




MINISTRE DU CADRE DE VIE
ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE

REPUBLIQUE DU BENIN

01 BP 3502 - 01 BP 3621
Cotonou
Tél. : + 229 21 31 51 23
fnec_mcvdd@cadredevie.bj

FONDS NATIONAL POUR L'ENVIRONNEMENT ET LE CLIMAT



PLAN STRATEGIQUE 2021-2025 DU FNEC

Version finale

Août 2020

Table des matières

LISTE DES ABREVIATIONS	4
LISTE DES TABLEAUX	5
LISTE DES GRAPHIQUES	6
INTRODUCTION GENERALE.....	7
I. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2021-2025 DU FNEC	10
1.1 Travaux préliminaires	10
1.2 Mobilisation des données et informations	11
1.3 Etablissement du diagnostic stratégique du FNEC.....	12
1.4 Elaboration du cadre stratégique.....	13
1.5 Modalités de mise en œuvre	13
1.6 Processus de validation du document	13
II. PRÉSENTATION DU FONDS NATIONAL POUR L'ENVIRONNEMENT ET LE CLIMAT (FNEC)	13
2.1 Principales attributions et missions du FNEC.....	13
2.2 Cadre organisationnel et fonctionnel du FNEC.....	14
III. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DU FNEC	16
3.1 Evaluation du plan stratégique 2017-2021	16
3.2 Problématique de mobilisation de ressources et de financement des initiatives environnementales et climatiques	21
3.3 Analyse du cadre institutionnel et organisationnel du FNEC.....	23
3.4 Analyse du cadre programmatique et de budgétisation du FNEC	28
3.5 Analyse des capacités internes de gestion du FNEC	30
3.6 Analyse des performances du FNEC en matière de mobilisation des ressources financières et du financement des projets	33
3.7 Enjeux et défis du FNEC	40
3.8 Théorie du changement.....	41
IV. FONDEMENT DU PLAN STRATEGIQUE, VALEURS ET PRINCIPES DIRECTEURS	43
4.1 Fondement du plan stratégique 2021-2025 du FNEC.....	43
4.2 Rappel de la Mission du FNEC.....	44
4.3 Valeurs et principes directeurs	45
V. VISION ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES DU FNEC	47
5.1 Enoncé de la vision	47
5.2 Orientations stratégiques 2021-2025 du FNEC	47
5.3 Axes et programmes du plan stratégique 2021-2025 du FNEC	47
VI. PLAN D' ACTIONS 2021-2025 ET CADRE DE PERFORMANCE DU FNEC	51
6.1 Plan d'actions 2021-2025.....	51
6.2 Cadre de performance du plan stratégique 2021-2025 du FNEC.....	79

VII. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI-ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2021-2025 du FNEC	79
7.1 Cadre institutionnel de mise en œuvre	79
7.2 Mécanisme de suivi et d'évaluation du plan stratégique.....	83
7.3 Modalités de financement du Plan Stratégique 2021-2025 du FNEC	83
7.4 Conditions de succès et risques de mise en œuvre	85
CONCLUSION	86
ANNEXES	87
Annexe n°1 : Bibliographie.....	88
Annexe n°2 : Guide d'entretien	89
Annexe n°3 : Liste des personnes rencontrées lors des entretiens individuels	92
Annexe n°4 : TDR POUR L'ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE 2021-2025 du FNEC	94
Annexes n°5 : Modèle logique des interventions du FNEC	97

LISTE DES ABREVIATIONS

ABE	Agence Béninoise pour l'Environnement
AC	Agence Comptable
BAD	Banque Africaine de Développement
BOAD	Banque Ouest Africaine de Développement
CA	Conseil d'Administration
CCIB	Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin
CNULCD	Convention des Nations Unies sur la Lutte Contre la Désertification
CODIR	Comité de Direction
DPPSE	Direction de la Prospective, de la Programmation et du Suivi Evaluation
DMRF	Direction de la Mobilisation des Ressources Financières
FA	Fonds d'Adaptation aux changements climatiques
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
FNEC	Fonds National pour l'Environnement et le Climat
FNLD	Fonds National de Lutte contre la Désertification
FVC	Fonds Vert pour le Climat
LoCAL	Local Climate Adaptive Living Facility
MCVDD	Ministère du Cadre de Vie et du Développement Durable
PAG	Programme d'Actions du Gouvernement
PEC	Programme Environnementale et Climat
PTA	Plan de Travail Annuel
PTFs	Partenaires techniques et Financiers
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1:	Cadre stratégique du plan 2017-2021 du FNEC	17
Tableau n°2:	Evolution des indicateurs du Plan stratégique 2017-2021 du FNEC	19
Tableau n°3:	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces liées au cadre institutionnel et organisationnel du FNEC	28
Tableau n°4:	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces liées au cadre de gestion comptable et programmatique du FNEC.....	31
Tableau n°5:	Répartition du personnel du FNEC par catégorie et par sexe	32
Tableau n°6 :	Ressources prévisionnelles du FNEC de 2015 à 2019	36
Tableau n°7:	Taux de consommation du FNEC sur les cinq dernières années	36
Tableau n°8:	Point sommaire au 31 décembre 2019 des projets issus de l'appel à projet 2018.....	39
Tableau n°9:	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces liées à la mobilisation des ressources par le FNEC	40
Tableau n°10:	Plan d'Action 2021-2025 du Plan Stratégique du FNEC.....	52
Tableau n°11:	Cadre de mesure de la performance	80

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1	: Evolution du Montant des écotaxes/amendes mobilisés de 2015 à 2019.....	36
Graphique n°2	: Montant engagé dans le financement des projets.....	40
Graphique n°3	: Schéma du Dispositif institutionnel de suivi et d'évaluation du plan stratégique	83
Graphique n°4	: Schéma de financement du Plan d'actions.....	85

INTRODUCTION GENERALE

Dans le cadre de la mise en œuvre des politiques nationales dans le secteur de l'Environnement, le Ministère du Cadre de Vie et du Développement Durable (MCVDD) a été institutionnalisé par décret n°2019-547 du 11 décembre 2019.

En vue d'atteindre ses objectifs, le MCVDD se fait accompagner par le Fonds National pour l'Environnement et le Climat (FNEC) doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Créé par décret N°2003-559 du 24 décembre 2003 et modifié par le décret N°2008-273 du 19 mai 2008, le FNEC est actuellement régi par le décret N°2017-128 du 25/27 février 2017, constatant approbation de la création du Fonds National pour l'Environnement et le Climat.

Premier mécanisme financier de mobilisation des ressources vertes nationales, depuis 2005, le FNEC appuie les projets/programmes relatifs à la protection de l'environnement, à l'atténuation et à l'adaptation aux changements climatiques. L'articulation de cette expertise à d'autres critères d'efficacité lui a valu l'accréditation comme Entité Nationale du Fonds d'Adaptation aux Changements Climatiques en 2011. Dès lors, sa renommée internationale lui a valu de nouveaux partenariats techniques et financiers tels que le Fonds Vert pour le Climat en 2019.

Le FNEC se veut être une dynamique nationale rentable pour le bien-être des ménages, en matière de mobilisation de ressources vertes, de réparation de préjudices environnementaux, de réponses aux urgences climatiques, de financement et d'accompagnement des initiatives durables sur le milieu de vie, les modes de consommation/production et sur le niveau de conscience environnementale des populations. A ce titre, il s'est doté en 2016 de son 3^{ème} plan stratégique 2017-2021 qui prévoit entre autres comme objectifs :

- la mobilisation des ressources vertes ;
- le financement et l'accompagnement des initiatives rationnelles et économiquement durables, de la résilience climatique améliorant la qualité de vie des ménages ;
- le renforcement des capacités d'intervention du FNEC et de ses partenaires socioéconomiques.

Cependant, ce plan stratégique présente des insuffisances majeures en termes de pertinence, de cohérence et de conformité en raison entre autres, du changement du cadre stratégique et de programmation intervenu au MCVDD, son ministère de tutelle. En effet, à la suite des mutations institutionnelles l'ayant caractérisé au cours de la dernière décennie, le Ministère en charge de l'Environnement s'est doté d'un Plan Stratégique 2018-2022 qui constitue un cadre de référence harmonisé de toutes ses interventions sur la période de mise en œuvre. A cela, s'est ajoutée, l'élaboration de la Matrice des Résultats du secteur sur la période 2018-2025.

Par ailleurs, les prévisions budgétaires de ce plan sont complètement en déphasage avec la réalité. Les ressources allouées au financement des projets n'avaient pas été prévues dans le plan en cours de mise en œuvre.

Au regard de ces nouvelles données, il s'avère nécessaire pour le FNEC de mettre en cohérence ses orientations pour le quinquennat avec les nouvelles stratégies de son ministère de tutelle. De façon précise, il s'agit d'inscrire, de conforter et de prolonger les acquis obtenus par l'institution depuis sa création et ce, dans une vision novatrice de développement devant améliorer sa visibilité et sa contribution au développement économique, social et durable du Bénin. C'est pour concrétiser cette ambition que le Fonds a décidé d'élaborer le plan stratégique 2021-2025 à la suite d'une évaluation à mi-parcours du plan existant en vue de la mobilisation subséquente des ressources pour le financement des projets innovants au profit de l'environnement et du climat.

Dans cette perspective, la Direction Générale du FNEC sera dotée d'indicateurs d'objectifs en rapport quantité/qualité et respect du cadrage de l'aménagement du territoire et des priorités gouvernementales.

En toute conscience du regain d'intérêt et des défis climatiques à effets multiplicateurs sur l'environnement, le FNEC a opté pour un paradigme de dynamisation des ressources et de requalification de ses objectifs.

Dans cette perspective, le fonds s'approprie l'idée du rapport Brundtland : **« L'économie, ce n'est pas seulement produire des richesses ; l'écologie ce n'est pas uniquement protéger la nature ; ce sont les deux ensemble, qui permettent d'améliorer le sort de l'humanité »**, en vue de **« concilier les forces créatrices de l'entreprise privée avec les besoins des générations futures »** tel qu'énoncé par Koffi Annan, alors secrétaire général des Nations Unies.

Pour atteindre cette transformation, la structure renforcera les évaluations relatives non seulement à son fonctionnement organisationnel en général, mais aussi au mécanisme de réorientation du financement de ses projets en particulier. Son ambition sera d'impacter qualitativement le mécanisme des économies locales et de motiver les initiatives contribuant aux villes durables. La quête d'une synergie en vue d'imprimer une empreinte et un bilan carbone neutre à tous les fonds disponibles contribuera à la pérennité des investissements et serait une source de création de richesses et de valeur ajoutée à l'économie par l'effort des ménages et de plus-value au progrès social.

Le présent Plan Stratégique couvre la période 2021-2025. Il a été élaboré dans un processus participatif et inclusif regroupant l'ensemble des parties prenantes contribuant à un environnement sain et durable et à la lutte contre les effets néfastes des changements climatiques au Bénin. La particularité de ce plan stratégique réside dans son parfait alignement aux nouvelles orientations du secteur « cadre de vie et développement durable » sur la période 2018-2022 qui se sont fondées sur le Plan National de Développement (PND) 2018-2025 et l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable.

Il s'articule autour de sept (07) grands chapitres qui abordent entre autres, la démarche méthodologique d'élaboration, le diagnostic, le cadre stratégique, le plan d'actions avec les programmes prioritaires ainsi que les modalités de mise en œuvre et les probables conditions de succès.

I. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2021-2025 DU FNEC

L'approche méthodologique qui a été utilisée pour l'élaboration du présent Plan stratégique s'est fortement inspirée du nouveau Guide Méthodologique d'élaboration des politiques et stratégies sectorielles adopté en Conseil des Ministres en sa séance du 12 février 2020.

En effet, le processus s'est déroulé en cinq (05) grandes phases à savoir : i) Travaux préliminaires, ii) Mobilisation des données et informations, iii) Diagnostic stratégique de l'institution, iv) Formulation du cadre stratégique, v) Modalités de mise en œuvre et vi) Processus de validation.

1.1 Travaux préliminaires

Les travaux préliminaires sont constitués du cadrage du processus et de l'élaboration de la note méthodologique.

1.1.1. Cadrage du processus d'élaboration du plan

Il s'agit d'une rencontre de concertation, d'harmonisation des points de vue sur la compréhension des termes de référence et de cadrage méthodologique. Elle a eu lieu **le 08 mai 2020** dans la salle de conférence du FNEC en présence des responsables à divers niveaux de l'institution.

A l'issue de cette séance, les résultats ci-après ont été obtenus :

- les objectifs et attentes de la mission sont davantage clarifiés et leur compréhension est partagée par les deux parties ;
- le comité de pilotage est connu de l'équipe de consultants ;
- la feuille de route est arrêtée entre les parties prenantes pour tenir dans le délai de quarante (40) jours ouvrés tel qu'indiqué dans les termes de référence ;
- les dispositions pratiques relatives à la facilitation de la mission et à la mise en place du Comité de Suivi sont connues.

1.1.2. Elaboration de la note méthodologique

Afin de faciliter un bon déroulement du processus, le protocole de réalisation de la mission a été élaboré pour permettre à l'ensemble des parties prenantes de bien s'approprier de l'ensemble de la méthodologie et faciliter leur participation active au processus. Cette note a pris également en compte la démarche spécifique de collecte des données et leur traitement, le calendrier précis de déroulement de la mission, ainsi que l'identification de l'ensemble des parties prenantes liées au processus.

Elle s'est basée sur le nouveau Guide Méthodologique d'élaboration des politiques et stratégies sectorielles et les grandes conclusions de la séance de cadrage.

Ensuite, elle a été soumise à la Direction de la Prospective, de la Programmation et de Suivi-Evaluation du FNEC pour sa validation.

1.2 Mobilisation des données et informations

Deux activités majeures ont marqué le déroulement de cette phase. Il s'agit d'une part de l'identification et de l'exploitation des sources (revue documentaire) et d'autre part de la collecte et du traitement des données et informations.

1.2.1. Revue documentaire

Avec l'appui technique de l'équipe de consultants et la collaboration des responsables du FNEC, un inventaire des sources de données et d'informations indispensables a été réalisé. On peut retenir, entre autres documents consultés :

- ✓ le Programme de Développement Durable ODD 2030 : Cibles prioritaires pour le Bénin, notamment celles relatives aux ODD 11, 12, 13, 14 et 15 ;
- ✓ le Plan National de Développement 2018-2025 ;
- ✓ le Plan stratégique 2018-2022 du MCVDD et la matrice des résultats 2018-2025 du secteur ;
- ✓ la politique nationale sur l'environnement 2014-2025 ;
- ✓ la politique nationale de gestion des changements climatiques 2018-2030 ;
- ✓ les statuts du FNEC adoptés en Conseil des Ministre du 25 janvier 2017 ;
- ✓ le plan stratégique 2017-2021 du FNEC ;
- ✓ la Politique Environnementale et Sociale du FNEC ;
- ✓ la Politique genre du FNEC ;
- ✓ la stratégie de mobilisation des ressources financières du FNEC ;
- ✓ le manuel de suivi et d'évaluation axé sur les résultats et du suivi environnemental des projets en vigueur ;
- ✓ les différents PTA de la période 2017-2020 ;
- ✓ les rapports annuels de performance de 2015 à 2019 ;
- ✓ les rapports d'études sur la satisfaction des usagers du FNEC.

Une lecture minutieuse de ces documents a fait ressortir les constats nécessaires qui ont orienté le pilotage du processus.

Enfin, un benchmarking est réalisé pour s'inspirer de l'expérience de structures analogues dans certains pays comparateurs (Côte d'Ivoire, Sénégal, Burkina, Tunisie et Rwanda).

1.2.2. Collecte et traitement de données et informations

La collecte de données et d'informations a été réalisée à partir des outils de collecte conçus à cet effet et testés sur deux catégories d'enquêtés (cadres du FNEC et responsables de

structures du MCVDD), le vendredi 15 mai. Ce test a permis de faire des réajustements sur les questionnaires.

Un échantillonnage de trente-sept (37) personnes comprenant les membres du Conseil d'Administration du FNEC (03), les responsables du FNEC (14), les autres responsables de structures du MCVDD (07), les points focaux de suivi de la mobilisation des écotaxes (04), les points focaux des Accords Multilatéraux sur l'Environnement (02), les bénéficiaires des prestations du FNEC (03), l'ANCB (01), et les partenaires techniques et financiers (03) à enquêter, est réalisé.

Trois (03) agents enquêteurs avertis, de niveau d'études au moins BAC+3, sont formés sur les outils, ainsi que sur certains points clés de la note méthodologique, le **jeudi 14 mai 2020** au siège du cabinet BACOS AFRIC SARL. Ils ont été déployés sur le terrain du **25 au 03 juin 2020**.

Les différentes données ou informations collectées ont été transcrites et saisies avec l'aide d'un opérateur de saisie sous la supervision des consultants. Les données quantitatives ont fait l'objet d'une exploitation synthétisée suivant un plan thématique cohérent. Le traitement et l'analyse ont été effectués à travers plusieurs étapes : transcription et mise au propre des données, triangulation (comparaison des données selon diverses sources d'informations, catégorisation, recoupement), tableau signalétique de chaque groupe d'acteurs (Cadres FNEC ; PTFs, Bénéficiaires...), synthèse et recommandations.

1.3 Etablissement du diagnostic stratégique du FNEC

Les principaux travaux qui ont servi à établir le diagnostic incluant la problématique de développement, les défis et les enjeux sont les suivants : i) l'évaluation du plan stratégique 2017-2021, ii) l'élaboration de l'état des lieux, iii) l'analyse stratégique de la situation.

S'agissant de l'évaluation du plan stratégique 2017-2021, il a été question de porter un jugement empirique et normatif sur la mise en œuvre du document à travers :

- la vérification de la pertinence et de la cohérence des objectifs de départ ;
- la mesure de l'efficacité et de l'efficience des actions réalisées ;
- l'examen de la durabilité des effets observés.

Quant à la rubrique relative à l'élaboration de l'état des lieux, elle nous a permis de répondre à la question : **D'où vient le FNEC ?**

Ainsi, une description précise de l'évolution de la situation du FNEC depuis 2017 à ce jour a été faite mettant ainsi en lumière :

- les performances des directions techniques et services du FNEC dans l'offre des prestations ;
- les interrelations et tendances significatives de son environnement externe.

Enfin, l'analyse stratégique de la situation a mis particulièrement en exergue les forces et faiblesses du FNEC, les opportunités et menaces de son environnement externe, le degré

de satisfaction des bénéficiaires de ses prestations, les défis majeurs à relever et les enjeux significatifs pour un positionnement stratégique du FNEC. Elle a aussi contribué à l'évaluation du PS 2017-2021 du FNEC, contribuant ainsi à mieux répondre à la question « **Où le FNEC en est-il ?** ».

1.4 Elaboration du cadre stratégique

Cette phase a consisté à la conception de la théorie du changement, à la formulation de la vision, à la fixation des orientations et objectifs stratégiques et à la définition des programmes opérationnels. A cet effet, elle a permis de répondre à la question « **Où le FNEC veut-il aller ?** ».

