

République Togolaise  
Travail - Liberté - Patrie

---



# **NOTE SUR LES LEÇONS APPRISSES DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA PREMIERE ACTIVITE PREPARATOIRE SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES AU TOGO DANS LE CADRE DU FONDS VERT POUR LE CLIMAT**

**Hans André Lohayo Djamba, Consultant International  
&  
KOUGBLENOU Akoétévi, Consultant National**

**Lomé, Juillet 2018**



## Table des matières

<b>I. CONTEXTE GENERAL .....</b>	<b>1</b>
<b>II. VUE GENERALE ET SPECIFIQUE DES LECONS APPRISES .....</b>	<b>1</b>
<b>III. LES EXPERIENCES POSITIVES DANS LA MISE EN ŒUVRE DE CE PROJET PREPARATOIRE.....</b>	<b>4</b>
<b>IV. LES EXPERIENCES NEGATIVES DANS LA MISE EN ŒUVRE DE CE PROJET PREPARATOIRE.....</b>	<b>5</b>
<b>V. LE CHANGEMENT A APPORTER DANS LES PROCHAINES MISES EN ŒUVRE DES PROJETS PREPARATOIRES DU FVC AU TOGO .....</b>	<b>5</b>

## I. CONTEXTE GENERAL

Les leçons apprises sont définies comme l'apprentissage acquis à partir du processus d'exécution du projet. Les enseignements sont souvent tirés de façon formelle traditionnellement à la clôture du projet. Cependant, les leçons apprises peuvent être identifiées et documentées à tout moment du cycle de vie du projet. Le but de documenter les leçons apprises est de partager et d'utiliser les connaissances dérivées de l'expérience pour :

- promouvoir la récurrence des résultats souhaitables ; et
- empêcher la récurrence des résultats indésirables.

En pratique, les leçons apprises comprennent les processus nécessaires pour l'identification, la documentation, la validation et la diffusion des leçons apprises. La mise en œuvre du projet sur les activités préparatoires dans le cadre du renforcement des capacités au Togo par rapport au mécanisme Fonds Vert pour le Climat sous financement de FVC, à travers le Centre de Suivi Écologique devrait également passer par l'identification, la documentation, l'archivage, la dissémination et la recherche des mesures qui seront prises des leçons apprises.

## II. VUE GENERALE ET SPECIFIQUE DES LECONS APPRISES

Les leçons tirées documentent la cause des problèmes et le raisonnement derrière toute mesure corrective prise pour résoudre ces problèmes. La réflexion sur la manière de documenter efficacement les leçons apprises de ce projet préparatoire du FVC au Togo inclue celles identifiées dans les domaines tels que décrits dans les lignes qui suivent.

### II.1. Leçons apprises sur le projet préparatoire de façon générale

La mise en œuvre d'une activité préparatoire dans le cadre de la compréhension du mécanisme Fonds vert pour le climat est le résultat de la soumission d'une requête au FVC et approuvée par le Secrétariat du FVC, d'une collaboration harmonieuse entre le Secrétariat du FVC plus précisément son équipe technique de suivi des pays, l'intervention d'une entité accréditée par le FVC, comme partenaire de mise en œuvre, l'identification des participants issus des différents groupes d'intérêts de la société, la planification des activités pour des périodes qui arrangent la majorité des participants, et le suivi de la logistique appropriée.

### II.2. Leçons apprises sur la gestion de projet préparatoire FVC

La gestion de ce projet dépend des échanges tripartites, à savoir le pays à travers l'Autorité Nationale Désignée ou dans une certaine mesure, le Point Focal du FVC, l'entité accréditée par le mécanisme qui gère les aspects fiduciaires et les consultants, et l'équipe technique pays du Secrétariat du FVC qui évalue les activités. Le versement des fonds ne se fait pas une fois pour toute, mais en suivant le calendrier tel que retenu dans la requête approuvée et la convention signée entre le Centre de Suivi Écologique et le Secrétariat du FVC, dans une certaine mesure avec l'AND ou le Point Focal FVC qui représente le pays. La budgétisation dans le développement de la requête devra se conformer au format venant du sponsor (FVC) et doit intégrer seulement les dépenses jugées éligibles. Quant à la passation de marché, le partenaire de

mise en œuvre du projet préparatoire agit selon son manuel de procédure pour recruter les consultants, les entreprises événementielles, et les autres aspects liés aux achats des services et biens.

### II.3. Les leçons apprises sur la communication

La communication entre l'AND ou le Point Focal et les autres parties prenantes est un processus qui doit déjà commencer avant la mise en œuvre du projet préparatoire pour réduire le gap d'information. Et cela permettra des résultats fructifiant lors du déroulement des ateliers, des séances de formations, et autres sessions spécifiques dans le cadre des activités préparatoires et renforcement des capacités. Aussi, la relation AND-CSE-FVC a été très ouverte pour que les activités préparatoires puissent être exécutées sans trop de heurts. Finalement, la communication interinstitutionnelle autour de l'AND ou du point focal a été d'une importance capitale, pour voir la sphère politique s'impliquer dans l'élaboration des documents sensibles, tels que la mise en œuvre des structures de gouvernance (Manuel des procédures d'opérations et de l'octroi de la lettre de non objection).

