement n'a été rapportée au Secrétariat du F-OMD.

4.3.4. Qualité de l'Assistance Technique / Utilisation des Capacités Nationales

134. Une équipe de professionnels met en œuvre le projet conjoint. La coordination est faite par une Unité de Coordination de Projet (UCP) qui est composée de 7 personnes. Six personnes ont été embauchés en février et juillet 2009 et l'Agent de services a été embauché en janvier 2010. Le staff est financé par les fonds F-OMD:

- Un Coordinateur du projet conjoint à plein temps
- Un expert en suivi évaluation à plein temps
- Une assistante administrative
- Un assistant administratif et financier
- 2 chauffeurs
- Un Agent de services

135. Cette unité est basée dans des bureaux qui sont fournis par la DEFCCS. L'UCP assure la coordination et le suivi du projet conjoint. Ses responsabilités incluent la coordination et la compilation des plans de travail de chaque agence en un plan de travail global pour le PASEF. La même chose est faite pour les rapports semi-annuels de progrès. Le coordinateur assure aussi le rôle de Secrétariat du comité technique du programme.

136. Du point de vue des agences des NU, la mise en œuvre des activités du PASEF est effectuée de la manière suivante :

- *FAO*: 1 point focal basé à Dakar pour assurer la coordination et le suivi des activités du PASEF et un «Lead Team Unit» basé à Accra (les deux positions non prises en charge par les fonds F-OMD);
- *OIM*: 1 expert national assure l'exécution, la coordination et le suivi, supporté par un groupe d'experts internes de 7 personnes (non rémunéré par les fonds F-OMD);

- *ONUDI*: 1 expert international assure la coordination et le suivi des activités mise en place par l'ONUDI avec l'appui d'un consultant national basé à Kolda (les 2 positions sont financées par les fonds F-OMD);
- *PAM*: 1 expert international assure l'exécution, la coordination et le suivi de l'enquête national de vulnérabilité ;
- *PNUE*: 1 Chargé de Projet à plein temps basé à l'UCP pour coordonner les activités du PNUE/PASEF, 1 Associé de Programme (à mi-temps) basé à Nairobi et 1 Chef d'Unité Economique du PNUE basé à Nairobi (non pris en charge par le PASEF) ;
- *PNUD*: la mise en œuvre du volet PNUD est faite entièrement au travers de l'UCP ;
- *UNESCO*: 1 expert national a été recruté à plein temps.

137. De plus, chaque agence embauche des consultants nationaux et internationaux pour répondre aux besoins du projet conjoint. Une emphase est mise sur l'embauche de consultants nationaux qui souvent connaissent mieux le terrain et aussi pour contribuer à améliorer la compétence nationale de consultation.

138. D'une façon générale, l'Evaluateur a noté une équipe motivée, intéressée par le sujet du projet conjoint et cherchant à atteindre les objectifs dans le temps imparti. Il faut aussi noter que dans certain cas, en plus des tâches liées au projet conjoint, le staff professionnel est devenu des conseillers techniques aux organisations de contreparties. C'est le cas du représentant national ONUDI à Kolda qui assure aussi un rôle de conseiller technique au Directeur de l'IREF et le Coordinateur du projet conjoint qui est aussi un conseiller technique au Directeur de la DEFCCS sur les sujets de VET des SEF.

> Pour qu'un projet conjoint fonctionne bien, il faut que les agences engagées trouvent un intérêt à travailler ensemble.
> *Commentaire d'une personne interviewée*

139. Toutefois, il a été noté durant la mission de l'Evaluateur au Sénégal que la coordination de tous les acteurs engagés dans la mise en œuvre du projet conjoint n'est pas facile. Comme indiqué dans la section 4.3.2, chaque agence utilise ces procédures de mise en œuvre de projets. Le résultat est une large combinaison de procédures qui parfois limite une bonne coordination des activités sur le terrain. Un exemple est la procédure d'autorité et d'approbation. Dans le cas du PNUD, cette autorité est décentralisée au niveau du Coordinateur du projet conjoint avec les fonds mis à disposition de l'UCP et gérés suivant des procédures établies par le gouvernement du Sénégal (Arrêté No 02258 du 03/03/2009). Le résultat est une gestion totalement décentralisée au niveau du partenaire national. A l'opposé, l'autorité d'autres agences reste avec leur siège social respectif en dehors du Sénégal, ce qui, dans certains cas, ralentit et complique le processus d'approbation et d'engagement des ressources du projet conjoint. Le résultat de ces différences de mode de gestion est une source de conflits et parfois de frustrations qui empêchent une bonne coordination et une meilleure synergie entre tous les acteurs du PASEF.

4.3.5. Appropriation du Pays / Participation des Parties Prenantes

140. D'une façon générale, l'appropriation du projet conjoint et de ses résultats par les partenaires nationaux est bonne. Comme discuté dans la section 4.1.1, le projet conjoint répond clairement à des priorités nationales et la DEFCCS, en tant que point d'ancrage du projet conjoint, s'est appropriée pleinement les objectifs du projet conjoint. Il faut aussi souligner une appropriation du projet conjoint par le gouvernement dans son ensemble y compris le Ministère de l'Economie en tant qu'agence gouvernementale de coordination au travers de sa cellule d'appui à la mise en œuvre des projets et programmes (CAP).

141. Une particularité de ce projet conjoint est qu'il travaille en collaboration avec une série d'agences gouvernementales et non pas avec une seule agence. Les organisations principales engagées dans la mise en œuvre du PASEF sont:

- Ministère de l'Economie et des Finances au travers de l'Agence de Coordination Gouvernementale, la structure d'appui conseil du gouvernement pour coordonner les fonds externes
- MEPN à travers la DEFCCS et ses services déconcentrés dans les régions (IREF), départements,

arrondissements et communautés rurales comme point d'ancrage du projet conjoint
- Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales et les organisations décentralisées de développement : Conseils Régionaux ; Agences Régionales de Développement (ARD) ; Centres d'Appui au Développement Local et la Direction d'Appui au Développement Local
- Centre de Suivi Ecologique (CSE) qui a une longue expérience dans l'évaluation économique et les mécanismes de paiements, spécialement dans les services des écosystèmes liés à l'eau
- Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) qui est chargée d'assurer la coordination technique des activités statistiques, la production et la diffusion des données statistiques pour le compte du gouvernement, des administrations publiques, du secteur privé, des bailleurs et partenaires, et du public.
- Comité National de la Biosphère (MAB) est la contrepartie du programme global «*Man and Biosphere (MAB)*»
- L'Université Cheikh Anta Diop (UCAD)
- L'Association des Elus Locaux
- l'Union Nationale des Coopératives des Exploitants Forestiers du Sénégal
- Commission Parlementaire chargée de l'Environnement
- Société civile
- Opérateurs économiques et secteur privé

142. Cette appropriation est aussi facilitée par la nature de la DEFCCS. Cette direction comprend un staff de forestiers qui ont un esprit de corps. Après avoir été formés dans différentes écoles forestières au Sénégal, ailleurs en Afrique, en Europe et en Amérique du Nord, ils forment un corps professionnel exerçant des fonctions communes pour gérer les espaces forestiers classés du Sénégal et supporter les communautés locales dans la gestion des EF communautaires. Une solidarité existe entre les membres de la DEFCCS et des antennes régionales et locales. Cet élément est un atout majeur dans le contexte de l'appropriation du projet conjoint et aussi de la duplication des résultats au niveau du pays entier. L'Evaluateur a pu vérifier cette solidarité durant la mission et particulièrement les visites sur le terrain. Une fois que les résultats majeurs du PASEF seront établis (méthodologie pour calculer la VET, VET de certains EF, valeur socio-économique des SEF, etc.), la DEFCCS devrait jouer un rôle prépondérant dans la duplication des résultats au niveau du Sénégal.

143. Un autre aspect qui renforce cette appropriation est la participation des parties prenantes dans l'exécution du projet conjoint. Comme discuté dans la section 4.3.1, un comité de pilotage et un comité technique ont été créés pour guider et superviser la mise en œuvre du projet conjoint. De plus, durant l'année 2010 un Panel Scientifique de 16 experts a été créé pour valider les résultats produits par le PASEF. Cet instrument est un autre mécanisme pour maximiser l'appropriation nationale du PASEF et de ses résultats. Ce Panel rassemble un groupe d'experts nationaux qui deviennent des « Ambassadeurs » du PASEF au fur et à mesure que les résultats finaux sont atteints. Ils devraient jouer un rôle déterminant dans l'appropriation des résultats par les structures pertinentes du gouvernement et aussi par les structures de développement local dans les régions, départements et villages.

144. Finalement il faut aussi noter la mise en place de trois groupes de travail au niveau national. Un groupe de travail sur les forces motrices, un deuxième groupe sur les conditions et tendances des SEF et enfin un troisième groupe sur l'évaluation économique. Ces groupes de travail sont un autre mécanisme pour revoir et valider les résultats issus d'activités supportées par le PASEF. Enfin, des comités techniques régionaux, sous la supervision des Inspecteurs des IREF, ont été créés dans certaines régions pour encadrer les activités de terrain supportées par le PASEF.

4.3.6. Approche de Suivi et Rapport de Progrès

145. Le projet conjoint est suivi et les progrès sont rapportés selon le cadre de suivi qui a été identifié durant la formulation du projet conjoint et qui fait parti du document de projet et aussi selon les révisions apportées au

cadre logique et aux indicateurs de performance (*voir section 4.1.6*). Les rapports de progrès sont produits semi annuellement en suivant les directives du Secrétariat F-OMD et basés sur le cadre approuvé de suivi. Le cadre révisé de suivi inclus 27 indicateurs avec respectivement leurs valeurs relatives de base au démarrage du projet, les méthodes de collection des données et les centres de responsabilité.

146. Toutefois la revue de ce cadre de suivi montre des limites. L'évaluation montre qu'il ne remplit pas ses fonctions de fournir une information précise et pertinente démontrant les progrès réels fait par le projet conjoint. La lecture des rapports de progrès ne montre pas une image complète du PASEF. Suite à leur lecture, il reste difficile de répondre à la question de savoir dans quelle mesure le PASEF fait des progrès pour définir une VET pour les SEF et surtout quelles sont les applications possibles de cette VET pour réduire la pauvreté dans les communautés rurales.

147. Comme discuté dans la section 4.3.1, le contenu de ces rapports est plus focalisé sur le suivi des activités que sur le suivi des résultats attendus, particulièrement le suivi des effets et de l'objectif central du PASEF. La revue du rapport semi annuel du premier semestre 2010 démontre un haut niveau de détails des activités conduites à ce jour dans la section I du rapport mais il est difficile de relier cette information avec les commentaires faits dans la section II du rapport. Cette difficulté est confirmée par le fait qu'aucun indicateur de progrès n'a été identifié/n'est utilisé pour les effets et pour l'objectif du PASEF ; en conséquence les progrès faits à ce niveau ne sont pas mesurés de façon précise et supportés par de l'information pertinente.

148. La liste des indicateurs pour mesurer la performance du projet conjoint est présentée dans le tableau ci-dessous:

Tableau 8: Liste d'indicateur de performance pour le suivi du PASEF

Effets / Produits	Indicateurs Initiaux	Indicateurs Révisés
Effet 1: Assurer une meilleure connaissance des Ecosystèmes Forestiers, de leurs services et de leur Valeur Economique Totale (VET)		
Produit 1.1: *Le système d'information mis en place par le CSE est élargi à l'ensemble des autres SEF*	1. Une base de données sur les échanges et une analyse coûts/bénéfices de l'utilisation des services des écosystèmes forestiers est développée en collaboration avec le CSE. 2. Un SIG sur les services d'écosystèmes et la caractérisation de leurs fonctions est développé. 3. Les pertes de services d'écosystèmes en termes financières ou économiques sont évaluées	1. Nombre de modules complémentaires intégrés dans la base de données du CSE.
Produit 1.2: La valeur économique totale (VET) des SEF est évaluée	4. La contribution des ressources forestières au PIB est mieux connue.	2. La VET des SEF est évaluée
Produit 1.3: Le renforcement de capacités des parties prenantes sur la connaissance des SEF est réalisé		3. Nombre d'ateliers de formation tenus 4. Nombre de bénéficiaires de renforcement de capacités 5. Nombre de thèmes abordés durant le renforcement de capacités 6. Part du budget alloué au renforcement de capacité
Produit 1.4: Les forces motrices de la dynamique	5. Les résultats finaux de la recherche sur les migrations et l'environnement sont publiés et	7. Nombre de déterminants principaux de l'évolution des SEF

Effets / Produits	Indicateurs Initiaux	Indicateurs Révisés
des SEF sont caractérisées	partagés avec les partenaires nationaux.	8. Existence d'un profil des SEF des sites
Produit 1.5: Les scénarii des changements climatiques de l'évaluation du millénium (EM) sont contextualités		9. Nombre de modèles testés 10. Nombre de rapports produits par scénarii
Effet 2: Mettre en place un modèle participatif de gestion et de valorisation équitable des SEF en vue de l'intégration des VET dans la politique fiscale		
Produit 2.1: Un système fiscal intégrant la VET des SEF est développé	6. Une nouvelle taxe forestière plus appropriée pour une gestion durable des ressources forestières est établie. 7. La chaîne de valeur des produits forestiers ainsi que les niches de commercialisation sont développées ; 8. Les MPEs sont structurées et développées pour favoriser des opportunités de créations de revenus et d'emplois	11. Nombre de textes de lois proposés relativement à la fiscalité environnementale proposés 12. Nombre d'Actes administratifs pris par les autorités locales
Produit 2.2: Une approche pilote participative de création d'une RB tenant compte de la VET des SEF est développée	9. Le cadre institutionnel et de programmation de la future réserve est renforcé 10. La création de la réserve de biosphère est soutenue 11. Les capacités techniques des agro éleveurs et des pêcheurs pour des modes de production plus durables sont renforcées	13. Nombre de documents méthodologiques 14. Nombre d'atelier relatif à la RB 15. RB créée à la fin du projet
Produit 2.3: Un système de redistribution équitable des recettes issues des SEF est développé	12. Croissance des recettes des collectivités locales et des revenus des populations rurales. 13. Un mécanisme de réinvestissement des taxes forestières est établi. 14. Les textes de loi sont révisés en rapport avec la nouvelle écotaxe et le schéma de compensation 15. Les compétences managériales et d'exploitations des autorités locales, des organisations professionnelles et des communautaires à la base pour le développement de l'entreprenariat dans le domaine de la foresterie sont renforcées pour une bonne adhésion et contribution à la nouvelle reforme fiscale 16. Des infrastructures locales de gestion des ressources naturelles sont créées.	16. Nombre de protocoles 17. Niveau de satisfaction des parties prenantes, 18. Grille de répartition validée
Produit 2.4: Le renforcement de capacités des parties prenantes sur la gestion des SEF est réalisé	17. Meilleure connaissance des services des écosystèmes et leur mode de paiement 18. Les capacités des acteurs non gouvernementaux, des acteurs privés et des élus locaux sont renforcées	19. Nombre d'ateliers de formation tenus 20. Nombre de bénéficiaires de renforcement de capacités 21. Nombre de thèmes abordés durant le renforcement de capacités 22. Part du budget alloué au renforcement de capacité
Effet 3: Assurer une		

Effets / Produits	Indicateurs Initiaux	Indicateurs Révisés
gestion réussie des objectifs du projet		
Produit 3.1: La gestion technique administrative est assurée		23. Taux d'exécution technique 24. Taux d'exécution budgétaire
Produit 3.2 : Un plan de communication est mis en œuvre		25. Nombre de supports médiatiques diffusés 26. Nombre d'émissions radios télévisions 27. Nombre d'actions de plaidoyers

149. Cette liste d'indicateur constitue l'instrument principal pour mesurer les progrès fait par le projet conjoint. Toutefois cet instrument ne remplit pas pleinement son rôle qui est de fournir de l'information sur les progrès du projet conjoint qui soit précise et pertinente afin de pouvoir mesurer ces progrès et de déterminer si ces progrès vont permettre d'atteindre les résultats escomptés du projet conjoint.

150. En plus du focus sur les activités, la revue des 27 indicateurs révisés et présentés dans le tableau ci-dessus conduit aux commentaires suivants :

- *Cohérence des indicateurs* : Il manque des indicateurs pour les Effets (3). Ceux ci sont très importants pour mesurer les progrès à rencontrer les stratégies du projet conjoint ;
- *Nombre d'indicateurs*: Le suivi de 27 indicateurs est une affaire complexe et court le risque que ce ne sera pas toujours fait dans les temps donnés et de façon précise.
- *Pertinence des indicateurs*: Les indicateurs révisés sont spécifiques, mesurables, atteignables et pertinents. Toutefois, ils se concentrent plus à mesurer le progrès d'activités que le suivi des résultats attendus (effets et produits). Beaucoup de ces indicateurs mesurent « *Le nombre de ....* » qui sont des livrables anticipés suite à la réalisation d'activités. Ils fournissent une information utile pour mesurer si une activité particulière progresse ou pas. Cependant, ces indicateurs ne fournissent pas toute l'information nécessaire pour mesurer les progrès du projet conjoint à atteindre ses résultats attendus (produits et effets). L'enjeu est de diminuer le nombre total d'indicateurs tout en ajoutant quelques indicateurs visant à mesurer les progrès du projet conjoint vers ses résultats escomptés (produits et effets)

151. Suite aux limites du cadre de suivi existant du PASEF, il est recommandé une plus grande emphase sur le suivi des résultats stratégiques (produits et effets) dans le cadre d'une gestion plus axée sur les résultats et aussi en utilisant une série d'indicateurs qui soit plus pertinente pour ce type de mesure du progrès (*voir section 7*).

4.4. Impacts Potentiels du Project Conjoint PASEF

152. Cette section discute les progrès faits à ce jour pour atteindre l'objectif et les effets recherchés du projet conjoint ; et aussi la probabilité que ces résultats auront un impact à long terme sur la gestion des écosystèmes forestiers et l'utilisation durable des services fournis par ces écosystèmes au Sénégal.

4.4.1. Potentiel pour Atteindre les Stratégies du Project Conjoint

153. Il est trop tôt pour pouvoir analyser en détail l'impact du projet conjoint qui est de « *contribuer à la réduction de la pauvreté à travers une gestion durable des Services des Ecosystèmes Forestiers (SEF)* ». Cependant l'analyse montre que le potentiel est élevé. Le projet conjoint devrait avoir un impact à long terme sur la gestion des SEF au Sénégal en contribuant à une approche novatrice pour un modèle de gestion communautaire des SEF. Les activités supportées par le projet conjoint pour développer une méthodologie pour calculer la VET des SEF, pour déterminer la VET dans les 11 sites du PASEF et surtout de déterminer la valeur

socio-économique des SEF et leurs applications dans les communautés rurales en charge de la gestion de leurs écosystèmes forestiers devraient contribuer à l'objectif global du projet conjoint.

