



FONDATION POUR LES AIRES PROTÉGÉES
ET LA BIODIVERSITÉ DE MADAGASCAR
Madagascar protected areas
and biodiversity fund

GUIDE DE SUIVI EVALUATION DES SITES FINANCES



FONDATION POUR
LES AIRES PROTÉGÉES
ET LA BIODIVERSITÉ
DE MADAGASCAR

GUIDE DE SUIVI EVALUATION DES SITES FINANCES

SEPTEMBRE 2011

INTRODUCTION

Le présent document découle de la politique en suivi-évaluation des sites financés par la FAPBM en étant un outil d'opérationnalisation.

Les deux documents forment par conséquent un ensemble : le premier constitue une base de référence pour le second.

Ce guide présentera (ou reproduira) :

- Une définition des concepts « suivi » et « évaluation » ;
- Les documents de support des activités de « suivi & évaluation » ;
- Les différents types de suivi
- L'évaluation ;
- Le plan de suivi & évaluation.

Le guide servira de référence à toute action de suivi & évaluation des sites financés :

- le suivi des financements : les réalisations sur le terrain et le processus de décaissement au niveau de la FAPBM
- l'appréciation et l'évaluation des impacts des financements.

Le guide se doit également de doter la FAPBM d'un outil d'assurer le respect des principes de gouvernance qu'elle s'est fixée, à savoir : redevabilité, transparence, traçabilité et contrôle.

- **Redevabilité:** La FAPBM comme institution responsable vis-à-vis du Pays, des bailleurs et du milieu international.
 - > Les bénéficiaires doivent également partager ce sentiment de redevabilité : toute action et utilisation des fonds doivent tendre vers la conservation des aires protégées et de la biodiversité
- **Transparence :** La FAPBM ne « mystifie » pas la gestion des dossiers.
 - > De même, les bénéficiaires doivent faire montre de cette transparence dans l'utilisation des fonds qui leur ont été octroyés.
- **Traçabilité :** Chaque dossier est référencié, classé, systématiquement repérable au sein de la FAPBM
 - > Les bénéficiaires doivent aussi assurer la traçabilité des fonds et ceci peut être vérifiable à tout moment
- **Contrôle :** Bonne gouvernance des dossiers et assurance sur l'utilisation adéquate des financements
 - > Les bénéficiaires garantissent que les fonds sont utilisés suivant les activités et résultats convenus.

Sommaire

I. DEFINITIONS	5
II. SUIVI :	7
II.1. Suivi des plans d'exécution trimestriels (PTE).....	7
II.2. Suivi trimestriel :.....	8
II.3. Suivi semestriel	9
II.4. Suivi annuel	9
II.5. Suivi sur le terrain	10
III. EVALUATION	10
IV. PLAN DE SUIVI ET D'EVALUATION	14
V. CAS PARTICULIERS DES « SINKING FUND »	11
VI. FONCTIONNALITE DU MANUEL DE PRIORISATION ET DU MANUEL DE FINANCE- MENT	12
ANNEXE 1 : MODELE DE FICHE DE SUIVI TRIMESTRIEL	18
ANNEXE 2 : MODELE DE FICHE DE SUIVI SINKING FUND	22
ANNEXE 3 : CANEVAS DU SUIVI SEMESTRIEL	24
ANNEXE 4 : CANEVAS DE RAPPORT DE MISSION	25

I. DEFINITION

Un système de suivi évaluation fait partie intégrante des outils de gestion d'une organisation. Ce système reflète la définition, la qualité et le degré de réalisme de chaque processus de financement, ainsi que toute la démarche de planification, dès la conception des activités, jusqu'à la formulation des résultats attendus, et l'appréciation (constats, mesures, évaluations quantitatives et qualitatives) desdits résultats.

Suivi :

- C'est une fonction régulière et systématique (ex : chaque mois ou chaque trimestre) qui informe sur l'état d'avancement (fait/ non fait, dans le délai imparti, bien/mal exécuté) entre les activités planifiées et celles qui ont été exécutées, leur qualité d'exécution et les facteurs internes et externes qui ont influencés sur les réalisations.
- Le Suivi permet de rectifier ou de réorienter les tirs en cours de route.

Le suivi est ainsi l'examen quotidien systématique des activités en cours d'exécution. Il est un processus continu durant lequel sont vérifiées les différentes parties et étapes de la mise en oeuvre d'un projet ou programme. De ce fait, il fait partie totalement intégrante de la gestion de ce dernier, et par conséquent, il doit être planifié et budgétisé comme faisant partie des activités à mettre en oeuvre.

Le suivi fournit les réponses aux questions suivantes :

- Est-ce que, du point de vue général, le plan de travail et le budget sont-ils suivis ?
- Est-ce que les actions et les résultats attendus sont cohérents ?
- Est-ce que les tâches sont adéquatement distribuées ?
- Quels sont les problèmes rencontrés ? Est-ce que les hypothèses émises s'avèrent-elles fausses ou sont vérifiées ?
- Est-ce que les fonds sont utilisés correctement ?
- Y a-t-il eu des écarts ?
- Le plan d'exécution a-t-il été respecté ?

Le suivi met à disposition les informations qui permettent de prendre les bonnes décisions dans la gestion d'un projet ou programme. Il aide à ajuster, faire de nouveaux développements et à faire tous les changements nécessaires dans le plan et le budget.

Il vise à détecter les problèmes qui pourraient entacher la bonne réalisation des Projets et Programmes et de prendre à temps des décisions qui s'imposent pour apporter des corrections. Les domaines du suivi correspondent généralement aux différents aspects de gestion pragmatiques.