### II.4. Leçons apprises de travailler avec les équipes techniques du FVC et le CSE

La mise en œuvre des activités préparatoires du mécanisme FVC a permis de comprendre les approches que cet outil de financement climatique utilise dans le domaine d'évaluation des projets, de réallocation des fonds, et la budgétisation des projets. Concernant le CSE, l'exécution dans le cadre du projet de renforcement de capacité au Togo a permis de comprendre les procédures de passation de marché de cette entité et également le rôle qu'elle pourrait jouer dans la collaboration avec le pays pour le Fonds d'adaptation.

### II.5. Leçons apprises par les participants pendant toute la mise en œuvre du projet

- (i) Nécessité de la mise en place des organes de gouvernance, conformément aux exigences du FVC :
  - le Comité national du FVC mis en place constitue l'organe d'orientation et de décision des toutes les actions et projets qui seront entrepris dans le cadre du processus ;
  - le comité technique d'évaluation et d'examen des projets est un mécanisme ad hoc indispensable pour l'amélioration de la qualité des projets à l'entrée et l'accompagnement technique des porteurs de projets.
  
- (ii) Appropriation nationale, condition de réussite des projets et programmes financés :
  - l'identification des objectifs des projets avec la participation de tous les acteurs des secteurs clés et leur adéquation avec le programme pays FVC constituent la première activité à mener dans le cadre de la préparation des projets à soumettre au FVC ;
  - les Communications nationales à la CCNUCC et les Contributions déterminées au niveau national (CDN) sont reconnues par le FVC comme des mécanismes d'identification des priorités nationales en matière d'adaptation au changement climatique et d'atténuation des gaz à effet de serre ;

- l'approche consultative avec l'implication des bénéficiaires, notamment les femmes, les jeunes et autres couches vulnérables doit être privilégiée ;
- l'adéquation des activités avec la capacité des acteurs impliqués dans leur mise en œuvre, y compris des bénéficiaires, est une condition de réussite du projet, d'où la nécessité d'intégrer dans les composantes du projet/programme, les actions de renforcement des capacités des parties prenantes.

(iii) Nécessité que les projets soient en adéquation avec les besoins des bénéficiaires :

- les projets doivent contribuer à répondre aux besoins prioritaires d'adaptation au changement climatique du pays ;
- l'analyse approfondie et objective des causes structurelles directes et indirectes qui constituent des obstacles au changement de paradigme et de la transformation du secteur vers un développement sobre en carbone est le soubassement de la définition des objectifs, composantes et actions opérationnelles d'atténuation du programme/projet ;
- l'identification approfondie des causes directes et indirectes de la vulnérabilité avec une distinction des causes climatiques et non climatiques, facilite la planification des options d'adaptation et l'efficacité des actions de renforcement de la résilience des bénéficiaires.

(iv) Nécessité de démonstration du potentiel de changement de paradigme :

- les résultats et activités des projets soumis au FVC doivent se focaliser sur les besoins d'adaptation dans le long terme et non à appuyer les résultats et objectifs de développement du pays, d'où la nécessité de co-financement avec les banques de développement ;
- les résultats et impacts du projet/programme doivent générer des effets induits d'entraînement amont et aval dans la zone d'intervention, de changement de trajectoire d'émission de GES ou de renforcement de la résilience des systèmes de production et des moyens d'existence des bénéficiaires directs et indirects ;
- l'initiation de projets structurants à fort impact sur le développement résilient au changement climatique et sobre en carbone est un élément de base pour le changement de paradigme ;
- l'intégration dans la formulation du projet d'une bonne stratégie de sortie, est un élément de viabilisation des actions du projet;
- Il faut démontrer qu'il n'existe pas d'autres financements plus efficaces que celui du FVC sollicité.

(v) Impact sur le développement durable :

- les actions des projets climatiques doivent générer des co-bénéfices sociaux, environnementaux, sur le genre et autres couches vulnérables ;
- les éléments de durabilité des impacts sociaux et environnementaux après la clôture du financement du projet, sont indispensables à intégrer dans le montage des projets.

(vi) Efficience/efficacité

- le degré d'atteinte des résultats à travers les activités programmées et de résolution des problèmes à la base de l'initiation et de la mise en œuvre du projet, constitue des éléments d'efficacité à prendre en compte ;
- la prise en compte du bien –fondé est un élément d'appréciation positive du projet ; il en est de même pour la dimension coût/efficacité qui mesure l'efficience du projet.

### **III. LES EXPERIENCES POSITIVES DANS LA MISE EN ŒUVRE DE CE PROJET PREPARATOIRE**

(i) Nécessité d'articulation des composantes du projet avec les domaines prioritaires d'investissement du FVC :

- En matière d'atténuation des GES ;
- En matière d'adaptation au changement climatique.