154. Comme discuté dans la section 4.1.1, le PASEF répond très clairement à des priorités nationales. En conséquence, les résultats du PASEF sont « attendus » par le gouvernement. Les impacts des résultats du PASEF peuvent être catégorisés en deux domaines : (1) un impact macro-économique en reconnaissant la réelle contribution de ces écosystèmes forestiers au PIB (plus grande qu'actuellement) avec comme conséquence l'objectif souhaité que le gouvernement augmentera sa contribution du budget national à la gestion de ces écosystèmes pour mieux refléter cette contribution au PIB ; et (2) un impact sur le développement local qui, avec une meilleure connaissance de ces écosystèmes et des services reliés, devrait permettre une exploitation durable de ces services par les communautés locales et ainsi pour ces communautés de mieux bénéficier de ces écosystèmes et de contribuer à réduire la pauvreté dans ces communautés.

155. Cependant, ce potentiel dépend beaucoup sur la mise en œuvre complète du projet conjoint. C'est un projet ambitieux à réaliser en trois ans. Il comprend des changements de politiques (fiscale et de développement) qui généralement prennent du temps. L'analyse conduite pour cette évaluation mi-parcours montre que le projet conjoint progresse vers son objectif mais l'impact à long terme dépendra beaucoup des réalisations du PASEF à son point de sortie (fin du projet). Plus le projet conjoint pourra « pousser » les changements fiscaux nécessaires et le modèle d'exploitation durable des SEF avant sa fin, plus les impacts du projet conjoint se ressentiront sur le long terme. Il est donc nécessaire de bien négocier la sortie du PASEF afin de s'assurer que les résultats seront bien diffusés et institutionnalisés au travers de changements de politiques fiscales et de développement local. Il est recommandé qu'un plan de sortie soit élaboré en 2011 pour préparer la fin du projet et identifier les priorités à mettre en œuvre avant la fin du projet pour maximiser les impacts et la durabilité à long terme.

4.4.2. Contribution à la mise en œuvre des OMD au Sénégal

156. Comme discuté dans la section 4.1.2, le Sénégal s'est engagé à atteindre les OMD en 2015. Depuis 2002, le Sénégal reçoit une assistance du Projet du Millénaire pour l'aider à atteindre ces OMD en définissant des stratégies sectorielles. Le Sénégal a aussi publié trois rapports d'avancement sur la mise en œuvre des OMD (2001, 2003 et 2006). Le dernier rapport d'avancement de 2006 montre que la probabilité d'atteindre ces 8 objectifs en 2015 est généralement moyenne ; c'est le cas en particulier de l'objectif *#1 Eliminer l'extrême pauvreté et la faim* et le *#7 – Assurer un environnement durable*.

157. En ce qui concerne la pauvreté (OMD #1), il apparait clairement que la pauvreté est toujours prononcée en milieu rural et n'a que très peu baissé depuis le début des années 2000. Beaucoup reste à faire en milieu rural pour atteindre cet OMD d'ici 2015. Pour ce qui est de l'environnement (OMD #7), malgré quelques progrès dans la proportion de zone forestière (superficie de forêts classées), des zones protégées et du PIB par unité d'énergie consommée, il reste d'important progrès à faire pour que la population est plus accès à une source d'eau potable, à un meilleur système d'assainissement et à la sécurité d'occupation des logements.

158. Considérant le rapport d'avancement de 2006, le PASEF aura un impact à long terme sur la mise en œuvre des OMD au Sénégal ; particulièrement l'OMD #1 qui est d'éliminer l'extrême pauvreté et la faim. L'objectif de réduire la pauvreté fait aussi parti de l'objectif global to projet conjoint. En cherchant à développer un modèle participatif de gestion et de valorisation équitable des SEF, le PASEF contribue au développement socio-économique sur le long terme des communautés gérant ces écosystèmes forestiers et en conséquence de participer à la lutte contre la pauvreté en milieu rural au Sénégal.

4.4.3. Impacts Potentiel sur l'Environnement Local et les Enjeux Socio-Economiques

159. Le projet conjoint devrait avoir un impact socio-économique positif sur les communautés locales gérant les écosystèmes forestiers.

> Le PASEF contribue à la découverte de nouvelles richesses.
> *Commentaire d'une personne interviewée*

Son objectif global qui est de « *contribuer à la réduction de la pauvreté à travers une gestion durable des Services des Ecosystèmes Forestiers (SEF)* » est en lui même un objectif visant à avoir un impact positif sur l'environnement local et sur les aspects socio-économiques des communautés concernées par la gestion des écosystèmes forestiers au Sénégal.

160. Comme nous l'avons vu dans la section 4.1.1, le PASEF s'inscrit directement dans le contexte de la décentralisation au Sénégal et particulièrement de la décentralisation de la gestion des ressources naturelles. Selon la juridiction actuelle, ces ressources naturelles sont maintenant sous la gestion des communautés locales (sauf les forêts classées qui sont restées sous la responsabilité de la DEFCCS) et ces communautés peuvent faire appel à la DEFCCS pour une aide technique. Dans ce contexte, le projet conjoint est très pertinent pour le Sénégal. Il supporte le développement d'une méthodologie pour calculer la valeur de ces écosystèmes. Il supporte aussi l'identification de tous les services forestiers provenant de ces écosystèmes forestiers et de leurs potentiels socio-économiques pour les communautés locales ainsi qu'un modèle pour une utilisation durable de ces services. L'impact du projet conjoint pour ces communautés est évident.

161. Des exemples montrant le potentiel de ces impacts socio-économiques incluent la construction d'une école dans la région de Kolda par la communauté locale, la construction d'un bureau dans une communauté proche de Kolda pour les agents des Eaux et Forêts qui apportent un appui technique pour la gestion des écosystèmes forestiers et aussi une meilleure lutte contre les feux de brousse bien que ce problème prioritaire soit reconnu par les villageois comme un problème difficile à contrôler. D'autres exemples incluent la constitution d'un fonds villageois à partir des recettes des services en provenance des écosystèmes forestiers qui est maintenant utilisé pour du micro-crédit destiné à la communauté locale et géré par le comité de gestion des forêts, et le développement de nouvelles activités comme la production de miel géré par l'association locale des femmes. Cependant, les interviews conduites durant la mission de l'Evaluateur au Sénégal montrent aussi le besoin pour réaliser plus de sensibilisation des acteurs locaux (villageois, femmes, agriculteurs, menuisiers, commerçants, membres des comités villageois, transhumants, etc..). La pérennisation de cette approche innovatrice est vue au travers de la reconnaissance par tous ces groupes de la vraie valeur de ces écosystèmes forestiers.

4.5. Durabilité et Réplicabilité des Résultats du PASEF

162. Cette section discute du potentiel de la durabilité à long terme des résultats du projet conjoint. C'est une indication de savoir si les effets atteints (résultats de fin de projet) et les impacts positifs (résultats à long terme) vont durer après la fin du projet conjoint.

4.5.1. Durabilité des Résultats Atteints

163. Le document du projet conjoint ne contient pas vraiment de stratégie de durabilité. Le chapitre 8 - *Faisabilité, Gestion des Risques et Durabilité des Résultats* décrit principalement les risques potentiels qui pourraient empêcher une bonne mise en œuvre du projet conjoint (*voir section 4.2.4*). La durabilité est traitée uniquement au travers de ces trois risques en faisant partie des réponses de gestion proposées pour limiter les effets de ces trois risques. Ces directives ne sont pas suffisantes. Assurer la durabilité à long terme des résultats nécessite une emphase particulière sur l'appropriation des résultats par les parties prenantes, l'institutionnalisation des résultats dans les procédures et mécanismes institutionnels et les lois et politiques reliées au projet. La durabilité est aussi renforcée avec une gestion axée sur les résultats (*voir section 4.3.1*) mettant en avant les résultats à long terme recherchés.

164. Malgré le manque de directives dans le document de projet, la durabilité des résultats du PASEF devrait être assurée. Certaines réalisations sont déjà institutionnalisées mais plus d'efforts sont nécessaires pour maximiser la pérennisation de ces résultats. Il faut aussi noter que cette durabilité dépend de la « sortie » du projet conjoint. La fin du PASEF est planifiée pour avril 2012. Cette date officielle de terminaison du PASEF est une date importante à prendre en compte et il est important que le projet conjoint prépare sa sortie. Un plan de

sortie est recommandé pour analyser tous ce qui doit être accompli avant cette date, incluant la détermination de priorités s'il y a lieu de réallouer certaines ressources. Ce plan doit particulièrement intégrer la durabilité des résultats du PASEF et identifier les résultats clés qui doivent être institutionnalisés et dupliqués.

165. Finalement, il est important de mettre une emphase sur la pérennisation des résultats du PASEF car les résultats principaux contribueront au développement du Sénégal uniquement si ces résultats sont institutionnalisés et repris par les parties prenantes pour changer les pratiques et politiques fiscales et de développement liées à la gestion des ressources naturelles. En soi, la VET d'un écosystème n'est pas un résultat de développement ; elle est un instrument à utiliser pour mieux gérer ces écosystèmes forestiers et les services reliés. En conséquence le PASEF doit non seulement fournir des résultats pour le calcul de la VET mais doit aussi s'assurer que cette VET sera utilisée au Sénégal après la fin du projet conjoint (objectif de l'effet #2).

166. La revue des progrès pour chaque produit montre que la durabilité devrait être assurée si elle est bien prise en compte durant la période restante de mise en œuvre. Pour ce qui est de l'effet #1 qui est d'assurer une meilleure connaissance des EF, de leurs services et de leur VET, le produit 1.1 est quasiment complété. Les données ont été collectées et rentrées dans le système d'information du CSE. Cette information est maintenant utilisée par le CSE et l'ANSD pour déterminer la VET des SEF ainsi que la chaine de valeur des produits forestiers (produit 1.2). Parallèlement à ces développements, des formations sont organisées pour renforcer les capacités des parties prenantes sur la connaissance des SEF (produit 1.3). Finalement les activités pour identifier les forces motrices des SEF ont débuté (produit 1.4) et les activités pour le produit 1.5 vont prendre place durant la période restante de mise en œuvre du PASEF. Du point de vue durabilité, les produits atteints du PASEF sous l'effet #1 ne présentent pas de difficultés particulières. Les données collectées ont été réalisées par le CSE et ces données ont été intégrées dans la base de données du CSE. Cette information est maintenant analysée en collaboration avec l'ANSD pour déterminer la VET des SEF. La plupart de ces activités sont conduites sous la gestion du CSE et de l'ANSD et par conséquent les résultats sont directement institutionnalisés au sein du CSE et de l'ANSD. Aucun problème de durabilité n'a été relevé pour cet effet. L'appropriation des résultats est automatiquement réalisée par le CSE et l'ANSD.

167. En ce qui concerne l'effet #2 qui est de mettre en place un modèle participatif de gestion et de valorisation équitable des SEF en vue de l'intégration des VET dans la politique fiscale, les produits attendus demandent plus d'attention pour leur durabilité à long terme. Les activités pour atteindre le produit 2.2 et qui consiste à la création participative d'une RB tenant en compte la VET des SEF devrait être durable. L'UNESCO travaille en étroite collaboration avec la DEEC et les communautés locales pour créer cette RB. Il est prévu que la candidature soit envoyée à l'UNESCO-MAB durant l'année 2011. La durabilité, bien sûr, assume que cette candidature soit acceptée par le comité MAB de l'UNESCO. Cependant, le travail de terrain pour l'existence d'une réserve de biosphère est en voie d'être réalisé, le zonage est fait et un plan de coopération a été préparé avec la participation des communautés locales. Au travers du processus de participation en place, l'appropriation de la RB par les communautés locales et la DEEC existe et l'existence de cette RB est déjà institutionnalisée au sein de la DEEC au travers du processus de candidature de la RB. Il reste à assurer que la DEEC ait la capacité technique et financière pour soutenir la gestion de la RB sur le long terme.

168. Pour ce qui concerne les produits 2.1, 2.3 et 2.4, la nature de ces produits fait qu'ils sont très importants pour la durabilité à long terme des résultats du PASEF. Ils représentent en soi la raison d'être du projet conjoint. Comme discuté dans les paragraphes précédents le calcul de la VET est un instrument pour mieux gérer les écosystèmes forestiers. Afin d'atteindre des résultats de développement dans ce secteur il faut prendre la VET des SEF et l'intégrer dans les schémas de développement existants. Le produit 2.1 consiste à intégrer la VET dans la politique fiscale forestière du Sénégal et le produit 2.3 consiste à développer un système de redistribution équitable des recettes issues des SEF. Les progrès sous ces deux produits sont encore limités à ce jour; cependant il est important que durant la période restante de mise en place une emphase particulière soit mise sur ces deux produits. L'objectif étant d'utiliser la VET pour réformer la politique fiscale forestière et réformer la politique de développement (système de redistribution équitable) dans le contexte de la décentralisation au Sénégal.

169. Considérant que les progrès sont encore limités pour ces produits 2.1 et 2.3 et que l'évaluation de la VET des SEF progresse bien (Effet #1), il est recommandé d'organiser un atelier dans un futur proche pour revoir et renforcer les objectifs sous ses produits avec une vision à long terme et pour dynamiser la participation et l'engagement des parties prenantes à long terme, y compris possiblement après la fin du projet conjoint (*voir section 7*). L'impact à long terme et la durabilité des résultats du PASEF dépendent beaucoup des réalisations sous ces deux produits.

4.5.2. Environnement Porteur – Cadres Politique, Législatif et Institutionnel

170. Pour que l'objectif du PASEF qui est de «*contribuer à la réduction de la pauvreté à travers une gestion durable des Services des Ecosystèmes Forestiers (SEF)*» soit durable, il est nécessaire que les cadres politique, législatif et institutionnel fournissent un environnement porteur favorisant une gestion durable des SEF et ainsi contribuer à la réduction de la pauvreté. L'atteinte de cet objectif est supposée se faire au travers de trois effets qui comprennent 11 produits attendus. La plupart de ces produits ont une orientation vers l'amélioration de ces cadres politique, législatif et institutionnel ce qui contribue directement au développement d'un environnement porteur pour une meilleure gestion des SEF. Dans la mesure ou le PASEF est complété, l'environnement politique, législatif et institutionnel pour une meilleure gestion durable des SEF et la contribution à la réduction de la pauvreté devrait être assurée.

171. Cependant il faut aussi se rappeler que l'atteinte des produits attendus est nécessaire pour assurer cet impact et cette durabilité. Comme nous l'avons vu dans la section 4.2.1, le PASEF a fait de bons progrès mais il reste beaucoup à faire pour compléter tous les produits attendus. Il faut aussi tenir compte que la structure des résultats escomptés du PASEF est aussi très séquentielle. Les produits sous l'effet #1 doivent plus ou moins être complétés avant que la plupart des produits sous l'effet #2 puissent être mis en place ; tout en sachant que les impacts et la durabilité dépendent beaucoup des résultats de l'effet #2. Le projet conjoint cours donc le risque de fermer avant que tous les résultats attendus sous l'effet #2 soient complétés et par conséquent de limiter l'impact et la durabilité du PASEF sur le long terme.

4.5.3. Duplication des Résultats

172. La duplication des résultats du PASEF fait aussi parti de la durabilité à long terme des résultats du projet conjoint. Le document du projet conjoint ne mentionne pas la nécessité de dupliquer les résultats au niveau du Sénégal et possiblement au niveau sous-régional. Cependant le champ d'intervention du projet conjoint à un caractère national dans sa stratégie. Par exemple, les travaux conduits par le CSE et l'ANSD pour déterminer la VET des SEF a un caractère national. La méthodologie développé par ces organisations est une méthodologie qui peut être utilisée nationalement pour l'évaluation de tous les SEF au Sénégal. Par design, les interventions du PASEF sont concentrées sur 11 sites (*voir section 4.1.6*). Il est donc important que les résultats obtenus par le PASEF soient dupliqués à l'échelle nationale à travers des organisations comme la DEFCCS, la DEEC, la CSE et l'ANSD.

173. Les résultats du PASEF vont inclure une méthodologie pour calculer la VET des SEF, la VET pour certains SEF dans les sites du PASEF, les forces motrices de la dynamique des SEF, des scénarii d'impacts sur les SEF dus aux changements climatiques, un système fiscal intégrant la VET, une approche participative pour gérer des zones protégées en tenant en compte la VET des SEF et finalement un système de redistribution équitable des recettes issues des SEF. Tous ces résultats sont extrêmement utiles pour la gestion future des espaces forestiers au Sénégal, il est primordial que ces résultats soient dupliqués à travers le pays. Pour cela il est recommandé de mettre l'emphase sur :

- Intégrer les résultats du PASEF dans les systèmes, mécanismes, structures, procédures, et aussi les cadres politique, législatif correspondants au Sénégal et concernant la gestion des ressources naturelles et le développement rural

- Diffuser/disséminer les résultats à grande échelle au Sénégal mais aussi dans la sous région à travers des publications et participation à des conférences, séminaires, etc.
- Supporter des ateliers de sensibilisation et de formation pour les acteurs engagés dans la gestion des ressources naturelles ; particulièrement les forestiers dans les régions (IREF), les agents des ARD et les représentants des communautés locales
- Saisir toutes les opportunités pertinentes existantes pour institutionnaliser les résultats du PASEF. Durant la mission de l'Evaluateur au Sénégal, quelques opportunités ont été recensées. Elles incluent l'OIM qui cherche à intégrer les résultats de leur recherche financée par le PASEF dans le document en cours de formulation pour une politique économique et social 2012-2017 du Sénégal. Ces opportunités incluent aussi la DEFCCS qui est entrain d'établir des directives pour la formulation de plans d'aménagement et de plans de gestion des forêts, et le MEPN qui est entrain de réviser le code forestier et le code de chasse. D'autres opportunités existent potentiellement dans les domaines de l'agriculture, de la santé, de l'éducation, etc.

174. Finalement, comme nous l'avons vu dans la section 4.2.1 le PASEF a déjà produit de nombreuses études. Le projet possède une base de connaissance importante mais qui est aussi clairsemée auprès de chaque agence des NU et aussi des partenaires intervenant dans la mise en œuvre du PASEF. C'est le cas par exemple des données accumulées par le CSE, les données de l'enquête de vulnérabilité conduite par le PAM en collaboration avec l'ANSD, les études conduites par la FAO, etc.. Il est recommandé que cette information soit l'objet d'études « transversales » comme par exemple des thèses de master ou doctorat exploitant ces données existantes. Un gros investissement a été fait pour rassembler cette connaissance ; l'exploitation de cette information ne devrait pas demander beaucoup de ressources financières additionnelles et valoriserait beaucoup l'investissement de départ.