1.5 Modalités de mise en œuvre

En vue de garantir le succès de la mise en œuvre du plan stratégique 2021-2025 du FNEC, il a été tenu grand compte d'une stratégie d'opérationnalisation qui tire leçon des expériences antérieures du mécanisme en place pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des interventions du FNEC.

1.6 Processus de validation du document

Trois séances de validation du document ont été organisées et concernent successivement le diagnostic stratégique, le cadre stratégique et le document du plan au complet. Elles ont pris la forme d'atelier et ont permis de tirer meilleur profit de la participation de toutes les parties prenantes.

II. PRÉSENTATION DU FONDS NATIONAL POUR L'ENVIRONNEMENT ET LE CLIMAT (FNEC)

2.1 Principales attributions et missions du FNEC

Le Fonds National pour l'Environnement et le Climat (FNEC) est un office doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Placé sous la tutelle du Ministère du Cadre de Vie et du Développement Durable (MCVDD), il a été créé par décret n°2003-559 du 24 décembre 2003 et régi actuellement par le décret n°2017-128 du 27 février 2017, constatant approbation de la création du Fonds National pour l'Environnement et le Climat.

Il a pour principales missions de :

- mobiliser les subventions accordées par l'Etat, les écotaxes prélevées et les amendes perçues dans le cadre de la lutte contre la pollution de l'environnement ainsi que d'autres ressources nationales et des ressources extérieures relatives à la protection, à la gestion rationnelle de l'environnement et à la lutte contre les effets néfastes des changements climatiques, notamment celles relatives aux mécanismes financiers des accords internationaux sur l'environnement et le climat ;
- appuyer les programmes et projets relatifs à la protection de l'environnement, à la lutte contre les effets néfastes des changements climatiques et à l'amélioration du cadre de vie des populations ;

- promouvoir les pratiques de gestion durable des ressources naturelles ;
- suivre et évaluer l'exécution des projets financés et leurs impacts sur l'environnement et la population ;
- renforcer et développer les capacités institutionnelles et opérationnelles des partenaires nationaux en matière de gestion de l'environnement et de lutte contre les effets néfastes des changements climatiques.

2.2 Cadre organisationnel et fonctionnel du FNEC

Au FNEC, on distingue trois organes d'administration et de gestion à savoir :

- le Conseil d'Administration ;
- le Comité de Direction ;
- la Direction Générale.

2.2.1. Conseil d'Administration (CA)

Le Fonds National pour l'Environnement et le Climat est administré par un Conseil d'Administration investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de celui-ci. Il est composé de sept (07) membres désignés pour un mandat de quatre (04) ans renouvelable une fois. Ils sont nommés par décret pris en Conseils des Ministres sur proposition du Ministre en charge du Cadre de Vie.

Le Conseil d'Administration adopte la politique et les stratégies permettant d'atteindre les buts et objectifs du FNEC. Ces décisions sont constatées par procès-verbal signé par tous les membres présents. Il dispose de deux organes consultatifs pour l'appuyer dans ces prises de décision. Il s'agit d'un Comité ad hoc d'Audit (CAA) et d'un Comité d'Ethique (CE).

Le Comité ad hoc d'Audit est un organe indépendant consultatif placé sous l'autorité du Conseil d'Administration. Il donne au CA et au Directeur Général des recommandations et avis sur le fonctionnement des structures, le contrôle et le compte rendu financier de l'organisation, de ses mécanismes de gestion des risques et des autres contrôles liés à l'audit.

Le Comité d'Ethique est un organe indépendant du Directeur Général et placé sous l'autorité du Conseil d'Administration. Il est chargé de veiller au respect des lois et des règles d'éthiques au sein du FNEC.

2.2.2. Comité de Direction (CoDir)

Le FNEC est doté d'un Comité de Direction qui est un organe consultatif obligatoire. Il est consulté pour les décisions importantes telles que l'élaboration du budget et la politique générale du FNEC.

Il peut également être consulté sur toutes les affaires que le Directeur Général du FNEC lui soumet. Il se réunit une fois par semaine à la diligence du Directeur Général qui lui soumet un ordre du jour. Le CoDir se compose de :

- Directeur Général ;
- trois Directeurs techniques ;

- deux Délégués du personnel élus en Assemblée Générale.

2.2.3. Direction Générale du FNEC

La Direction Générale est chargée d'élaborer le programme d'activité à soumettre au Conseil d'Administration. Elle assure la mise en œuvre et la coordination des activités planifiées. Elle est dirigée par un Directeur Général nommé par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre en charge du Cadre de Vie. Il est chargé d'exécuter les décisions du Conseil d'Administration, du Comité ad hoc d'Audit, du Comité d'Ethique et du Comité de Direction. Il assure le suivi-évaluation des décisions pour la préparation et l'exécution du budget du FNEC conformément au plan comptable général en vigueur.

La Direction Générale du FNEC comprend des services rattachés directement à l'Autorité du Directeur Général et trois Directions Techniques. Chaque direction technique comprend deux services.

Les services rattachés directement au Directeur Général se présentent comme suit :

- le Secrétariat de Direction ;
- le Bureau des Usagers, de la Documentation et du Pré-archivage ;
- le Service d'Audit Interne ;
- le Comité d'Experts pour le Suivi Environnemental et Social et de l'approche Genre ;
- le Secrétariat Administratif ;
- La Personne Responsable des Marchés Publics ;
- La Cellule de Contrôle des Marchés Publics.

Les Directions Techniques du FNEC sont composées de la :

- Direction de la Prospective, de la Programmation et du Suivi-Evaluation chargée de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des programmes et projets et actions financés par le FNEC ;
- Direction de la Mobilisation des Ressources Financières chargée de la mobilisation des ressources financières intérieures et extérieures pour assurer le financement des programmes et projets ;
- Agence Comptable qui assure la gestion des deniers publics et autres fonds, de même que des valeurs inactives et la tenue de la comptabilité du FNEC. Elle veille à la régularité des opérations financières du FNEC.

Par ailleurs, les comptes du FNEC sont certifiés annuellement par les Commissaires aux comptes nommés par décret pris en Conseil des Ministres. Le commissariat aux comptes adresse simultanément son rapport directement au Président du Conseil d'Administration, au Directeur Général du FNEC, au Ministre en charge de du Cadre de Vie et au Ministre en charge des Finances.

III. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DU FNEC

3.1 Evaluation du plan stratégique 2017-2021

3.1.1 Rappel des objectifs et des axes stratégiques

Les principaux objectifs et axes stratégiques du plan stratégique 2017-2021 du Fonds National pour l'Environnement se présentent dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 1 : Cadre stratégique du plan 2017-2021 du FNEC

Objectifs spécifiques	Axes stratégiques
Mobiliser les ressources financières pour le financement du secteur de l'environnement et du climat	Accroissement des ressources financières nationales pour le financement du secteur de l'environnement et du climat.
	Optimisation de l'accès aux mécanismes financiers internationaux des secteurs de l'environnement et du climat.
Financer les initiatives environnementales et climatiques	Optimisation du financement des initiatives environnementales et climatiques
	Renforcement des capacités des acteurs nationaux des secteurs de l'environnement et du climat.
Améliorer la performance du FNEC.	Renforcement des mécanismes organisationnels et institutionnels.
	Développement d'un système d'informations performant

3.1.2 Retour sur la conformité, la pertinence et la cohérence du cadre stratégique du plan stratégique 2017-2021

La démarche méthodologique qui a guidé l'élaboration du plan stratégique 2017-2021 a intégré une identification claire de la problématique de mobilisation des ressources et de financement des initiatives environnementales et climatiques. Cette démarche s'est également articulée autour des points ci-dessous :

- le diagnostic stratégique incluant une évaluation du plan stratégique précédent ;
- les enjeux et des défis observés ;
- le fondement de la stratégie ;
- les stratégies opérationnelles fondées sur les objectifs issus de la vision ; et
- le dispositif institutionnel cohérent de mise en œuvre et du suivi.

Compte tenu de la prise en compte de tous ces éléments dans sa conception, on peut affirmer que ce plan a tenu compte des prescriptions du guide méthodologique de 2009 pour l'élaboration de documents de stratégie sectorielle ou thématique au Bénin.

Au regard des objectifs et des enjeux déterminés au départ en rapport avec les besoins et problématiques identifiés, on note une correspondance du cadre défini avec les besoins et attentes réelles du pays en matière de promotion d'un environnement sain et de lutte contre les effets néfastes des changements climatiques.

Il est aussi à remarquer que l'élaboration de ce plan stratégique 2017-2021 avait permis au FNEC de se mettre en phase avec les orientations nationales dans le secteur. Les actions qui permettront la mise en œuvre concrète d'une des réformes du domaine 5 intitulé

« Aménagement du territoire et promotion du développement durable » de l'AXE 7 : Développement équilibré et durable de l'espace national du Programme d'Action du Gouvernement 2016-2021 ont été programmées. Il s'agit de l'Accréditation du Fonds National pour l'Environnement et le Climat au Fonds Vert pour les changements climatiques et au Fonds d'Adaptation aux changements climatiques.

L'action 2 de cet axe 7 du PAG à savoir « Améliorer le bien-être de tous et préserver l'environnement » se retrouve au cœur des stratégies définies parce que pleinement en phase avec l'une des grandes missions du FNEC.

Au regard de tout ce qui précède, on peut affirmer que le plan stratégique 2017-2021 du FNEC, au-delà de sa conformité avec la démarche édictée au niveau national en termes de conduite des documents de stratégie, est bien pertinent et cohérent avec les orientations nationales du pays.

3.1.3 Point de mise en œuvre du plan stratégique 2017-2021

Le plan stratégique 2017-2021 a été le document de base en termes de programmation des interventions du FNEC au cours de la période de référence. Une analyse croisée des actions/activités prévues dans ce document et des différents rapports annuels de performance qui en sont issus a permis de se rendre compte que les plans de travail annuels (PTA) successifs ont tenu grand compte des orientations de ce plan stratégique. Aussi, les premières versions de ces PTA ont-elles toujours programmé des actions prévues dans le plan stratégique dont certaines sont souvent recalées à l'arbitrage. Cet état de chose révèle que les documents de planification du FNEC doivent intimement impliquer en amont l'autorité de tutelle, afin d'assurer leur total appropriation ou engagement à leur mise œuvre.

Somme toute, à un an de son échéance, le plan stratégique 2017-2021 a connu la mise en œuvre de soixante (60) des actions programmées sur quatre-vingt-dix (90) au total, soit un taux d'exécution physique après quatre années de mise en œuvre de **66,67%**. Sur les trente (30) actions qui n'ont pas encore connu de mise en œuvre, aucune d'elles n'était programmée dans le plan stratégique pour être exécutée uniquement en 2021. La mise en œuvre de toutes les actions du plan stratégique 2017-2021 était estimée à trois milliards quatre cent trente-six millions (3 436 000 000) de FCFA. Mais force est de constater qu'à fin mai 2020, le FNEC a décaissé deux milliards cinq cent trois millions deux cent neuf mille (2 503 209 000) de FCFA pour mettre en œuvre de 2017 à mai 2020 les différentes actions/activités planifiées dans les Plans de travail annuels successifs. Ainsi, en considérant le reste des ressources planifiées pour 2020, on constate qu'à fin décembre 2020, le FNEC dépassera les ressources planifiées pour exécuter entièrement toutes les actions budgétisées dans le plan stratégique qui arrivera à échéance à fin 2021. On peut en conclure que le FNEC a su mobiliser et disposer de ressources suffisantes pour mettre en œuvre intégralement le plan stratégique 2017-2021 ;

Le point des indicateurs globaux de suivi de la mise en œuvre du plan stratégique se présente dans le tableau 2 ci-dessous :

Tableau n°2 : Evolution des indicateurs du Plan stratégique 2017-2021 du FNEC

Intitulé de l'indicateur	Valeur de base en 2017	Valeur cible	Valeur atteinte à 31 décembre 2019
Volume de ressources écotaxes encaissées par le FNEC	Non renseignée	Non défini	2.120.063.488 (50% des écotaxes mobilisée)
Montant cumulé consacré aux financements des projets et initiatives environnementales et climatiques	Non renseignée	Non défini	1.049.456.573 FCFA
Taux de mobilisation des ressources écotaxes/amendes	Non renseignée	Non défini	Non mesuré

Soulignons que la non réalisation de l'étude de référence des indicateurs de performance du FNEC a constitué un handicap majeur à la mesure effective des performances par objectif stratégique de ce plan. En effet, l'inexistence des valeurs de base des différents indicateurs de mesure ne permet pas de faire une évaluation objective des efforts fournis. Toutefois, la mise en œuvre des activités de la deuxième génération du Plan Stratégique 2017-2021 du Fonds National pour l'Environnement et le Climat a permis d'atteindre à mai 2020, les résultats ci-après par objectif spécifique :

Objectif spécifique 1 : Mobiliser les ressources financières pour le financement du secteur de l'environnement et du climat.

- la réalisation en janvier 2018 d'une étude de l'évaluation de l'utilisation des Ecotaxes et amendes environnementales mobilisées et d'identification de nouvelles sources d'Ecotaxes et redevances Environnementales ;
- l'organisation de six sessions du comité de facilitation et de suivi des écotaxes recouvrées par les régies financières de l'Etat de 2017 à juin 2020 dans le cadre du suivi des écotaxes et amendes ;
- l'organisation de deux missions de suivi du recouvrement des ressources écotaxes et amendes de 2017 à ce jour ;
- le renforcement du suivi du recouvrement des amendes, à travers l'organisation d'un atelier de renforcement de capacités des cadres de la police Environnementale et de la Brigade de Protection du Littoral et de la Lutte Anti- Pollution (BPLP) en février 2019 ;
- l'organisation des séances de travail avec quelques partenaires au niveau national pour la mobilisation des ressources nationales autre que les écotaxes ;
- l'éligibilité du FNEC au FMCA (Financial Management capacity Assessment) le 11 avril 2018. A cet effet, le FNEC peut mobiliser les ressources des activités de préparation de l'accès au Fonds Vert pour le Climat résumées en cinq paquets standardisés : (renforcement des capacités de l'AND et d'une entité pour son accréditation au FVC, partage d'expériences, développement d'un cadre stratégique, développement d'un portefeuille de projets et allocation des ressources pour l'élaboration de PNA) ;

- l'accréditation du FNEC comme entité nationale de mise en œuvre du Fonds Vert pour le Climat à la 22^{ème} session du Conseil d'Administration du FVC organisée à Songdo en Corée du Sud du 24 au 28 février 2019. Cette accréditation est une opportunité pour le FNEC de mobiliser des ressources du FVC qui s'élève à dix millions de dollars US autant qu'il peut sur la base de présentation des projets et programmes d'adaptation ou d'atténuation bancables ;
- la soumission de trois notes conceptuelles au Fonds Vert pour le Climat dans le but de mobiliser des ressources vertes internationales ;
- la réaccréditation le 18 mars 2020, du FNEC comme entité nationale de mise en œuvre des projets du Fonds d'Adaptation aux Changements Climatiques au Bénin pour une durée de 5 ans.

Objectif spécifique 2 : Financer les initiatives environnementales et climatiques

- l'élaboration/l'actualisation et la mise en œuvre des outils de gestion et de sélection des projets soumis au Fonds (document de politique de Gestion du cycle de projet du FNEC, le guide de Soumission, d'éligibilité et de sélection des projets, etc.) ;
- le financement par appel à projets ou intervention directe de quatorze projets de 2017 à juin 2020. Ces financements ont généré un peu plus de soixante-dix (70) emplois aussi bien directs qu'indirects. Cette période a aussi connu le lancement de deux appels à projets, un (01) en 2018 qui a conduit au financement de huit (08) projets et un autre en 2020 dont la procédure de sélection a démarré ;
- la poursuite de son partenariat avec la Direction Générale de l'Environnement et le Climat et l'UNCDF dans la mise en œuvre de la facilité pour le financement local de l'adaptation aux changements climatiques – LoCAL (Local Climate Adaptive Living Facility)-Bénin. Dans ce cadre, au niveau des investissements de 2017 à juin 2020, six communes ont bénéficié du financement de neuf (9) projets d'adaptation par le FNEC.

Objectif spécifique 3 : Améliorer la performance du FNEC

- la prise en conseil des ministres du décret n°2017-128 du 27 février 2017 constatant approbation de la création du Fonds National pour l'Environnement et le Climat ;
- la réalisation annuelle de l'état d'effectif du personnel du FNEC ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre d'un Plan de Formation du personnel ;
- la mise en place de tous les organes de passation des marchés publics au FNEC ;
- l'élaboration/l'actualisation et mise en œuvre du code de conduite et d'éthique professionnel, de la politique anti-fraude, de la politique genre et de plusieurs autres documents renforçant la gouvernance du Fonds ;
- l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de communication 2017-2019 du FNEC dont l'actualisation est prévue au Plan de travail Annuel (PTA) 2020 ;
- la réalisation en 2017 et l'actualisation en 2019 du site web du FNEC ;
- la participation à la troisième édition du salon international de l'immobilier et matériaux modernes (S2IM) en octobre 2018
- l'élaboration de la politique de divulgation de l'information ;
- la réalisation des supports de communication ;

- la mise en place d'un système informatique et de réseau internet/ intranet performant ;
- la mise en place du Centre de Documentation et d'Information du FNEC dont le fonds documentaire est progressivement renforcé par l'acquisition fréquente d'ouvrages de qualité ;
- la réalisation d'une base de données opérationnelles ;
- la réalisation d'une évaluation d'impact de quatre projets financés par le FNEC ;
- la correction des comptes du FNEC et le renforcement des capacités des cadres de l'Agence Comptable.

En dépit de ces résultats probants obtenus par objectif spécifique, il convient de remarquer que quatre (04) actions programmées dans le cadre de la construction d'un siège pour abriter la Direction Générale du FNEC n'ont pu être mises en œuvre, au regard des nouvelles orientations de l'autorité de tutelle. La majorité des actions (15) non encore mises en œuvre sont des actions de mobilisation de ressources et seulement deux (02) d'entre elles sont programmées pour être exécutées en 2020. En définitive, la plupart des actions non mises en œuvre n'ont pas été retenues dans les versions finales des PTA. En effet, elles ont été supprimées à l'arbitrage budgétaire en raison des contraintes budgétaires annuelles et surtout de la priorisation d'autres activités sur instructions du Ministre. Au nombre des actions/activités non réalisées, on peut citer :

- l'introduction des résultats de l'étude de l'évaluation de l'utilisation des Ecotaxes et amendes environnementales mobilisées et d'identification de nouvelles sources d'Ecotaxes et redevances Environnementales dans les lois de finances ;
- l'organisation des déjeuners/diners d'affaires avec tous les partenaires pour la mobilisation des ressources financières ;
- la réalisation des études sur les différents mécanismes financiers internationaux ;
- la mise en place des partenariats avec les Fonds de la sous-région ;
- la mise en place un mécanisme de veille des opportunités de financement ;
- la formation des acteurs nationaux sur le guide d'éligibilité des projets ;
- la réalisation d'une étude de référence des indicateurs de performance du FNEC.