Un bon système de suivi est un système d'information qui doit collecter, analyser et stocker, puis doit pouvoir communiquer à l'ensemble des acteurs impliqués à tout niveau, toutes les informations relatives à la mise en oeuvre des Projets et Programmes.

Le suivi peut se faire sur la base d'analyse documentaire, des vérifications sur le terrain et/ou de concertation (ateliers, réunions) avec les parties prenantes. Les supports du suivi sont les documents de planification comme le programme pluriannuel et/ou annuel et/ou trimestriel ou mensuel ou de travail. Lors du suivi, ces derniers s'accompagnent d'outils comme : des rapports d'activités et des fiches, ainsi que d'autres documents de support comme des conventions ou contrats.

Normalement, les outils doivent utiliser les indicateurs-clés retenus lors de la planification.

Evaluation :

- L'évaluation est : un jugement porté sur la **pertinence** (le projet ou plan d'action a-t-il toujours un sens), l'**efficacité** (dans quelle mesure et avec quel degré de succès ou d'échec, les résultats et les objectifs escomptés ont été atteints), l'**efficience** (est-ce qu'il y a adéquation et bonne optimisation des ressources utilisées entre les résultats et les objectifs), l'**impact**

et la **durabilité** des efforts menés, sur la base des indicateurs définis et convenus.

De ce fait, l'évaluation se réfère aux changements effectifs obtenus grâce aux mises en oeuvre des actions et activités préconisées, par rapport aux situations initiales ;

- L'évaluation fournit des leçons.
- L'évaluation se fait au milieu du cycle ou de la période pluriannuelle de programmation (évaluation à mi-parcours) **ET** à la fin (évaluation finale)

L'évaluation est ainsi une activité périodique qui vise à répondre aux questions principales suivantes, en tenant compte des notions de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité susmentionnées :

- Quels résultats ont été obtenus par rapport à ce qui était prévu et est-ce selon les conditions prévues ?
- Quels changements ont été obtenus ?

L'évaluation utilise les mêmes supports que le suivi, avec d'autres outils comme :

- Des guides d'entretien ;
- Des questionnaire/enquête ;
- De tous les documents de base qui ont conduit à la genèse et à la mise en oeuvre du projet et du programme, à caractères institutionnels, politiques, scientifiques, économiques, etc.
- De tous documents produits dans le cadre de la mise en oeuvre du projet.
- Et pour la partie financière, des résultats d'audit financier.

Les documents de support :

Aussi bien pour le suivi que pour l'évaluation, le premier document de support est constitué :

- De la planification stratégique de l'organisation sur une période donnée.

Et pour chaque projet ou programme :

- De la planification pluriannuelle, et
- Du programme annuel de travail. Celui-ci se décline, lors de la mise en oeuvre en programme trimestriel, et le cas échéant, mensuel.

Dans le cas de la FAPBM, le canevas du programme annuel de travail visualise :

- Les objectifs
- Les résultats attendus ainsi que les indicateurs d'impacts y afférents
- Les activités, avec les chronogrammes de réalisation et les indicateurs de réalisation
- Le budget.

Le PTA est un outil de base important, sans lequel aucun suivi ni aucune évaluation ne peut se réaliser. En ce document sont réunies toutes les informations nécessaires pour apprécier, au fur et à mesure, l'avancement du projet.

Tableau 1: PTA

COMPOSANTE					
OBJECTIF (Impact attendu des financements)					
RESULTATS ATTENDUS	INDICATEURS DE RESULTATS	ACTIVITES (proposées par les promoteurs pour le financement de la FAPBM)	INDICATEURS DE REALISATION	CHRONOGRAMME	BUDGET
		- - - - - -			

Le cas échéant, le canevas pluriannuel est similaire à celui du PTA.

II. SUIVI

Les étapes de suivi suivantes supposent la disponibilité du plan annuel du travail (PTA).

II.1 Suivi des plans d'exécution trimestriels (PTE)

Ce document est la déclinaison opérationnelle du PTA. Aussi fournit-il plus de détails sur :

- Les sous-activités et tâches incluses dans chaque activité
- Les intrants ou moyens utilisés pour la conduite de ces sous-activités et tâches
- Le délai imparti aux exécutions
- Le budget prévu.

Normalement, le PTE est soumis lors d'une demande d'approvisionnement, en début de trimestre. La forme du PTE découle systématiquement du PTA.

Avant l'**approvisionnement**, ci-après les étapes successives à suivre. Ces étapes requièrent une concertation étroite entre les aspects techniques et les aspects financiers :

Tableau 2: suivi des PTE

TACHES	DESCRIPTION	Mesures éventuelles à prendre, par qui
1. Vérifier le respect du PTA	<ul style="list-style-type: none"> - Les activités prévues dans le PTA sont retenues - Le budget est conforme - Le chronogramme est respecté - Si des activités non prévues sont programmées, elles doivent être discutées et documentées. Leur justification doit être par rapport à la contribution effective à l'atteinte des résultats. 	Les mesures à prendre sont proposées par la personne en charge du suivi au sein de la FAPBM, après concertation avec les gestionnaires du site. Le bien-fondé de l'application des mesures est décidé par le Grant Officer et/ou le Contrôleur Financier.
2. Vérifier les indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs de réalisation dans le PTA sont respectés ; - S'ils n'ont pas été retenus, analyser la justification des changements. Au besoin, échanger avec les promoteurs du projet. Dans tous les cas, le changement doit être dans le sens de l'amélioration et ne doit remettre en cause les résultats attendus du PTA 	Ces derniers rendent compte au Directeur Exécutif à propos de tout changement significatif au niveau financier et/ou au niveau des réalisations convenus.
3. Vérifier la cohérence entre les sous-activités, les tâches et les activités dans le PTA	<ul style="list-style-type: none"> - Voir la succession et la chronologie des sous-activités et tâches - Voir le réalisme : les sousactivités et tâches sont-elles effectivement faisables dans la période (durée, saison, nombre de réunion, nombre de mission, période requise pour les procédures de passation de marché, etc.) 	
4. Voir le bien-fondé du budget	Si nécessaire, voir les fiches d'activité au niveau du promoteur pour permettre la mise en évidence du lien avec le coût.	
5. Relever les activités ou sousactivités à vérifier immédiatement, au cours du trimestre, sans attendre le rapport	Exemple : avancement d'une construction d'infrastructure, avancement du processus d'une acquisition importante, etc.	