5. CONCLUSION

175. En conclusion le projet conjoint est très pertinent pour le Sénégal. Il répond à quelques priorités nationales identifiées dans la stratégie de réduction de la pauvreté. Une meilleure gestion de l'environnement fait parti de cette stratégie et elle consiste à renforcer le capital naturel et à améliorer le cadre de vie des populations rurales. Le projet conjoint est aussi pertinent dans le cadre du programme national de développement local (PNDL) qui fait parti de la réforme de décentralisation administrative et territoriale initiée avec la loi de 1996. Ce programme inclut une stratégie environnementale pour supporter les besoins des collectivités locales à gérer leurs ressources naturelles. Dans ce contexte le PASEF apporte une approche innovatrice pour une gestion durable des écosystèmes forestiers qui est pertinente pour la mise en œuvre de ces stratégies. Le projet conjoint répond aussi à une préoccupation du gouvernement qui est de revoir la contribution réelle du secteur forestier au PIB. La connaissance de la VET des SEF permettra au gouvernement de réévaluer cette contribution et probablement d'augmenter les investissements dans ce secteur. Du point de vue des NU, le PASEF répond à l'objectif de réduction de la pauvreté au travers d'une meilleure exploitation des écosystèmes forestiers par les communautés locales.

176. Toutefois, malgré que le projet conjoint répond bien à des priorités nationales, sa formulation n'a pas été facile et a du être faite dans un temps très court. Le résultat est un document de projet qui ne sert pas vraiment de plan directeur à l'équipe de gestion du projet conjoint ce qui rend difficile le suivi du projet du au fait de la difficulté de réconcilier ce qui se passe sur le terrain avec la stratégie développée dans le document. Le document se focalise plus sur une réforme fiscale forestière alors que la revue de terrain montre une plus grande emphase sur une utilisation durable des services des écosystèmes forestiers par les communautés locales. De plus, la plupart des activités du PASEF sont mises en œuvre dans 11 sites qui ont été sélectionnés suite à un processus d'analyse multicritères. C'est un élément important de la stratégie de mise ne œuvre qui n'est pas détaillé dans le document de projet et qui est important pour comprendre la mise en œuvre du PASEF.

177. Après 20 mois de mise en œuvre (sur 36 mois total), le projet conjoint a livré un bon nombre de résultats

intermédiaires et le PASEF progresse bien vers ses effets attendus. Le projet conjoint est en voie de disposer de la VET pour certains SEF et les partenaires connaissent bien la problématique et les enjeux derrière le PASEF, y compris au niveau régional et local. Le projet conjoint rentre maintenant dans une deuxième phase qui va être d'appliquer cette VET des SEF à une meilleure gestion durable des écosystèmes forestiers en commençant dans les 11 sites sélectionnés du PASEF.

178. Ces bonnes réalisations sont toutefois réalisées dans un contexte de compartimentalisation où les agences des NU et leurs contreparties respectives réalisent des activités sans beaucoup de synergie entre toutes ces initiatives. Il a aussi été noté que plus d'emphase sur le développement des capacités est souhaité ; particulièrement sur les besoins de développement de capacités organisationnel, politique et législatif pour prendre en compte la VET des SEF dans les politiques fiscales forestières, les structures de gestion des ressources naturelles et les structures de développement rural.

179. La gestion du projet conjoint est à ce jour globalement satisfaisante malgré des différences significatives dans la gestion des activités du PASEF par chaque agence des NU. La revue indique que de nombreuses difficultés ont été rencontrées au démarrage du projet conjoint portant sur les arrangements de gestion et la mobilisation des ressources financières pour chaque agence des NU. Malgré cela, l'équipe de mise en œuvre du projet a su utiliser une gestion adaptive pour adapter son plan de travail afin de sécuriser l'atteinte des résultats attendus et de continuer à adhérer au design du projet conjoint.

180. Cependant, la gestion du PASEF se focalise trop sur la gestion des activités et pas assez sur les résultats attendus. La réalisation d'activités est indispensable pour atteindre des résultats de développement mais souvent cette emphase se transforme en une approche qui consiste plus à s'assurer de la conformité avec un plan d'activités à mettre en œuvre que de s'assurer que les objectifs attendus soient atteints.

181. A ce jour le projet conjoint a dépensé 44% du budget total (55% des fonds reçus) et considérant que 20 mois sont passés (56% du temps total), le projet est donc légèrement en retard dans ses engagements. Dans le cas ou le budget n'est pas complètement dépensé à la fin du projet, il est recommandé de repousser la clôture du projet.

182. Le projet conjoint est mis en œuvre par une équipe d'experts nationaux et internationaux dont certains sont basés à l'extérieur du Sénégal. Ajouté aux différences de mode de gestion de chaque agence, la coordination et la synergie entre toutes les équipes sont limitées.

183. Finalement, le projet conjoint ne rapporte pas une information adéquate démontrant les progrès faits par le projet pour atteindre les effets et l'objectif escomptés. Les indicateurs manquent de cohérence – aucun indicateur n'a été identifié pour suivre les progrès fait pour atteindre les effets - sont nombreux et manquent de pertinence pour mesurer les progrès au niveau des produits et effets.

184. Malgré qu'il soit trop tôt pour pouvoir analyser l'impact de ce projet conjoint sur le long terme, le potentiel est élevé. Basé sur ses progrès à mi-parcours, le PASEF devrait avoir un impact à long terme sur la gestion des SEF au Sénégal en contribuant à une approche novatrice pour un modèle de gestion communautaire des SEF. Il répond clairement à des priorités nationales et les résultats sont attendus par le gouvernement dans deux domaines particulier: (1) macro-économique pour réviser la contribution du secteur forestier au PIB et possiblement augmenter les investissements du gouvernement dans le secteur ; et (2) développement local à travers une meilleure exploitation durable des SEF qui devrait permettre une meilleure distribution communautaire des revenus provenant des écosystèmes forestiers et ainsi contribuer à la réduction de la pauvreté.

185. Cependant, ce potentiel dépend beaucoup sur la mise en œuvre complète du projet conjoint. C'est un projet ambitieux à réaliser en trois ans et les besoins pour changer la politique fiscale forestière et la politique de

développement local ainsi que pour développer les capacités nécessaires pour mettre en œuvre ces changements dépassent les ressources du PASEF. Il est donc important de revoir la durabilité à long terme des résultats du PASEF avant la fin du projet conjoint.

186. Aucune directive pour la durabilité du PASEF n'existe. Cependant la durabilité des résultats du PASEF devrait être assurée sur le long terme. Certaines réalisations sont déjà institutionnalisées mais plus d'efforts sont nécessaires pour maximiser la pérennisation de ces résultats. Il faut aussi noter que cette durabilité dépend de la « sortie » du projet conjoint et il est recommandé d'élaborer un plan de sortie pour déterminer les priorités à compléter avant la fin du projet et aussi les activités à conduire pour renforcer l'institutionnalisation et la duplication des résultats au niveau national.

187. Les activités du PASEF sont concentrées sur 11 sites répartis dans 7 régions du Sénégal. Il est important que les résultats soient dupliqués au niveau national lorsque l'on considère que le PASEF apporte une approche novatrice pour améliorer la gestion durable des écosystèmes forestiers avec la participation des communautés locales.

188. Aussi, considérant toute la connaissance acquise par le PASEF, il est recommandé que cette information soit plus exploitée (avec des études universitaires transversales par exemple) et de saisir toutes les opportunités existantes pour diffuser/disséminer au Sénégal et dans la sous-région les résultats comme l'intégration des résultats dans la révision de politiques, de directives, de législation, etc. Celle ci existe, il faut capitaliser dessus et ainsi contribuer à l'impact et la durabilité des résultats du PASEF sur le long terme.

6. LEÇONS APPRISES

189. Basé sur la revue de documents, d'interviews, de visite sur le terrain et de réunions avec des parties prenantes clés ainsi que l'analyse de toute cette information, l'Evaluateur a rassemblé les leçons apprises suite à cette première période de mise en œuvre. Due au fait que le projet conjoint est seulement à mi-parcours, ces leçons sont encore limitées à ce point. Elles sont présentées ci-dessous :

- Quand un document de projet n'est pas un bon plan directeur pour guider la mise en œuvre du projet, il est difficile pour ce projet d'être efficace et efficient. Le manque de clarté du document de projet se traduit potentiellement par une révision des produits attendus et des activités à mettre en œuvre, une révision des indicateurs de performance pour mesurer les progrès et une révision des arrangements de gestion. Le résultat est souvent un dédoublement de la stratégie de mise en œuvre du projet et une coordination difficile amplifiée dans les cas où de multiples acteurs sont engagés dans la mise en œuvre du projet.
- Mettre en œuvre le concept « One UN » nécessite que les agences des NU harmonisent leurs procédures de gestion de projets et programmes au niveau global et pas seulement au niveau local (Pays). Les modes de gestion offerts par les agences des NU présentent de telles différences d'une agence à l'autre qu'une harmonisation locale de ces modes de gestion n'est souvent pas suffisante pour permettre une mise en œuvre efficiente des ressources d'un projet ou programme et aussi pour éviter des préférences de la part des parties prenantes à vouloir travailler avec tel ou tel agence.
- La formule de gestion préférée des parties prenantes Sénégalaises est la modalité NEX (exécution nationale) utilisée par le PNUD et qui correspond aux principes de la Déclaration de Paris. Un accord a été passé entre le PNUD et l'agence nationale d'exécution et les ressources sont mises à disposition de cette agence pour la mise en œuvre du projet en suivant des procédures faisant parties de l'accord signé.
- Pour maximiser les chances des agences NU à travailler ensemble et à harmoniser leurs procédures, il faut que ces agences trouvent un intérêt à travailler ensemble. L'avantage comparatif de chaque agence est de plus en plus connu, il faut que ces avantages comparatifs soient transformés en complémentarité de compétences pour réaliser un projet ou un programme en commun.

- Une organisation où il existe un certain « esprit de corps » peut contribuer très favorablement à la duplication de résultats de projets ou programmes lorsque ces résultats sont bien appropriés par cette organisation. La communication interne et l'esprit de camaraderie d'une telle organisation fait que les résultats sont vite communiqués à travers toute l'organisation et sont repris et appliqués de manière efficace.
- Un projet (ou programme) conjoint a besoin d'une phase de démarrage («inception») pour revoir les éléments de design du projet, pour engager les parties prenantes dans la mise en œuvre, pour revoir les arrangements de gestion et finalement revoir le cadre de suivi du projet. Cette revue doit être documentée dans un rapport de démarrage qui devrait être approuvé par le comité de pilotage. Sans cette phase, le démarrage de ce type de projet manque de clarté, les parties prenantes ne s'engagent que très lentement dans le projet et l'efficacité de la mise en œuvre peut être mise en question.
- La phase de design pour formuler ce type de projet doit prendre en compte un processus fort de participation des parties prenantes pour s'assurer que le projet proposé répond bien à des priorités nationales, facilite l'appropriation du projet par ces parties prenantes et par conséquent maximise l'impact et la durabilité du projet sur le long terme.
- Un projet conjoint mis en œuvre avec de multiples partenaires nécessite l'application d'une gestion de programme (à l'opposé d'une gestion directive de projet) favorisant le développement d'une vision commune, une gestion participative, la coordination, la cogestion des ressources, la recherche de consensus, la décentralisation d'autorité, le travail d'équipe, la communication et une gestion axée sur les résultats.

7. RECOMMANDATIONS

190. Basé sur les résultats d'analyse de cette évaluation mi-parcours, les recommandations suivantes sont suggérées pour la période restante de mise en œuvre du projet conjoint, y compris des recommandations pour l'initiative du F-OMD. Ces recommandations sont présentées sans ordre de priorité.

Recommandations pour la période restante de mise en œuvre

Recommandation #1
Il est recommandé que les plans de travail futurs du PASEF mettent de l'emphase sur la durabilité des résultats en maximisant l'intégration de ces résultats dans les cadres politique, législatif et institutionnel (mandat, structure, procédures, etc.) du Sénégal et concernant la gestion des ressources naturelles et le développement rural.
Problème à résoudre Cette emphase est particulièrement importante du au fait que les résultats du PASEF contribueront au développement du Sénégal uniquement si ces résultats sont institutionnalisés et repris par les parties prenantes pour changer les pratiques et politiques fiscales et de développement liées à la gestion des ressources naturelles.
Recommandation #2
Dans la mesure où le budget n'est pas complètement utilisé à la fin du projet, il est recommandé de prévoir une prolongation du temps d'exécution du projet en repoussant la date de clôture du projet. Cette prolongation devrait se focaliser principalement sur la durabilité des acquis du projet conjoint, y compris l'institutionnalisation et la duplication des changements proposés au niveau national (fiscaux et développement).
Problème à résoudre Il est difficile à ce point dans le temps d'évaluer exactement où le projet conjoint sera à sa date finale. Cependant, considérant que c'est un projet limité à trois ans avec des objectifs ambitieux de changements

fiscaux et de politiques, il est très probable que ces changements proposés ne seront pas complètement institutionnalisés après trois ans. Bénéficiant de ces connaissances, le PASEF sera dans une bonne position pour « pousser » plus loin cette institutionnalisation si le budget le permet.

Recommandation #3

Il est recommandé d'organiser un atelier sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) pour toute l'équipe de mise en œuvre du projet conjoint ainsi que les principaux partenaires.

Problème à résoudre

La gestion du PASEF se focalise trop sur la gestion des activités et pas assez sur les résultats attendus (effets et objectif), ce qui limite un bon suivi des progrès globaux du PASEF. La GAR est une approche de gestion stratégique à être utilisée avec ses partenaires pour planifier, budgéter, mettre en œuvre, suivre et mesurer les changements due à cette coopération, plutôt que de suivre les intrants fournis et/ou les activités conduites. La GAR demande que les gestionnaires de projets ou programmes regardent au delà des intrants, activités et produits pour se focaliser sur les effets et impacts à long terme. Une formation sur la GAR aidera l'équipe de mise en œuvre à plus focaliser sur une gestion plus axée sur les résultats attendus.

Recommandation #4

Il est recommandé d'élaborer un plan de sortie du projet pour mi-2011 qui devrait inclure tous les résultats qui doivent être atteints avant la fin du projet et aussi de déterminer les résultats prioritaires si il y a lieu de réallouer certaines ressources pour compléter le projet. Ce plan doit aussi revoir comment les résultats du PASEF vont être pérennisés et identifier les résultats clés qui doivent être institutionnalisés et dupliqués.

Problème à résoudre

La date officielle de clôture du PASEF (avril 2012) est une date importante à prendre en compte et il est important que le projet conjoint prépare sa sortie. Comme il a été discuté dans la section 4.5.1, l'impact du PASEF dépend beaucoup sur la reprise des résultats par les parties prenantes et l'institutionnalisation de ces résultats pour changer les politiques fiscales et de développement et les pratiques liées à la gestion des ressources naturelles. En conséquence le PASEF doit non seulement fournir des résultats de calcul de la VET des SEF mais doit aussi s'assurer que cette VET des SEF soit utilisée au Sénégal après la fin du projet conjoint

Recommandation #5

Il est recommandé de saisir toutes les opportunités pertinentes existantes pour institutionnaliser les résultats du PASEF comme celle que l'OIM a entrepris et qui est d'intégrer les résultats de leur recherche financée par le PASEF dans le document en cours de formulation pour une politique économique et social 2012-2017 du Sénégal. D'autres opportunités ont été recensées comme la DEFCCS qui est entrain d'établir des directives pour la formulation de plans d'aménagement et de plans de gestion des forêts, et le MEPN qui est entrain de réviser le code forestier et le code de chasse. Finalement d'autres opportunités existent possiblement dans les domaines de l'agriculture, la santé, l'éducation etc.

Problème à résoudre

Une grosse partie des ressources engagées à ce jour par le PASEF ont été pour la détermination de la VET des SEF. En elle même ce calcul n'est pas un résultat de développement. La VET est un instrument qui doit être utilisée pour réviser la politique fiscale forestière et aussi pour renforcer les schémas de développement local existant au Sénégal. Saisir ces opportunités pour institutionnaliser les résultats du PASEF contribuera beaucoup à l'impact à long terme du projet conjoint et à sa durabilité.

Recommandation #6

Il est recommandé que la connaissance acquise du PASEF soit rendue facilement accessible par le public en général en mettant une copie de tous les rapports disponibles supportés par le PASEF sur une page web du site web du MEPN.

Problème à résoudre

Le PASEF a déjà accumulé une grande base de connaissance sur la problématique de VET des SEF. Cette base

de connaissance inclut des études, des enquêtes, des analyses et autres produits d'information. De plus, cette information a tendance à rester avec chaque agence des NU et l'organisation de contrepartie. Il est important que cette information soit rendue publique le plus vite possible et aussi consolider en un point d'accès. Le MEPN maintient un site web qui comprend déjà une page ou tous les projets sont listés (l'Evaluateur a remarqué que le PASEF n'était pas mentionné dans la liste existante). Le mise en œuvre de cette recommandation ne devrait pas poser de problèmes techniques pour établir une page listant toutes les études conduites à ce jour par le PASEF.

Recommandation #7

Il est recommandé que le PASEF supporte des études/analyses transversales en utilisant la base de connaissance acquise par le PASEF, particulièrement la réalisation de thèses de master et/ou doctorat.

Problème à résoudre

Le PASEF est un projet conjoint qui génère beaucoup d'information sur la valeur économique des SEF. Cette connaissance est pour l'instant clairsemée au niveau de chaque agence des NU et/ou agence gouvernementale. Un gros investissement a été fait pour collecter cette connaissance ; une plus grande exploitation de cette information est recommandée et ne devrait pas demander beaucoup de ressources financières additionnelles mais valoriserait beaucoup l'investissement initial de collecte et analyse de cette connaissance.

Recommandation #8

Il est recommandé de diffuser/disséminer les résultats du PASEF à grande échelle au Sénégal mais aussi dans la sous région à travers des publications et participation à des conférences, séminaires, etc. ciblant particulièrement les agents des IRF et des ARD.

Problème à résoudre

Le PASEF dispose maintenant d'une bonne base de connaissance sur la VET des SEF. Pour être reconnue et aussi maximiser son utilisation, cette information doit être disséminée à travers des publications et la participation à des conférences.

Recommandation #9

Il est recommandé de compiler l'information disponible pour chaque site d'intervention du PASEF (11) et d'élaborer des «*Profils Environnementaux*» par site.

Problème à résoudre

Ces profiles environnementaux fournirait une information pertinente aux IREF mais aussi aux ARD dans le contexte de leur mandat qui est d'établir des plan de développement, plans de gestion, etc. Ce type d'information serait très utile pour toutes les agences travaillant localement dans les régions des 11 sites d'intervention du PASEF.

Recommandation #10

Il est recommandé que le PASEF participe aux conférences d'harmonisation régionales organisées par les ARD dans le cadre du PNDL pour disséminer les connaissances accumulées par le projet conjoint et diffuser la méthodologie pour calculer la VET des SEF.