(ii) Implication des décideurs :

La réunion interministérielle du 12 juin 2018 constitue un moyen de sensibilisation des premiers responsables des institutions étatiques et des faîtières des organisations de la société civile sur les opportunités de financement des projets au niveau du FVC et les conditions et procédures d'accès. La connaissance que les décideurs ont du cadre stratégique d'intervention entre le Fonds et le Togo et le portefeuille de projets en cours d'instruction à soumettre au FVC devra faciliter leurs accompagnements dans l'instruction des projets à soumettre au FVC. Ces derniers, chacun en ce qui le concerne, pourront mieux accompagner le déblocage des situations qui peuvent freiner l'accès au financement des fonds climatiques en général et du FVC en particulier.

(iii) Rôle important de l'AND/Point focal :

- dans le processus de préparation et de soumission des projets au FVC, depuis l'idée de projet, en passant par la préparation de la note conceptuelle et le développement du projet selon les canevas du FVC jusqu'à la soumission aux instances appropriées ;
- dans l'identification des entités nationales et extranationales pour l'accréditation ;
- en tant qu'interface entre les porteurs de projets d'une part, l'entité accréditée et le Secrétariat du FVC d'autre part ;
- dans la délivrance de non objection pour la soumission de projets au FVC ;
- dans les structures de gouvernance du processus au plan national, notamment le Comité national FVC et le Comité technique d'évaluation et d'examen des projets, où elle sert de secrétariat technique ;
- dans la mise en concordance des objectifs et composantes du projet avec les piliers du programme pays FVC et les orientations nationales et sectorielles de développement.

(iv) Actions de renforcement des capacités des porteurs potentiels de projets (acteurs étatiques et non étatiques) conduites dans les différents domaines constituent un atout pour la mobilisation des ressources du FVC :

- maîtrise des procédures d'accès au FVC par les parties prenantes ;
  - maîtrise des notions sur les canevas de soumission pour la note conceptuelle et le développement du projet ;
  - notions sur l'élaboration des études de faisabilité avec des cas concrets.
- (v) Identification des événements éligibles ou non aux financements climatiques, les éléments et les phases dans le montage des projets climatiques, la compréhension des formats de soumission au FVC, l'analyse des projets approuvés par le mécanisme, la constitution des équipes dans l'élaboration d'une proposition au FVC, le rôle des Entités Accréditées dans le cadre de cet outil de financement climatique.

#### **IV. LES EXPERIENCES NEGATIVES DANS LA MISE EN ŒUVRE DE CE PROJET PREPARATOIRE**

- (i) Le niveau insuffisant des fonds que le FVC met à la disposition des pays ne permet pas aux projets préparatoires de pouvoir avoir un impact à une grande échelle.
- (ii) Également, le matériel de régulation du FVC étant exclusivement en anglais, cela se répercute sur les formations et les ateliers dans la compréhension de certains concepts par les participants togolais qui ont le français comme langue nationale.
- (iii) La logistique semble très limitée dans la gestion des participants en matière même d'allocation des frais de transport.
- (iv) L'instabilité de participations et les changements de la qualité des participants d'un atelier à un autre ne permettent pas l'acquisition continue du mécanisme FVC.
- (v) Les heures de déroulement des activités n'ont pas été respectées et réduisant ainsi le temps d'apprendre de ce mécanisme.

#### **V. LE CHANGEMENT A APPORTER DANS LES PROCHAINES MISES EN ŒUVRE DES PROJETS PREPARATOIRES DU FVC AU TOGO**

- (i) Il est important que le gouvernement et les autorités au niveau des régions prévoient des activités préparatoires sur ce mécanisme compétitif pour que le pays progresse et surmonte le problème de la limitation des fonds par pays au niveau du pays. Il y a aussi la possibilité que le pays soumette une autre requête pour une activité déjà mise en œuvre dans une autre contrée ou région, en cas de nécessité et avec des justifications solides.
- (ii) Le développement dans l'avenir des requêtes qui englobent beaucoup d'aspects du mécanisme en reliant le renforcement des capacités, la mobilisation de secteur privé, l'accès aux finances, pour que la problématique de la compréhension globale soit atteinte en ciblant des personnes qui représenteront de façon régulière les parties prenantes du début jusqu'à la fin. Cela permettra de transférer de connaissance au niveau national de cet important mécanisme.

- (iii) La problématique de la langue devrait amener les autorités nationales, sous régionales et internationales sur le caractère multilingue de ce mécanisme, qui tire ses origines du système des Nations Unies ou les documents sont également en Français.
- (iv) Il est urgent de lier la régularité et le respect des temps avec l'allocation des frais de transport pour éviter le gaspillage des temps sur la mise en œuvre.
- (v) Le pays devra bien archiver, documenter, et disséminer les leçons apprises de la mise en œuvre de cette première activité préparatoire du mécanisme FVC au TOGO.