II.2 Suivi trimestriel

La pratique montre que la rédaction de deux rapports successifs et de même nature dans un délai trop étroit (exemple : trimestriel) est rarement efficiente.

Toutefois, il est toujours utile, voire indispensable de connaître d'une manière régulière les états d'avancement des activités planifiées, car ceci permet soit d'apprécier le développement positif de la situation, soit à l'inverse, les freins ou les facteurs de blocage éventuel et de prendre ou d'anticiper les dispositions qui s'imposent.

De ce fait, au lieu d'un document narratif trimestriel, une fiche de suivi préalablement établie sera complétée (cf. Annexe 1), aussi bien par les responsables au sein des sites, que par les missionnaires en charge du suivi, le cas échéant.

Tableau 3 : Processus de suivi trimestriel

TACHES	DESCRIPTION
1. Vérifier les réalisations par rapport aux prévisions dans le PET	Utiliser les indicateurs. Les indicateurs du PET doivent être inchangés.
2. Analyser le degré de réalisation de chaque activité prévue	Se référer aux indicateurs pour évaluer si la réalisation est dépassée, complète, partielle ou s'il n'y a pas de réalisation du tout. Le degré de réalisation doit être en adéquation avec le budget prévu. Vérifier surtout si le budget a été entamé alors qu'il n'y a aucune réalisation
3. Voir les explications des écarts	Les non-faits ou les réalisations partielles doivent être argumentées/ justifiées. Si besoin, échanger avec le promoteur.
4. Vérifier pour chaque activité, ce qui reste à faire pour la période suivante	Se référer aux points 2 & 3 ci-dessus, pour les réalisations partielles ou réalisation 0. S'assurer que les activités non ou partiellement sont reprogrammées/ reportées S'assurer que la dépense prévue reste conforme.
5. Vérifier, puis valider le PET pour la période suivante	Se baser sur le point 4. Tenir compte des encours Reprendre le processus III.1

II.3 Suivi semestriel

Le suivi semestriel consiste à la fois au suivi des réalisations globales, par rapport au PTA, ainsi qu'à commencer à entrevoir les résultats et les impacts des réalisations, pressentis ou attendus à la fin de l'année.

C'est une étape cruciale, dans la mesure où c'est à cette période que peuvent être décelés :

- Les retards ou les avancées ;
- Les explications des écarts ;
- Les problèmes de mise en oeuvre rencontrés ;
- La situation financière.

Cette étape peut conduire à des décisions budgétaires et/ou de réorientations des activités. Le canevas de suivi est assez simple, mais concis et clair.

II.4 Suivi annuel

Le suivi annuel est sous forme de revue, qui :

- Doit confirmer les tendances observées lors du suivi semestriel, ainsi que les décisions prises ;
- Constate les changements obtenus grâce aux activités conduites dans le cadre du PTA ; Ce sont les impacts ou au moins, des résultats concrets obtenus, par rapport aux indicateurs définis ;
- Vérifie l'adéquation entre les réalisations techniques et financières ;
- Consolide les leçons apprises (expériences négatives et positives) ;
- Identifie, éventuellement, les nouvelles orientations, par rapport aux expériences antérieures.

Le suivi annuel ne s'attarde plus sur les listes d'activités entreprises. Il se focalise sur les résultats et les impacts, ainsi que sur les bénéficiaires.

II.5 Suivi sur le terrain

Comme mentionné précédemment, la fiche de l'Annexe 1 et résumée ci-dessus peut être utilisée par les missions de suivi.

Par ailleurs, pour une optimisation de l'objectivité des missions sur terrain, des termes de référence y afférents doivent être clairement établis, ainsi qu'un canevas du rapport de mission. (Cf. Annexe 3).

De par leur nature et leur contenu, les rapports de mission constituent à la fois un outil de travail et un document de gestion de connaissance.

D'où l'importance, voire le caractère impératif de leur rédaction et de leur archivage.

III. EVALUATIONS

Il est question ici de l'évaluation de la gestion d'un site, non de celle de l'organisation-gestionnaire.