Problème à résoudre

Une première conférence s'est tenue en 2009 sur l'harmonisation du travail des agences gouvernementales au niveau régional. Une deuxième est planifiée pour début 2011. Le PASEF devrait utilisé ce canal pour diffuser les résultats actuels du PASEF et discuter du potentiel de cette approche novatrice avec tous les acteurs de développement régionaux.

Recommandation #11

Il est recommandé d'organiser un atelier national dans un futur proche pour revoir les progrès du PASEF et développer un modèle institutionnel pour l'application du calcul de la VET des SEF et pour une meilleure utilisation des SEF en ciblant les acteurs de développement régionaux.

Problème à résoudre

Le PASEF est en voie de pouvoir calculer la VET des SEF. Il faut maintenant préparer la diffusion de cette méthodologie et l'application de ce concept dans les schémas de développement local. Il est impératif que les acteurs de développement puissent se rassembler pour discuter du comment est ce que la VET pourrait être intégrée dans les procédures de développement local. En se focalisant sur les sites sélectionnés dans 7 régions, cet atelier national devrait rassembler les IREF, ARD, élus locaux, ONG locales et représentants d'organisations communautaires locales. Cet atelier devrait permettre d'identifier et de consolider l'approche à suivre pour l'application de la VET dans le développement local (Effet #2).

Recommandation #12

Une fois que le modèle participatif de gestion et de valorisation équitable des SEF commencera a être développé (Effet #2), il est recommandé de conduire une étude sur les besoins en développement des capacités (individuel, organisationnel, politique et législatif) pour l'utilisation de la méthodologie pour calculer la VET des SEF et l'application de ce concept dans la gestion des écosystèmes forestiers par les communautés locales.

Problème à résoudre

La mise en œuvre de l'effet #2 se fera au travers d'une démarche participative dans les 11 sites retenus par le PASEF et des capacités seront développées tout au long de ce processus. Toutefois l'objectif à long terme est d'appliquer le concept VET des SEF dans tous le Sénégal. Bien que renforcer ces capacités dans tous le Sénégal est au delà du champ d'intervention du projet conjoint, le projet se doit de laisser derrière lui un plan d'action pour résoudre ces écarts de capacités.

Recommandation #13

Il est recommandé de supporter des ateliers de sensibilisation et de formation pour les acteurs engagés dans la gestion des ressources naturelles ; particulièrement les forestiers dans les régions (IREF) et départements, les agents des ARD et les représentants des communautés locales.

Problème à résoudre

Durant les derniers 6 mois du PASEF, il faut maximiser les activités pour pérenniser et former les acteurs du développement local à travers des ateliers de formation. Du matériel à distribuer à ces ateliers doit être préparé en avance et il est souhaitable de pouvoir planifier un minimum de 11 ateliers (1 par région) en cherchant à couvrir le Sénégal entier si le budget le permet.

Recommandation #14

Il est recommandé de revoir la liste d'indicateurs de performance du point de vue genre et aussi d'explorer les possibilités d'intégrer une approche genre parmi les activités du PASEF.

Problème à résoudre

La revue des rapports de progrès et des indicateurs de performance utilisés montre que les progrès rapportés ne prennent pas en compte la dimension genre. Le suivi de la performance du projet conjoint ne fournit donc pas d'information détaillée sur la participation des genres dans l'exécution du projet conjoint, malgré qu'il soit bien reconnu que la dimension genre est importante dans la gestion des ressources naturelles. Il est recommandé de renforcer les mesures de progrès du PASEF afin de suivre la dimension genre et rapporter cette information dans les rapports de progrès.

Recommandation #15

Il est recommandé de réviser le tableau dans la *Section 1 b. Cadre de suivi du Programme conjoint* du rapport semi-annuel de suivi du PASEF (se référant au rapport du 1er semestre 2010) et de suivre la liste d'effets et de produits tels que révisés à l'atelier de Saly du 1er au 3 octobre 2009. Il est aussi recommandé de renforcer la qualité de ce tableau pour qu'il contienne tous les résultats intermédiaires du PASEF.

Problème à résoudre

Cette recommandation est principalement pour corriger la présentation des progrès du PASEF dans ce tableau (principalement pour les produits sous l'effet #2). C'est aussi l'opportunité pour renforcer l'importance de ce

tableau qui rassemble toutes les mesures de progrès du projet conjoint (résultats intermédiaires). L'Evaluateur a revu ce tableau et a dû collecter de l'information supplémentaire qui manquait dans le tableau pour refléter les progrès réels du PASEF (voir tableau 3 de ce rapport).

Recommandation #16

Il est recommandé une plus grande emphase sur le suivi des résultats stratégiques (produits et surtout effets) après avoir révisé la liste d'indicateurs utilisée. Une ébauche de la révision de ces indicateurs est proposée dans le tableau ci-dessous.

Problème à résoudre

Le cadre de suivi ne remplit pas ses fonctions de fournir une information précise et pertinente démontrant les progrès réels fait par le projet conjoint. La lecture des rapports de progrès ne montre pas une image complète du PASEF. Ces rapports fournissent des détails sur les activités conduites par le PASEF mais il est difficile de relier cette information avec les résultats stratégiques du projet conjoint (effets et objectif). Ce problème est partiellement du au fait qu'aucun indicateur n'a été identifié pour mesurer les progrès faits pour atteindre les effets, et les indicateurs existants sont focalisés surtout sur la mesure de livrables planifiés (activités).

Tableau 9: Liste d'Indicateurs de Performance Proposée pour suivre le PASEF

Effets/Produits	Indicateurs
Effet 1: Assurer une meilleure connaissance des Ecosystèmes Forestiers, de leurs services et de leur Valeur Economique Totale (VET)	1. Une méthodologie pour calculer la VET des SEF établie, testée et utilisée
Produit 1.1: Le système d'information mis en place par le CSE est élargi à l'ensemble des autres SEF	2. Une base de données gérée par le CSE qui contient l'information sur les EF et les SEF dans les 11 sites du PASEF
Produit 1.2: La valeur économique totale (VET) des SEF est évaluée	3. La VET des SEF est évaluée dans les 11 sites du PASEF
Produit 1.3: Le renforcement de capacités des parties prenantes sur la connaissance des SEF est réalisé	4. Nombre d'hommes et de femmes et types de bénéficiaires (villageois, agents des EF, etc.) qui ont participé aux ateliers du PASEF sur le calcul de la VET des SEF 5. Faits d'appropriation/application du calcul de la VET des SEF par les parties prenantes
Produit 1.4: Les forces motrices de la dynamique des SEF sont caractérisées	6. Profile des forces motrices des SEF pour les 11 sites du PASEF, incluant la vulnérabilité des communautés locales et les flux migratoires
Produit 1.5: Les scénarii des changements climatiques de l'évaluation du millénium (EM) sont contextualités	7. Scénarii les plus plausibles de l'impact des changements climatiques sur les EF et leurs services
Effet 2: Mettre en place un modèle participatif de gestion et de valorisation équitable des SEF en vue de l'intégration des VET dans la politique fiscale	8. Un modèle participatif de gestion et de valorisation équitable des SEF établi, testé et utilisé
Produit 2.1: Un système fiscal intégrant la VET des SEF est développé	9. Proposition de réforme fiscale pour un système fiscal forestier révisé intégrant la VET des SEF et approuvée par le MEPN
Produit 2.2: Une approche pilote participative de création d'une RB tenant compte de la VET des SEF est développée	10. La RB du Ferlo Nord et Sud est créée et approuvée par l'UNESCO-MAB 11. La RB du Ferlo Nord et Sud dispose d'un plan de Coopération tenant compte de la VET est SEF qui est approuvé par les parties prenantes
Produit 2.3: Un système de redistribution	12. Un mécanisme de compensation approuvé par les parties

Effets/Produits	Indicateurs
équitable des recettes issues des SEF est développé	prenantes
Produit 2.4: Le renforcement de capacités des parties prenantes sur la gestion des SEF est réalisé	13. Nombre d'hommes et de femmes et types de bénéficiaires (villageois, agents des EF, etc.) qui ont participé aux ateliers du PASEF sur l'application de la VET des SEF dans la gestion des EF 14. Faits d'appropriation/application de la VET des SEF par les parties prenantes
Effet 3: Assurer une gestion réussie des objectifs du projet	
Produit 3.1: La gestion technique administrative est assurée	15. Plans de travail et rapports de progrès approuvés et soumis à temps 16. Taux d'exécution budgétaire
Produit 3.2 : Un plan de communication est mis en œuvre	17. Nombre et type de communication diffusés dans les médias

Recommandations pour l'initiative F-OMD

Recommandation #17

Il est recommandé pour l'évaluation finale d'organiser une mission au Sénégal permettant la visite des 11 sites où les activités du PASEF sont concentrées et aussi de prévoir une réunion avec chaque agence (7) des NU pour recenser tout le travail qui a été accompli par le PASEF.

Problème à résoudre

Les 11 sites sont répartis dans tout le Sénégal et constituent une partie importante du PASEF. L'information acquise par le PASEF provient de ces sites et l'application de la VET pour démontrer une nouvelle approche de gestion des RN va se faire dans ces sites. Malgré la distance géographique il est nécessaire de prévoir la visite de ces sites – dans le contexte de l'évaluation finale du PASEF - pour mieux comprendre la réalité du PASEF, les conditions existantes et l'application dans un contexte de développement rural et de gestion des RN par les communautés locales.

Recommandation #18

Il est recommandé que les agences des NU harmonisent leurs procédures de gestion et de mobilisation de ressources au niveau global pour pouvoir être directement applicable au niveau pays. Cette harmonisation doit aussi prendre en compte les principes de la Déclaration de Paris avec une emphase sur la délégation d'autorité et une exécution nationale.

Problème à résoudre

Les différences de mode de gestion/mobilisation de ressources entrainent des conflits entre les agences et les partenaires nationaux. Malgré des efforts pour harmoniser les procédures au niveau pays lors de la mise en place d'un projet conjoint, l'approche pour résoudre ce problème de façon systémique nécessite des changements au niveau global pour chaque agence des NU.

Recommandation #19

Il est recommandé au Secrétariat du F-OMD de revoir les directives de mise en œuvre des programmes conjoints et de renforcer les directives pour la durabilité et l'approche genre lors de la formulation de programmes conjoints.

Problème à résoudre

Les directives dans les « *Implementation Guidelines for MDG Achievement Fund Joint Programmes* » concernant la durabilité et l'approche genre des programmes conjoints sont actuellement limitées. Afin de formuler des programmes conjoints avec une approche genre et une plus grande emphase sur la durabilité des

résultats à long terme, il est nécessaire de renforcer ces directives en fournissant plus d'instructions sur ces sujets.

Recommandation #20

Il est recommandé que le F-OMD institue une phase de démarrage distincte pour ce type de projet pour revoir et réviser si besoin la stratégie du projet conjoint, les arrangements de gestion, le cadre de suivi et engager les parties prenantes dans la mise en œuvre du projet. Cette phase devrait être terminée avec un rapport de démarrage répondant à des directives générales standardisées au niveau du F-OMD.

Problème à résoudre

Sans cette phase distincte au démarrage du projet, le démarrage manque de direction et dans certains cas d'appropriation de la stratégie du projet par ceux qui sont responsable de la mise en œuvre. La compréhension et l'interprétation du projet, de son objectif et des résultats attendus varient d'une partie prenante à l'autre et limite le développement d'un consensus autour d'une vision unique du projet. Le besoin d'une phase de démarrage est exacerbé dans les cas où le document de projet n'est pas directement utilisable comme plan directeur pour la mise en place du projet.

Annexes

Annexe 1: Termes de Référence

TERMES DE REFERENCE (TDR) POUR L'ÉVALUATION A MI-PARCOURS DU PROJET D'AMELIORATION ET DE VALORISATION DES SERVICES DES ECOSYSTEMES FORESTIERS AU SENEGAL (PASEF)

1. CONTEXTE GENERAL : la fenêtre Environnement et Changement Climatique du F-OMD

En décembre 2006, le PNUD et le Gouvernement espagnol ont signé un vaste accord de collaboration pour un montant de €528 millions dans le but de contribuer au progrès des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et d'autres objectifs de développement à travers le système des Nations Unies. Le F-OMD soutient les pays dans leurs progrès pour atteindre les OMD et autres objectifs de développement à travers le financement de programmes innovateurs avec un potentiel de reproduction et d'impact dans la population.

Le F-OMD opère dans les pays par le biais des équipes des Nations Unies dans le pays, en promouvant le renforcement de la cohérence et l'efficacité des interventions de développement, à travers la collaboration entre les agences des Nations Unies. La modalité d'intervention employée par le Fonds est celle du programme commun. Plus précisément, 128 programmes communs ont été approuvés dans 50 pays correspondant à huit fenêtres thématiques qui contribuent de diverses manières à progresser dans la réalisation des OMD.

La fenêtre thématique « **Environnement et Changement Climatique** » a pour but de contribuer à réduire la pauvreté et la vulnérabilité dans ces pays éligibles, en soutenant les interventions qui améliorent la gestion environnementale et la prestation de services au niveau national et local, ainsi que d'augmenter l'accès à de nouveaux mécanismes de financement et d'étendre la capacité pour s'adapter au changement climatique.

La fenêtre est constituée de 17 programmes conjoints qui comprennent une vaste gamme de sujets et de résultats. Cependant, on peut identifier quelques caractéristiques homogènes qui sont sous-jacentes dans la majorité de ces programmes conjoints. La plus grande partie de la fenêtre cherche à assurer trois types de résultats : la transversalité de l'environnement, de la gestion des ressources naturelles et des actions contre le changement climatique dans les politiques publiques, l'amélioration de la capacité du pays de planifier et mettre en œuvre des actions concrètes pour l'environnement, ainsi que l'évaluation et l'amélioration de la capacité de s'adapter au changement climatique.

2. OBJECTIF GÉNÉRAL DE L'ÉVALUATION

L'évaluation à mi-parcours a une nature éminemment formative et cherche à **améliorer la mise en œuvre des programmes dans leur seconde phase d'exécution, ainsi que la recherche et la génération de connaissances sur les bonnes pratiques et les leçons apprises** pouvant être transférées à d'autres programmes. Par conséquent, les conclusions et recommandations issues de cette évaluation seront adressées à ses principaux utilisateurs : le Comité de Gestion du Programme, le Comité National de Direction et le Secrétariat du Fonds.

3. CADRE DE L'ÉVALUATION ET OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

L'évaluation à mi-parcours consistera en une analyse systématique de la conception, du processus et des effets ou tendances des effets du **Projet Conjoint** à travers un processus expéditif, ce qui permettra d'obtenir des conclusions et des recommandations pour le projet dans une période d'environ trois mois. Les **objectifs spécifiques** de cette présente évaluation sont les suivants :

1. Connaître **la qualité de la conception et la cohérence** interne du Projet conjoint (les besoins et les problèmes qu'il prétend résoudre), ainsi que la cohérence externe de celui-ci avec le PNUAD, les Stratégies Nationales de Développement et **les OMD**, de même que le degré d'appropriation nationale dans les termes définis par la Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra.
2. Connaître **le fonctionnement** du projet conjoint et **l'efficience du modèle de gestion** dans la planification, la coordination, la gestion et l'exécution des ressources assignées pour la mise en œuvre de celui-ci à partir de l'analyse des procédures et des mécanismes institutionnels, permettant de révéler les facteurs de succès et les limitations du travail inter-agences dans le cadre de l'initiative **« Delivering as One »**.
3. Connaître **le degré d'efficacité** du projet conjoint sur ses bénéficiaires, la contribution aux objectifs de la **fenêtre thématique « Environnement et Changement Climatique »** et les **Objectifs du Millénaire pour le Développement** au niveau local et/ou de pays.

4. QUESTIONS, NIVEAUX ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

Les critères d'évaluation concernent les trois niveaux du projet conjoint à savoir la conception du projet, le processus de mise en œuvre et les résultats obtenus. Ainsi, les critères retenus sont les suivants :

Niveau de la conception :

- **Pertinence : mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention pour le développement sont conformes aux conditions des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux OMD et aux politiques des partenaires associés et des donateurs.**
  - ✓ Est-ce que la problématique du projet a été conceptualisée de manière claire ?
  - ✓ Le programme conjoint répond-t-il aux préoccupations du pays dans le domaine de l'environnement ?
  - ✓ Les indicateurs de suivi sont-ils assez pertinents pour mesurer les rendements et les résultats du projet conjoint ?
  - ✓ Dans quelle mesure le Secrétariat du F-OMD a contribué à élever la qualité de la formulation du projet conjoint ?

- **Appropriation dans la conception : exercice effectif de leadership des bénéficiaires sur les interventions en matière de développement.**
  - ✓ Dans quelle mesure les objectifs et les lignes d'activité du projet conjoint sont conformes par rapport aux Plans et Programmes nationaux, aux besoins identifiés (environnementaux et humains) et au contexte opérationnel de la politique nationale ?
  - ✓ Dans quelle mesure les autorités nationales, locales et les bénéficiaires ont été pris en considération au moment de la conception du projet ?

Niveau du processus

- **Efficience : mesure dans laquelle les ressources/apports (fonds, durée, etc.) sont transformés en résultats**
  - ✓ Dans quelle mesure le modèle de gestion du projet conjoint (les ressources humaines et financières, la structure organisationnelle, le processus de prise de décisions dans la gestion, etc.) contribue-t-il à l'atteinte des résultats prévus ?
  - ✓ Dans quelle mesure les agences participantes assurent-elles une coordination entre elles ainsi qu'avec le gouvernement et la société civile ?
  - ✓ Y a t-il des mécanismes de coordination efficaces pour éviter la surcharge vis-à-vis des contreparties et des bénéficiaires ?
  - ✓ Les méthodologies de travail, les instruments financiers, etc. sont-ils établis en commun par les agences et les programmes conjoints ?

- ✓ A-t-on adopté les mesures les plus efficaces dans le contexte en question pour résoudre le problème environnemental ?

❖ **<u>Appropriation dans le processus</u> : exercice effectif de leadership des bénéficiaires sur les interventions en matière de développement.**

- ✓ Dans quelle mesure la population cible et les participants se sont appropriés du projet en assumant un rôle actif ?
- ✓ Dans quelle mesure a-t-on mobilisé des ressources et/ou les contreparties nationales publiques/privées pour contribuer à l'objectif et produire les impacts du projet ?