Il convient de noter que dans cette rubrique qu'aucune des activités de l'action « Formation/Sensibilisation des partenaires nationaux » n'a été mise en œuvre.

3.1.4 Difficultés et recommandations

Elles se résument comme suit :

- la non mise en place de l'organe de gestion du plan stratégique (OGPS) tel que prévu dans le cadre de mise en œuvre du Plan Stratégique ;
- le non-respect de certaines conditions de succès dudit plan stratégique à savoir :
 - ✓ la réalisation d'une étude de clarification des indicateurs pour déterminer les valeurs de référence et les valeurs cibles ;
 - ✓ l'anticipation des services de la mobilisation des ressources et ceux des études et du suivi évaluation ;
 - ✓ le renforcement des capacités à tous les niveaux des acteurs ;

- ✓ le développement d'une meilleure collaboration et d'un bon partenariat entre les différents organes internes et externes du Fonds.

Les enseignements tirés de cette évaluation nous ont conduits à formuler les recommandations suivantes :

- analyser et intégrer dans le nouveau plan, certaines actions pertinentes du plan stratégique 2017-2021 non réalisées ;
- publier et vulgariser le nouveau plan stratégique du FNEC auprès de toutes ses instances de décision et du personnel clé ;
- réaliser une étude de référence sur les indicateurs de base liés aux interventions du FNEC dès le début de la mise en œuvre du nouveau plan stratégique 2021-2025 afin de faciliter à terme son évaluation.

3.2 Problématique de mobilisation de ressources et de financement des initiatives environnementales et climatiques

Conformément aux dispositions des statuts du FNEC, les ressources de l'institution sont constituées par :

- ✓ les produits des écotaxes prélevées et des amendes perçues ;
- ✓ les subventions annuelles de l'Etat et les ressources affectées ;
- ✓ les produits des placements, dons et legs ;
- ✓ les ressources extérieures mobilisées auprès des partenaires au développement et celles des mécanismes financiers à accès direct auxquels le FNEC est accrédité ;
- ✓ les ressources éventuelles.

Les sources de financement des actions du FNEC sont actuellement constituées de : (i) **les ressources propres** (ressources écotaxes et amendes mobilisées), (ii) **les ressources du Budget National** (subventions et crédits répartis) et (iii) **les ressources extérieures** mobilisées auprès des partenaires au développement et celles des mécanismes financiers à accès direct auxquels le FNEC est accrédité.

La plus grande partie des ressources du Fonds provient des écotaxes et amendes. Elles sont recouvrées par deux régies et trois structures de l'Etat (la Douane, le Trésor, l'Agence Nationale des Transports Terrestres, le Centre National de Sécurité Routière et la Brigade de Protection et de Lutte contre la Pollution). Les écotaxes et amendes recouvrées sont reversées à hauteur de 50% au FNEC, 15% au Budget National et le reste est réparti aux autres structures étatiques telles que le MEF (les différentes régies), la DGEC et l'ABE.

La faible maîtrise des mécanismes de mobilisation des ressources internes et l'insuffisance de sensibilisation en vue d'accroître les ressources et asseoir une meilleure répartition par les régies demeurent, entre autres, les problèmes identifiés dans ce domaine. A cela, s'ajoute le manque de suivi de la mise en œuvre des points d'application des ressources réparties aux autres acteurs. En effet, seul le FNEC a mis

en place un mécanisme cohérent et pertinent d'utilisation des ressources écotaxes/amendes qu'il perçoit au même titre que les autres structures. Ainsi, il convient d'assurer la traçabilité de ces ressources aux fins de donner plus de confiance aux contribuables.

Par ailleurs et au regard du rôle que certaines structures jouent dans la chaîne de mobilisation, il n'est toujours pas évident de justifier la clé de répartition des ressources qui leur sont affectées. Aussi, le FNEC n'a aucune emprise sur la mobilisation de ces fonds propres. Le montant mis à la disposition du FNEC par le Trésor public n'est souvent pas concordant avec le montant déclaré sur la base de la clé de répartition. Il faut reconnaître que le FNEC n'exploite pas suffisamment le cadre de concertation entre lui et les régies de l'Etat pour échanger avec ces dernières en vue d'accroître le recouvrement de ressources internes et leur répartition. Aussi, des séances de plaidoiries devraient-elles être organisées auprès des structures du Ministère de l'Economie et des Finances pour l'introduction d'autres produits sur lesquels les écotaxes seront collectées dans la loi des finances. Ainsi, le FNEC doit capitaliser les résultats de l'étude en cours sur l'optimisation de la mobilisation des ressources écotaxes financées par le Projet d'élaboration du Plan national d'Adaptation conduit le PNUD afin d'accroître ces ressources.

Au niveau du budget national, le FNEC bénéficie de deux types de ressources à savoir la subvention de l'Etat et les crédits répartis qui servent aux dépenses de fonctionnement. Mais, ces ressources s'amenuisent constamment au fil des ans.

Il serait souhaitable que l'Etat accorde beaucoup plus de subvention pour la mise en œuvre des activités opérationnelles (mobilisation des ressources financières, suivi-évaluation des projets, communication et renforcement des capacités des acteurs) du FNEC pour lui permettre de consacrer les ressources écotaxes au financement des projets. En effet, de 2003 à 2017, 34%¹ de ressources totales affectées au FNEC ont servi à l'exécution des actions de mobilisation des ressources financières, de suivi évaluation des projets et de renforcement des capacités des acteurs, soit 2 045 514 800 F CFA, alors que les subventions de l'Etat sur la période étaient estimées à 434 494 000 F CFA. Cela va sans dire que 1 611 020 800 F CFA d'écotaxes/amendes ont été utilisées pour ces actions opérationnelles au lieu d'être orientées vers le financement des initiatives environnementales et climatiques au profit des communautés à la base.

En ce qui concerne les produits de placement (les intérêts), les dons, legs ou ressources éventuelles, l'analyse a montré que ces sources ne sont pas encore mises en pratique. Aucune stratégie de mobilisation de ces ressources n'a été développée pour renforcer les capacités de financement du FNEC.

¹ Etude de l'évaluation de l'utilisation des écotaxes et amendes environnementales mobilisées et identification de nouvelles sources d'écotaxes et redevances Environnementales

Le Fonds d'Adaptation (FA) et le Fonds Vert pour le Climat (FVC) sont à présent les seuls mécanismes financiers à accès direct avec lesquels le FNEC est en partenariat. L'existence d'un cadre de concertation entre le FNEC et les points focaux des différentes conventions internationales est, entre autres, l'une des forces à valoriser par l'institution pour profiter de ces mécanismes financiers aux fins de la mobilisation des financements innovants, dans un contexte de raréfaction des ressources.

Grâce au principe d'accès direct reconnu au FA et au FVC, le FNEC pourra bénéficier de leurs ressources pour financer des activités concrètes d'adaptation aux changements climatiques. Le FNEC est actuellement en train d'élaborer six (6) notes conceptuelles (trois pour FA et trois pour FVC) pour pouvoir mobiliser ces ressources.

3.3 Analyse du cadre institutionnel et organisationnel du FNEC

3.3.1. Cadre juridique

Le Fonds National pour l'Environnement et le Climat (FNEC) est un office régi par la loi n°94-009 du 28 juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractères social, culturel et scientifique. Placé sous la tutelle du Ministère du Cadre de Vie et du Développement Durable (MCVDD), il a été créé par décret n°2003-559 du 24 décembre 2003 et régi actuellement par le décret n°2017-128 du 25 février 2017. Cette forme juridique lui confère une personnalité morale, une autonomie financière, administrative et organisationnelle.

Toutefois, cette existence légale du FNEC n'est pas ancrée dans la loi sur les changements climatiques comme un mécanisme national de financement de l'action climatique, contrairement à l'Agence Béninoise pour l'Environnement créé par l'article 11 de la loi cadre 98-030 du 12 février 1999 sur l'environnement. Le décret du FNEC pouvait être consolidé par la loi sur les changements climatiques afin de renforcer son existence juridique. Par ailleurs, la relecture de la loi cadre sur l'environnement devrait être une opportunité pour le FNEC pour mieux ancrer son existence légale. Ainsi, d'ici 2025, l'encadrement des actions du FNEC par une loi est souhaitable afin de le positionner réellement comme l'instrument unique de l'Etat en matière de mobilisation des ressources écotaxes sur toutes les composantes de l'environnement (air, eau, terre, forêts, mines, etc.) et de financement des programmes et projets visant la protection et la gestion rationnelle de l'environnement, la lutte contre les effets néfastes des changements climatiques et la promotion du développement durable au Bénin.

En dehors du décret constatant approbation de la création du FNEC, les interventions du Fonds sont encadrées par plusieurs conventions internationales ratifiées par notre pays d'une part et certains textes juridiques nationaux d'autre part.

Au titre des conventions internationales, on peut retenir, entre autres :

- la Convention Cadre des Nations-Unies sur les Changements Climatiques (juin 1994) et l'Accord de Paris ;

- le Protocole de Kyoto (février 2002) relatif à la Convention-cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques ;
- la Convention sur la Diversité Biologique (juin 1994) ;
- la Convention des Nations Unies sur la Lutte contre la Désertification (août 1996) ;
- le Protocole de Montréal relatif à des substances qui appauvrissent la couche d’ozone (juillet 1993) ;
- la Convention de Bâle sur les mouvements transfrontaliers des déchets dangereux et autres déchets et de leur élimination (janvier 1998) ;
- la Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants (janvier 2004) ;
- la Convention de Rotterdam sur le consentement préalable en connaissance de cause applicable à certains produits chimiques et pesticides dangereux qui font l’objet d’un commerce international (mars 2004) ;
- la Convention d’Abidjan relative à la coopération en matière de protection, de gestion et de développement de l’environnement marin et côtier de la côte atlantique de la région de l’Afrique de l’Ouest, du Centre et du Sud (octobre 1997) ;
- la Convention de RAMSAR sur les zones humides d’importance internationale (mai 2000).

Au titre des textes juridiques nationaux, on peut retenir :

- la Constitution du Bénin à travers ces articles 27, 28, 74, 79 et 98 ;
- la loi n°98-030-du 12 février 1999 portant loi-cadre sur l’environnement à travers ces articles 4, 5, 6 et 7 ;
- la loi n° 97-029 du 15 Janvier 1999 portant organisation des communes à travers son article 82 ;
- la loi n°2018 -18 du 06 août 2018 sur les changements climatiques en République du Bénin ;
- la loi 2002-25 du 31 décembre 2002 portant loi de finances pour la gestion 2003 ;
- la loi 2003-23 du 26 décembre 2003 portant loi de finances pour la gestion 2004 ;
- la loi 2007-33 du 02 janvier 2008 portant loi de finances pour la gestion 2008.

Au titre des documents de politiques, on peut retenir :

- la politique nationale sur l’environnement 2014-2025 et
- la politique nationale de gestion des changements climatiques 2018-2030.

Tous ces outils constituent un cadre de référence dans lequel le FNEC exerce ses activités de mobilisation des ressources financières et de financement de projets.

3.3.2. Cadre institutionnel et organisationnel

Une analyse de la documentation produite par le FNEC et les informations collectées à travers les séances d’entretiens avec les différentes parties prenantes ont permis de mettre en exergue certains atouts et dysfonctionnements observés au plan institutionnel et organisationnel de la structure.

Le FNEC est administré par deux organes : le Conseil d’Administration et la Direction Générale.

3.3.2.1- Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration (CA) est l'instance de décision du FNEC. A cet effet, il adopte la politique et les stratégies permettant d'atteindre les buts et objectifs du FNEC. Il est notamment chargé d'approuver la politique générale du FNEC en conformité avec les objectifs définis en matière d'environnement et de changements climatiques ainsi que le Plan de Travail Budgétisé Annuel (PTBA), les comptes prévisionnels pour l'exercice suivant, les états financiers de l'exercice écoulé et le rapport de performance de la structure. Le CA est composé de sept (07) membres provenant des institutions dont les actions sont en synergie et cadrent avec la mission du FNEC. Les membres du CA ont la volonté d'accompagner le FNEC dans l'amélioration de ses performances et d'exécuter ses missions dans les règles de l'art. L'importance de leurs rôles nécessite parfois des renforcements de capacités techniques pour leur permettre de se prononcer utilement sur les dossiers qui sont soumis à leur appréciation.

Depuis l'installation de l'actuel Conseil d'Administration en 2017, les sessions ordinaires se tiennent régulièrement mais connaissent parfois de retard. Les procès-verbaux sont régulièrement signés par tous les membres. Les décisions et recommandations sont formulées pour contribuer à l'amélioration de la gouvernance de la structure. Un mécanisme de suivi de leur mise en œuvre a été mise en place par la Direction Générale. Toutefois, ces décisions du CA ne sont pas totalement mises en œuvre (70 à 80%) par la Direction Générale. En effet, certaines décisions sont souvent complexes et leur mise en œuvre nécessiterait la modification du décret n°2017-128 du 27 février 2017.

Enfin, les deux organes consultatifs (Comité ad hoc d'Audit et Comité d'Ethique) sont installés et fonctionnent normalement. Cependant, le mandat des membres du Comité d'Ethique est arrivé à terme depuis 2019 et leur renouvellement n'est pas encore effectif jusqu'à présent.

3.3.2.2- Direction Générale

La Direction Générale est chargée de la gestion quotidienne et de la coordination des actions du FNEC. Elle est placée sous l'autorité directe du Conseil d'Administration et exécute les décisions de ce dernier. Elle est dirigée par un Directeur Général (DG) assisté d'un personnel technique et administratif réparti dans trois directions techniques et des services rattachés directement à l'Autorité du DG. Ces directions techniques et services sont définis après l'audit institutionnel et organisationnel ayant précédé la candidature du FNEC pour son accréditation au Fonds Vert pour le Climat (FVC).

Le FNEC fonctionne depuis 2017, sur la base de l'organisation fixée par le décret n°2017-128 du 27 février 2017, constatant approbation de sa création. Toutes ces structures prévues par ce décret sont mises en place et sont opérationnelles. Il s'agit d'un organigramme bien structuré qui tient compte effectivement des attributions du FNEC. Le fonctionnement du FNEC reste marqué par le travail d'équipe et une gestion participative inclusive au niveau de toutes les directions techniques. Cependant, un effort de vulgarisation des outils de planification et de gestion doit être fait par la Direction Générale pour une meilleure

compréhension et appropriation de la vision et des attributions de l'institution par l'ensemble du personnel. De même, la mise en œuvre optimale des attributions de certains services comme ceux de l'Agence Comptable, de l'Audit Interne et du Bureau des Usagers, de la Documentation et du Prêarchivage n'est pas effective en raison de l'insuffisance de personnel.

Par ailleurs, la Direction Générale est assistée d'un organe consultatif dénommé le Comité de Direction (CoDir). Il tient des réunions hebdomadaires et ses comptes rendus sont disponibles. Au-delà de ce creuset, il n'existe aucune autre concertation entre le Directeur Général, les cadres et l'ensemble du personnel du FNEC. Il est souvent observé un retard dans la mise en œuvre des décisions et des recommandations du Conseil d'Administration ainsi que des organes de contrôle et d'audit.

De même, il faut rappeler que le décret du FNEC en son article 41 dispose que l'institution est dirigée par un Directeur Général nommé par un décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre en charge de l'environnement. Ainsi, le DG n'est pas lié par un contrat d'objectif et aucune lettre de mission n'est signée par ce dernier avec l'Autorité de tutelle au début de chaque exercice budgétaire. Cette situation justifie certaines contreperformances relevées au niveau de la Direction Générale du FNEC. Il serait souhaitable de procéder désormais au recrutement du Directeur Général sur la base d'un contrat de performance. Le résultat dudit recrutement pourrait être approuvé par un décret pris en Conseil des Ministres.

Enfin, l'appartenance du FNEC au Programme Environnement et Climat du MCVDD coordonné par le Directeur Général de l'Environnement et le Climat est une opportunité pour une synergie et une efficacité de mise en œuvre de ses actions. De même, l'existence des Directions Départementales du Cadre de Vie et du Développement Durable devrait permettre une grande visibilité des actions du FNEC à l'intérieur du pays. Cependant, ces directions disposent d'un effectif de personnel réduit et non qualifié pour accompagner le FNEC dans sa mission de suivi rapproché des promoteurs de projets bénéficiaires de son financement.

L'amélioration du système de management du FNEC appelle un renforcement continu des capacités organisationnelles et opérationnelles de l'institution afin qu'elle puisse s'adapter de façon permanente aux changements et réformes qui interviendraient dans son environnement de travail. Ce renforcement des capacités exige un engagement systématique de la part de l'équipe dirigeante et de son Conseil d'Administration. Ils doivent résoudre progressivement le problème du manque d'effectif de certaines directions techniques et services afin de leur permettre de répondre efficacement aux opportunités qui ne cesseront de s'offrir à l'institution au plan national et international.

La synthèse des atouts et des insuffisances notées, aussi bien du point de vue du fonctionnement institutionnel, organisationnel que managérial est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°3 : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces liées au cadre institutionnel et organisationnel du FNEC

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Existence du Décret n°2017-128 du 27 février 2017, constatant approbation de la création du FNEC la dotant d'une personnalité morale et d'une autonomie financière, avec l'élargissement de son champ d'intervention à toute l'étendue du territoire national ; - Volonté et détermination affichées des membres du CA de conduire les réformes de l'institution; - Tenue régulière des sessions du CA et des séances hebdomadaires du CoDir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible appropriation de la vision et des missions de l'institution par le personnel ; - Inexistence d'un partenariat formel de type secteur public/secteur privé ; - Inexistence d'un cadre de concertation formel entre le FNEC et les points focaux des conventions internationales sur l'environnement ; - Non-respect des échéances de mise en œuvre des décisions du Codir et des recommandations du CA ; - Non organisation des missions de vérification de l'effectivité réalisations contenues dans les rapports annuels de performance.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte du volet environnement dans la Constitution du Bénin en ses articles 27, 28, 74, 79 et 98 ; - Loi n°98-030-du 12 février 1999 portant loi-cadre sur l'environnement à travers ses articles 4, 5, 6 et 7 ; - Loi n° 97-029 du 15 Janvier 1999 portant organisation des communes à travers son article 82 - Vote d'une loi sur les changements climatiques ; - Suppression du Fonds de Développement Forestier ; - Ratification de plusieurs conventions internationales sur l'environnement ; - Existence des plateformes de gestion des conventions internationales et des groupes thématiques Environnement et changements climatiques/secteur privé au MCVDD ; - Existence du Programme Environnement et Climat ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Interférence régulière des Autorités de la tutelle dans la gestion quotidienne de l'institution ; - Risque de conflits d'attributions entre les Fonds nationaux au Bénin (Fonds National de l'Eau, Fonds National de Développement et de Promotion Touristiques, etc.).