Tableau 4 : Description de l'évaluation

TACHES	QUAND	DESCRIPTIONS
1. Identifier le site à évaluer	<ul style="list-style-type: none">- Durant T1, pour les évaluations à miparcours. Prévoir dans PTA- Fin T3 ou début T4, pour les évaluations finales. Donc, doit avoir été prévu dans le PTA.	<ul style="list-style-type: none">- Ceux qui ont au moins 1,5 années d'existence ou de mise en oeuvre (évaluation à miparcours)- Ceux qui sont en fin de mise en oeuvre (évaluation finale)- Cas particuliers : ceux qui ont révélé des degrés de menaces élevés lors de la conception (sur la lutte contre la pauvreté, sur la conservation, etc.)
2. Cadrer la période pertinente pour la conduite de l'évaluation		<ul style="list-style-type: none">- Saison, temps, sécurité, etc.
3. Identifier les compétences nécessaires pour la conduite de l'évaluation	Le mois suivant	Profil de la (des) personne (s) ressource(s)
4. Elaborer les TdR		Objectifs de l'évaluation, résultats attendus, activités, mission sur le terrain
5. Procéder au recrutement		Respect des procédures, en veillant entre autres qu'il n'y ait pas de conflits d'intérêt
6. Prévoir la restitution finale	A l'issue de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none">- Constats : les changements constatés, les impacts et effets- Recommandations- Propositions réorientations, si nécessaires

IV. PLAN DE SUIVI ET D'EVALUATIONS

Les exercices de suivi et d'évaluation doivent être planifiés et de ce fait, doivent être intégrés et budgétisés dans le programme de travail de chaque site.

Pour que le suivi et l'évaluation puissent fournir les effets escomptés, à savoir, ressortir des recommandations pratiques conduisant à des prises de décision efficaces, les différents documents de support doivent être de qualité, les personnes ressources, qualifiées, les ressources affectées, suffisantes, et le temps imparti, convenable.

Tableau 5

ANNÉE (n-1)	ANNÉE en cours			ANNÉE (n+1)	ANNÉE (N+1,5) ou (N+2,5)	ANNÉE (N+3) ou (N+5)	Fin de cycle du plan stratégique
Décembre année (n-1)	TRIMESTRIEL (15 avril, 15 juillet, 15 octobre)	SEMESTRIEL (Juillet)	Dernier trimestre (Octobre)	ANNUUEL 31 janvier	Evaluation miparcours	Evaluation finale	Evaluation en fin de cycle
Vérification finale de la planification (PTA) : objectifs, résultats, activités, indicateurs de réalisation et indicateurs d'impact	Suivi des réalisations trimestrielles techniques (cf. fiche de suivi) Vérification PET/T2 ou T3 ou T4 Le cas échéant, vérification sur le terrain pour des sites ciblés	Suivi des avancements à mi-parcours (1er semestre) Le cas échéant, vérification sur le terrain pour des sites ciblés	Avec des responsables des sites : analyse des réalisations financières et des reliquats	Examen des rapports annuels et le cas échéant, revue avec les autres parties prenantes : Appréciation suivant les indicateurs d'impacts définis dans le cadre de S&E	Identifier les sites	Identifier les sites	Evaluation de « fin de cycle » à faire effectuer par des consultants indépendants (Facultative)
Vérification du PET/ T1	Suivi des réalisations trimestrielles financières suivant les indicateurs des plans d'exécution trimestriels Le cas échéant, vérification sur le terrain	Le cas échéant, ajustement des activités	Le cas échéant, ajustement budgétaire	Prise de décision (CA, DE) concernant les mesures à prendre pour la suite	Evaluation à mi-parcours des sites sélectionnés, conduite par un Consultant indépendant	Evaluation finale parcours des sites sélectionnés, conduite par un Consultant indépendant	Prise de décision (CA, DE) concernant les mesures à prendre pour la suite

V. CAS PARTICULIERS DES «SINKING FUND»

Bien que la Fondation, pour le moment, ne finance les sites « sinking fund » que sous forme de contribution aux frais de fonctionnement de ces derniers, il n'en demeure pas moins que la Fondation, de par sa mission, s'intéresse toujours à l'état de conservation de ces sites. Ce, d'autant plus que le financement pourrait évoluer à terme et que par conséquent, les financements s'élargissent à d'autres activités. Aussi, la démarche de suivi préconisée pour les autres sites restent valables pour les sites « sinking fund ».

De l'autre côté, toujours pour ces sites, le financement des fonctionnements ne doit pas être traduit comme un désintéret de la Fondation par rapport à tout ce qui est en dehors de la gestion des frais de fonctionnement, dans ses suivis. En effet, le financement des fonctionnements traduit le souci d'assurer la bonne gestion des ressources (y compris les ressources humaines), car celles-ci font partie de la chaîne des actions/activités en faveur de la conservation. En d'autres termes, le suivi des utilisations des fonds destinés au fonctionnement est tout aussi important et par conséquent, une fiche de suivi y afférent a été également conçu (cf. Annexe 2), en complémentarité avec la fiche de suivi technique et du rapport financier.

La fiche « sinking fund » ne contient pas de colonne relative au suivi des dépenses, le domaine financier faisant déjà d'un rapport à part et par conséquent, il n'y a pas d'intérêt à dupliquer des tâches.

VI. FONCTIONALITE DU MANUEL DE PRIORISATION ET DU MANUEL DE FINANCEMENT

Sur la base du lien entre le manuel de priorisation et le manuel de financement, les chaînes d'activité des schémas suivants détaillent les séquences d'action. La visualisation de la chaîne d'activité permet de mieux appréhender l'envergure des actions à entreprendre et d'éviter de noyer certaines actions qui risquent d'être oubliées. Par la suite, et sur la base des expériences passées, la durée de chaque séquence d'activité peut être estimée, permettant de mieux affiner le rythme de travail.

La première étape consistant à la mise à jour des bases de données suppose que la FAPBM et les bénéficiaires se sont déjà mis d'accord sur les outils et les méthodologies utilisés. Dans tous les cas, si le principe d'utilisation d'outil standard est retenu, la FAPBM se doit de le vérifier préalablement à chaque début d'exercice de priorisation.