Niveau des résultats

❖ **<u>Efficacité</u> : mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints en prenant en considération leur importance relative.**

- ✓ Le programme avance-t-il dans la contribution pour atteindre les résultats établis ?
  - Dans quelle mesure et de quelles manières le projet conjoint contribue aux OMD au niveau local et dans le pays ?
  - Dans quelle mesure et de quelles manières le projet conjoint contribue aux objectifs établis par la fenêtre thématique ?
- ✓ Le calendrier des produits établis est-il respecté ?
- ✓ Les produits générés sont-ils de la qualité requise ?
- ✓ Le programme fournit-il la couverture prévue aux bénéficiaires ?
- ✓ Quels sont les facteurs contribuant au progrès ou au retard dans l'obtention des produits et des résultats ?
- ✓ Dans quelle mesure le projet a-t-il apporté des mesures innovatrices dans la solution aux problèmes ?
- ✓ A-t-on identifié des expériences à succès ou des exemples transmissibles à d'autres contextes qui peuvent être répandus ?
- ✓ Dans quelle mesure les comportements responsables du problème environnemental ont été changés ?
- ✓ Dans quelle mesure le projet conjoint a contribué à promouvoir le positionnement de la problématique environnementale dans l'agenda politique du pays ?
- ✓ Quelle est l'incidence différentielle et quels sont les types d'effets produits par le projet conjoint en ce qui concerne la population rurale ?

❖ **<u>Durabilité</u> : probabilité que les bénéfices de l'intervention se prolongent sur le long terme.**

- ✓ Les prémisses nécessaires pour la durabilité des effets du projet sont-elles présentes ?
- ✓ Dans quelle mesure les visions et actions des partenaires du projet conjoint coïncident ou diffèrent-elles?
- ✓ De quelle manière peut-on améliorer la gouvernance du projet conjoint afin qu'il ait davantage de probabilités d'atteindre la durabilité dans l'avenir ?

Au niveau des pays

- ✓ Quelles sont les leçons apprises ou les bonnes pratiques transmissibles à d'autres programmes ou pays observées pendant l'analyse d'évaluation ?
- ✓ Dans quelle mesure et comment le projet conjoint contribue à progresser dans la réalisation des OMD dans le pays ?
- ✓ Dans quelle mesure et comment les projets conjoints contribuent à avancer dans la participation à la réforme des Nations Unies ?

- ✓ Comment se développent les principes de l'efficacité de l'aide (appropriation, alignement, gestion pour des résultats de développement et responsabilité mutuelle) dans le projet ?
- ✓ Dans quelle mesure le projet conjoint contribue à l'incidence dans le cadre des politiques publiques du pays ?

5. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Le consultant analysera toutes les sources d'information significatives, à savoir : les rapports annuels, les documents de projet, les rapports de révision internes, le document du projet, les documents stratégiques de développement du pays et tout autre document qui puisse représenter des preuves pour former des opinions. Le consultant pourra aussi se servir des entretiens comme méthode de collecte des données significatives pour l'évaluation.

Dans tous les cas, la méthodologie utilisée sera décrite en détail dans le rapport final de l'évaluation, de même que les instruments utilisés pour la collecte et l'analyse des données, qu'il s'agisse de documents, d'entretiens, de visites sur le terrain, de questionnaires ou de techniques participatives.

6. PRODUITS D'ÉVALUATION

Le consultant est responsable de la remise des produits suivants au Secrétariat du F-OMD :

- **Ébauche du Rapport final** (remise 10 jours après la fin de la visite sur le terrain)
  L'ébauche du rapport contiendra les mêmes paragraphes que le rapport final et comprendra entre 20 et 30 pages. Ce rapport sera diffusé au groupe de référence de l'évaluation. De même, il contiendra un rapport exécutif de 5 pages maximum, incluant une brève description du projet conjoint, le contexte et la situation actuelle, le but de l'évaluation, la méthodologie, les découvertes, les conclusions et les recommandations plus importantes.

- **Rapport final de l'évaluation** (remis 7 jours après la remise de l'ébauche avec les commentaires du rapport final)
  Le rapport final comprendra entre 20 et 30 pages. De même, il contiendra un rapport exécutif de 5 pages maximum, incluant une brève description du projet conjoint, le contexte et la situation actuelle, le but de l'évaluation, la méthodologie, les découvertes, les conclusions et les recommandations plus importantes. Le rapport final sera diffusé au groupe de référence de l'évaluation. Ce rapport contiendra au moins les sections suivantes :
  1. Couverture
  2. Introduction
     - Antécédents, objectif et approche méthodologique
     - Objectif de l'évaluation
     - Méthodologie employée dans l'évaluation
     - Conditions et limites de l'étude effectuée
  3. Description des interventions réalisées
     - Conception initiale :
     - Description détaillée de son évolution: description de la théorie du changement du programme.
  4. Niveaux d'analyse : critères et questions d'évaluation
  5. Conclusions et enseignements obtenus (triées par priorité, structurées et claires)
  6. Recommandations
  7. Annexes

Annexe 2: Matrice d'Evaluation

La matrice d'évaluation ci-dessous sert de guide général à l'évaluation. Elle a fourni les directions pour l'évaluation ; particulièrement la collecte de données pertinentes. Elle a été utilisée comme base pour interviewer les personnes rencontrées et revoir les documents du programme conjoint. Elle a aussi fourni une base pour structurer ce rapport d'évaluation.

Composant évalué	Sous question	Indicateurs	Sources	Méthode de collection de données
Critère d'évaluation: Pertinence *– Comment est ce que le programme conjoint est relié aux besoins du Sénégal, aux objectifs millénaires pour le développement et aux politiques et stratégies des partenaires et donateur du programme?*				
Est ce que le PASEF est pertinent pour la mise en œuvre des OMD aux niveaux local et national au Sénégal?	▪ Comment le programme supporte les objectifs des OMD ? ▪ Est ce que le programme participe à la mise en œuvre des OMD au Sénégal?	▪ Niveau de cohérence entre les objectifs du programme conjoint et ceux des OMD ▪ Degré de cohérence entre le programme conjoint et les priorités nationales, les politiques et stratégies dans le domaine des écosystèmes forestiers ▪ Statut des OMD au Sénégal	▪ Documents du PASEF ▪ Politiques nationales et stratégies pour mettre en œuvre les OMD ou reliés à l'environnement en général ▪ Représentants clés du gouvernement et autres partenaires ▪ Site web du F-OMD	▪ Analyse de documents ▪ Interviews avec des représentants du gouvernement et autres partenaires.
Est ce que le PASEF est pertinent pour les objectifs des NU au Sénégal?	▪ Comment le programme supporte les objectifs des agences de mise en œuvre des NU ; incluant l'UNDAF 2007-11 – pour le Sénégal? ▪ Dans quelle mesure et de quelle façon le programme conjoint aide à faire progresser la réforme des NU vers le concept « One UN »? ▪ Comment est ce que les principes de l'efficacité de l'aide (appropriation, alignement, harmonisation, développement axé sur les résultats, et transparence mutuelle) sont intégrés dans le programme conjoint?	▪ Existence d'une relation claire entre les objectifs du programme conjoint et les objectifs de développement durable des agences des NU incluant les objectifs du UNDAF 2007-11 ▪ Principes de l'efficacité de l'aide	▪ Documents du PASEF ▪ UNDAF 2007- 11 et autres stratégies et programmes des NU ▪ Politiques nationales et stratégies pour mettre en œuvre les OMD ou reliés à l'environnement ▪ Représentants clés du gouvernement et autres partenaires ▪ Sites web pertinents	▪ Analyse de documents ▪ Interviews avec des représentants du gouvernement et autres partenaires.
Est ce que le PASEF contribue aux buts du domaine d'activité du F-OMD?	▪ Dans quelle mesure le programme conjoint contribue aux buts établis par le domaine d'activité et de quelle façon?	▪ Degré de cohérence entre les objectifs du programme conjoint et les buts du domaine d'activité sur l'environnement durable	▪ Site web du F-OMD ▪ Document du PASEF ▪ Autres documents du programme	▪ Analyse de documents ▪ Interviews avec des représentants du gouvernement et autres partenaires.
Est ce que le PASEF est pertinent pour les	▪ Dans quelle mesure les objectifs du programme et les lignes d'actions reflètent les plans et programmes nationaux et régionaux, les besoins identifiés et le contexte opérationnel	▪ Degré avec laquelle le programme supporte les objectifs nationaux reliés à la préservation des écosystèmes forestiers	▪ Politiques nationales et stratégies pour la préservation des écosystèmes forestiers et	▪ Analyse de documents ▪ Interviews avec des représentants du

Composant évalué	Sous question	Indicateurs	Sources	Méthode de collection de données
objectifs de développement du Sénégal?	des politiques nationales du Sénégal ? ▪ Comment est ce que le programme conjoint soutient les objectifs de développement du Sénégal ? ▪ Comment est ce que le programme est géré par le pays? ▪ Le programme prend-il suffisamment en compte les réalités nationales, que ce soit dans le cadre institutionnel ou de programmation, dans sa conception et sa mise en œuvre? ▪ Dans quelle mesure les partenaires nationaux ont été impliqués dans la conception du programme conjoint? ▪ Est ce que le programme adresse les causes des problèmes les plus saillants, urgents et prioritaires?	▪ Degré de cohérence entre le programme et les priorités, politiques et stratégies nationales ▪ Appréciation des parties prenantes nationales de la pertinence du design du programme et de sa mise en œuvre par rapport aux réalités nationales et aux capacités existantes ▪ Niveau d'engagement des représentants du gouvernement et d'autres partenaires dans le programme conjoint ▪ Cohérence entre les besoins exprimés par les parties prenantes nationales et les critères contenus dans la fenêtre thématique du F-OMD et dans le programme conjoint	le développement local ▪ DSRP ▪ Représentant clés du gouvernement et autres partenaires du programme ▪ Site web du F-OMD ▪ Documents du PASEF	gouvernement et autres partenaires.
Est ce que le PASEF répond aux besoins des bénéficiaires ciblés?	▪ Comment le programme soutient-il les besoins des bénéficiaires cibles ? ▪ Adresse-t-il la santé, les besoins écologiques et socio-économiques de la population dans les zones d'engagement ? ▪ La mise en place du programme a-t-elle inclus tous les partenaires pertinents ? ▪ Est ce que les bénéficiaires et les partenaires locaux ont suffisamment été impliqués dans la conception du programme et sa mise en œuvre?	▪ Solidité du lien entre les résultats escomptés du programme conjoint et les besoins des bénéficiaires ciblés ▪ Degré d'engagement et d'intégralité des bénéficiaires et partenaires dans le design du programme et sa mise en œuvre	▪ Bénéficiaires et parties prenantes ▪ Etudes d'analyse des besoins ▪ Documents du PASEF	▪ Analyse de documents ▪ Interviews avec les bénéficiaires et partenaires
Est ce que la structure du PASEF est cohérente dans son design?	▪ Y a t'il un lien direct et fort entre les résultats escomptés du programme et le design du programme (sur le plan des composants, le choix de partenaires, la structure, le mécanisme de livraison, l'étendue, le budget, l'usage de ressources, etc.) ? ▪ Est ce que la longueur du programme est favorable à l'atteinte des résultats escomptés? ▪ Est ce que la stratégie est adaptée au contexte socioculturel dans laquelle le programme est mis en œuvre ? ▪ Est ce que l'identification des problèmes et de leurs causes identifiés dans le document du programme conjoint sont adressés ? ▪ Est ce que les mesures les plus efficaces pour le contexte ont été adoptées pour résoudre les barrières identifiées pendant la formulation du programme conjoint ?	▪ Niveau de cohérence entre les résultats escomptés du programme et la logique interne du design du programme ▪ Niveau de cohérence entre le design du programme et l'approche pour le mise en œuvre du programme	▪ Documents du PASEF ▪ Partenaires clés du programme	▪ Analyse de documents ▪ Interviews clés
Comment est ce que le PASEF est pertinent au regard	▪ En prenant en compte les autres initiatives en cours au Sénégal, est ce que le programme reste-t-il pertinent sur le plan des secteurs et des activités clés ciblés? ▪ Comment est ce que le programme conjoint aide-t-il à	▪ Degré de cohérence et de complémentarité entre le programme conjoint et d'autres programmes du gouvernement et donateurs au Sénégal et dans la région	▪ Politiques et documents de programme du gouvernement et d'autres donateurs ▪ Représentant du	▪ Analyse de documents ▪ Interviews avec des représentants du gouvernement et

Composant évalué	Sous question	Indicateurs	Sources	Méthode de collection de données
d'autres initiatives similaires au Sénégal?	combler des lacunes (ou a donné du stimulus supplémentaire) qui sont crucial mais qui ne sont pas couvertes par les autres initiatives financées par le gouvernement du Sénégal et par d'autres donateurs ?	▪ Liste de programmes et de fonds avec laquelle les idées, les développement futures du programme et les partenariats du programme conjoint, seraient éligibles?	gouvernement et autres donateurs ▪ Documents du PASEF	donateurs.
Directions futures pour des programmes similaires	▪ Quelles leçons ont été apprises et quels changements auraient pu être faits au programme pour renforcer l'alignement entre le programme, les priorités des partenaires et les secteurs ciblés ? ▪ Comment le programme pourrait-il mieux cibler et adresser les priorités et défis du développement des bénéficiaires visés ?		▪ Données collectées durant l'évaluation	▪ Analyse de données
Critère d'évaluation: Effective *– Dans quelle mesure les résultats escomptés du programme conjoint ont été atteints?*				
Comment est ce que le PASEF est effective à atteindre ses résultats escomptés?	▪ Est ce que le programme est effectif pour atteindre ses résultats escomptés? o Développement d'un système national d'informations sur la valeur économique totale des différents services des écosystèmes forestiers et meilleure compréhension des stratégies politiques, économiques et sociales nécessaires à la gestion relative aux changements environnementaux et leurs conséquences sur les phénomènes migratoires pour fournir aux décideurs l'information sur les valeurs réelles de ces services et sur les échanges intra et inter écosystèmes de ces services entre différentes parties prenantes. o Intégration de la valeur économique réelle des services des écosystèmes forestiers dans la politique fiscale décentralisée en vue d'encourager l'utilisation durable des services des écosystèmes forestiers. o Assurer l'appropriation et la participation des communautés locales, des acteurs non gouvernementaux et des acteurs du secteur privé dans le processus de révision de la fiscalité forestière et dans le processus de renforcement de la fiscalité environnementale pour améliorer le contrôle des pollutions et nuisances ainsi que la restauration des sites contaminés. ▪ Est ce que les résultats produits rencontrent la qualité exigée? ▪ Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à mettre l'intégration de la valeur économique réelle des services des écosystèmes forestiers dans la politique fiscale décentralisée dans l'agenda politique du pays ? ▪ Dans quelle mesure les comportements reliés aux	▪ Stratégies pour une meilleure gestion des écosystèmes forestiers au travers d'activités alternatives de développement économique ▪ Changement des pratiques de gestion des écosystèmes forestiers ▪ Changement en capacité pour la gestion de l'information, acquisition et partage de connaissance, collecte effective de données, et méthodes et procédures pour le suivi ▪ Changement en capacités pour augmenter la sensibilisation des populations o Engagement des parties prenantes et sensibilisation du gouvernement o Changement de comportement des partenaires locaux ▪ Changement en capacités pour planifier et développer des politiques o Réforme des politiques pour le développement local o Changement de législation/règlement pour les services des écosystèmes forestiers o Développement de stratégies nationales et locales et de plans pour une meilleure protection des écosystèmes forestiers ▪ Changement en capacités pour mettre en œuvre et appliquer les lois o Design et mise en œuvre des analyses de risques o Mise en œuvre de stratégies nationales et locales et de plans d'action au travers de	▪ Documents du PASEF incluant documents de suivi et d'évaluation ▪ Partenaires clés ▪ Résultats de recherches	▪ Analyse de documents ▪ Rencontre avec les partenaires principaux ▪ Interviews avec les bénéficiaires du programme conjoint

Composant évalué	Sous question	Indicateurs	Sources	Méthode de collection de données
	écosystèmes forestiers ont été transformés ? ▪ Est ce que le programme conjoint contribue a mieux estimer la valeur des biens environnementaux.	cadres institutionnels adéquates et maintenus o Suivi, évaluation et promotion de démonstrations ▪ Changement en capacités pour mobiliser des ressources o Soulever des ressources o Ressources humaines o Pratiques appropriées o Mobilisation de services de conseil		
Quelle est l'appropriation du processus?	▪ Dans quelle mesure la population et les participants ciblés se sont-ils appropriés le programme et assume un rôle actif dans la mise en œuvre du programme ? ▪ Dans quelle mesure les ressources publics/privés nationales et/ou les homologues mobilisés ont contribué aux objectifs et aux impacts du programme?	▪ Degré d'engagement des partenaires et bénéficiaires du programme dans les activités et les accomplissements ▪ Nature du processus décisionnel du programme et degré de participation des partenaires et bénéficiaires dans ce processus	▪ Documents du PASEF ▪ Partenaires du programme ▪ Equipe du programme ▪ Bénéficiaires	▪ Analyse de documents ▪ Interviews
Comment sont gérés les risques et les mesures pour réduire ces risques?	▪ Comment les risques et les assomptions sont-ils gérés ? ▪ Qu'elle est la qualité des stratégies de réduction de risque développée ? ▪ Etaient-elles suffisantes ? ▪ Y a t'il des stratégies claires pour la réduction des risques liés à la durabilité du programme à long terme ?	▪ Exhaustivité de l'indentification des risques et des assomptions pendant la planification du programme ▪ Qualité des systèmes d'information existants en place pour identifier les risques émergeants et autres problèmes? ▪ Qualité des stratégies pour réduire les risques qui ont été développées et suivies	▪ Documents du PASEF ▪ Equipe et partenaires du programme	▪ Analyse de documents ▪ Interviews
Directions futures pour des programmes similaires	▪ Quelles leçons ont été apprises par le programme pour atteindre ses résultats ? ▪ Quels changements auraient pu être faits (si possible) à la conception du programme pour améliorer l'atteinte des résultats escomptés? ▪ Comment le programme pourrait-il être plus efficace pour atteindre ses résultats escomptés ?		▪ Données collectées durant l'évaluation	▪ Analyse de données
Critère d'évaluation: Efficience *– Avec quelle efficacité les ressources du programme conjoint ont été transformées en résultats?*				
Est ce que le PASEF est mis en œuvre d'une façon efficiente?	▪ Quelle est la contribution du modèle de direction du programme conjoint – qui comprend, ses outils, ses ressources financières, ses ressources humaines, ses ressources techniques, sa structure organisationnelle, ses flux d'informations et la prise de décision de gestion – à la production des résultats escomptés du programme? ▪ Est ce que le rythme d'exécution du programme garantit la plénitude des résultats du programme conjoint?	▪ Disponibilité et qualité des rapports de progrès et rapports financiers ▪ Actualité et suffisance des rapports fournis ▪ Niveau de divergence entre les dépenses financières planifiées et actuelles ▪ Cofinancement soulevé planifié et actuel ▪ Cout par rapport aux résultats accomplis comparés aux couts de programmes similaires	▪ Documents du PASEF et évaluations ▪ Equipe du programme ▪ Représentants du comité technique et comité de pilotage ▪ Bénéficiaires et partenaires du programme	▪ Analyse de documents ▪ Interviews