<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des capacités des points focaux des AME grâce au PRC ; - Relecture en cours de la loi cadre sur l'environnement. 	
--	--

3.4 Analyse du cadre programmatique et de budgétisation du FNEC

Le renforcement de la crédibilité du FNEC notamment auprès de ses partenaires nationaux et internationaux passe par une bonne gouvernance financière et une transparence dans la gestion budgétaire au sein de l'institution. Cela passe par l'élaboration, l'appropriation et la mise en œuvre efficace des outils opérationnels de bonne gouvernance.

3.4.1. Cadre programmatique

Conformément aux dispositions du décret n°2017-128 du 27 février 2017, constatant approbation de la création du FNEC, les activités de planification et de suivi-évaluation sont assurées par la Direction de la Prospective, de la Programmation et du Suivi-Evaluation. Cette direction dispose d'une équipe pluridisciplinaire qualifiée (Planificateur Economiste et Spécialiste en Gestion des projets et Développement Local, Statisticien Economiste, Environnementaliste). Plusieurs outils sont rendus disponibles grâce aux activités de planification et de suivi-évaluation au FNEC. Il s'agit de :

- plan stratégique couvrant la période 2017-2021 ;
- guide d'éligibilité, de sélection et de financement des projets ;
- manuel de gestion du cycle de projet ;
- manuel de programmation, de suivi évaluation, de suivi environnemental et de capitalisation des acquis des projets.

Ces outils ont permis d'élaborer de façon régulière les budgets annuels, les Plans de Travail Annuels et des rapports annuels de performance. De même, des missions de suivi-évaluation et des revues annuelles des projets sont organisées et une base de données opérationnelle est disponible et régulièrement mise à jour.

Malgré l'existence de cet arsenal, les insuffisances demeurent au niveau du cadre programmatique. Il s'agit entre autres de :

- l'inexistence d'un cadre de mesure de performances assorti de valeurs de référence des indicateurs du FNEC ;
- l'irrégularité des missions de suivi-évaluation des projets sur le terrain avec la réduction des durées prévues ;
- l'irrégularité des études d'évaluations d'impact des projets ;
- l'absence d'une communication sur les projets depuis la planification initiale jusqu'à leur évaluation finale.

Dans la mise en œuvre des conventions de financement des projets signées avec les promoteurs de projets, il est souvent relevé :

- la faible capacité technique et logistique des Directions Départementales du Cadre de Vie et du Développement Durable à accompagner efficacement les promoteurs de projets ;
- la faible maîtrise des outils de programmation et de suivi-évaluation par les promoteurs de projets ;
- l'absence d'une stratégie d'encadrement et de renforcement des capacités des promoteurs de projets ;
- la défaillance dans le respect des engagements contractuels des conventions de financement des projets (irrégularité ou retards dans la production des rapports trimestriels, faible mise en œuvre des recommandations des missions, retard dans l'engagement des dépenses, etc.).

3.4.2. Cadre de budgétisation

Au FNEC, les activités de budgétisation et de gestion financière et comptable sont assurées par l'Agence Comptable en collaboration avec la Direction de la Prospective, de la Programmation et du Suivi-Evaluation. L'Agence Comptable du FNEC dispose d'une équipe qualifiée mais réduite en effectif pour la prise en charge optimale de ses attributions. Plusieurs outils sont acquis et des documents de gestion sont élaborés et vulgarisés pour faciliter les activités de budgétisation et de bonne gestion financière au niveau de l'institution. Il s'agit de :

- le manuel de procédures administrative, comptable et financière ;
- le manuel de passation des marchés publics ;
- l'acquisition et l'installation du Logiciel PERFECTO ;
- le code d'éthique ;
- la politique de lutte contre le blanchissement des capitaux et le financement du terrorisme ;
- la politique de prévention et de lutte contre la fraude.

Cependant des dysfonctionnements et contraintes subsistent toujours et sont relatifs à :

- une faible capacité du personnel de l'Agence Comptable en matière d'élaboration des budgets et de la tenue des comptes de gestion ;
- le retard dans l'élaboration des états financiers annuels ;
- une lenteur dans le traitement des dossiers financiers et de passation des marchés ;
- la non-approbation par le Conseil d'Administration des outils de gestion et de prévention élaborés ;

Par ailleurs, le FNEC ne dispose pas encore d'une cartographie des risques en cohérence avec un plan d'audit pluriannuels pouvant permettre à l'Auditeur Interne d'appuyer véritablement les différents organes d'exécution du budget.

En ce qui concerne la planification financière, les ressources exécutées de 2011 à 2019 ont évolué en dents de scie et se sont accrues significativement en 2016 en dépassant la barre d'un milliard de franc CFA. Le niveau de ces ressources n'a jamais atteint les prévisions budgétaires. Cela pose un problème de sincérité dans le cadre des travaux budgétaires. Le

FNEC doit être réaliste en matière de prévisions et des efforts doivent être fournis pour améliorer le niveau de consommation des crédits.

En plus de ces faiblesses, il faut faire remarquer que l'approbation du budget par le Conseil d'Administration connaît toujours du retard. Il est nécessaire de renforcer l'effectif de l'Agence Comptable et leurs capacités techniques pour leur permettre de produire dans les délais requis, les documents budgétaires et de reddition des comptes attendus du FNEC.

En matière d'exécution des dépenses, les organes de passation des marchés publics et le Service d'Audit sont mis en place et fonctionnent avec un effectif réduit. Cela soulève souvent le problème de prise en charge des dossiers avec diligence et dans le délai prévu.

Les forces, les faiblesses, les menaces et opportunités liées à l'efficacité de la gestion budgétaire, comptable, de programmation et de suivi-évaluation sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°4 : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces liées au cadre de gestion comptable et programmatique du FNEC.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - acquisition et installation du Logiciel PERFECTO ; - respect des engagements vis-à-vis des tiers ; - approbation régulière des budgets prévisionnels annuels ; - existence de manuel de procédures ; - régularité des audits externes (Commissariats aux comptes) ; - existence d'une politique anti-fraude et d'autres outils de lutte contre la corruption - existence d'un cadre de planification stratégique et opérationnelle ; - disponibilité des outils de planification et de suivi-évaluation ; - existence d'une base de données et d'un site web 	<ul style="list-style-type: none"> - difficulté de détermination du montant réel des écotaxes et des amendes mobilisées par les régions ; - retard dans l'examen et approbation des projets de budgets et des états financiers ; - faible capacité de mobilisation de ressources financières internes du budget national ; - non approbation par le Conseil d'Administration des outils de gestion - inadéquation profil-poste au niveau de certains services ; - Insuffisances de mise en œuvre des procédures ; - capacités limitées en ressources humaines de l'Agence Comptable, du service d'audit interne et des organes de passation des marchés; - faible mécanisme de suivi-évaluation des projets.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - appui financier de l'Etat ; - existence de régions pour le recouvrement de ressources écotaxes (impôt, trésor, et douane); 	<ul style="list-style-type: none"> - rigidité des procédures de passation des marchés publics ; - absence de données précises sur les ressources mobilisées ;

3.5 Analyse des capacités internes de gestion du FNEC

<ul style="list-style-type: none"> - existence de produits assujettis aux écotaxes ; - existence d'un cadre règlementaire et législatif national de mobilisation de ressources financières relatives à la protection de l'environnement et à la lutte contre les effets néfastes des changements climatiques ; - appartenance du FNEC au PEC du MCVDD. 	<ul style="list-style-type: none"> - faible maitrise des outils de suivi-évaluation du FNEC par les promoteurs de projets.
---	---

3.5.1. Ressources Humaines

L'effectif du personnel actuellement en service au FNEC est de dix-neuf (19) agents toutes catégories confondues (Agents Permanents de l'Etat, Contractuels de l'Etat et agents conventionnés). Il est réparti par catégorie comme suit :

Tableau n°5 : Répartition du personnel du FNEC par catégorie et par sexe

	HOMMES	FEMMES	TOTAL
APE	08	01	09
ACE	02	02	04
Agents Conventionnés	05	01	06
TOTAL	15	04	19

Source : Réalisé à partir des données du SAM/FNEC, 2020.

L'effectif du personnel compte quatre femmes contre quinze hommes, soit un taux d'environ 21%. Cette faible représentation des femmes traduit une disparité entre les hommes et les femmes.

Le personnel est composé de onze (11) cadres et assimilés, de trois (03) agents de maîtrise et de cinq (05) agents d'exécution et est jeune avec une moyenne d'âge de 43 ans.

Les agents du FNEC sont pour l'ensemble très qualifiés et ont une expérience avérées dans la conduite des tâches qui leur sont dévolues. L'adéquation profil/poste telle que retenus dans le cadre organique du FNEC est respectée à plus de 80%.

Par ailleurs, les délégués du personnel participent régulièrement au CoDir aux fins d'anticiper sur les préoccupations du personnel pour un climat de travail apaisé au niveau de l'institution.

La gestion des ressources humaines est assurée grâce à l'élaboration et la mise en œuvre des outils tels que :

- le cadre organique ;
- le plan de formation du personnel 2018-2020 ;
- l'accord d'établissement au FNEC (2010) ;
- le système de prise en charge du personnel en cas de maladie (assurance maladie).

Toutefois, quelques contraintes sont notées dans la gestion du personnel du FNEC. Elles sont relatives à une faible mise en œuvre de plan de formation en raison de l'allocation insuffisante des ressources financières pour la formation qualifiante du personnel, la caducité de l'accord d'établissement, l'absence d'un mécanisme de reconnaissance des mérites et de paiement des heures supplémentaires au personnel, la non-organisation des assemblées générales du personnel. De plus, le style de management ne motive pas encore suffisamment le personnel.

Aussi, est-il évident de noter un besoin en personnel du FNEC, notamment dans les services comme Audit Interne, la passation des marchés et l'agence comptable. De plus, l'institution ne dispose pas d'un seul gestionnaire des ressources humaines ni un comptable matière. Le plan de formation devrait être actualisé pour prendre en compte un programme triennal cohérent de renforcement de capacités des agents du FNEC.

3.5.2. Ressources matérielles

▪ Bâtiment

Le siège actuel est logé dans un bâtiment pris en bail qui n'offre pas assez de commodité au personnel. Le temps de location (17 ans) est relativement long et les aménagements nécessaires ne sont pas souvent faits pour offrir aux agents un cadre de travail décent.

▪ Matériels roulants

Au 31 décembre 2019, le FNEC dispose de cinq (05) véhicules de niveau d'utilisation passable, ainsi que trois (03) motos affectées au personnel d'appui (CVA, Agent de liaison). Les véhicules sont répartis entre les directions techniques et la direction générale et ne suffisent pas pour couvrir les besoins de l'institution. Une planification rigoureuse d'acquisition de nouveaux véhicules doit être faite pour renforcer le parc automobile à l'horizon 2025. Ces nouvelles acquisitions permettront le remplacement progressif des véhicules hors d'usage pour une couverture efficace des activités qui prendront d'ampleur dans les années à venir.

▪ Matériels informatiques et mobiliers de bureau

Le FNEC dispose des matériels informatiques en bon état d'usage permettant de couvrir les besoins de son personnel. Aucun mécanisme de renouvellement des matériels n'est mis en place alors que les matériels informatiques sont d'une fragilité avérée et tombent rapidement dans un état de désuétude en raison de l'évolution de la technologie.

Les mobiliers de bureau sont dans un bon état et disponibles en quantité suffisante pour la satisfaction de l'ensemble du personnel.

▪ Communication

Le FNEC a élaboré sa stratégie de communication 2017-2019, conformément à son Plan Stratégique 2017-2021 qui prévoit dans son axe stratégique n°6, le développement d'un système d'information performant. Grâce à sa mise en œuvre, le FNEC est visible au plan national et international et communique par divers canaux sur ses missions et réalisations

Les principaux canaux et outils de communication du FNEC sont constitués entre autres de :

- sa charte graphique,
- son site web ;
- la presse audiovisuelle ;
- la presse écrite ;
- les médias sociaux
- son Centre de Documentation et d'Information ;
- l'intranet ;
- le tableau d'affichage ;
- ses supports de communication (dépliants, Kakémonos, Flyers, Affiches, enseigne lumineuse, enseigne électrique, film documentaire etc.)

Cependant, les crédits alloués à la ligne communication dans les plans de travail annuels sont dérisoires et des efforts restent à faire pour renforcer la visibilité du FNEC au regard non seulement de ces nouveaux défis à relever, mais aussi des récents documents de gestion et de planification élaborés.

3.6 Analyse des performances du FNEC en matière de mobilisation des ressources financières et du financement des projets

3.6.1 Mobilisation des ressources financières

Face à la menace grandissante des changements climatiques, il se dégage un besoin pressant en termes de mobilisation des financements additionnels pour permettre aux populations les plus démunies de faire face à la double contrainte : « Pauvreté-Changement Climatique ».

C'est ainsi que la communauté internationale a mis en place des facilités (fonds et mécanismes financiers des conventions) pour permettre aux pays vulnérables de s'adapter durablement à travers des financements additionnels et innovants.

Les mécanismes financiers et fonds des conventions internationales constituent d'importantes opportunités de mobilisation de ressources financières pour le FNEC. Tous ces fonds ne sont pas à accès directs. Au titre des Conventions Internationales, les mécanismes financiers connus se présentent comme suit :

- le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) ;
- le Fonds Multilatéral de Mise en Œuvre du Protocole de Montréal (FMPPM) ;
- le Fonds Vert pour le Climat (FVC) ;
- le Fonds pour l'Adaptation (FA) aux Changements climatiques ;
- le Fonds d'Investissement pour le climat (FIC).

De tous ces fonds, seuls le FA et le FVC sont des mécanismes à accès directs offrant des possibilités d'accréditation. Les autres sont des fonds gérés dont seules les agences des Nations Unies ont accès pour mobiliser les ressources au profit des pays.

En dehors de ces mécanismes financiers des conventions internationales, les autres sources potentielles de financement pour le FNEC sont regroupées en six (6) catégories:

- les bailleurs de fonds bilatéraux ;
- les bailleurs de fonds multilatéraux ;
- les bailleurs de fonds régionaux ;
- les ONG Internationales ;
- les entreprises privées ;
- les Fondations.

Au Bénin, l'une des solutions institutionnelles imaginées pour relever ces défis et capter ces financements innovants, c'est la création du FNEC mis en place par Décret N°2003-559 du 24 décembre 2003. Il a aujourd'hui à son actif deux accréditations qui constituent des opportunités sûres de mobilisation des ressources internationales.

En effet, le FNEC qui, dans ses procédures respecte les exigences fiduciaires voulues par le Fonds d'Adaptation (FA) a été accrédité en juin 2011, mais n'a pu soumettre pour financement aucun projet jusqu'à sa ré accréditation en 2020. Certains acteurs, notamment ceux de la société civile voient en cela, une contreperformance du FNEC.

Concernant son accréditation au FVC, elle n'a été possible qu'en février 2019 après de longues procédures à la fois complexes et exigeantes. C'est donc une nouvelle chance pour la prévention, la réparation, la réduction des risques et catastrophes liés au climat au Bénin. L'appui du projet de préparation du Bénin à l'accès à ce fonds, financé par le Gouvernement Allemand et mis en œuvre par le PNUC depuis 2016 a été bien déterminant.

Cette accréditation, constitue une véritable opportunité pour le Bénin. Par ailleurs, les études techniques de faisabilité des projets dont les fiches ont été identifiées dans les documents stratégiques du MCVDD doivent être réalisées pour anticiper sur la formulation des documents de projets bancables à soumettre au FA et au FVC.

Mais depuis sa création jusqu'à aujourd'hui et en attendant la mobilisation réelle des ressources internationales tant souhaitées, le FNEC a assuré ses interventions grâce aux fonds propres liés aux écotaxes et amendes et des subventions de l'Etat.

L'évolution de ses ressources au cours des cinq (05) dernières années se présente comme suit :

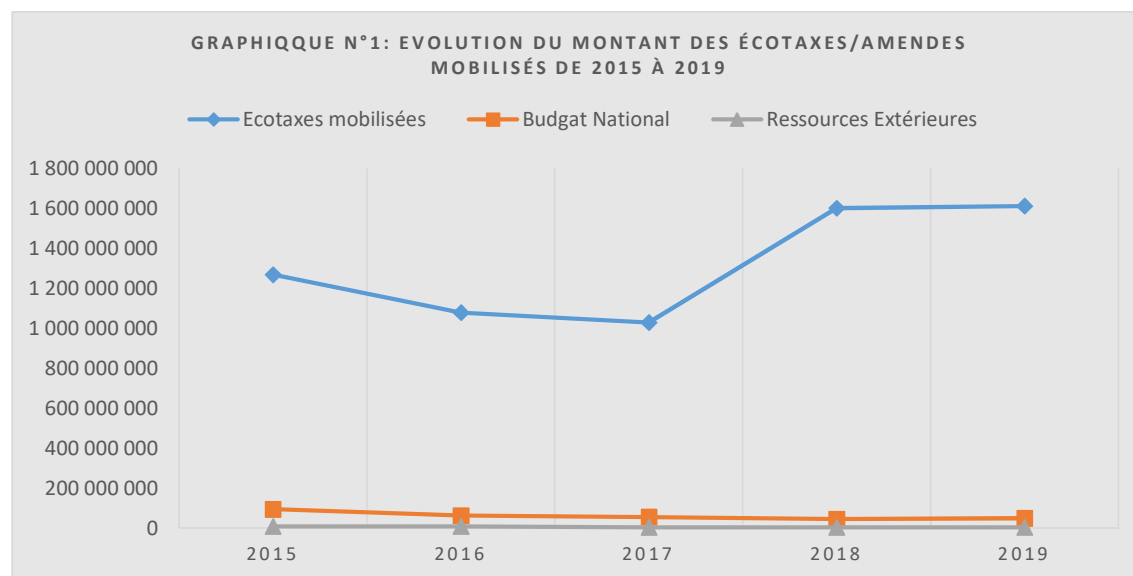
Tableau n°6 : Ressources prévisionnelles du FNEC de 2015 à 2019

Année	2015	2016	2017	2018	2019
Ecotaxes prévues	1 042 290 000	1 782 350 000	1 398 000 000	923 500 000	1 139 000 000
Budget National	95 677 000	63 140 000	56 039 667	45 891 996	50 298 000
Ressources Extérieures	10 000 000	10 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000
TOTAL	1 147 967 000	1 855 490 000	1 459 041 684	974 391 996	1 194 298 000

Source : Rapport Annuel de performance du FNEC de 2015 à 2019

Au cours de la période, le FNEC a donné la priorité aux ressources issues des écotaxes par rapport aux ressources du Budget National et celles de l'extérieur. La participation du FNEC aux différentes rencontres, notamment les réunions statutaires des principaux accords multilatéraux relatifs à l'environnement n'a pas encore permis d'obtenir assez de garanties de financement.

Le graphique n°1 qui suit explique fort bien ces différentes tendances :



Au cours de cette période de référence, les performances enregistrées par FNEC en termes de consommation de ces ressources sont très bonnes, quelle que soit la source de financement. Les fonds propres ont été consommés, à des moments, au-delà de la cible annuelle de 100%. Ces performances louables sont réalisées grâce à la souplesse ou la fluidité des procédures de consommation des ressources écotaxes/amendes. Les données de consommation de crédits croisées avec celles de prévision, montrent que le FNEC a réalisé de très bons taux d'exécution financière au cours des 5 dernières années.