Schéma 1 : PLANIFICATION DU FINANCEMENT : Combinaison du manuel de priorisation et du manuel de financement

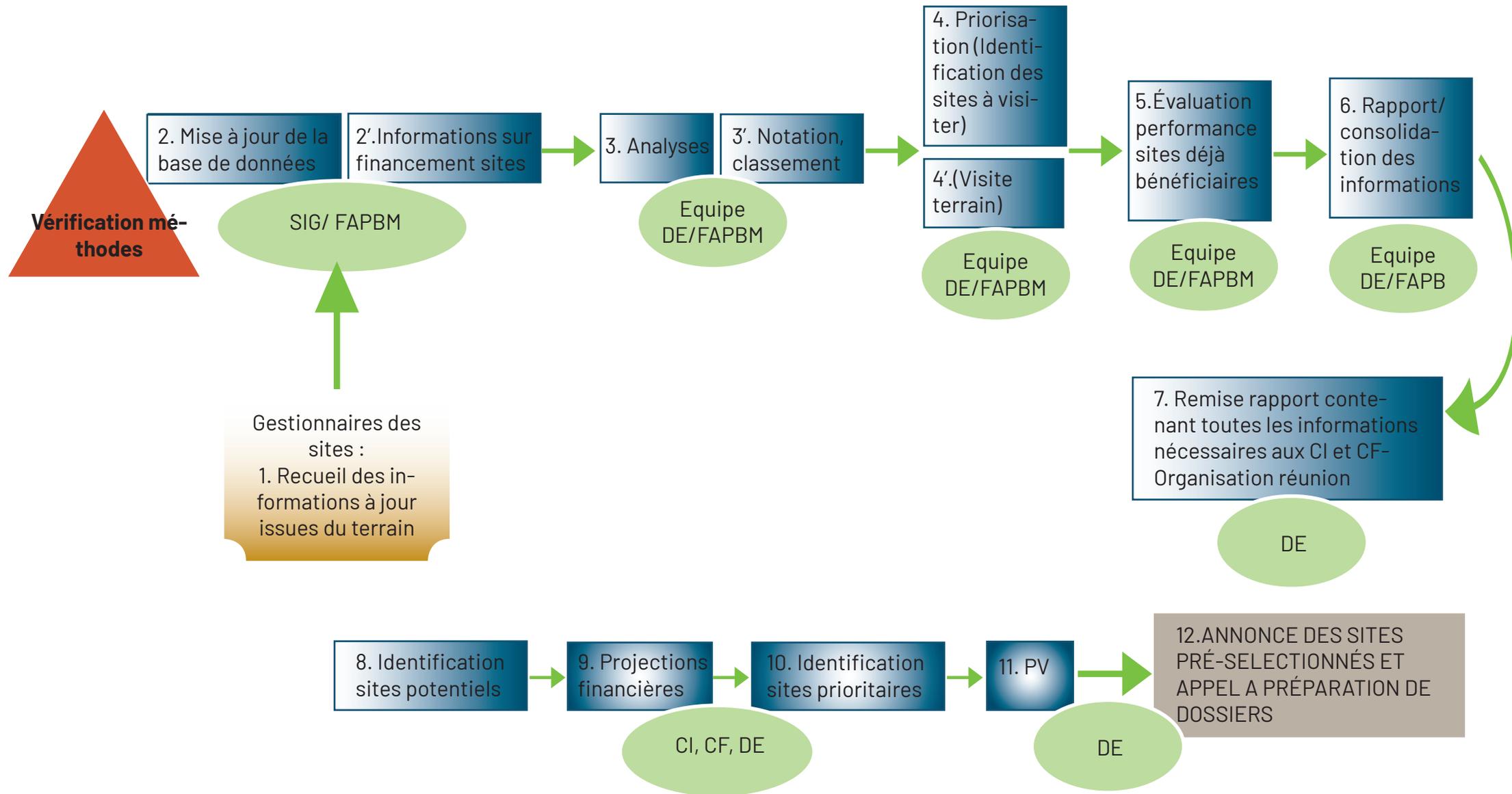