Composant évalué	Sous question	Indicateurs	Sources	Méthode de collection de données
	▪ Est ce que la gestion adaptée est utilisée ou doit répondre à des besoins pour garantir l'usage efficace des ressources? ▪ Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à des mesures novatrices pour résoudre les problèmes ? ▪ Est ce que le cadre logique du programme et les plans de travail – incluant tous changements faits – sont utilisés comme outil de gestion durant la mise en œuvre? ▪ Est ce que les systèmes de comptabilité et financiers en place sont suffisant pour la gestion du programme et la production d'information financière exacte et ponctuelle ? ▪ Les rapports de progrès sont-ils produits de façon précis, dans le temps imparti et répondant aux besoins d'information, et comprenant la gestion adaptée utilisée? ▪ Est ce que les indicateurs de suivi sont pertinents ? Sont-ils de qualité suffisante pour mesurer les réalisations du programme conjoint? ▪ Est ce que les fonds de contrepartie ont été soulevé comme planifié ? ▪ Les ressources financières sont-elles utilisées efficacement? Est ce qu'elles auraient pu être utilisées plus efficacement ? ▪ Comment est ce que la GAR est utilisé durant la mise en place du programme ? ▪ Est ce qu'il y a du feedback institutionnalisé ou informel ou des mécanismes de diffusion pour garantir que les conclusions, les leçons apprises et les recommandations se rapportant au design et à la mise en place effective du programme soient partagées parmi les parties prenantes et partenaires du programme pour l'ajustement et l'amélioration continue du programme? ▪ Est ce que le programme a intégré les considérations des genres dans sa mise en œuvre ?	d'autres organisations ▪ Adéquation des choix du programme conjoint en rapport au contexte existant, aux infrastructures et aux coûts ▪ Qualité des rapports sur la GAR (rapport de progrès, suivi et évaluation) ▪ Occurrence de changement du design du programme et de l'approche de mise en œuvre si besoin pour améliorer l'efficacité du programme ▪ Existence, qualité et utilisation du suivi et évaluation, feedback et mécanismes de dissémination pour partager les résultats, leçons apprises et recommandations sur l'efficience du design du programme et de sa mise en œuvre ▪ Coût associé avec le mécanisme de mise en œuvre et la structure de gestion, comparé à des alternatives ▪ Données sur les genres désagrégées dans les documents du programme conjoint		
Quelle est l'efficacité des partenariats mis en place pour le PASEF?	▪ Dans quelle mesure les partenariats/liens entre institutions et organisations ont été encouragés et ont été soutenus ? ▪ Quels partenariats/liens ont été facilités ? Lesquels peuvent être considéré viable ? ▪ Dans quelle mesure les agences participantes se coordonnent entre elles et avec le gouvernement et la société civile (niveau d'efficacité des arrangements de coopération et de collaboration)? ▪ Est ce qu'il y a des mécanismes efficaces pour la coordination qui empêche les homologues et les bénéficiaires de devenir surchargés ? ▪ Est ce que les méthodologies de travail, les outils financiers,	▪ Activités spécifiques conduites pour supporter le développement d'arrangements coopératifs entre les partenaires ▪ Exemples de partenariat supportés ▪ Evidence de partenariats et liens particuliers qui seront durables ▪ Types et qualité de méthodes de partenariats coopératifs utilisées	▪ Documents PASEF ▪ Partenaires du programme ▪ Equipe du programme ▪ Bénéficiaires	▪ Analyse de documents ▪ Interviews

Composant évalué	Sous question	Indicateurs	Sources	Méthode de collection de données
	etc. sont partagés parmi les agences et parmi les programmes conjoints?			
Est ce que le PASEF utilise efficacement la capacité locale dans la mise en œuvre?	▪ Est ce qu'un équilibre approprié existe entre l'utilisation d'expertise internationale et la capacité locale ? ▪ Le programme a-t-il pris en compte la capacité locale dans la conception et la mise en œuvre du programme ? ▪ Existe t'il une collaboration efficace avec les institutions scientifiques qui ont une compétence en gestion intégrée des écosystèmes et en fiscalité forestière?	▪ Proportion de l'expertise totale utilisée venant du Sénégal ▪ Nombre et qualité des analyses conduite pour analyser le potentiel local et la capacité d'absorption	▪ Documents du PASEF ▪ Partenaires du programme ▪ Equipe du programme ▪ Bénéficiaires	▪ Analyse de documents ▪ Interviews
Directions futures pour des programmes similaires	▪ Quelles leçons d'efficacité peuvent être apprises du programme? ▪ Comment le programme aurait il pu adresser plus efficacement ses priorités clés (sur le plan des structures de direction et des procédures, les arrangements de partenariats, etc…) ? ▪ Quels changements auraient pu être faits (si possible) au programme pour améliorer son efficacité ?		▪ Données collectées tout au long de l'évaluation	▪ Analyse de données
***Critère d'évaluation: Impactes** – Quels sont les impactes réalisés et potentiels des activités mises en place dans le contexte du programme conjoint?*				
Est ce que le PASEF est efficient pour atteindre ces objectifs longs termes?	▪ Est ce que le programme atteindra son effet global recherché qui est de: o Contribuer à la réduction de la pauvreté à travers la conservation et la gestion équitable des services des écosystèmes forestiers. ▪ Dans quelle mesure le programme conjoint aide-t-il à influencer le cadre des politiques publiques du pays? ▪ Quels sont les impacts différentiels et les types d'effet que le programme conjoint produit parmi les groupes de population comme la jeunesse, les enfants, les adolescents, les personnes âgées et les populations rurales ?	▪ Changement en capacité pour: o Rassembler et mobiliser des ressources o Développement de politiques et planification stratégique reliés o Mise en œuvre des lois et des stratégies reliées au travers de cadres institutionnels adéquates ▪ Changement de la quantité et résistance des barrières comme par exemple : o Baisse de la productivité agricole o Perte d'accès à certains services des écosystèmes forestiers o Comportements de passagers clandestins ▪ Changement dans l'utilisation des écosystèmes forestiers et mise en œuvre d'alternatives durables	▪ Documents du programme ▪ Partenaires clés ▪ Résultats de recherches si disponible	▪ Analyse de documents ▪ Interview avec staff, partenaires, bénéficiaires et autres partenaires du programme conjoint
Comment est ce que le PASEF est effectif à contribuer aux OMD au Sénégal?	▪ Dans quel mesure et de quel façon le programme conjoint contribue aux OMD aux niveau local et national? ▪ Quels sont les impactes ou les impactes potentiels du programme conjoint? o Sur l'environnement local; o Sur la pauvreté, et ; o Sur d'autres problèmes socio-économique.	▪ Fournir des exemples spécifiques et pertinents d'impactes à ce niveau ▪ Liste de fonds potentiels à utiliser pour assurer la durabilité long terme des objectifs OMD	▪ Documents du programme ▪ Documents des OMD ▪ Partenaires clés ▪ Résultats de recherches	▪ Analyse de données ▪ Interviews avec partenaires clés

Composant évalué	Sous question	Indicateurs	Sources	Méthode de collection de données
Directions futures pour le programme	▪ Comment est ce que le programme pourrait construire sur ses succès apparent et apprendre de ses faiblesses afin d'augmenter l'impacte potentiel des initiatives en cours et dans le future?		▪ Données collectées tout au long de l' évaluation	▪ Analyse de données
***Critère d'évaluation: Durabilité** – Quels sont les probabilités que les résultats du programme conjoint continueront dans le long terme?*				
Est ce que les questions de durabilité sont intégrées adéquatement dans le design du programme?	▪ Est ce que les issues de durabilité ont été intégrées dans le design et la mise en œuvre du programme conjoint?	▪ Evidence et qualité de la stratégie de durabilité des résultats ▪ Evidence et qualité des étapes prises pour s'assurer de la durabilité des résultats	▪ Documents du programme et évaluations ▪ Equipe du programme ▪ Partenaires du programme ▪ Bénéficiaires	▪ Analyse de documents ▪ Interviews
Est ce que les accomplissements du PASEF sont durables?	▪ Est ce que les conditions nécessaires ont été créées pour s'assurer la durabilité des impactes du programme conjoint? o Niveau local: est ce que la connaissance locale, les expériences, les ressources et les réseaux locaux ont été adoptés? o Niveau pays: Est ce que les réseaux ou institutions de réseaux ont été créés ou renforcés pour reprendre les rôles que le programme conjoint assume? o Est ce que la durée du programme conjoint est suffisante pour s'assurer d'un cycle qui projettera la durabilité des interventions dans le future? ▪ Dans quelle mesure les visions et actions des partenaires sont consistants ou différents avec ceux du programme conjoint?	▪ Degré avec laquelle les activités du programme conjoint et ses résultats ont été repris par le gouvernement et/ou d'autres parties prenantes. ▪ Evidence des engagements du gouvernement ou des autres parties prenantes pour soutenir les accomplissements du programme dans le long terme ▪ Mécanismes en place pour soutenir les accomplissements du programme conjoint	▪ Documents du programme et évaluations ▪ Documents du gouvernement ▪ Rapports des medias ▪ Equipe du programme ▪ Partenaires du programme ▪ Bénéficiaires	▪ Analyse de documents ▪ Interviews
Est ce que les accomplissements du PASEF sont durables financièrement?	▪ Est ce que le programme adresse adéquatement les issues de durabilité financière et économique? ▪ Est ce que les coûts récurrents après que le programme soit complété sont durables?	▪ Niveau et source des supports financiers futures à fournir aux secteurs et activités pertinents au Sénégal après la fin du programme ▪ Evidence d'engagement du gouvernement ou d'autres partenaires pour financièrement supporter les secteurs et activités pertinents après la fin du programme ▪ Niveau des coûts récurrents une fois que le programme sera complété et sources de financement pour ces couts récurrents	▪ Documents du programme et évaluations ▪ Equipe du programme ▪ Partenaires du programme ▪ Bénéficiaires	▪ Analyse de documents ▪ Interviews
Est ce que les arrangements	▪ Est ce que les résultats des efforts faits durant la mise en œuvre du programme sont bien assimilés par les	▪ Degré avec laquelle les activités du programme et les résultats ont été repris par les	▪ Documents du programme et évaluations	▪ Analyse de documents ▪ Interviews

Composant évalué	Sous question	Indicateurs	Sources	Méthode de collection de données
institutionnels sont durables et est ce que les activités vont continuer?	organisations et leurs systèmes internes et procédures? ▪ Y a t'il de l'évidence que les partenaires du programme continueront leurs activités après la fin du support du programme conjoint? ▪ Quel est le degré d'appropriation local des initiatives et résultats supportés par le programme? ▪ Est ce que des champions appropriés ont été identifiés et/ou supportés?	contreparties locales ou d'autres institutions et organisations ▪ Niveau de support financier à fournir aux acteurs nationaux pour les secteurs et activités pertinents après la fin du programme ▪ Nombre et qualité des champions identifiés	▪ Equipe du programme ▪ Partenaires du programme ▪ Bénéficiaires	
Est ce qu'un environnement favorable a été développé?	▪ Est ce que les cadres législatif et politique sont pris en compte par le programme, afin d'adresser la durabilité des initiatives clés et des réformes ? ▪ Est ce que les capacités nécessaires pour les personnes en charge de développer de nouvelles lois et de les appliquer ont été développées? ▪ Quel est le niveau d'engagement politique pour construire sur les résultats du programme conjoint?	▪ Efforts pour supporter le développement des lois et politiques pertinentes. ▪ Etat d'application des lois et de la capacité à développer des lois ▪ Evidence d'engagement par la classe politique au travers de discours, approbation de lois nouvelles et allocation de ressources à ces priorités	▪ Documents du programme et évaluations ▪ Equipe du PASEF ▪ Partenaires du programme ▪ Bénéficiaires ▪ Discours politiques	▪ Analyse de documents ▪ Interviews
Est ce que la capacité des institutions et individus a été développée?	▪ Est que la capacité en place aux niveaux local et national adéquate pour s'assurer la durabilité des résultats accomplis à ce jour?	▪ Eléments en place dans ces fonctions de gestion, aux niveaux appropriés (national, régional et local) en terme de structures adéquates, stratégies, systèmes, compétences, stimulants et rapports professionnels avec d'autres acteurs clés	▪ Documents du programme et évaluations ▪ Equipe du PASEF ▪ Partenaires du programme ▪ Bénéficiaires ▪ Analyse de capacité si disponible	▪ Analyse de documents ▪ Interviews
Est ce que les accomplissements du PASEF peuvent être répliqués?	▪ Est ce que les activités et résultats du programme sont répliqués ailleurs et/ou extrapolés? ▪ Quelle est la contribution du programme pour répliquer ou extrapoler des pratiques innovatrices ou des mécanismes qui supporte les changements faits à la politique fiscale forestière du gouvernement du Sénégal? ▪ Quelles sont les leçons qui ont été apprises et quelles sont les meilleures pratiques qui peuvent être transférer à d'autres programmes ou pays?	▪ Nombre et qualité des initiatives répliquer ▪ Nombre et qualité des initiatives innovatrices répliquer ▪ Volume des investissements additionnels soulevés	▪ Documents de programmes d'autres donateurs ▪ Bénéficiaires ▪ Equipe du PASEF ▪ Partenaires du programme	▪ Analyse de documents ▪ Interviews
Quels sont les défis pour la durabilité des accomplissements du PASEF?	▪ Quels sont les défis majeurs qui peuvent limiter la durabilité des efforts entrepris? ▪ Est ce qu'aucun de ces défis n'a été adressé par la gestion du programme? ▪ Quelles seraient les mesures possibles pour contribuer à la durabilité des accomplissements atteints avec le programme? ▪ Dans quelle mesure la gouvernance du programme peut être améliorée pour augmenter les chances de durabilité des accomplissements du programme dans le future?	▪ Défis pour construire les fondations pour la durabilité à long terme ▪ Changements récents qui pourraient présenter des défis nouveaux au programme conjoint	▪ Documents du programme et évaluations ▪ Bénéficiaires ▪ Equipe du PASEF ▪ Partenaires du programme	▪ Analyse de documents ▪ Interviews

Composant évalué	Sous question	Indicateurs	Sources	Méthode de collection de données
Directions futures pour le programme	▪ Quelles parties et arrangements du programme conjoint montrent les plus fort potentiels pour des résultats durables sur le long terme? ▪ Quels sont les défis et les obstacles clés pour la durabilité des résultats du programme conjoint qui doivent être directement et rapidement adressé?		▪ Données collectées tout au long de l'évaluation	▪ Analyse de données

Annexe 3: Liste de Documents Consultés

ANSD, Août 2010, *Note méthodologique de mise en œuvre des activités dévolues à l'ANSD dans le cadre du Projet d'Amélioration et de valorisation des Services des Ecosystèmes Forestiers au Sénégal*

ANSD, *Planning des activités dévolues à l'ANSD dans le cadre de la mise en œuvre du PASEF*

ANSD, 7 octobre 2010, *Atelier de partage et de validation de la note méthodologique de mise en œuvre des activités dévolues à l'ANSD dans le cadre du PASEF*

ARD Ziguinchor, Université de Ziguinchor, *Protocole d'Accord entre l'Agence Régionale de Développement (ARD) de Ziguinchor et l'Université de Ziguinchor*

CEPS, février 2010, *Cadre de dépenses sectorielles à moyen terme (CDS-MT) - 2010-2012*

CEPS, *Note à l'attention de Monsieur le Ministre d'Etat, Ministre de l'Environnement et de la Protection de la Nature - Situation Economique et Financière en 2010 et Perspectives en 2011*

CEPS, *Présentation de la Cellule d'Etudes, de Planification et de Suivi*

Conseil Régional de Tambacounda, NU, *Document du Programme d'Action Concerté (PAC) – UNDAF-Tambacounda*

CSE, mai 2009, *Annuaire sur l'environnement et les ressources naturelles du Sénégal – deuxième édition*

CSE, *Rapport d'étape No 2*

DEFCCS, *Code forestier – Loi no 98/03 du 8 janvier 1998, décret no 98/16 du 20 février 1998*

DEFCCS, 3 décembre 2009, *Procès verbal de réunion du Comité de pilotage de validation du plan de travail annuel 2010 du PASEF*

DEFCCS, 13 mars 2009, *Compte rendu de réunion du Comité de pilotage du PASEF*

DEFCCS, 12 janvier 2010, *Note d'information sur le PASEF (lettre adressée au Ministre de l'Environnement, de la protection de la nature, des bassins de rétention et des lacs artificiels)*

DEFCCS, 12 février 2009, *Procès verbal de réunion de création du Panel Scientifique (PS) du PASEF*

DEFCCS, 16 septembre 2010, *Note de service portant création du panel scientifique du PASEF au Sénégal*

DEFCCS, 25 août 2010, Compte rendu de réunion tournante tenue au siège de l'OIM

DEFCCS, 8 septembre 2010, *Compte rendu de réunion tournante au siège de l'ONUDI*

DEFCCS, 13 mars 2009, *Procès verbal de réunion du comité de pilotage du PASEF*

DEFCCS, 8 juillet 2009, *Examen du PTA de l'année 1 de l'agence ONUDI dans le cadre du PASEF*

DEFCCS, 30 juin 2009, *Examen du PTA de l'année 1 de l'agence PAM dans le cadre du PASEF*

DEFCCS, 11 mars 2009, *Compte rendu de réunion d'examen du PTA du PASEF*

DEFCCS, mai 2007, *Rapport Final de l'atelier Sous-Régional sur le Paiement des Services des Écosystèmes*

DEFCCS, février 2008, *Rapport de l'Atelier Sous Régional sur la Synergie dans la mise en œuvre des Conventions Internationales sur la Gestion des Ressources Naturelles*

Diouf Coumba Ndoffène, *Fiscalité Forestière : Avantages et Inconvénients - Forces et Faiblesses*

Djigo Seybatou Alpha, Diouf Coumba Ndoffène, Sy Abdoulaye, septembre 2009, *Etude d'appui au Système d'information sur la Valeur Economique Totale des Services des Écosystèmes Forestiers, sur leur Mode de Paiement et sur la Fiscalité Forestière au Sénégal*

DPEE, septembre 2010, *Situation Economique et Financière en 2010 et Perspectives en 2011*

Fofana Cheikh, 16 mars 2004, *Le plan d'action de l'initiative environnementale du NEPAD*

GEF, *Request for CEO Endorsement - Integrated Ecosystem Management in four representative landscapes of Senegal, Tranche 2, Senegal*

GEF, *Integrated Ecosystem Management in four representative landscapes of Senegal, Tranche 2, Senegal – Responses to Council Commnents*

Gouvernement du Sénégal, PNUD, *Cadre commun pour le plan d'action du programme de pays (2007-2011)*

Gouvernement du Sénégal, PNUD, *Accord-cadre entre le gouvernement de la République du Sénégal et le PNUD pour la fourniture des services d'appui*