Tableau n°7 : Taux de consommation du FNEC au cours des cinq dernières années

Source de financement	2015	2016	2017	2018	2019
Fonds propres (%)	89	186	97	78	102
Budget National (%)	77	72	107	97	88
Ressources extérieures (%)	20	0	0	0	0
Total	56	57	38	69	73

Source : Rapport Annuel de performance du FNEC de 2015 à 2019

3.6.2. Financement des projets

L'une des attributions phares du FNEC est le financement des projets visant la prévention, la réparation et la réduction des risques et catastrophes liés au climat au Bénin.

A ce titre, trois modes d'intervention caractérisent le FNEC tels que : i) l'appel à projets, ii) les interventions directes et, iii) l'appui à l'initiative LoCAL. Toutes ces formes d'intervention sont opérationnalisées grâce aux subventions mises à la disposition des promoteurs après signature d'une convention de financement.

Les appels à projets représentent le mode de financement le plus privilégié par le FNEC. L'appel a lieu de façon cyclique au cours de l'année pendant laquelle les projets en cours d'exécution devront prendre fin. Un appel à projets consiste à publier les avis à l'ensemble des acteurs de droit public et privé éligibles au financement du FNEC sur toute l'étendue du territoire national, pour la soumission des dossiers de projets environnementaux.

Des critères de sélection sont bien définis pour évaluer toutes les fiches soumises afin de retenir les meilleures qui feront objet de financement (en fonction de l'enveloppe financière disponible). Ainsi, l'objectif global des appels à projet est de financer les meilleures initiatives environnementales et climatiques après la réception et la sélection dans la transparence des dossiers de projets sur l'ensemble du territoire national. Pour l'exercice 2018 par exemple, le montant total des projets approuvés par le FNEC est évalué à **684 222 000 F CFA** pour l'ensemble des huit (08) projets définitivement retenus. Ces derniers, contrairement à l'ancienne option, sont relatifs à plusieurs domaines liés à l'environnement et au climat, tel qu'indiqué dans le tableau n°8 ci-dessous :

Le principal défi dans ce domaine aujourd'hui est de financer des projets à fort potentiel d'impacts environnemental et climatique.

Quant aux interventions directes, elles sont une exception à la procédure normale d'appel à projets et constituent un mode dérogatoire de financement des projets. Ce mode ne s'utilise qu'en cas de force majeure, sur instructions écrites exclusives du Ministre de tutelle pour assurer et garantir la sécurité des populations par suite d'un évènement inattendu ou d'une catastrophe environnementale et climatique. Le montant annuel consacré à ce mode de financement a été bien encadré ces dernières années puisque ne faisant pas appel à la compétition.

Le LoCAL est une initiative du Fonds d'Équipement des Nations Unies (FENU) qui permet d'investir localement dans la résilience aux chocs climatiques dans les communes les plus vulnérables au Bénin depuis 2016.

Les objectifs de cette initiative étant en phase avec sa mission, le Fonds National pour l'Environnement et le Climat (FNEC) a adhéré à ce mécanisme de financement local de l'adaptation au changement climatique connu sous le vocable anglais LoCAL « Local Climate Adaptive Living facility ».

Le FNEC s'est alors engagé dans une dynamique de cofinancement de l'initiative avec l'UNCDF dans les communes les plus vulnérables aux changements climatiques.

Cet appui du FNEC au LoCAL se poursuit dans les communes (neuf communes bénéficiaires) et se généralisera sur les soixante-dix-sept communes du Bénin avec l'appui du Fonds Vert pour le Climat dont le FNEC est l'une des entités nationales de mise en œuvre au Bénin.

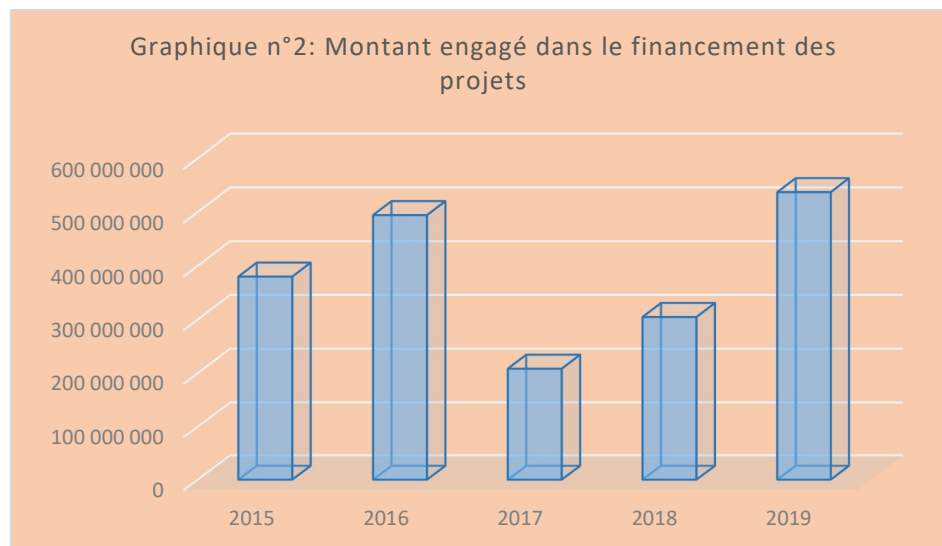
Les ressources de l'initiative sont transférées annuellement aux communes à travers le mécanisme national mis en place pour le financement du développement des communes (Fonds d'Appui au Développement des Communes : FADeC). De 2017 à ce jour, le FNEC a consacré plus de deux cents millions (200 000 000) de FCFA au financement de cette initiative.

TABLEAU n°8 : POINT SOMMAIRE AU 31 DÉCEMBRE 2019 DES PROJETS ISSUS DE L'APPEL A PROJET 2018

Titre du projet	Promoteur	Cout global	Contribution du FNEC	Montant décaissé en 2019
Projet de Gestion Intégrée des déchets solides (balles) issus de la transformation du riz dans le Département de l'Atacora	GERME- ONG	100 000 000	80 000 000	73 499 623
Projet Pilote d'Appui à la Réhabilitation de la forêt sacrée de Wèwèrè à Bembèrèkè	PJUD-Bénin-ONG	49 720 000	44 940 000	31 023 896
Projet de résiliences aux effets des changements climatiques par la gestion durable des terres à Kouandé et Malanville (PRCC_GDT)	LARDES-FA/UP	89 750 000	71 460 000	36 672 000
Projet d'Appui à la Protection et à la Restauration des Terres Agricoles dans la commune de Ouèssè (PAPRTA)	Société OLADE Sarl	99 760 000	79 810 000	49 324 200
Projet d'Appui à la Carbonisation pour la Gestion Durable des Forêts au Bénin	CERF	49 847 000	44 670 000	17 964 046
Projet de gestion durable de la mangrove : création de marchés de bois de feu et de plantation communautaire	Mairie de Ouidah	95 396 000	76 316 800	26 696 040
Projet d'Aménagement Maraîcher avec Système Antiérosif sur le Micro-bassin versant de Baarou dans la Commune de Matéri	Mairie de Matéri	100 000 000	80 000 000	0
Projet d'Hydraulique Pastorale pour la Résilience aux Changements Climatiques et la Sécurité Alimentaire des Agro-éleveurs des communes de Nikki et de Kalalé dans le Département du Borgou en République du Bénin (PHPRCC/SAA)	APIDev-ONG	100 000 000	80 000 000	0
TOTAL		684 473 000	557 196 800	235 179 805

De 2015 à 2019, un montant total de **1 923 076 573 F CFA** a été engagé par le FNEC avec une moyenne annuelle de près de **400 millions de F CFA** pour financer les initiatives environnementales et climatiques au Bénin. Un boom a été observé en 2019, suite au démarrage effectif de huit (08) des huit projets issus de l'appel à projet de l'année 2018.

Le graphique n°2 ci-dessous indique les performances annuelles de financement de ces projets.



Source : Rapport Annuel de performance du FNEC de 2015 à 2019

L'analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces faite à ce niveau donne les résultats ci-après :

Tableau n°9 : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces liées à la mobilisation des ressources par le FNEC

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Respect des exigences fiduciaires des partenaires ; - Existence d'un cadre de concertation entre le FNEC et les régies de l'Etat ; - Existence d'une politique anti-fraude ; - Existence de Guide d'éligibilité dont la procédure de sélection, appel à projet (appel ou intervention directe) ; - Existence de régies pour le recouvrement de ressources écotaxes (impôt, trésor, et douane). 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible mobilisation des ressources financières internes et externes ; - Non révision de la clé de répartition des ressources écotaxes et amendes. - Amenuisement continu des subventions de l'Etat allouées au FNEC ; - Manque de stratégies d'extension des ressources du FNEC à d'autres types (intérêts, dons et legs) ; - Non réalisation des études préalables pertinentes des projets à soumettre au financement ; - Maîtrise non optimale des critères d'accessibilité aux mécanismes financiers (FA et FVC) par l'ensemble du personnel.

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Accréditation au Fonds d'Adaptation et au Fonds Vert pour le Climat qui sont des mécanismes d'accès direct au financement du climat ; - Diversité des mécanismes financiers des conventions internationales relatives à l'environnement et au climat et des partenaires bilatéraux et multilatéraux. - Transfert de certains produits forestiers comme ressources dans les écotaxes ; - Réorganisation des attributions de la police environnementale afin de la rendre plus opérationnelle pour accompagner le FNEC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de promoteurs pouvant soumettre des projets de qualité susceptibles de financement ; - Faible perception des décideurs politiques du rôle de mobilisation des ressources par le Fonds.

3.7 Enjeux et défis du FNEC

Au regard de l'analyse diagnostique, quatre défis majeurs se dégagent sur lesquels le FNEC doit consentir ses efforts pour mieux répondre et concrétiser les orientations futures dans l'exécution de sa mission. Il s'agit de :

3.7.1 Amélioration des capacités de mobilisation et de gestion des ressources financières vertes.

A ce niveau, il convient au cours du prochain quinquennat d'œuvrer à l'élargissement de la base des produits taxables, au renforcement des capacités des acteurs chargés de la collecte des amendes et à l'amélioration de l'expertise nationale pour capter davantage de ressources au niveau des mécanismes financiers internationaux et optimiser la mobilisation des ressources vertes nationales à travers la mise en place d'une plateforme opérationnelle pour le suivi des ressources mobilisées au niveau des régions.

3.7.2 Montage et soumission de projets bancables aux mécanismes financiers à accès direct pour lesquels le FNEC a obtenu son accréditation ;

Si on sait que durant toute la période de la première accréditation du FNEC au FA, aucun financement extérieur n'a été obtenu, faute de projets éligibles ; les autorités du FNEC doivent prendre les dispositions nécessaires qui s'imposent afin de relever ce défi tant attendu de tous.

3.7.3 Partenariat accru avec les organismes privés :

Des potentialités existent encore à travers une coopération affirmée avec des entreprises, banques et fondations d'une part et les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) d'autre part pour la mobilisation des ressources innovantes.

3.7.4 Financement des projets à forte potentialité d'impact sur l'environnement et les changements climatiques.

Des projets intégrés pouvant générer des effets positifs multiplicateurs sur la population en termes de protection de l'environnement et de lutte contre les risques climatiques sont à promouvoir au cours du quinquennat, contrairement aux pratiques antérieures.

Par ailleurs, deux (02) enjeux significatifs sont identifiés pour l'avenir et se présentent comme suit :

- accroissement des ressources financières du Fonds et de ses capacités d'intervention au profit des communautés les plus vulnérables aux changements climatiques ;
- renforcement de la transparence dans la gestion administrative et financière.

3.8 Théorie du changement

La théorie du changement est un outil qui décrit la chaîne causale d'une intervention publique en expliquant comment les activités produisent des résultats et plus tard, des impacts. En tant que tel, il est un outil qui aide à la fois à planifier, suivre et à évaluer une intervention publique.

Pour le cas typique du FNEC qui a pour mission principale de capter des ressources tant internes qu'externes pour financer projets relatifs à la protection environnementale, l'adaptation et l'atténuation des effets néfastes des changements climatiques au Bénin. La conception de la théorie du changement passe par les étapes ci-après : i) identification de la raison d'être à travers la description de la mission principale du FNEC et le problème identifié, ii) identification des changements à court, moyen et long termes, iii) définition des activités pour créer le changement souhaité ainsi que les ressources, iv) définition des hypothèses, v) représentation graphique de synthèse de la Théorie du Changement.

3.8.1. Raison d'être du FNEC

Depuis plusieurs décennies, on constate que le changement climatique représente une contrainte supplémentaire pour le développement, notamment pour les pays pauvres dont le Bénin. Cette vulnérabilité des communautés ne cesse de croître dans un contexte où l'Aide Publique au Développement décroît dans le temps. En conséquence, en plus des maigres moyens déjà mobilisés pour la cause, il y a donc un grand besoin de mobiliser des financements additionnels au plus vite pour permettre aux populations les plus démunies et vulnérables de faire face à cette double contrainte.

D'où la raison d'être du FNEC est la nécessité de réduire la vulnérabilité croissante des communautés face aux effets néfastes des changements climatiques dans un contexte de raréfaction des ressources.

3.8.2. Changements à court, moyen et long termes attendus

Suivant la raison et au regard de la mission du FNEC les intrants à mobiliser pour assurer efficacement cette mission concernent : un personnel approprié, les ressources financières adaptées, une expertise disponible et l'accès aux mécanismes innovants de financement matérialisés par des accréditations. A ces activités d'envergure, il faut ajouter la réalisation

des audits périodiques de l'institution, les études thématiques et les participations aux rencontres internationales relatives aux conventions internationales.

Les changements à court terme attendus de ces interventions sont : la gestion technique, administrative et financière est améliorée ; les financements sont mobilisés ; les projets à fort potentiel d'impact sur la population, en termes de protection de l'environnement et de réduction des risques climatiques sont financés et mise en œuvre.

A moyen termes, les capacités des populations sont renforcées. Ces projets une fois mis en œuvre permettront de réduire la vulnérabilité des populations béninoises face aux effets néfastes des changements climatiques.

A long termes, la vulnérabilité des populations béninoises face aux effets néfastes des changements climatiques est réduite, les populations béninoises sont beaucoup plus résilientes, la protection de l'environnement est effective et et le cadre de vie est amélioré.

3.8.3. Hypothèses ou suppositions critiques

Les conditions préalables à l'atteinte des changements attendus à la suite des interventions du FNEC sont énumérées comme suit :

- la volonté politique de l'Etat à accompagner le FNEC ;
- le respect des engagements internationaux liés aux AME ;
- un personnel qualifié, engagé et disponible ;
- la transparence dans la sélection et le financement des projets ;
- une maîtrise optimale des procédures d'accès aux mécanismes financiers.

NB : Le modèle logique des interventions du FNEC sur les cinq prochaines années se retrouvent en annexe 5 du document.

IV. FONDEMENT DU PLAN STRATEGIQUE, VALEURS ET PRINCIPES DIRECTEURS

4.1 Fondement du plan stratégique 2021-2025 du FNEC

Le plan stratégique 2021-2025 du FNEC s'appuie sur l'Agenda 2030 de développement des Nations Unies relatif aux Objectifs de Développement Durable, l'Agenda 2063 de l'Union africaine, les conventions internationales liées à l'environnement et le Plan National de Développement 2018-2021 opérationnalisant la vision Bénin 2025 Alafia. Il s'est aussi fortement inspiré du Plan Stratégique 2018-2022 du MCVDD et d'autres stratégies sectorielles, notamment celles relatives à l'eau, à la santé et à l'agriculture.

4.1.1. Objectifs de Développement Durable et l'Agenda 2063

Les Objectifs de Développement Durable à l'horizon 2030, adopté en septembre 2015 ont mis la durabilité environnementale au cœur des préoccupations de développement et offrent un large éventail et une gamme variée d'actions en faveur de l'environnement et des changements climatiques. Les ODD n°11 à 15 sont prioritaires au secteur cadre de vie. Il n'en demeure pas moins pour les ODD n°6 et 9. L'atteinte de ces ODD interpelle les structures du MCVDD, en l'occurrence le FNEC.

De même, la vision de l'Agenda 2063 de l'Union africaine a retenu, entre autres objectifs de bâtir des économies et communautés écologiquement durables et résilientes au climat à travers la gestion durable des ressources naturelles, la préservation de la biodiversité, des ressources génétiques et écosystèmes, des modes de consommation et de production durables, la sécurité des ressources en eau, la résistance aux chocs climatiques et la prévention et la préparation aux catastrophes naturelles.

4.1.2. Accords Multilatéraux sur l'Environnement

Dans le sillage du sommet mondial sur l'environnement et le développement, organisé en 1992 à Rio de Janeiro au Brésil, des conventions internationales ont été adoptées pour fixer le cadre et pour définir les actions à mener en vue de résoudre les problèmes environnementaux globaux : réchauffement du climat, érosion de la biodiversité, sécheresse et désertification.

Ces conventions justifient la raison d'être du FNEC aujourd'hui au Bénin et constituent donc l'un des soubassements du présent plan. A ces derniers, s'ajoutent une dizaine d'autres Accords Multilatéraux relatifs à l'Environnement.

4.1.3. Plan National de Développement (PND) 2018-2025

Le PND est le premier niveau de déclinaison de la vision Bénin 2025 Alafia, conformément au système de planification retenu par le Bénin lors des journées nationales de réflexion organisées à ce sujet les 5 et 6 décembre 1991 et adopté par le Gouvernement en Conseil des Ministres en 1992.

Avec ses documents d'opérationnalisation que sont le Programme de Croissance pour le Développement Durable (PC2D) 2018-2021 et le Programme d'Action du Gouvernement (PAG) 2016-2021, ce document constitue par excellence une plateforme des stratégies

opérationnelles en matière de développement durable. En effet, il met l'accent à travers son objectif stratégique 4 sur l'importance et la nécessité d'assurer une gestion efficace du cadre de vie et des effets néfastes des changements climatiques afin de contribuer au développement durable et l'émergence des pôles régionaux de développement.

Au regard de tout ce qui précède, le Plan stratégique 2021-2025 du FNEC constitue un cadre de référence prenant en compte les priorités nationales pour affiner cette volonté politique d'assurer le développement durable dans notre pays.

4.1.4. Plan Stratégique 2018-2022 du MCVDD

Le Plan Stratégique 2018-2022 du Ministère du Cadre de Vie et du Développement Durable fait du financement des programmes et projets innovants visant la protection et la gestion rationnelle de l'environnement, l'amélioration du cadre de vie des populations, la lutte contre les effets néfastes des changements climatiques et la promotion du développement durable au Bénin une priorité. L'axe stratégique n°2 relatif à la promotion des comportements écocitoyens et à l'axe stratégique n°4 intitulé « renforcement de la résilience aux changements climatiques, aux risques et autres catastrophes naturelles sont adressés directement à l'environnement et au climat.