Schéma 2 : PREPARATION DU FINANCEMENT

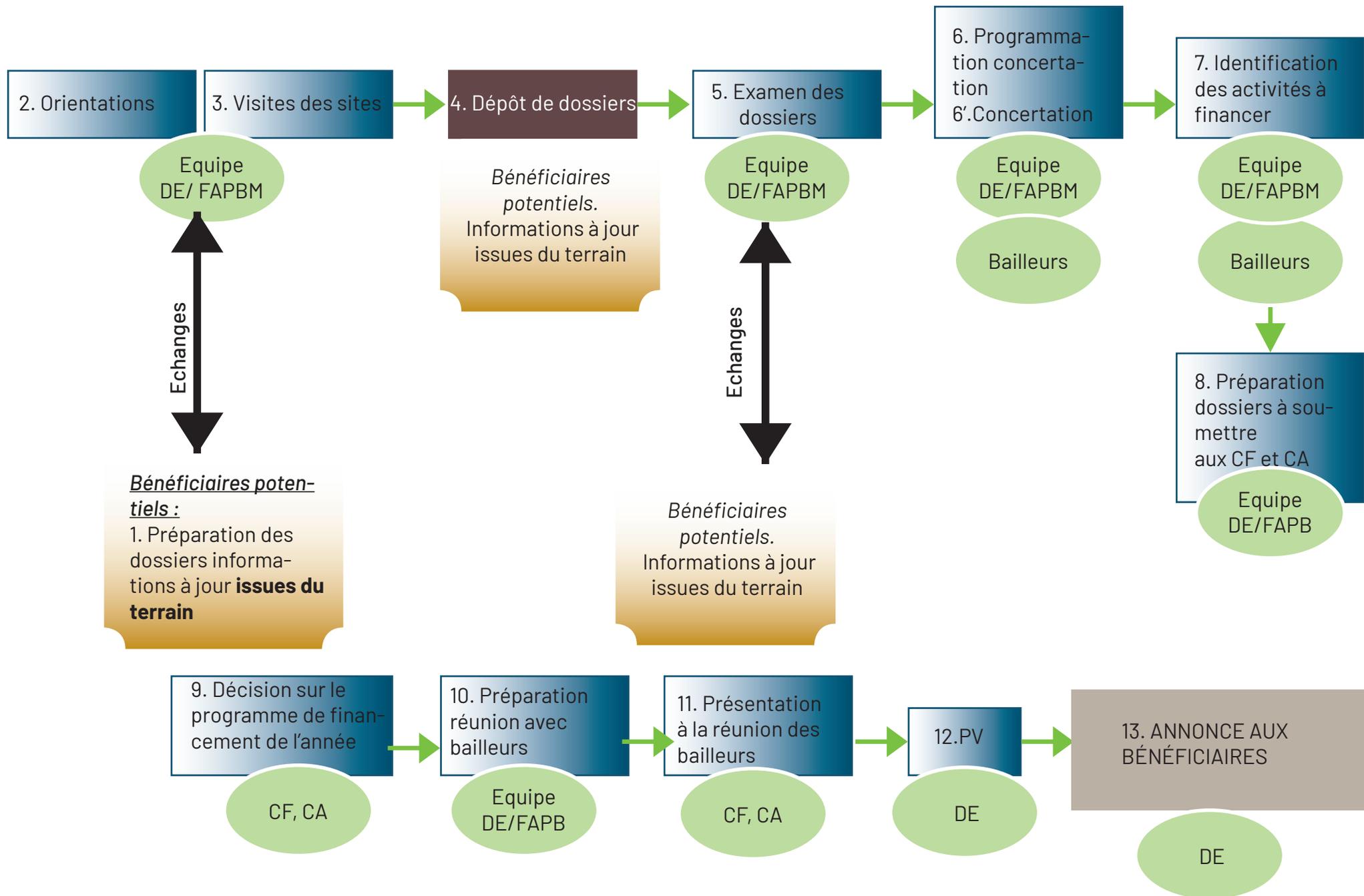
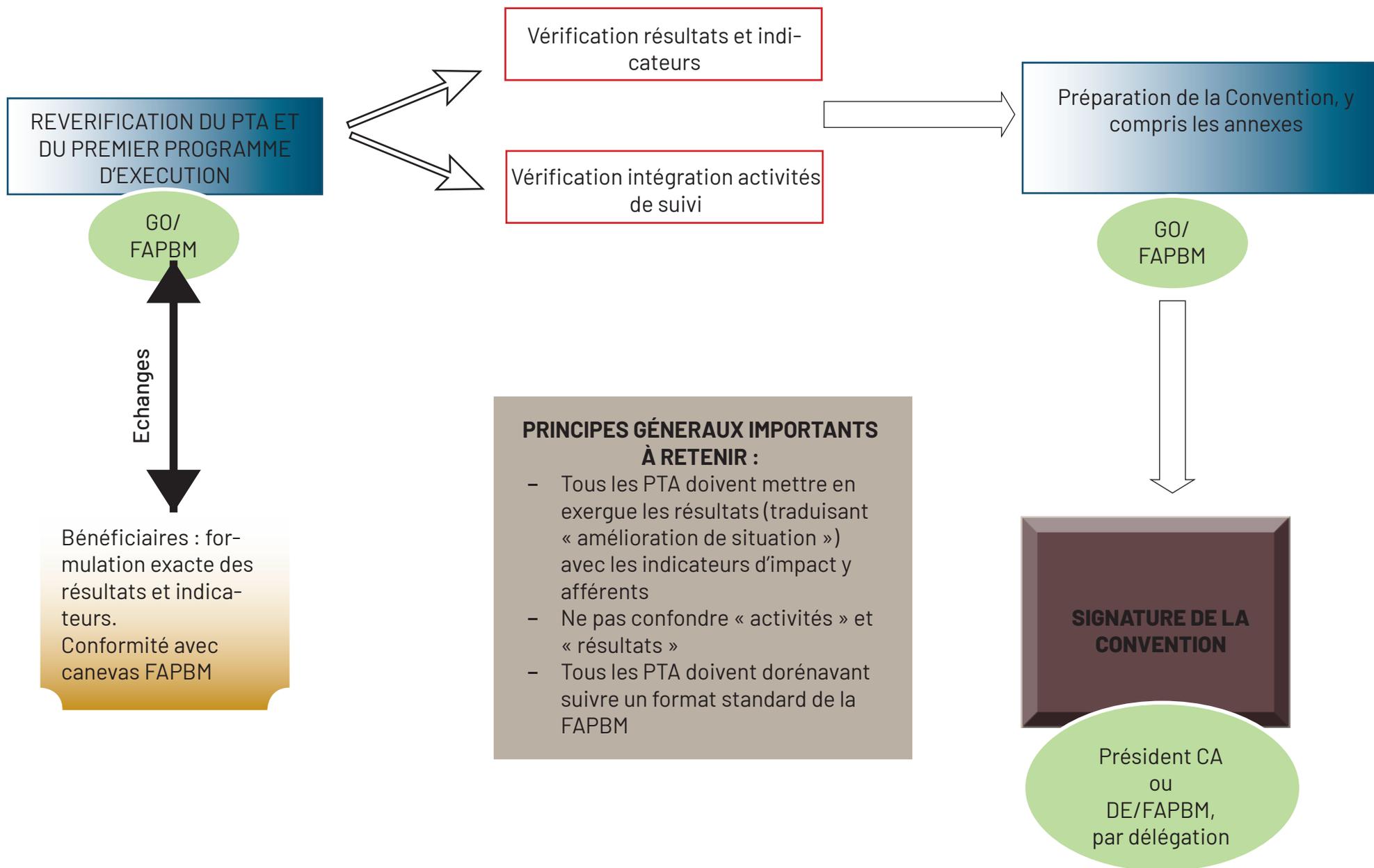