Gouvernement du Sénégal, Système des Nations Unies, *Descriptif Projet Conjoint*

Inspection Forestière de Thiès, 30 septembre 2009, *Réunion de sensibilisation des élus locaux et des OCB et radio rurale sur la gestion des ressources naturelles à Niakhene*

Inspection Régionale de Kédougou, mars 2010, *Rapport de la journée d'information/sensibilisation sur les biens et services des écosystèmes forestiers au Sénégal tenue à Saraya le 16 décembre 2009 - IREF/PASEF*

Inspection Régionale de Kolda, décembre 2009, *Compte rendu Réunion du PASEF le 14 décembre à la maison communautaire de Bagadadji*

Inspection Régionale de Matam, *Rapport de séances d'information et de sensibilisation sur le PASEF dans la région de Matam*

Inspection Régionale des Eaux et Forêts Ziguinchor, 12 décembre 2009, *Compte rendu de la réunion d'information et de sensibilisation sur le PASEF*

Inspection Régionale des Eaux et Forêts Ziguinchor, *Note de service portant mise en place du comite technique régional d'accompagnement et de mise en œuvre des activités du PASEF au Sénégal*

Inspection Régionale des Eaux et Forêts de Saint-Louis, 5 octobre 2009, *Compte de la réunion d'information et de partage sur l'approche du PASEF au Sénégal tenue à Gandon le 29 septembre 2009*

International Monetary Fund, septembre 2007, *Senegal : Poverty Reduction Strategy Paper*

MDG-F, *Advocacy & Partnerships: Guidance Note for Elaborating Advocacy Action Plans*

MDG-F, *Framework Document*

MDG-F, June 2009, *Implementation Guidelines for MDG Achievement Fund Joint Programmes*

MDG-F, novembre 2009, *Rapport de mission du F-OMD au Sénégal du 12 au 12 novembre 2009*

MDG-F, décembre 2008, *Rapport de mission du 1er au 6 décembre 2008 – Mauritanie, Sénégal et Maroc*

MDG-F, *Plan de travail annuel 2009 du PASEF*

MDG-F, *Joint programme monitoring report climate change and environment thematic window – PASEF*

MDG-F, *MDG-F Advocacy & Communication Strategy*

MDG-F, *MDG-F - Thematic Indicators for the Environment and Climate Change Window*

MDG-F, *Memo - Request for one time no cost extension of joint programme*

MDG-F, *Monitoring and Evaluation system – Learning to Improve – Making Evidence Work for Development*

MDG-F, *Project Factsheet : Valuation of Forest Ecosystems in Senegal*

MDG-F, *Project Factsheet : Expanding Access to Environmental Finance - Reversing the Decline in Forest Ecosystem Services (MDGF- 1729)*

MDG-F, *Rapport de suivi créneau thématique environnement et changement climatique*

MDG-F, *Revised Standard Joint Programme Document*

MDG-F, UNDG, UNDP, *MDG-F Programme Quarterly Progress Update (30/06/2009)*

Ministère de la Jeunesse, de l'Environnement et de l'Hygiène Publique, GTZ, août 2002, *DSRP Environnement – Note Synoptique et Plan d'Operations sur la mise en œuvre du DSRP à travers la Gestion Durable des Ressources Naturelles et de l'Environnement*

Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature, octobre 1998, *Programme d'action de lutte contre la désertification*

Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature, Secrétariat Permanent du Conseil Supérieur des Ressources Naturelles et de L'environnement, *Plan National d'Action pour l'Environnement*

Ministre chargé des Collectivités Locales, février 2003, *Plan d'action décentralisation 2003 – 2005*

Neville Ash, Karen Bennett, Walter Reid, Frances Irwin, Janet Ranganathan, Bob Scholes, Tom Tomich, Claire Brown, Habiba Gitay, Ciara Raudsepp-Hearne, Marcus Lee, *Chapter 1: Assessing Ecosystems, Ecosystem Services, and Human Well-being*

Niang Amsatou, *Mécanisme de développement propre et marché du carbone - Pour un financement durable de la gestion des terres - Atelier du PROGERT*

NU, février 2007, *Le Bilan commun de pays et le Plan-cadre des Nations unies pour l'aide au développement - Directives pour les Equipes de Pays des Nations Unies sur l'élaboration du CCA et de l'UNDAF*

OIM, décembre 2009, *Analyse des relations entre migrations et environnement dans le cadre du Projet d'Amélioration et de Valorisation des Services des Ecosystèmes Forestiers (PASEF), Sénégal - Atelier Méthodologique*

OIM, novembre/décembre 2010, *Atelier de sensibilisation et de renforcement de capacité sur les relations Migrations, changements climatiques et environnement : contribution de l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM) au Projet d'Amélioration* et de valorisation des services des écosystèmes forestiers au Sénégal (PASEF) - Termes de Références

ONUDI, *Aide Mémoire de l'atelier de lancement des activités de l'ONUDI relatives au PASEF - Hôtel Bougainvillées, Saly, le 17 Novembre 2009*

ONUDI, PASEF, *MDG-F, 17 novembre 2009, Rapport - Atelier de lancement de la composante ONUDI, Mbour, Sénégal*

PAM, 19 mars 2010, *Protocole d'accord entre le PAM et l'ANSD*

PAM, *PASEF – Bilan annuel d'activités 2010*

PASEF, juin 2009, *Caractérisation des écosystèmes forestiers de la zone d'intervention du PASEF - Document de travail*

PASEF, août 2009, *Premier rapport trimestriel d'activités de la FAO dans la mise en œuvre du PASEF*

PASEF, septembre 2009, *Rapport Atelier d'Information-Formation-Sensibilisation sur les Services des Écosystèmes Forestiers, les Méthodes d'approche de leurs Valeurs et leurs Mécanismes de Paiement*

PASEF, septembre 2009, *Protocole d'accord entre le PASEF et l'inspection régionale des eaux et forêts, chasses et de la conservation des sols de Kolda*

PASEF, septembre 2009, *Protocole d'accord entre le PASEF et l'inspection régionale des eaux et forêts, chasses et de la conservation des sols de Ziguinchor*

PASEF, octobre 2009, *Dispositif de suivi évaluation contrôle du PASEF – Document technique*

PASEF, décembre 2009, *Rapport Provisoire de Synthèse d'atelier d'Echange et de Formation sur la Fiscalité Forestière et quelques Mécanismes de Paiement des Services des Écosystèmes Forestiers au Sénégal*

PASEF, 28 janvier 2010, *Réunion de Partage sur les Programmes du Système des Nations Unies au Sénégal en partenariat avec la Coopération Espagnole*

PASEF, février 2010, *Evaluation intégrée des écosystèmes forestiers - Note d'orientation à l'attention du Comité Scientifique*

PASEF, octobre 2010, *Bilan annuel : contribution de l'OIM*

PASEF, octobre 2010, *Contribution ONUDI au bilan annuel*

PASEF, 18 octobre 2010, *FAO : présentation bilan annuel*

PASEF, octobre 2010, *Bilan annuel UNESCO-PASEF : Processus de création de la réserve de biosphère du Ferlo (Nord Sénégal)*

PASEF, 19 novembre 2010, *Note de Présentation du PASEF*

PASEF, 8 novembre 2010, *Note de Présentation du Projet d'Amélioration et de Valorisation des Services des Écosystèmes Forestiers au Sénégal (UCP/PASEF)*

PASEF, *Bilan annuel d'activités 2010*

PASEF, *Cadre logique révisé*

PASEF, *Composante PNUE – Plan de mise en œuvre*

PASEF, *Compte rendu de l'atelier de planification des activités de 2010 du PASEF*

PASEF, *Compte rendu de la réunion d'information et d'échange avec les populations de la RNC de Mansadala sur le PASEF*

PASEF, *Compte rendu de la réunion du Comité Technique ANSD/PASEF tenue à l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD)*

PASEF, *Contribution ONUDI au plan de travail annuel 2011 du PASEF*

PASEF, *Note d'Introduction de la Visite du Site de Darou Khoudoss, Thies - Mission MDG-F*

PASEF, *Plan de travail annuel 2010*

PASEF, *Rapport d'activités trimestriel de avril-juin 2009 à juillet-septembre 2010 (6 rapports)*

PASEF, *Rapport d'activités annuel 2009*

PASEF, *Rapport de synthèse d'atelier : définition des mécanismes de mise en œuvre, de coordination et de suivi évaluation des activités du projet d'amélioration et de valorisation des écosystèmes forestiers du Sénégal – Saly, les 3, 4, 5 juin 2009*

PASEF, *Rapport de synthèse d'atelier : Elaboration du cadre logique du projet d'amélioration et de valorisation des services des écosystèmes forestiers du Sénégal (PASEF) – Saly, les 1er, 2 et 3 octobre 2009*

PASEF, *Tournées d'information/sensibilisation dans les régions de Thiès, Saint-Louis, Matam, Ziguinchor, Tambacounda, Kédougou et Kolda, du 21 juillet au 15 août 2009*

PASEF, *Termes de Référence - Des études de base pour la caractérisation des sites du PASEF en vue d'analyser le triptyque vulnérabilité – pauvreté – migrations*

PASEF, FAO, septembre 2010, *Document 3 - Les conditions de maintien des petits métiers d'origine forestière : cas des menuisiers d'ébénisterie et des artisans du bois à Dakar*

PASEF, FAO, mars 2010, *Document 1 - Capitalisation des « investissements privés dans le sous-secteur forestier » - atouts et contraintes*

PASEF, FAO, mars 2010, *Document 2 - Guide des interventions privées dans le sous-secteur forestier*

PASEF, FAO, février 2010, *Rapport du Séminaire National sur la Comptabilité Environnementale*

PASEF, FAO, *Termes de Références de la Consultation sur : Etudes sur les investissements (Equipements sociaux, infrastructures et activités génératrices de revenus) nécessaires en vue d'une meilleure préservation et valorisation des ressources environnementales*

PNUD, décembre 2009, *Rapport final – Revue à mi-parcours du CPAP*

PNUD, août 2001, *Suivi des objectifs du millénaire au Sénégal – Un monde meilleur pour tous*

République du Sénégal, mars 2009, *Arrêté no02258 portant création, organisation et fonctionnement du PASEF*

République du Sénégal, 2002, *Poverty Reduction Strategy Paper*

République du Sénégal, *Loi portant Code de l'environnement*

République du Sénégal, NU, *Suivi des objectifs du millénaire pour le développement – Rapport OMD 2006 - Seconde édition*

République du Sénégal, NU, mai 2003, *Suivi des objectifs du millénaire pour le développement, Sénégal – Un monde meilleur pour tous*

République du Sénégal, SNU, décembre 2009, *Revue à mi-parcours de l'UNDAF 2007- 2011*

République du Sénégal, SNU, mai 2006, *Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) – Sénégal - 2007-2011*

SNU au Sénégal, *novembre 2006, Bilan Commun de Pays (CCA) – Sénégal*

UN, *Accord entre le Gouvernement de la République du Sénégal et le PNUD*

UN Country Team Senegal, *MDG-F Joint Programme: Expanding access to environmental finance - "Reversing the decline in forest ecosystem services in Senegal"*

UNDP, 5 February 2008, *Interoffice Memorandum – MDG-F 1729 « Valuation of Forest Ecosystems in Senegal »*

UNEP, 2002, *Première partie : Cadre du Plan d'Action pour l'Initiative Environnement du Nouveau Partenariat pour le Développement en Afrique*

Université Gaston Berger, *Plan Stratégique 2009-2014 – l'Excellence au Service du Développement*

_____, 28 janvier 2010, *Réunion de Partage des Programmes du SNU en Partenariat avec la Coopération Espagnole - Comité de Pilotage du PASEF*

_____, *Ecosystems And Human Well-Being: Conducting And Using Integrated Assessments - A Training Manual*

_____, *Integrated Programme 2 - Compétitivité et densification du tissu productif fondé sur un partenariat efficace, Etat-Secteur privé - A Progress Report*

_____, *La fiscalité forestière et les mécanismes d'établissement d'un régime fiscal dans le contexte de la décentralisation. Module 1 & 2*

_____, *Lettre de Politique du Secteur de l'Environnement et des Ressources Naturelles*

_____, *Périmètre de Restauration des Niayes – Etat des Lieux*

_____, *Programme d'Appui au Développement Economique de la Casamance (PADEC) - Description du Projet*

_____, *Project for the Improvement and the Valuation of Forest Ecosystem Services in Senegal*

_____, *Projet de Directives Nationales d'Aménagement Durable des Ressources Forestières*

_____, *Small scale funding agreement between UNEP and ANSD*

_____, *Small scale funding agreement between UNEP and CSE*

_____, Small scale funding agreement between UNEP and DEEC

_____, *Stratégie et Plan National d'Actions pour la Conservation de la Biodiversité – Sénégal*

_____, *Termes de Référence du Séminaire Forum sur la Fiscalité Forestière et le Paiement des Services des Écosystèmes*

_____, *Troisième rapport national (UNCBD) – Sénégal*

Annexe 4: Guide de Discussion

Note: Ce guide est seulement un guide de discussion pour l'Evaluateur ; c'est une version simplifiée de la matrice d'évaluation. Toutes les questions ne seront pas demandées à chaque rencontre ; ce guide est un rappel pour l'Evaluateur du type d'information recherché pour compléter l'exercice d'évaluation et guider la préparation des interviews semi structurées.

I. PERTINENCE – *Comment est ce que le programme conjoint est relié aux besoins du Sénégal, aux objectifs millénaires pour le développement et aux politiques et stratégies des partenaires et donateur du programme?*

I.1. Est ce que le PASEF est pertinent pour la mise en œuvre des OMD aux niveaux local et national au Sénégal?
I.2. Est que le PASEF est pertinent pour les objectifs des NU au Sénégal?
I.3. Est ce que le PASEF contribue aux buts du domaine d'activité du F-OMD?
I.4. Est ce que le PASEF est pertinent pour les objectifs de développement du Sénégal?
I.5. Est ce que le PASEF répond aux besoins des bénéficiaires ciblés?
I.6. Est ce que la structure du PASEF est cohérente dans son design?
I.7. Comment est ce que le PASEF est pertinent au regard d'autres initiatives similaires au Sénégal?

Directions futures pour des programmes similaires

I.8. Quelles leçons ont été apprises et quels changements auraient pu être faits au programme pour renforcer l'alignement entre le programme, les priorités des partenaires et les secteurs ciblés ?
I.9. Comment le programme pourrait-il mieux cibler et adresser les priorités et défis du développement des bénéficiaires visés ?

II. EFFICACITE – *Dans quelle mesure les résultats escomptés du programme conjoint ont été atteints?*

II.1. Comment est ce que le PASEF est effectif à atteindre ses résultats escomptés?
- Développement d'un système national d'informations sur la valeur économique totale des différents services des écosystèmes forestiers et meilleure compréhension des stratégies politiques, économiques et sociales nécessaires à la gestion relative aux changements environnementaux et leurs conséquences sur les phénomènes migratoires pour fournir aux décideurs l'information sur les valeurs réelles de ces services et sur les échanges intra et inter écosystèmes de ces services entre différentes parties prenantes.
- Intégration de la valeur économique réelle des services des écosystèmes forestiers dans la politique fiscale décentralisée en vue d'encourager l'utilisation durable des services des écosystèmes forestiers.
- Assurer l'appropriation et la participation des communautés locales, des acteurs non gouvernementaux et des acteurs du secteur privé dans le processus de révision de la fiscalité forestière et dans le processus de renforcement de la fiscalité environnementale pour améliorer le contrôle des pollutions et nuisances ainsi que la restauration des sites contaminés.

II.2. Quelle est l'appropriation du processus?
II.3. Comment sont gérés les risques et les mesures pour réduire ces risques?

Directions futures pour des programmes similaires

II.4. Quelles leçons ont été apprises pour le programme pour atteindre ses résultats ?
II.5. Quels changements auraient pu être faits (si possible) à la conception du programme pour améliorer l'atteinte des résultats escomptés?
II.6. Comment le programme pourrait-il être plus efficace pour atteindre ses résultats escomptés ?

III. EFFICIENCE - *Avec quelle efficacité les ressources du programme conjoint ont été transformées en résultats?*

III.1. Est ce que le PASEF est mis en œuvre d'une façon efficiente?
III.2. Quelle est la contribution du modèle de direction du programme conjoint à la production des résultats escomptés?
III.3. Est ce que la gestion adaptée est utilisée ou doit répondre à des besoins pour garantir l'usage efficace des ressources?
III.4. Est ce que le cadre logique du programme et les plans de travail – incluant tous changements faits – sont utilisés comme outil de gestion durant la mise en œuvre?
III.5. Est ce que les systèmes de comptabilité et financiers en place sont suffisant pour la gestion du programme et la production d'information financière exacte et ponctuelle ?
III.6. Est ce que le rythme d'exécution du programme garantit la plénitude des résultats du programme conjoint?
III.7. Les rapports de progrès sont-ils produits de façon précise, dans le temps imparti et répondant aux besoins d'information, et comprenant la gestion adaptée utilisée?
III.8. Les ressources financières sont-elles utilisées efficacement? Est ce qu'elles auraient pu être utilisées plus efficacement ?
III.9. Est ce que les fonds de contrepartie ont été soulevé comme planifié ?
III.10. Comment est ce que la GAR est utilisé durant la mise en place du programme ?
III.11. Est ce qu'il y a du feedback institutionnalisé ou informel ou des mécanismes de diffusion pour garantir que les conclusions, les leçons apprises et les recommandations se rapportant au design et à la mise en place effective du programme soient partagées parmi les parties prenantes et partenaires du programme pour l'ajustement et l'amélioration continue du programme?
III.12. Est ce que le PASEF utilise efficacement la capacité locale dans la mise en œuvre?
III.13. Quelle est l'efficacité des partenariats mis en place pour le PASEF?
III.14. Est ce que le programme a intégré les considérations des genres dans sa mise en œuvre ?
III.15. Est ce que les indicateurs de suivi sont pertinents ? Sont-ils de qualité suffisante pour mesurer les réalisations du programme conjoint?

Directions futures du programme

III.16. Quelles leçons d'efficacité peuvent être apprises du programme?
III.17. Comment le programme aurait il pu adresser plus efficacement ses priorités clés (sur le plan des structures de direction et des procédures, les arrangements de partenariats, etc…) ?
III.18. Quels changements auraient pu être faits (si possible) au programme pour améliorer son efficacité ?

IV. IMPACTES - *Quels sont les impactes réalisés et potentiels des activités mises en place dans le contexte du programme conjoint?*

IV.1. Est ce que le programme atteindra son effet global recherché qui est de:
   a. Contribuer à la réduction de la pauvreté à travers la conservation et la gestion équitable des services des écosystèmes forestiers.
IV.2. Dans quelle mesure le programme conjoint aide-t-il à influencer le cadre des politiques publiques du pays?
IV.3. Quels sont les impacts différentiels et les types d'effets que le programme conjoint produit parmi les groupes de population comme la jeunesse, les enfants, les adolescents, les personnes âgées et les populations rurales?
IV.4. Comment est ce que le PASEF est effectif à contribuer aux OMD au Sénégal?