4.1.5. Stratégies sectorielles

En plus du secteur de cadre de vie, cinq secteurs prioritaires retiennent souvent l'attention dans le cadre de la gestion d'un environnement durable au Bénin. Il s'agit du secteur agricole, de la santé, de l'eau, l'énergie et des transports.

Dans chacun de ces secteurs, des stratégies et politiques existent et fondent les interventions du FNEC. On peut citer le Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole 2025 (PSDSA), la Politique de Développement et de Gestion des Ressources en Eau du Bénin fondée sur la Gestion Intégrée des Ressources en Eau (GIRE) et la Politique de Promotion de la Santé.

4.2 Rappel de la Mission du FNEC

Conformément à l'article 5 du décret N°2017-128 du 27 février 2017, constatant approbation de la création du Fonds National pour l'Environnement et le Climat, cette institution est un mécanisme de financement des programmes et projets visant la protection et la gestion rationnelle de l'environnement, la lutte contre les effets néfastes des changements climatiques et la promotion du développement durable au Bénin.

A ce titre, il est chargé de :

- mobiliser les subventions accordées par l'Etat, les écotaxes prélevées les amendes perçues dans le cadre de la lutte contre la pollution l'environnement ainsi que d'autres ressources nationales ;
- mobiliser des ressources extérieures relatives à la protection, à la gestion rationnelle de l'environnement et à la lutte contre les effets néfastes des changements climatiques, notamment celles liées aux mécanismes financiers des accords internationaux sur l'environnement et le climat;

- appuyer les programmes et projets relatifs à la protection de l' environnement, à la lutte contre les effets néfastes des changements climatiques et à l'amélioration du cadre de vie des populations ;
- suivre et évaluer l'exécution des projets financés et leurs impacts sur l'environnement et la population ;
- renforcer et développer les capacités institutionnelles et opérationnelles des partenaires nationaux en matière de gestion de l'environnement et de lutte contre les effets néfastes des changements climatiques ;
- promouvoir les pratiques de gestion durable des ressources naturelles.

4.3 Valeurs et principes directeurs

4.3.1. Valeurs

La mise en œuvre du Plan Stratégique 2021-2025 du FNEC, en plus des objectifs quantifiables, doit être portée par des valeurs qui expriment une ligne de conduite et un état d'esprit pour mettre en évidence la vision de l'institution. Ces valeurs se résument ainsi qu'il suit :

➤ Intégrité

Comportement professionnel conforme aux procédures, à l'éthique et à la morale, elle est pour le FNEC une valeur cardinale pour mériter la confiance aussi bien des autorités nationales que celle des partenaires internationaux.

➤ Compétences

Les savoirs : savoir-faire et savoir être en action pour produire des résultats de bonne qualité avec les ressources disponibles traduiront l'engagement du personnel à œuvrer pour l'amélioration continue des performances et de la visibilité du FNEC.

➤ Innovation

La prospérité des offices, agences et entreprises est fortement liée à la qualité des ressources humaines qui les animent. Ainsi, le FNEC doit s'adapter aux évolutions de la technologie et des outils modernes de management et de gestion. C'est à cette condition que le FNEC sera capable d'enregistrer de meilleures performances qui combleront les attentes de ces partenaires nationaux et internationaux.

4.3.2. Principes directeurs

Certains principes directeurs guideront l'opérationnalisation du Plan Stratégique 2021-2025 du FNEC pour plus d'efficacité et d'efficience dans sa mise en œuvre. Il s'agit entre autres :

➤ Coordination et inclusivité

Toute action visant la transformation structurelle doit se baser sur : (a) l'amélioration de la gouvernance ; (b) la prise en compte de la sensibilité genre, du respect et de la promotion des droits humains ; (c) l'opérationnalisation et la cohérence des instruments de planification, de programmation et de budgétisation, en mettant l'accent sur le lien entre

les perspectives de long terme et celles de moyen terme, et entre ces dernières et les exercices budgétaires annuels.

➤ **Responsabilisation et redevabilité**

Ce principe conforte celui de la participation efficace des différentes parties prenantes à la mise en œuvre des actions planifiées. Pour ce faire, tous les acteurs concernés devront être impliqués dans la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation. Ce principe inclut la redevabilité mutuelle entre les autorités du FNEC et les populations bénéficiaires de ses interventions.

➤ **Gestion Axée sur les Résultats**

La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est une approche utilisée, visant l'efficacité et l'ancrage de l'obligation de rendre compte en matière de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des politiques publiques, en mettant l'accent sur l'atteinte de résultats concrets et réalistes.

➤ **Capitalisation des acquis**

Toute projet à financer par le FNEC doit avoir un ancrage institutionnel précis, et doit être évalué afin de mieux cerner les facteurs de succès et d'échec.

➤ **Partenariat**

Au niveau national, il s'agit de renforcer le partenariat avec le secteur public, le secteur privé, les organisations de la société civile et les collectivités locales, afin de rendre plus opérationnels les différents cadres de concertation. Au niveau international, il s'agit de renforcer la transparence dans la gestion interne et de respecter les normes fiduciaires afin de gagner la confiance d'autres mécanismes financiers.

➤ **Transparence**

Le principe de la transparence suppose que le FNEC a l'obligation de faire davantage preuve d'ouverture et de reddition de compte avec toutes les parties prenantes. Il doit également savoir communiquer sur ses résultats tangibles enregistrés à la fin de chaque exercice.

V. VISION ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES DU FNEC

5.1 Enoncé de la vision

Il ressort de l'analyse diagnostique du FNEC que malgré le dispositif institutionnel et réglementaire mis en place et les réformes ou acquis majeurs de l'institution au cours de ce dernier quinquennat, le Bénin n'a pas significativement progressé dans la mobilisation des ressources devant servir au financement des projets à fort potentiel d'impact sur la population. Pourtant, cette dernière devient de plus en plus vulnérable face aux risques croissants des perturbations climatiques de nos jours.

Face à ce constat, la vision retenue pour le plan stratégique 2021-2025 du FNEC s'énonce comme suit : « **Le FNEC est à l'horizon 2030, un mécanisme de référence en matière de mobilisation de ressources vertes et de financement des initiatives environnementales et climatiques pour un développement durable au Bénin** ».

5.2 Orientations stratégiques 2021-2025 du FNEC

Le Plan Stratégique 2021-2025 du FNEC opérationnalise celui de son ministère de tutelle établi sur la période 2018-2022, notamment en son axe 4 : **Renforcement de la résilience aux changements climatiques, aux risques et autres catastrophes naturelles**.

Pour mieux asseoir le développement de cette institution au cours du prochain quinquennat, trois (03) piliers fondamentaux ont été retenus comme suit :

- Mobiliser des ressources additionnelles, durables et innovantes ;
- Financer les initiatives environnementales et climatiques ;
- Consolider la bonne gouvernance.

5.3 Axes et programmes du plan stratégique 2021-2025 du FNEC

Dans le cadre de l'opérationnalisation des orientations, quatre (04) axes stratégiques ont été définis et seront mis en œuvre à travers quatre (04) programmes techniques. Ces différents axes et programmes se présentent comme suit par pilier :

☞ Mobiliser des ressources additionnelles, durables et innovantes

- Accroissement des capacités de mobilisation des ressources intérieures ;
- Optimisation des procédures d'accès aux ressources financières extérieures.

☞ Financer les initiatives environnementales et climatiques

- Financement des projets à fort potentiel d'impact sur la population.

☞ Consolider la bonne gouvernance

- Renforcement des capacités techniques et managériales des acteurs.

5.3.1. Accroissement des capacités de mobilisation des ressources intérieures

Les interventions du FNEC sont, jusqu'à présent, exclusivement financées par les ressources intérieures, notamment les écotaxes prélevées et les amendes perçues.

Toutefois, il existe un potentiel élevé de ressources internes pouvant financer davantage les activités de protection de l'environnement et de la réduction de la vulnérabilité des communautés à la base. Il s'agira de les évaluer et de faire un plaidoyer subséquent pour la

prise des textes appropriés pouvant contribuer à l'optimisation des ressources intérieures mobilisées.

S'agissant des produits actuellement assujettis aux écotaxes, il convient d'en faire le suivi auprès des régies afin qu'il y ait désormais une concordance entre les montants déclarés et ceux disponibles. A cet effet, un plaidoyer mérite d'être fait pour un suivi permanent de l'application de la réforme du Ministère de l'Economie et des Finances sur l'émission des quittances électroniques. Aussi, paraît-il nécessaire de rendre plus opérationnel le comité de suivi de recouvrement pour des missions de contrôles régulières au niveau surtout des collectivités locales. Ceci pourrait s'accompagner des séances de sensibilisation spécifiques au profit des divers acteurs.

Par ailleurs, les points d'application des ressources écotaxes et amendes par les structures bénéficiaires doivent être clairement définis afin de rassurer davantage les contribuables.

Au regard de ces analyses, le programme dénommé « **PROGRAMME D'OPTIMISATION DES RESSOURCES INTERIEURES** » mérite d'être mis en place au cours du prochain quinquennat. Ses principales actions sont relatives à :

i) l'accroissement de la mobilisation des ressources écotaxes et amendes ;

ii) diversification des ressources intérieures

5.3.1.1 Accroissement de la mobilisation des ressources écotaxes et amendes

Pour opérationnaliser cette action, les activités ci-après ont été identifiées :

- actualiser l'étude sur les nouveaux produits à assujettir aux écotaxes/amendes ;
- développer une stratégie de plaidoyer pour l'introduction des résultats de l'étude dans les lois de finances ;
- organiser les sessions des différents comités de mobilisation des ressources écotaxes et amendes ;
- réactiver le comité de suivi de recouvrement pour des contrôles réguliers au niveau des collectivités locales;
- faire des plaidoyers pour la mise à disposition du FNEC de sa dotation initiale et l'augmentation de sa subvention annuelle ;
- définir et suivre les points d'application des ressources écotaxes et amendes perçues par les structures bénéficiaires ;
- sensibiliser les différents acteurs en charge de la mobilisation des ressources écotaxes/amendes sur les textes réglementaires et législatifs existants ;
- mobiliser l'écotaxe sur les engins à deux et trois roues motorisés ;
- actualiser les actes portant recouvrement et répartition des ressources écotaxes/amendes.

5.3.1.2 Diversification des ressources intérieures

Les activités identifiées pour la mise en œuvre effective de cette action se présentent comme suit :

- réaliser une étude pour identifier les autres alternatives disponibles au plan national en matière de financement des secteurs de l'environnement et du climat ;
- organiser des missions de prospection des structures publiques ou privées susceptibles de financer les initiatives environnementales et climatiques ;
- sensibiliser les structures publiques ou privées susceptibles de financer les initiatives environnementales et climatiques sur les textes réglementaires et législatifs existants ;
- mettre en place un cadre de concertation avec toutes les structures publiques et privées susceptibles de contribuer au financement des initiatives environnementales et climatiques

5.3.2. Optimisation des procédures d'accès aux ressources financières extérieures

Le Bénin fait partie des pays de l'Afrique de l'Ouest vulnérables aux effets néfastes des changements climatiques. Ainsi, les changements climatiques contribuent à aggraver la problématique de développement du pays, dans un contexte où l'aide publique au développement tarde à montrer son efficacité.

Ainsi, la mise en place des mécanismes financiers internationaux apparaît comme une grande opportunité pour amener les pays développés à dégager des ressources nouvelles et additionnelles devant soutenir les efforts de développement et la lutte contre les changements climatiques dans les pays les moins avancés et plus vulnérables. Les accréditations du FNEC au FA et au FVC constituent alors pour le Bénin des ouvertures vers ces ressources innovantes et durables.

Dans cette perspective, la mise en place du **PROGRAMME DE MOBILISATION DES FINANCEMENTS ADDITIONNELS ET INNOVANTS** pourra être au cours du prochain quinquennat, une grande opportunité pour les acteurs en charge de la protection de l'environnement et de la lutte contre les effets néfastes des changements climatiques au Bénin.

En effet, à la suite des accréditations à ces deux mécanismes financiers d'accès direct, il faudra élaborer des projets pertinents pour accroître les chances du Bénin d'accéder aux ressources disponibles au niveau de ces mécanismes.

Dans cette perspective, les principales actions retenues sur la période 2021-2025 sont :

- soumettre les projets bancables au niveau des mécanismes financiers (FA et FVC) ;
- réaliser une étude sur les différents mécanismes financiers internationaux existants ;
- organiser des déjeuners/diners d'affaires avec tous les partenaires pour la mobilisation des ressources financières ;
- mettre en place des partenariats avec les Fonds de la sous-région ;

- organiser des tables rondes avec les agences d'exécution des conventions internationales sur des possibilités de partenariat ;
- appuyer la tenue des sessions des comités de suivi de la mise en œuvre des accords multilatéraux sur l'environnement ratifiés par le Bénin ;
- participer aux réunions statutaires et autres réunions des accords multilatéraux sur l'environnement et le climat pour capter les opportunités de financements ;
- assurer la réaccréditation du FNEC au FA et au FVC
- former périodiquement le personnel du FNEC sur les mécanismes financiers des nouveaux partenaires ;
- organiser des visites d'échanges avec les nouveaux partenaires ;
- mettre en place un mécanisme de veille des opportunités de financement.

5.3.3. Financement des projets à fort potentiel d'impact sur la population.

Une chose est de recevoir des projets de lutte contre les changements climatiques et de protection de l'environnement de la part des promoteurs, l'autre chose est de parvenir à en sélectionner les meilleurs qui répondent aux normes et standards aussi bien nationaux qu'internationaux et qui sont en cohérence avec les stratégies nationales.

Par ailleurs, la phase la plus critique est le financement de projets à fort potentiel d'impact et la mise en œuvre des projets soumis aux partenaires internationaux. Pour preuve, depuis la première accréditation du FNEC au FA en 2011, jusqu'à sa ré accréditation en 2020, aucun projet n'a été financé, au regard des lacunes relevées sur la première note conceptuelle.

A cet égard, il importe de prendre toutes les dispositions idoines afin de capter réellement au cours des cinq prochaines années, des ressources financières extérieures susceptibles de financer des initiatives de grande envergure. Il en est de même des stratégies visant la consolidation du mécanisme de sélection des projets.

Le **PROGRAMME FINANCEMENT DES INITIATIVES ENVIRONNEMENTALES ET CLIMATIQUES** répond au mieux à cette problématique et pourra se mettre en œuvre à travers les actions ci-après :

- ***renforcement du mécanisme de sélection des projets ;***
- ***optimisation du financement des initiatives environnementales et climatiques issues des appels à projets et interventions directes ;***
- ***mise en œuvre efficace des projets financés par les partenaires internationaux***

5.3.4. Renforcement des capacités techniques et managériales des acteurs

Face aux menaces croissantes des effets néfastes des changements climatiques sur la population béninoise, le FNEC a été créé comme entité nationale de mobilisation de ressources pour financer des projets de restauration de l'environnement. A cet atout, s'ajoutent les récentes réformes opérées au niveau du cadre juridique, institutionnel et organisationnel de l'institution.

Dans ce cadre, le FNEC devra s'inscrire dans une modernisation continue de ses structures et de son mode de fonctionnement pour devenir un modèle d'administration au service du développement.

Par ailleurs, la mobilisation des ressources financières au niveau international s'adosse souvent sur le respect des clauses liées aux conventions ou accords internationaux sur l'Environnement et le climat. La gestion de ces accords relève des Points focaux provenant en grande partie de la Direction Générale de l'Environnement et du Climat et il est souhaitable de mettre en place des cadres de concertations avec ces acteurs. Aussi, la majorité des ressources intérieures provient-elle des fonds propres constitués des écotaxes et amendes dont la mobilisation revient en grande partie aux régies financières de l'Etat. A ces différents acteurs, il convient de compléter les autres institutions financières, qu'elles soient nationales ou internationales, le secteur privé, la société civile qui peuvent aussi mobiliser de ressources financières pour la promotion d'un environnement sain et durable au Bénin.

Dans un tel contexte, le FNEC doit travailler à établir avec l'ensemble de ces parties prenantes, un partenariat technique intelligent qui vise la synergie d'actions et de collaboration.