Schéma 3 : PREPARATION ET SIGNATURE DE LA CONVENTION



Enfin, le tableau ci-après est un tableau de bord global, incluant la planification du suivi et de l'évaluation global, au sein de la FAPBM.

Tableau 6

ACTIONS	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Début activités de priorisation	■											
Activités continues sur planification de la priorisation	■	■	■	■	■	■						
Début cycle de planification financement				■								
Poursuite action sur préparation financement					■	■	■	■	■	■	■	
Examen/ Vérification des PTA												■
Signature convention												■
Mission de suivi sur le terrain			■			■			■			
Ou		■			■			■				
Examen et suivi des rapports trimestriels	■			■			■			■		
Examen et suivi des rapports semestriels								■				
Examen rapport annuel ¹	■											■
Réunion avec les bailleurs²												
Réunion avec le CA³												
Programmation des évaluations des sites : identification des sites à évaluer pour l'année à venir											■	■
Programmation des évaluations des sites : élaboration des TdR, appel d'offres, recrutement	■	■	■									
Evaluation des sites sélectionnés, y compris disponibilité des rapports				■	■							
Utilisation des résultats des rapports pour les exercices de priorisation et de financement						■	■					

1 L'arrivée des rapports annuels est décalée par rapport à la signature de la convention pour la nouvelle année. Par conséquent, dans la nouvelle convention (année N), prévoir des clauses de réserves par rapport au contenu et à la qualité du rapport annuel (année N-1)

2 Selon programmation concertée entre les parties

3 idem

ANNEXES

Annexe 1 : MODELE DE FICHE DE SUIVI TRIMESTRIEL

COMPOSANTE CONSERVATION

Objectif : Les aires protégées sont conservées

Résultats :

- La diversité biologique de l'aire protégée est maintenue ou améliorée
- Les infractions au niveau des ressources naturelles diminuent

Indicateurs de résultat :

- Maintien de l'existence d'espèces-cibles
- Maintien de l'existence d'habitat
- Taux de déforestation/ défrichage/ conversion des zones humides

Date de suivi :

ACTIVITES ET SOUSACTIVITES	MOYENS OU METHODES (réunions/ ateliers, achats, recrutement de prestataires/ consultants)	INDICATEUR DE REALISATION DE L'ACTIVITE	Période de réalisation prévue de l'activité	NIVEAU DE REALISATION Fait/ Partiel/ Non fait	EXPLICATIONS ECART	BUDGET PRE-VU	BUDGET PRE-VU	% DEPENSES PAR RAPPORT AU BUDGET PREVU
INVENTAIRES								
Activité								
· Sous-activité								
· Sous-activité								
· Sous-activité								
Activité								
INFRASTRUCTURES ET ZONAGES								
Activité								
· Sous-activité								

· Sous-activité								
· Sous-activité								
Activité								
· Sous-activité								
SURVEILLANCE ET CONTROLES								
Activité								
· Sous-activité								
· Sous-activité								
Activité								
· Sous-activité								
RECHERCHES ET SUIVI								
Activité								
· Sous-activité								
DOCUMENT DE PLANIFICATION POUR LA CONSERVATION								
Activité								

Etc.

Chaque activité peut se décliner en sous-activité.

**COMPOSANTE
DEVELOPPEMENT/ CONDITIONS DE VIE**

Objectif : Les conditions de vie des populations autour des aires protégées sont améliorées

Résultats :

- Les communautés affectées par la création de la (N)AP ou la restriction aux accès aux ressources sont compensées
- Les populations ou communautés bénéficient des gains générés par les AP

Indicateurs de résultat :

- Pour les populations affectées : Nombre de ménages bénéficiant de micro-projets comme compensation ou appui au développement (activités agricoles, développement de filières, infrastructures, etc.)
- Montant des recettes générées par l'aire protégée (écotourisme, activités de recherche, valorisation de la biodiversité, etc.)

Période :

ACTIVITES ET SOUSACTIVITES	MOYENS OU METHODES (réunions/ateliers, achats, recrutement de prestataires/consultants)	INDICATEUR DE REALISATION DE L'ACTIVITE	Période de réalisation prévue de l'activité	NIVEAU DE REALISATION Fait/ Partiel/ Non fait	EXPLICATIONS ECART	BUDGET PREVU	BUDGET PREVU	% DEPENSES PAR RAPPORT AU BUDGET PREVU
----------------------------	---	---	---	---	--------------------	--------------	--------------	--

INFRASTRUCTURES

Activité								
· Sous-activité								
· Sous-activité								
· Sous-activité								
Activité								
· Sous-activité								
· Sous-activité								

PROMOTION AGR/ FILIERES

Activité								
· Sous-activité								
· Sous-activité								

Activité								
· Sous-activité								
RENFORCEMENT DE CAPACITE DES COMMUNAUTES								
-								
-								
-								
BENEFICES DIRECTS POUR LES COMMUNAUTES								
-								
-								
DOCUMENT DE PLANIFICATION POUR LES ACTIVITES DE DEVELOPPEMENT								
-								
-								
-								
-								

Etc.