Directions futures du programme

IV.5. Comment est ce que le programme pourrait construire sur ses succès apparent et apprendre de ses faiblesses afin d'augmenter l'impacte potentiel des initiatives en cours et dans le future?

V. DURABILITÉ - *Quels sont les probabilités que les résultats du programme conjoint continueront dans le long terme?*

V.1. Est ce que les questions de durabilité sont intégrées adéquatement dans le design du programme?
V.2. Est ce que les accomplissements du PASEF sont durables?
V.3. Est ce que les accomplissements du PASEF sont durables financièrement?
V.4. Est ce que les arrangements institutionnels sont durables et est ce que les activités vont continuer?
V.5. Est ce qu'un environnement favorable a été développé?
V.6. Est ce que les cadres législatif et politique sont pris en compte par le programme, afin d'adresser la durabilité des initiatives clés et des réformes ?
V.7. Est ce que la capacité des institutions et individus a été développée?
V.8. Est que la capacité en place aux niveaux local et national adéquate pour s'assurer la durabilité des résultats accomplis à ce jour?
V.9. Est ce que les accomplissements du PASEF peuvent être répliqués?
V.10. Est ce que les activités et résultats du programme sont répliqués ailleurs et/ou extrapolés?
V.11. Quels sont les défis pour la durabilité des accomplissements du PASEF?

Directions futures du programme

V.12. Quelles parties et arrangements du programme conjoint montrent les plus fort potentiels pour des résultats durables sur le long terme?
V.13. Quels sont les défis et les obstacles clés pour la durabilité des résultats du programme conjoint qui doivent être directement et rapidement adressés?

-------- End --------

Annexe 5: Agenda de la Mission d'Evaluation

DATES	PERIODE	HEURES	ACTIVITES	RESPONSABLES
Lundi 15/11/2010	Après-midi	• 16h30-17h00	• Arrivée Consultant	
Mardi 16/11/2010	Matin	• 09h00-09h30 • 09h30-09h45 • 10h00-11h00 • 11h30-12h30	• Rencontre avec le Directeur Eaux et Forêts • Documentation du Consultant au PASEF • Rencontre avec Mme SANTOS, Chef de la Coopération Espagnole • Rencontre avec la CAP	• UCP/PASEF • UCP/PASEF • Coordination SNU
	Après-midi		• Exploitation documents du PASEF	
Mercredi 17/11/2010	Matin	FETE DE LA TABASKI		
	Après-midi			
Jeudi 18/11/2010	Matin	Exploitation documents du PASEF		
	Après-midi			
Vendredi 19/11/2010	Matin	• 09h00-10h00 • 10h00-11h00 • 11h30-12h30	• Présentation PASEF/Entretiens avec l'UCP • Séance de travail avec le point focal PNUE • Visite de la CEPS	• UCP/PASEF
	Après-midi	• 15h30-16h45	• Entretiens avec Points focaux Agences SNU à l'OIM	• Point focal OIM, • Tous Points focaux
Samedi 20/11/2010	Matin		**Repos**	
	Après-midi		**Repos**	
Dimanche 21/11/2010	Matin	• 09h00-17h00	• Voyage et nuitée à Kolda	• UCP/PASEF
	Après-midi			
Lundi 22/11/2010	Matin	• 09h30-14h00	• Visite IREF/Kolda & Entretiens • Rencontre avec Expert ONUDI • Visite Communautés leaders de la FC Mahon-Bakor	• UCP/PASEF • Expert ONUDI
	Après-midi	• 16h00-18h00	Voyage et nuitée à Tambacounda	• UCP/PASEF
Mardi 23/11/2010	Matin	• 09h30-10h30 • 11h00-12h30	• Visite IREF/Tambacounda & Entretiens • Visite ARD Tambacounda & entretiens	• UCP/PASEF
	Après-midi	• 15h00-20h00	• Voyage et nuitée à Thiès	• UCP/PASEF
Mercredi 24/11/2010	Matin	• 09h30-10h30 • 10h30-14h30	• Visite IREF/Thiès & entretiens • Visite site de Darou Khoudouss, PGIES & PADEN	• UCP/PASEF
	Après-midi	• 16h00-18h00	• Rencontre avec Point focal PNUD/Voyage et nuitée à Dakar	• UCP/PASEF
Jeudi 25/11/2010	Matin	• 09h00-10h00 • 10h30-12h00	• Entretien avec Agences Nationales au CSE • Rencontre avec le Coordonnateur Résident	• UCP/PASEF • Coordination SNU
	Après-midi	• 15h00 • 17h00	• Rencontre avec PAM • Rencontre Résidente Coordinatrice des NU	• Consultant
Vendredi 26/11/2010	Matin	• 09h00 • 09h30-11h00	• Visite Directeur, DEFCSS • Restitution des résultats de la mission	• Coordination SNU
	Après-midi	• 16h30 • 22h30	• Rencontre Président, Panel Scientifique • Fin Mission et retour du Consultant	

Annexe 6: Liste de Personnes Rencontrées

Titre	Nom	Fonction
Mr.	Anne Aly Bocar	Responsable Suivi Evaluation, ARD Tambacounda
Mr.	Ba Baba	Chef de Service Régional, IREF
Mr.	Ba Baidy	Chef de Service Régional, IREF
Mr.	Ballo Moise	Responsable des Programmes, PAM
Mme.	Cortes Sara	Spécialiste Coordination, NU
Mr.	Danfakha Moussa	Chef de Brigade Centrale Forestière
Mr.	Diallo Racine	Coordonnateur, CEPS
Mr.	Diagne Mame Mory	Expert National, ONUDI
Mme.	Diaw Djénaba	Chargé de Programme, CAP
Mr.	Diop Gora	Chef de Service Régional, IREF
Mr.	Diop Mansour	Chef Division Reboisement
Dr.	Diop Ousseynou	Assistant Programmes, FAO
Mr.	Diop Sidiky D.	Coordonnateur National
Mr.	Diouf Aliou	Project Manager, CSE
Mme.	Djibo Bintou	Coordinatrice Résidente, NU
Mr.	Fall Arouna	Chargé de Programme, PNUD
Mr.	Fall Mamadou	Chef DAPF / DEFCCS
Mr.	Fall Mandiéré	Département des Eaux et Forêts
Mr.	Faye Mamadou	Point Focal PASEF, ANSD
Mr.	Gamli Atsuvi	Chargé de Programme, PAM
Mme.	Grieye Corimba	Sociologue, LARTEES/IFAN
Mr.	Kane Ibrahoma Mamadou	Chef DRCS / DEFCCS
Mr.	Kanté Ahmadou Makhtar	Expert en Migration et Environnement, OIM
Mr.	Koffi Edmé	Régional Représentative, UNIDO
Mr.	Makonnen Abye	Représentant Régional, OIM
Mme.	Navarro Mercedes	Responsable de Programme, AECID
Mr.	Ndiaye Amadou	Adjoint Directeur des Eaux et forêts
Mr.	Ndiaye Cheikh T.	Expert en Suivi Évaluation
Mr.	Ndiaye Déthié Soumaré	Coordonnateur de programme et Responsable du Bureau Fonds pour l'Adaptation, CSE
Mr.	Ndiaye Djiby	Chef Division Aménagement
Mr.	Ndiaye Maligne	Responsable Site PGIES
Mr.	Ngom Daouda	Consultant UNESCO
Mr.	Peper Yves	Consultant International UNIDO

Titre	Nom	Fonction
Dr.	Sarr Baba	Directeur des Eaux et Forets,
Mme.	Sarr Louise	Chargé de Programme, UNIDO
Mr.	Sène El H Mbara	Président, Panel Scientifique
Mr.	Signate Bakary	Coordonnateur, CAP
Mr.	Sow Mamadou	Adjoint IREF
Mme.	Suarez Rita Santos	Coordinatrice Générale de la Coopération Espagnole
Mr.	Susan Christian	Chargé de Programme, UNIDO
Dr.	Tandia Abdoul Aziz	Directeur, ARD Tambacounda
Mr.	Thiam Moussa	ANSD
Mme.	Tibiri Solange	Sociologue, PNUD
Dr.	Touré Assize	Directeur Général, CSE
Mr.	Touré Laba	Chargé de Programme, PNUD
Mr.	Wade Ousseynou	Chargé de Coordination, NU
Mr.	Wandji Niamkoua Dieu-ne-dort	Expert Economiste, PNUE
Mme.	Zapata Maria Ines Diego	Responsable de Programmes de Coopération
	Rencontre avec les leaders communautaires de Bagadadji (15 personnes)	
	Rencontre avec les représentants du village de Darou Khoudouss (8 personnes)	

Annexe 7: Résultats Attendus et Activités Planifiées du Projet Conjoint

CADRE LOGIQUE DU PROJET D'AMELIORATION ET DE VALORISATION DES SERVICES DES ECOSYSTEMES FORESTIERS AU SENEGAL (PASEF)

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES ET MOYENS DE VERIFICATION	SUPPOSITIONS CRITIQUES
Objectif global « Contribuer à la réduction de la pauvreté à travers une gestion durable des Services des Ecosystèmes Forestiers (SEF)»	Taux de croissance des revenus des populations cibles	Rapport d'évaluation finale/PASEF/DEFCCS	Que la participation des différentes parties prenantes soit effective
Objectifs spécifiques 1. Assurer une meilleure connaissance des Ecosystèmes Forestiers, de leurs services et de leur Valeur Economique Totale (VET)	Nombre de productions scientifiques sur les SEF et leur VET	- Rapports des différentes agences, - Mémoires, thèses, … (Instituts de recherche et de formation)	Que le taux de change du dollar ne baisse pas Que les partenaires respectent leurs engagements
2. Mettre en place un modèle participatif de gestion et de valorisation équitable des SEF en vue de l'intégration des VET dans la politique fiscale.	1-Nombre de participants par catégories d'acteurs ayant validé le modèle 2-nombre de proposition de textes réglementaires soumis à approbation 3-nombre de conflits recensés ayant trait aux SEF	- Archives du projet/PASEF - Archives de l'Assemblée nationale et du SENAT - Archives DPN, DEFCCS, DEEC, Gendarmerie, Conseil rural, tribunal…	Que les engagements financiers soient respectés Que les populations maintiennent leur adhésion au Projet
3. Assurer une gestion réussie des objectifs du projet	- Taux d'exécution financière - Taux d'exécution technique - Taux d'exécution budgétaire - Nombre de supports médiatiques diffusés - Nombre d'émissions radio-télévision - Nombre d'actions de plaidoyers	- Rapport trimestriel du PASEF - Rapports PASEF/Agences - Supports disponibles, utilisés	
Extrants OS1 1.1 Le système d'information (SI) mis en place par le CSE est élargi à l'ensemble des autres SEF 1.2 La valeur économique totale (VET) des SEF est évaluée 1.3 Le renforcement de capacités des parties prenantes sur la connaissance des SEF est réalisé 1.4 Les forces motrices de la dynamique des SEF sont caractérisées 1.5 Les scénarii des changements climatiques de l'évaluation du millénium (EM) sont contextualités	- Nombre de modules complémentaires intégrés dans la base de données du CSE (nombre de types de SEF complémentaires) - la VET des SEF (nombre de sites dont la VET a été évaluée) - Montant de la VET par EF - Nombre d'ateliers de formation tenus - Nombre de bénéficiaires de renforcement de capacités - Nombre de thèmes abordés durant le renforcement de capacités - Part du budget alloué au renforcement de capacité - Nombre de déterminants principaux de l'évolution des SEF - Existence d'un profil des SEF des sites - Nombre de modèles testés - Nombre de rapports produits par scénarii	- Archives du CSE - Archives du PASEF - Rapports des groupes d'évaluation - Rapport des ateliers de formation (PASEF, Agences) - Rapport financier PASEF et Agences - Rapport d'études - Archives /PASEF/Agences - Rapport d'études - Archives /PASEF/Agences	Que les engagements financiers soient respectés Que les populations maintiennent leur adhésion au Projet

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES ET MOYENS DE VERIFICATION	SUPPOSITIONS CRITIQUES
Extrants : OS2 2.1 Un système fiscal intégrant la VET des SEF est développé 2.2 Une approche pilote participative de création d'une RB tenant compte de la VET des SEF est développée 2.3 Un système de redistribution équitable des recettes issues des SEF est développé 2.4 Le renforcement de capacités des parties prenantes sur la gestion des SEF est réalisé	- Nombre de textes de lois proposés relativement à la fiscalité environnementale proposés - Nombre d'Actes administratifs pris par les autorités locales - Nombre de documents méthodologiques produits - Nombre d'ateliers relatifs à la RB tenus - Nombre de documents de désignation signé - Nombre de protocoles/ mesures relatifs à la répartition - Niveau de satisfaction des parties prenantes sur la redistribution des recettes des SEF - Existence d'une grille de répartition validée - Nombre d'ateliers de formation tenus - Nombre de bénéficiaires de renforcement de capacités - Nombre de thèmes abordés durant le renforcement de capacités - Part du budget alloué au renforcement de capacité	- Journal officiel - Archives MEPNBRLA - Archives Gouvernance/CL - Rapport d'ateliers - Archives PASEF/Agences (UNESCO, DPN,) - Archives du PASEF - Rapport d'enquête de perception (PASEF et Agences) - Rapport des ateliers de formation (PASEF, Agences) - Rapport financier (PASEF, Agences)	
Extrants OS3 3.1 La gestion technique administrative est assurée 3.2 Un plan de communication est mis en œuvre	- Taux d'exécution financière - Taux d'exécution technique - Taux d'exécution budgétaire - nombre d'observations dans le rapport d'audit - Existence d'outils de gestion - Nombre de supports médiatiques diffusés - Nombre d'émissions radios-télévisions - Nombre d'actions de plaidoyers	- Rapport trimestriel du PASEF - Rapport d'audit - Rapport d'évaluation à mi-parcours et finale - Rapports PASEF/Agences - Supports disponibles, utilisés	
ACTIVITES			
1.1.1. Mettre en place les groupes de travail sur la situation de référence et les tendances des ESF et des SEF			
1.1.2. Collecter, consolider et synthétiser les informations relatives aux ESF et aux SEF			
1.1.3. Evaluer les conditions actuelles et les tendances des ESF, des SEF et des forces motrices			
1.1.4. Actualiser les bases des données sur les ESF et les SEF			
1.2.1. Mettre en place le groupe de travail sur l'évaluation économique des SEF			
1.2.2. Développer un cadre logique et valider des modèles d'évaluation économique des SEF			
1.2.3. Collecter, consolider et analyser les informations relatives aux études économiques (VET) des SEF			
1.2.4. Déterminer la chaine de valeur des produits forestiers			

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES ET MOYENS DE VERIFICATION	SUPPOSITIONS CRITIQUES
1.3.1. Renforcer les capacités des élus locaux en matière de RN, orienté sur les SEF			
1.3.2. Former les acteurs non gouvernementaux et privés sur les outils de collecte de données sur les SEF			
1.3.3. Former les acteurs sur l'approche pilote de création de la RB			
1.3.4. Organiser des campagnes d'information/sensibilisation			
1.3.5. Renforcer les capacités des agents du MEPNBRLA et des Collectivités locales			
1.4.1. Mener des études sur les investissements (équipements sociaux, infrastructures) et activités génératrices de revenus nécessaires en vue d'une meilleure préservation des SEF			
1.4.2. Mener des enquêtes sur la vulnérabilité (VAM) et les flux migratoires pour améliorer les connaissances au niveau de l'interaction entre les SEF et le bien-être des populations			
1.4.3. Organiser un atelier méthodologique sous-régional sur la prise en compte du phénomène migratoire dans l'évaluation des écosystèmes forestiers (Mauritanie, Mali, Guinée Bissau, Guinée Conakry, Gambie…).			
1.4.4. Mener des études sur la RB (bibliographie, collecte de données scientifiques et enquêtes socio-économiques)			
1.4.5. Mettre en place le groupe de travail sur l'identification des facteurs de changement des SEF			
1.4.6. Collecter, traiter et analyser les informations relatives aux facteurs de changements des SEF			
1.4.7. Identifier des créneaux porteurs pour la reconversion des exploitants forestiers			
1.5.1. Mettre en place les groupes de travail sur l'élaboration des scenarii			
1.5.2 Développer les scenarii plausibles sur les SEF au Sénégal sous l'hypothèse des changements climatiques a base des scenarii du MA			
1.5.3. Evaluer les changements de la VET des SEF selon les scénarii			
2.1.1. Mettre en place les groupes de travail sur l'élaboration d'un schéma d'écotaxe			
2.1.2. Développer un schéma d'écotaxe			
2.1.3. Appuyer la révision de la fiscalité environnementale			
2.2.1. Elaborer un plan de gestion et un système de zonage de la RB			
2.2.2. Préparer et Soumettre le formulaire de désignation de la RB			
2.3.1. Mettre en place un groupe de travail sur l'élaboration des mécanismes de compensation			
2.3.2. Développer un mécanisme de compensation			
2.4.1. Vulgariser le modèle de gestion applicable au suivi-évaluation des acteurs de conservation et de la valorisation des ressources forestières et des bonnes pratiques			
2.4.2. Organiser des ateliers de formation sur la gestion de la migration environnementale à l'intention des institutions de sécurité humaine dans les régions administratives du Sénégal			
2.4.3. Renforcer les capacités des acteurs impliquées dans la gestion des produits forestiers			
2.4.4. Appuyer la création des PME communautaires et individuelles en matière de gestion des SEF			
2.4.5. Développer des modules de gestion et planification économique des ressources forestières à l'endroit des collectivités locales			
2.4.6. Formuler, sélectionner et lancer des micro- projets en gestion des SEF			

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES ET MOYENS DE VERIFICATION	SUPPOSITIONS CRITIQUES
3.1.1. Assurer le fonctionnement de l'Unité de Coordination			
3.1.2. Mettre en place les cadres de concertation/Séminaire et Ateliers pour le processus de révision de la fiscalité forestière			
3.1.3. Mettre en place un dispositif de S&E des activités du projet			
3.1.4. Elaborer et valider un manuel de procédures, administratives, financières et comptables			
3.1.5. Organiser l'atelier d'élaboration du cadre logique			
3.1.6. Assurer la prise en charge de l'audit annuel			
3.1.7. Assurer la prise en charge de l'évaluation à mi-parcours et finale du projet			
3.1.8. Participer aux ateliers organisés dans le cadre de la modalité NEX			
3.1.9. Organiser un atelier de planification annuel des activités du projet			
3.2.1. Organiser des séances d'information médiatisée sur les SEF, leur VET et leurs mécanismes de paiement (émissions radio, TV, etc.)			
3.2.2. Elaborer et diffuser des supports didactiques sur le PASEF			
3.2.3. Vulgariser et partager les résultats des études, des ateliers, etc.			