Le **PROGRAMME MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION DU FNEC** sera mis en œuvre dans le but d'opérationnaliser cet axe. Il constitue un programme soutien aux autres programmes de l'institution. Ses actions phares se libellent comme suit :

- *renforcement des capacités techniques et de l'effectif du personnel du FNEC ;*
- *promotion de la démarche qualité et ;*
- *amélioration de la capacité d'accueil du FNEC ;*
- *développement de partenariats.*

VI. PLAN D' ACTIONS 2021-2025 ET CADRE DE PERFORMANCE DU FNEC

6.1 Plan d'actions 2021-2025

Dans le cadre de l'opérationnalisation des orientations du plan stratégique 2021-2025 du FNEC, il est proposé un plan d'action évalué à **vingt un milliards huit cent vingt millions (21 820 000 000) Francs CFA.**

Tableau n°10 : Plan d'Action 2021-2025 du Plan Stratégique du FNEC

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUÉ PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
OS1	Mobiliser des ressources additionnelles, durables et innovantes	111	48	58	49	69	334	334	0	0			
AS 1	Accroissement des capacités de mobilisation des ressources intérieures	59,5	22,5	26	19	22	149	149					
PROGRAMME D'OPTIMISATION DES RESSOURCES INTERIEURES													
A 1.1	Accroissement de la mobilisation des ressources écotaxes et amendes	43	8	15	13	16	95	95					Montant des ECOTAXES mobilisé; Taux de mobilisation des ressources ECOTAXES (ressources ECOTAXES encaissées ÷

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUE PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FV C	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
													prévisions annuelle)
A 1.1.1	Elaborer/Actualiser la stratégie de mobilisation des ressources du FNEC	10			5		15	15					
A 1.1.2	Actualiser et Capitaliser les résultats de l'étude sur les nouveaux produits à assujettir aux écotaxes/amendes	15		2		3	20	20					
A 1.1.3	Introduire les résultats de l'étude dans les lois de finances							0					Taux d'accroissement de l'assiette des produits taxés
A 1.1.4	Organiser les sessions des différents comités de mobilisation des ressources écotaxes et amendes ;	1	1	1	1	1	5	5					Nombre de sessions organisées

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUÉ PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
A 1.1.5	Organiser des missions de suivi du recouvrement des écotaxes et amendes	5	5	5	5	5	25	25					Nombre de missions organisées
A 1.1.6	Mettre en place un comité de suivi de recouvrement des amendes et le faire fonctionner à l'image du comité de suivi des écotaxes et amendes	2	1	1	1	1	6	6					
A 1.1.7	Faire des plaidoyers pour la mise à disposition du FNEC de sa dotation initiale et l'augmentation de sa subvention annuelle						0	0					Montant de la subvention (BN) mobilisé
A 1.1.8	Sensibiliser les différents acteurs en charge de la mobilisation des ressources écotaxes/amendes sur les	5		5		5	15	15					Nombre d'ateliers de sensibilisation organisés

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUÉ PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
	textes réglementaires et législatifs existants ;												
A 1.1.9	Actualiser les actes portant recouvrement et répartition des ressources écotaxes/amendes.							0					Nouveaux actes pris
A 1.1.10	Mobiliser l'écotaxe sur les engins à deux et trois roues motorisés	5	1	1	1	1	9	9					Montant de l'écotaxe sur les engins à deux et trois roues mobilisé
A 1.2	Diversification des ressources intérieures	16,5	14,5	11	6	6	54	54					Montant des ressources intérieures autres qu'écotaxes et amendes mobilisé

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUÉ PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
A 1.2.1	Réaliser une étude pour identifier les autres alternatives disponibles au plan national en matière de financement des secteurs de l'environnement et du climat et mettre en œuvre les résultats de l'étude	10	5	5	5	5	30	30					Nombre de nouvelles ressources alternatives identifiées et rendues opérationnel
A 1.2.2	Organiser des missions de prospection des structures publiques ou privées susceptibles de financer les initiatives environnementales et climatiques	0,5	0,5				1	1					Nombre de missions organisées
A 1.2.3	Sensibiliser les structures publiques ou privées susceptibles de financer les initiatives environnementales et climatiques sur les textes	5	8	5			18	18					Nombre de séances de sensibilisation organisées

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUE PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
	réglementaires et législatifs existants												
A 1.2.4	Mettre en place un cadre de concertation avec toutes les structures publiques et privées susceptibles de contribuer au financement des initiatives environnementales et climatiques	1	1	1	1	1	5	5					
AS 2	Optimisation des procédures d'accès aux ressources financières extérieures.	51	25	32	30	47	185	185					
PROGRAMME DE MOBILISATION DES FINANCEMENTS ADDITIONNELS ET INNOVANTS													
A2.1	Réaliser une étude sur les différents mécanismes	10					10	10					Nombre de mécanisme de financements internationaux

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUE PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
	financiers internationaux existants												identifiés ; Nombre de mécanismes analysés et étudiés
A2.2	Organiser des déjeuners/diners d'affaires avec tous les partenaires pour la mobilisation des ressources financières		10				10	10					Nombre de déjeuners/diners organisés et nombre de partenaires ayant participé
A2.3	Mettre en place des partenariats avec les Fonds de la sous-région	5	2	5	2	5	19	19					Nombre d'accords de partenariat signés avec d'autres Fonds
A2.4	Organiser des tables rondes avec les agences d'exécution des conventions internationales sur des possibilités de partenariat	10		10		10	30	30					Nombre de tables rondes organisés

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUÉ PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
A2.5	Appuyer la tenue des sessions des comités de suivi de la mise en œuvre des accords multilatéraux sur l'environnement ratifiés par le Bénin ;	5	5	5	5	5	25	25					Nombre et montant des sessions des comités appuyés
A2.6	Participer aux réunions statutaires et autres réunions des accords multilatéraux sur l'environnement et le climat pour capter les opportunités de financements	5	5	5	5	5	25	25					Nombre d'opportunités capitalisées et rendue opérationnelle
A2.7	Assurer la réaccréditation du FNEC au FA et au FVC				15	15	30	30					
A2.8	Former périodiquement le personnel du FNEC sur les mécanismes financiers des nouveaux partenaires	1		1		1	3	3					- Nombre d'infrastructures résilientes réalisées; - Nombre

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUÉ PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
													d'emplois décents créés et de plantations mises en place.
A2.9	Organiser des visites d'échanges avec les nouveaux partenaires	5	2	5	2	5	19	19					Nombre de visites d'échange entre partenaire organisé
A2.10	Mettre en place un mécanisme de veille des opportunités de financement	10	1	1	1	1	14	14					Mécanisme mis en place et opérationnalisé
OS2	Financer les initiatives environnementales et climatiques	1147	1541	2937	6741	5136	17502	3002	14500	0			
AS 3	Financement des projets à fort potentiel d'impact sur la population	1147	1541	2937	6741	5136	17502	3002	14500	0			

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUÉ PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
PROGRAMME FINANCEMENT DES INITIATIVES ENVIRONNEMENTALES ET CLIMATIQUES													
A3.1	Elaborer/actualiser et mettre en œuvre les outils de sélection des projets soumis au Fonds (politique d'intervention, guide d'éligibilité des projets, recueil des domaines prioritaires, etc.)	10	20		20		50	50					Nombre d'outils élaborés
A3.2	Vulgariser les outils de sélection des projets soumis au Fonds		10		10		20	20					Nombre de documents de sélection distribués
A3.3	Former les acteurs nationaux sur le guide d'éligibilité des projets		20		20		40	40					Nombre de formation des acteurs réalisés
A3.4	Organiser deux éditions d'appels à projets		5		5		10	10					

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUÉ PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
A3.5	Organiser des concours d'idées de projets/ appels à note conceptuelles, à soumettre au FVC et au FA	5		5		5	15	15					Nombre d'édition de concours d'idées organisée
A3.6	Elaborer et mettre en œuvre des plans de communication dans le cadre des différents appels à projets ou concours d'idées de projets	5	10	5	10	5	35	35					Taux de participation à l'appel à projets
A3.7	Sélectionner les initiatives environnementales et climatiques dans le cadre des appels à projets et des interventions directes	1	11	1	11	1	25	25					Proportion de projets financés (nombre de projet sélectionné et financé /Nombre de projets soumis)

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUE PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
A3.8	Sélectionner les idées de projets/ notes conceptuelles à soumettre au FVC et FA	10		10		10	30	30					Nombre d'idées sélectionnées et intégrées dans le pipeline des idées potentielles à soumettre aux partenaires
A3.9	Constitution d'un pool d'experts pour préparer des notes conceptuelles et des projets bancables et recourir à leur service	21	20	21	20	20	102	102					
A3.10	Elaborer 05 notes conceptuelles et 05 documents de projets à soumettre au FVC pour être	50		50		50	150	150					

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUÉ PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
	exécutés directement par le FNEC												
A3.11	Traduire et Soumettre des notes conceptuelles au FVC et au FA	15	15	15	15	15	75	75					Nombre de notes conceptuelles validées par le FVC et le FA
A3.12	Traduire et Soumettre des projets bancables aux partenaires internationaux	30	30	30	30	30	150	150					
A3.13	Suivre l'examen et le processus d'approbation des notes et projets soumis							0					
A3.14	Financer les initiatives environnementales et climatiques retenues dans le cadre de l'initiative LoCAL, des Appels à projets et des	500	400	300	600	500	2300	2300					Nombre /Coût de projets financés par intervention directe/Appel à projets; Nombre

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUE PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
	interventions directes du FNEC												d'infrastructures résilientes mises en place; Nombre de communes/ministères/institutions ayant intégré les changements climatiques dans les Politiques, Stratégies, Programmes et Projets de Développement (ODD 13.3.1); Taux de financement des initiatives environnementales et climatiques [(Montant consacré au financement de

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUÉ PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
													projets en année n)/ (Total général des charges du budget de l'année n)]
A3.15	Financer sur ressources extérieures mobilisées trois projets à grand impacts	500	1000	2000	3000	4000	10500	0	10500				Montant des ressources extérieures mobilisées dans le cadre des accréditations à l'année n (Σressources extérieures encaissées l'année n)
A3.16	Mettre en œuvre un projet sur les ressources extérieures en tant qu'entité d'exécution des projets du FVC	0		500	3000	500	4000	0	4000				
OS3	Consolider la bonne gouvernance	659	947	903	847	667	4 023	3 540	483	0			

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUÉ PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
AS4	<i>Renforcement des capacités techniques et managériales des acteurs</i>	659	947	903	847	667	4 023	3 540	483	0			
PROGRAMME DE MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION DU FNEC													
A4.1	Renforcement de l'effectif du FNEC en agents qualifiés et compétents	198	213	271	265	230	1 177	954	153				- Nombre de cadres formés par thématique; - Plan de formation mis en œuvre
A4.1.1	Renforcer les capacités techniques et l'effectif du personnel pour faire face aux défis actuels du FNEC	183	188	261	255	220	1 107	954	153		DG		
A4.1.2	Mettre en place un système de gestion des carrières et moderniser le système de	10	20	5	5	5	45	45					Système de gestion des carrières élaboré et mis en œuvre

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUÉ PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
	gestion des actes administratifs du personnel												
A4.1.3	Sensibiliser les cadres sur les valeurs d'intégrité, de conscience professionnelle et de l'amour au travail bien fait	5	5	5	5	5	25	25					Nombre d'ateliers de sensibilisation sur les engagements pris dans les divers documents de gouvernance du Fonds
A4.2	Promotion de la démarche qualité	129	284	299	224	164	1 100	770	330				
A4.2.1	Consolider les acquis des différentes accréditations obtenues à travers la mise en œuvre, le respect des recommandations issues des conditions d'accréditation et	20	45	65	20	30	180	180					

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUÉ PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
	l'actualisation à bonne date de différents documents												
A4.2.2	Faire réaliser une étude d'évaluation des lacunes et de diagnostic organisationnel du FNEC par un cabinet international et mettre en œuvre les recommandations		25	45	20		90	90					
A4.2.3	Mettre en place la démarche qualité au sein du FNEC	10					10	10					
A4.2.4	Réaliser l'étude technique de diagnostic archivistique et de gestion électronique des archives du FNEC	10					10	10					
A4.2.5	Mettre en place un système de gestion électronique des archives du FNEC		30	20			50	50					

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUE PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
A4.2.6	Actualiser/Changer et Rendre performant l'architecture réseau du FNEC		50		10		60	60					
A4.2.7	Mettre en place/actualiser une base de données pour automatiser les procédures de gestion du stock des biens du FNEC et procéder à leur maintenance	10		5		5	20	20					
A4.2.8	Actualiser ou refondre les différentes bases de données du FNEC en y intégrant la capitalisation des acquis en matière de financement de projets		10		10		20	20					
A4.2.9	Elaborer et mettre en œuvre les outils de programmation	0	0	0	0	0	-	-					

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUE PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
	et de suivi-évaluation (Budget, PTA, PCC, PPM...) du FNEC												
A4.2.10	Elaborer les rapports annuels d'Auto-évaluation et les rapports annuels d'activités du FNEC	0	0	0	0	0	-	-					
A4.2.11	Organiser les revues semestrielle et annuelle des PTA du FNEC ainsi que les revues annuelles des projets	10	10	10	10	10	50	50					Nombre de revues organisées
A4.2.12	Organiser des missions de suivi-évaluation, de contrôle des membres du CA, d'audit et de suivi environnemental et social des projets financés par le Fonds	20	25	30	40	40	155	55	100				Nombre de missions de suivi-évaluation des projets effectués

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUÉ PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
A4.2.1 3	Procéder aux Evaluations à mi-parcours, finales et d'impact de certains projets financés par le FNEC	20	50	75	75	50	270	40	230				Nombre de projets évalués; Proportion de projets ayant fait objet d'évaluation finale
A4.2.1 4	Evaluer à mi-parcours les différents documents de politique et de stratégie du FNEC		10	20	10		40	40					Proportion des documents ayant fait l'objet d'évaluation à mi-parcours
A4.2.1 5	Elaborer et mettre en œuvre un plan annuel d'audit interne	1	1	1	1	1	5	5					Niveau de mise en œuvre des recommandations issues des contrôles de l'AI (nombre d'opérations)

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUÉ PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
													d'audit réalisées ÷ nombre total prévu)
A4.2.16	Faire réaliser l'audit financier et comptable par les commissaires aux comptes du FNEC	10	10	10	10	10	50	50					Niveau de mise en œuvre des recommandations des commissaires aux comptes
A4.2.17	Organiser à bonne date les sessions des organes d'administration et de gestion du Fonds (Conseil d'Administration, comité d'audit, comité d'éthique, comité d'experts, etc.)	18	18	18	18	18	90	90					Niveau de mise en œuvre des recommandations issues du CA et des autres instances (recommandations mises en œuvre ÷ recommandations formulées)

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUÉ PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
A4.3	Amélioration de la capacité d'accueil du FNEC	207	310	193	218	133	1 061	1 061	-				Taux de satisfaction des usagers
A4.3.1	Refondre et Mettre à jour régulièrement le site web du FNEC	5	10	5	10	5	35	35					Périodicité de publication de nouvelles informations
A4.3.2	Accroître le fonds documentaire et l'équipement du Centre de Documentation et d'Information du FNEC	50	50	10	10	20	140	140					Nombre d'usagers du centre;
A4.3.3	Faire un plaidoyer pour la mise à disposition du siège du FNEC	0	0	0	0	0	0	0					
A4.3.4	Réaliser les travaux d'aménagement de réfection		100	50	50		200	200					

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUÉ PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
	et d'installations dans les locaux du siège du FNEC												
A4.3.5	Acquérir des équipements au profit du personnel du FNEC	20	50	20	50	20	160	160					Taux de satisfaction du personnel
A4.3.6	Acquérir des biens et des services pour le fonctionnement du FNEC	102	80	78	68	78	406	406					
A4.3.7	Actualiser et Mettre en œuvre la stratégie de communication du FNEC	30	20	30	30	10	120	120					
A4.4	Développement de partenariats	125	140	140	140	140	685	685					
A4.4.1	Elaborer et mettre en œuvre un programme de sensibilisation et d'information afin de rendre lisibles aux partenaires de la	15	25	25	25	25	115	115					Nombre de séances de sensibilisation/campagne

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUÉ PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
	vie politique, économique et sociale du pays, les actions de mobilisation de ressources vertes, de financement et d'accompagnement des initiatives environnementales et climatiques												d'information organisé
A4.4.2	Organiser au profit des partenaires nationaux du Fonds, des ateliers de formation sur les différents mécanismes et instruments aussi bien économiques et financiers disponibles sur les plans national et international dans le cadre de la mobilisation des ressources pour le financement des	10	10	10	10	10	50	50					Nombre d'ateliers de formation organisé

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUÉ PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
	initiatives environnementales et climatiques												
A4.4.3	Réaliser et mettre en œuvre les résultats de l'étude d'identification des capacités institutionnelles et opérationnelles à développer et celles à renforcer en matière de gestion de l'environnement et de lutte contre les effets néfastes des changements climatiques	20	25	25	25	25	120	120					Nombre de structure renforcée
A4.4.4	Concevoir et mettre en œuvre un mécanisme de motivation, d'encouragement ou de sponsoring des partenaires du Fonds dans le but de promouvoir les pratiques de gestion durable en lien avec	80	80	80	80	80	400	400					Nombre d'édition de concours ou de sponsoring organisé/ effectué

Code	Orientations/Axes stratégiques/Actions/Activités	COÛT ALLOUE PAR PERIODE DE MISE EN ŒUVRE (en millions de FCFA)					COÛT 2021 - 2025 (en millions de FCFA)	SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de FCFA)			STRUCTURES		INDICATEURS DE MESURE
		2021	2022	2023	2024	2025		BN-Ecotaxes	FA/FVC	Autres	RESP.	ASSOCIÉES	
	les domaines d'intervention du FNEC												
OG	TOTAL GENERAL	1917	2536	3898	7637	5872	21 859	6876	14983				

6.2- Cadre de performance du plan stratégique 2021-2025 du FNEC

Les indicateurs clés sont retenus au niveau de la chaîne des résultats en lien avec le cadre de résultats 2018-2025 du MCVDD et les ODD 2030, conformément au tableau ci-après :

Tableau n°11 : Cadre de mesure de la performance

Logique d'intervention	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	Moyens de vérification	Situation de référence 2020	Cibles indicatives 2025
RESULTATS ATTENDUS : D'importantes ressources vertes sont mobilisées pour le financement des projets innovants ; Des projets à fort potentiel d'impact sur la population sont financés	Montant de ressources vertes mobilisées	Rapport annuel de performance	ND	ND
	<i>Ressources intérieures</i>		ND	ND
	<i>Ressources extérieures</i>		ND	ND
	Taux de financement des initiatives environnementales et climatiques		ND	ND
EFFETS : <i>Mise en œuvre des projets à fort potentiel d'impact sur la population</i>	Nombre d'infrastructures résilientes construites	Rapport annuel de performance	ND	ND
	Nombre d'emplois décents créés			
IMPACT : <i>Réduction de la vulnérabilité des populations béninoises face aux effets néfastes des changements climatiques</i>	Taux d'exposition de la population aux risques des changements climatiques.	Rapport annuel de performance	ND	ND
			ND	ND

Source : Données collectées auprès de la DPPSE/FNEC, juin 2020

La majorité des indicateurs identifiés n'a pas de valeur de référence, ni de valeur cible, ce qui nécessite la réalisation d'une étude spécifique de définition et d'opérationnalisation des indicateurs du plan afin de disposer des valeurs de base. Une fois cette étude réalisée, il va falloir renforcer le mécanisme de collecte des données de suivi de l'exécution des projets et programmes du FNEC et la collecte des données de suivi d'impacts.

VII. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI-ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2021-2025 du FNEC

7.1 Cadre institutionnel de mise en œuvre

Le dispositif institutionnel mis en place pour conduire le pilotage du plan stratégique 2021-2025 du FNEC se veut un cadre renforcé et participatif de suivi et d'évaluation, arrimé à celui du Plan

stratégique 2018-2022 du MCVDD. Ainsi, ce cadre institutionnel est bien conforme aux pratiques en cours en la matière au niveau national et permettra une meilleure coordination à travers une synergie d'actions et de collaboration entre les divers acteurs en charge du suivi et de l'évaluation dudit plan.

De façon concrète, le dispositif retenu est composé de deux niveaux : le niveau stratégique et le niveau opérationnel.

7.1.1. Le niveau stratégique du cadre institutionnel

Le niveau stratégique de mise en œuvre du plan est le Conseil d'Administration du FNEC. Il constitue l'organe d'orientation et de facilitation. Il est chargé de donner des orientations stratégiques pour permettre de mettre efficacement en œuvre le Plan Stratégique du FNEC. Il approuve la politique générale du FNEC en conformité avec les objectifs définis en matière d'environnement et de changements climatiques ainsi que le Plan de Travail Budgétisé Annuel (PTBA), les comptes prévisionnels pour l'exercice suivant, les états financiers et le rapport de performance de la structure de l'exercice écoulé. Il est l'instance de décision en dernier ressort et toutes les orientations lui sont soumises systématiquement.