ANNEXE 2 : MODELE DE FICHE DE SUIVI SINKING FUND

FINANCEMENT DES CHARGES SALARIALES			
Date de suivi :			
ACTIVITES ET TACHES au niveau du site	Staff impliqué et remarque par rapport à l'activité	OBSERVATION	ACTIONS à ENTRENDRE (le cas échéant : comment corriger les manquements, retards, etc.)
ADMINISTRATION			
- Liste des postes			
- Vérification des contrats, TdR			
- Vérification des profils			
- Vérification existence « tableau de bord » sur la gestion du personnel (CNAPS, frais médicaux, etc.)			
FINANCES			
Vérification des paiements des salaires (y compris la régularité)			
TECHNIQUE			
- Vérifier existence plans de travail individuels			
- Vérifier les rapports d'activité individuels <ul style="list-style-type: none"> • Régularité • contenu 			
- Quelle démarche de planification est en cours - pour ce T2, pour chaque Chef de volet ?			

CONSERVATION			
- Vérifier l'existence et l'application des différentes conventions (cf. TdR de la mission)			
- Combien de suivi des terroirs au cours du T1/ - Le rapport ?			
- Vérifier l'existence de la planification des contrôles			
- Vérifier l'existence de la planification des recherches			
- Vérifier l'existence de la mise à jour des cartes de pression et leur effectivité			
CONDITION DE VIE, ÉCOTOURISME, EE			
Quels partenariats ont été établis avec le secteur privé ?			
VISITE DU PARC			
Les infrastructures de conservation (délimitation, matérialisation zone de protection, etc.) : Visiter des zones de service et des zones écotouristiques Si possible, les zones « sensibles » et ou « de pression » (exploitations illicites, zones de feu, etc.) et des habitats cibles de conservation Rencontre avec les COBAS (représentants)			

Annexe 3 : Canevas du suivi semestriel

SUIVI DES AVANCEMENT DES ACTIVITES ET DES RESULTATS DES SITES SEMESTRE / ANNEE

NOM DU SITE : Superficie, Nombre de commune, de population ou ménage dépendant directement de l'AP Menace sur la biodiversité : Problématiques particulières :			
CONSERVATION			
ACTIVITES	AVANCEMENTS par rapport aux PREVISIONS POUR LE SEMESTRE	RESULTAT ET/ OU IMPACT OBTENU	OBSERVATIONS : Explication des écarts, problèmes de mise en oeuvre rencontrés, facteurs favorables
DEVELOPPEMENT/ AMELIORATION CONDITIONS DE VIE/ RENFORCEMENT DE CAPACITE/ PARTICIPATION DES COMMUNAUTES			
ACTIVITES	AVANCEMENTS par rapport aux PREVISIONS POUR LE SEMESTRE	RESULTAT ET/ OU IMPACT OBTENU	OBSERVATIONS : Explication des écarts, problèmes de mise en oeuvre rencontrés, facteurs favorables
GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE			
ACTIVITES	AVANCEMENTS par rapport aux PREVISIONS POUR LE SEMESTRE	RESULTAT ET/ OU IMPACT OBTENU	OBSERVATIONS : Explication des écarts, problèmes de mise en oeuvre rencontrés, facteurs favorables

Résumé :

DEGRE D'ATTEINTE DES RESULTATS	TAUX DE DECAISSEMENT TOTAL	CONCLUSION
<ul style="list-style-type: none"> - En cours - En cours/ en bonnevoie - Préoccupant 	%	Recommandations, décisions, etc.

Annexe 4 : Canevas de rapport de mission

RAPPORT DE MISSION

I. IDENTIFICATION DU PROJET ET NATURE DE LA MISSION

NOM DU PROJET		
PERIODE DE LA MISSION		
Référence de l'ordre de mission		
Moyen de déplacement		
NATURE DE LA MISSION	Suivi régulier planifié (trimestriel)	
	Suivi ponctuel	
	Mission exceptionnelle (à préciser)	
	Autres (à préciser)	

II. ITINERAIRE

III. CONSTAT ANALYTIQUE

Sur la base des termes de référence de la mission, résumer les constats et les analyses du missionnaire concernant ces constats.

Exemples : réalisations par rapport aux prévisions

Constats généraux d'une mission évaluation

Constats des écarts.

Etc.

IV. AUTRES OBSERVATIONS. (Citer également les actions imprévues/ non planifiées mais entreprises durant la mission, et leurs justifications)

V. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Recommandations pour les prochaines missions

Recommandations sur la gestion du site, sur le mode de fonctionnement du parc

Etc.

Nom du missionnaire et signature	Date d'établissement du rapport

ANNEXES :

1. **Noms des missionnaires**
2. **Personnes et/ou organisations rencontrées**
3. **Termes de référence de la mission et/ou document de base ayant servi d'outil de suivi.**

TERMES DE REFERENCE D'UNE MISSION SUR LE TERRAIN

1. Contexte et justification de la mission
2. Objectifs spécifiques de la mission (à quoi et en quoi les résultats de la mission vont servir)
3. Actions/ Déroulement prévisionnel
4. Durée de production/ livraison de la période du rapport
5. Documents ou information de référence pour la mission