7.1.2. Le niveau opérationnel du cadre institutionnel

Le niveau opérationnel est chargé de la mise en œuvre des orientations retenues au niveau stratégique et comprend trois instances : (i) le Comité de Direction du FNEC, ii) la Direction de la Prospective, de la Programmation et du Suivi-Evaluation et iii) les Directions Techniques et les Chefs de Service du FNEC.

a) Le Comité de Direction (CoDir)

Le Comité de Direction (CoDir) a pour rôle de garantir un suivi administratif et technique rigoureux du plan stratégique et la disponibilité des extrants de suivi (rapports, bilans, etc.). Il est placé sous la présidence du Directeur Général du FNEC et composé de : (i) Directeur de la Prospective, de la Programmation et du Suivi-Evaluation, ii) Directeur de la Mobilisation des Ressources Financières (DMRF), iii) l'Agent Comptable (AC), et iv) les représentants du personnel du FNEC.

b) La Direction de la Prospective, de la Programmation et du Suivi-Evaluation (DPPSE)

La DPPSE est chargée de décliner les actions du Plan d'Action 2021-2025 en activités opérationnelles et d'assurer le suivi de leur mise en œuvre. Elle organise ses travaux autour des tâches ci-après : (i) la supervision du suivi administratif et opérationnel du PS-FNEC 2021-2025, en étroite collaboration avec les directions techniques et chefs de service ; (ii) la coordination du suivi technique ; (iii) l'animation du processus participatif autour du document entre les parties prenantes ; (iv) la préparation des rapports annuels de suivi de l'ensemble du plan; (v) la collaboration avec les promoteurs de projets sur le suivi de leurs plans de travail.

c) Les Directions Techniques et les Chefs de Service du FNEC

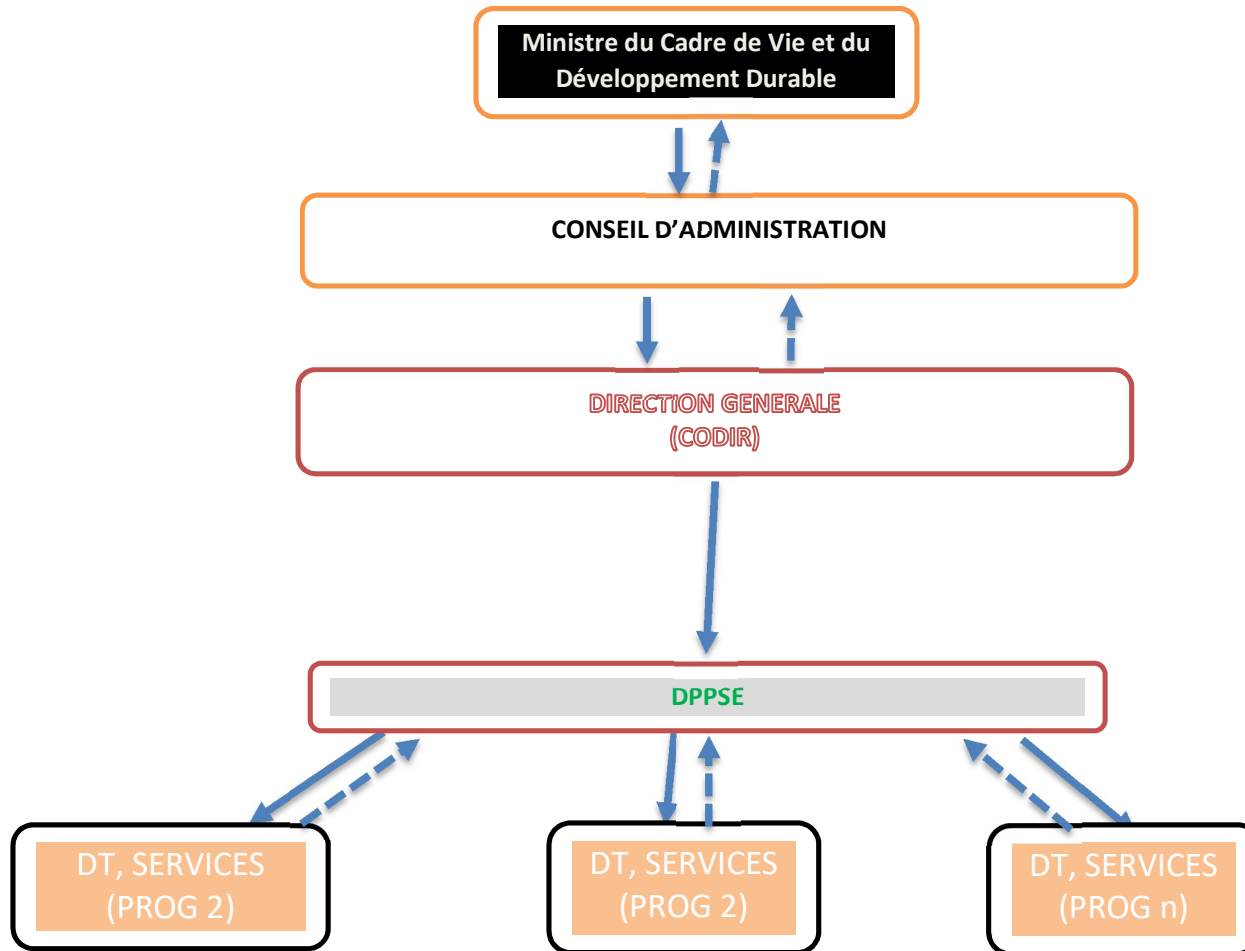
Ils travaillent en étroite collaboration avec la DPPSE et assurent le rôle de points focaux de programmation et de suivi-évaluation des interventions du PS-FNEC 2021-2025.

Leurs rôles consistent à :

- fournir les informations sur la mise en œuvre de leurs Plans de Travail Annuel (PTA) pour l'élaboration des bilans et rapports par la DPPSE ;
- élaborer et mettre à disposition de la DPPSE les rapports mensuels de mise en œuvre des parties du PTA dont ils sont responsables ;
- participer aux revues annuelles du plan, à l'élaboration et à la validation des Plans de Travail Annuels et des rapports de performance du FNEC ;
- assurer le suivi des recommandations relatives à leurs entités et transmettre leurs bilans à la DPPSE pour la synthèse ;
- fournir toutes autres informations jugées nécessaires par la DPPSE et s'assurer la qualité des données collectées.

Le schéma ci-après traduit les liens fonctionnels et de hiérarchie entre ces différents organes destinés au suivi et à l'évaluation des interventions du plan :

Graphique 3 : Schéma du Dispositif institutionnel de suivi et d'évaluation du plan stratégique



7.2 Mécanisme de suivi et d'évaluation du plan stratégique

A partir du plan d'actions ci-dessus, le Plan stratégique 2021-2025 du FNEC sera décliné en Mini-Documents de Programmation Pluriannuelle de Dépenses (DPPD) glissants ayant leur ancrage dans le Programme Environnement et Climat. Les Plans de Travail Annuels (PTA), les Plans de Consommation des Crédits (PCC) et les Plans de Passation de Marchés (PPM) de l'institution seront élaborés en se basant sur les orientations de ces mini-DPPD, assortis de Tableaux de Bord des Indicateurs pour les tranches annuelles de sa mise en œuvre.

Le suivi de l'exécution (processus de passation des marchés, suivi administratif et technique des chantiers ouverts, réception des travaux) consiste à s'assurer que les projets et programmes s'exécutent suivant un chronogramme bien établi et que les acteurs rendent compte à travers la production des rapports incluant les indicateurs renseignés suivant le format contenu dans le manuel de suivi-évaluation du FNEC. Ce suivi sera rigoureusement observé tout au long de la période de mise en œuvre du plan stratégique 2021-2025.

La mesure des progrès en matière de mobilisation de ressources vertes pour le financement des projets se fera à travers une batterie consensuelle d'indicateurs en cohérence avec ceux définis dans le cadre de mesure des résultats 2018-2025 du MCVDD et l'agenda 2030 relatif aux ODD en vue de rendre compte régulièrement des performances et d'apporter des mesures correctives en cas d'écart des réalisations par rapport aux prévisions. La vérification de ces indicateurs sera effectuée sur une base annuelle par les acteurs chargés du suivi du plan stratégique du FNEC.

L'organisation d'une revue à mi-parcours du plan en 2023 est nécessaire. Cette revue sera l'occasion d'apprécier les insuffisances dudit plan et partant, de formuler des recommandations en vue d'améliorer son niveau d'exécution. Une évaluation du plan interviendra vers la fin de son exécution. Elle sera l'occasion d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs et de mesurer l'impact de sa mise en œuvre. Les conclusions permettront d'orienter l'élaboration d'un nouveau plan à partir de 2026.

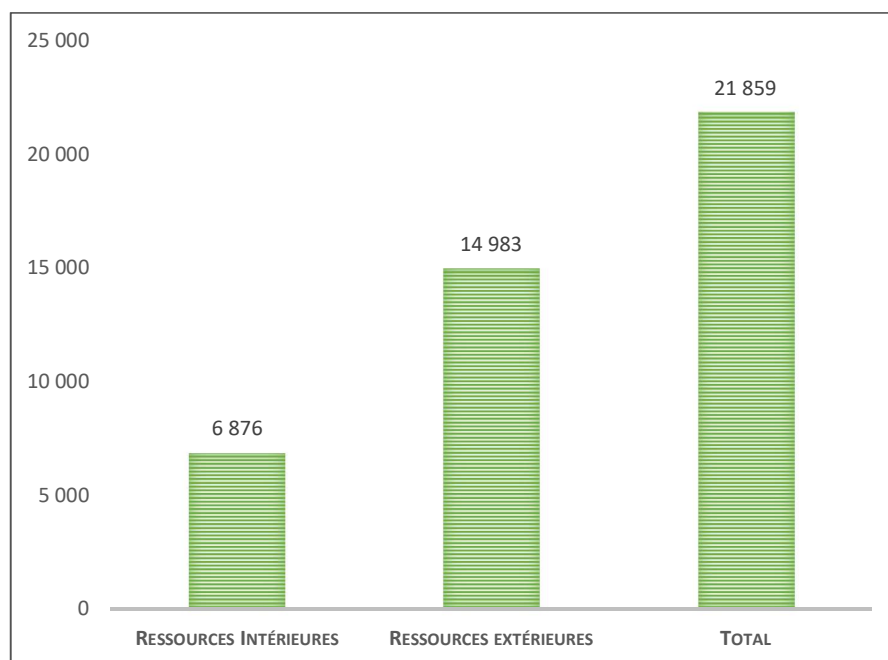
7.3 Modalités de financement du Plan Stratégique 2021-2025 du FNEC

7.3.1. Schéma de financement du Plan d'actions

Conformément au plan d'actions du présent document, deux sources de financement ont été identifiées. Il s'agit des ressources intérieures provenant des écotaxes, amendes et du Budget National de l'Etat et des ressources extérieures issues des Partenaires Techniques et Financiers (FVC, FA, etc.).

La figure ci-dessous traduit la contribution de chacune de ces sources pour les cinq prochaines années :

Graphique n°4: Schéma de financement du Plan d'actions



Source : Données collectées auprès du FNEC, 2020

Cette figure révèle bien que les Partenaires Techniques et Financiers contribueront sur les cinq prochaines années à hauteur de 14,983 milliards de F CFA, soit 68,54% du coût de financement global du plan d'actions, contre 6,876 milliards FCFA pour les écotaxes et le Budget National, soit 31,46%. D'où, l'intérêt pour les autorités du FNEC de renforcer leur collaboration avec les partenaires au développement pour l'accompagnement technique et financier beaucoup plus efficace des initiatives environnementales et climatiques au Bénin.

Rappelons qu'au cours du dernier quinquennat, le coût global du plan d'actions a été estimé à 3,436 milliards de F CFA.

7.3.2. Modalités de financement du plan

La disponibilité de ressources financières dans les proportions requises et au temps opportun, est le principal déterminant de la mise en œuvre réussie de tout plan d'actions. Au regard de la sensibilité du présent plan, des stratégies appropriées doivent être développées au niveau du FNEC afin de mobiliser effectivement les ressources nécessaires à son financement.

En effet, pour mieux faire face à la problématique liée à la gestion de l'environnement et de la lutte contre les Changements Climatiques, la communauté internationale a mis en place plusieurs mécanismes financiers pour contraindre les pollueurs à payer pour réparer leur dette environnementale et climatique et ce, à travers les multiples Accords Multilatéraux relatifs à l'environnement ratifiés par le Bénin.

Il s'avère donc nécessaire, voire impérieux de prendre des mesures urgentes pour une meilleure gestion de ces instruments afin qu'ils jouent réellement le rôle qui est le leur en

termes de mobilisation de ressources pour le financement des initiatives environnementales et climatiques.

Par ailleurs, tout le mécanisme relatif à la Loi n° 2016-24 portant cadre juridique du Partenariat Public-Privé en République du Bénin pourrait être judicieusement exploité afin de tirer meilleur profit de sa mise en application dans le cadre de l'exécution des projets structurants au profit de l'environnement et des changements climatiques.

Aussi, le Groupe Thématique Cadre de Vie et Développement Durable qui regroupe outre le Gouvernement, les collectivités territoriales, les PTFs, la société civile et le secteur privé, constitue-t-il un creuset idéal de réflexion stratégique et de mobilisation de ressources au profit de la mise en œuvre du présent plan stratégique. Il a été mis en place par arrêté n°050/MCVDD/DC/SGM/DAF/DPP/SC/SA du 24 avril 2017 et mérite une attention particulière, au regard de sa mission au service du développement du secteur cadre de vie.

Enfin, il faudrait renforcer le dispositif de mobilisation des ressources intérieures dont les potentialités demeurent jusqu'aujourd'hui, insuffisamment prises en compte dans les lois des finances. A cet égard, il convient de mûrir davantage et de mettre en œuvre les stratégies devant conduire à l'identification de nouveaux produits taxables et de veiller à une utilisation plus efficiente de l'ensemble des ressources internes mobilisées. Aussi, faudra-t-il mettre en place un système de motivation ou de sanction des agents chargés de la mobilisation des ressources intérieures, toutes sources de financement confondues pour une mobilisation plus accrue de ces ressources.

7.4 Conditions de succès et risques de mise en œuvre

Au regard des expériences et acquis du dispositif de suivi-évaluation existant au sein du FNEC, pour que les résultats attendus soient effectivement atteints à la fin du prochain quinquennat, il importe d'œuvrer pour que les conditions ci-après soient réunies. Il s'agit de :

- respect des principes et des valeurs de la bonne gouvernance ;
- la satisfaction des usagers/clients du FNEC ;
- la promotion de l'égalité des chances ;
- la promotion des compétences ;
- la gestion axée sur les résultats ;
- la reddition de comptes ;
- la réalisation d'une étude de clarification des indicateurs pour déterminer les valeurs de référence et les valeurs cibles ;
- l'anticipation des services techniques en particulier celui de la mobilisation des ressources ;
- renforcement des capacités à tous les niveaux des acteurs ;
- développement d'une meilleure collaboration entre les différents acteurs internes et externes du Fonds.

CONCLUSION

Le plan stratégique du Fonds National de l'Environnement et du Climat a été élaboré suivant un processus participatif et inclusif, malgré le contexte de crise sanitaire de COVID-19 qui a sévi au Bénin comme partout ailleurs dans le monde. Il est l'instrument d'orientation et de pilotage des actions du FNEC pour la période 2021-2025 en vue d'un accomplissement exemplaire de sa mission.

A partir d'un diagnostic stratégique établi suivant les principaux domaines de compétences (mobilisation des ressources et financement des projets) du Fonds, les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces ainsi que les défis et enjeux ont été identifiés.

Ces éléments caractéristiques de l'environnement interne et externe identifiés ont permis de projeter le FNEC pour les cinq prochaines années. Ainsi, le FNEC se donne une vision à l'horizon 2025 qui sera réalisée grâce à un cadre stratégique comprenant trois (03) orientations déclinées en quatre (04) axes stratégiques et quatre (04) programmes.

Un plan d'actions prioritaire quinquennal sur la période de mise en œuvre du plan stratégique est élaboré pour un montant total de **21 milliards 859 millions F CFA**.

Pour une mise en œuvre réussie dudit plan, l'engagement et le leadership de l'équipe dirigeante, la disponibilité du personnel et la qualité des dépenses sont autant de conditions indispensables.

Annexe 1 : Bibliographie

Annexe 2 : Guide d'entretien avec les cadres du FNEC

Annexe 3 : a- liste des personnes interrogées lors des entretiens

b-Liste des participants à l'atelier de validation du diagnostic stratégique du FNEC

Annexe 4 : Termes de Référence de l'étude

Annexe 4 : Modèle logique des interventions du FNEC

Annexe n°1 : Bibliographie

- Arrêté interministériel N° 2004-077/MEHU/MFE/DC/SG/DE/SLRCCAME /DLRE/SA du 02 Novembre 2004 portant répartition des écotaxes et amendes au titre des pollutions causées à l'environnement ;
- Arrêté interministériel N° 2004-079/MEHU/MFE/MTPT/MICPE/MISD/DC/ SG/ DE/ SLRCCAME/DLRE/SA du 08 Novembre 2004 fixant les modalités de recouvrement et de reversement des produits des écotaxes et amendes ;
- Bénin, constitution du 11 décembre 1990 ;
- Bénin, Loi n°97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin ;
- Bénin, Loi n°98-030 du 12 février 1999 portant loi-cadre sur l'environnement ;
- décret n°2017-128 du 27 février 2017, constatant approbation de la création du FNEC;
- FNEC, manuel de suivi-évaluation et suivi environnemental des projets financés par le FNEC, 2019 ;
- FNEC, Manuel de procédures administratives, comptables et financières du FNEC, 2019 ;
- FNEC, Code de conduite et d'éthique professionnelle 2019 ;
- FNEC, Document de Politique en matière de lutte contre la fraude, 2019 ;
- FNEC, Guide d'éligibilité, de sélection et de financement des projets du FNEC, 2019 ;
- FNEC, Plan stratégique 2017-2021 du FNEC, 2017 ;
- FNEC, Stratégie de mobilisation des ressources, 2015 ;
- Guide Méthodologique d'élaboration des politiques et stratégies sectorielles conçu par le Ministère du Plan et du développement adopté en Conseil des Ministres en février 2020 ;
- Plan d'Action du Gouvernement 2017-2021 ;
- Conventions des Nations Unies sur l'Environnement ratifiées par le Bénin ;
- Objectifs du Développement Durable (ODD) ;
- Perspectives à Long Terme BENIN 2025 « ALAFIA » ;
- Plan National de Développement 2018-2025 ;
- Programme de Croissance pour le Développement Durable 2018-2021 ;
- Politique nationale sur l'environnement 2014-2025 ;
- Politique nationale de gestion des changements climatiques 2018-2030
- Plan stratégique 2018–2022 du Ministère du Cadre de Vie et du Développement Durable.

Annexe n°2 : Guide d'entretien

Nom et prénoms :

Attributions actuelles :

Contacts/Adresse :

Conformément aux dispositions de l'article 5 du décret N°2017-128 du 25 février 2017, constatant approbation de la création du Fonds National pour l'Environnement et le Climat, le Fonds est chargé de :

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

1. Quelles appréciations faites-vous des performances actuelles du FNEC en ce qui concerne chacune de ces 6 attributions (a à f)?

Fonctions	Appréciations	Observations
a (Mobilisation de ressources internes) b (Mobilisations de ressources externes) c (Financement de projets/programmes) d (Suivi évaluation des projets financés et leurs impacts) e (Capacités institutionnelles et opérationnelles des acteurs) f (promotion de la gestion durable des ressources naturelles)		

2. Enumérez les tendances lourdes qui handicapent les actions du FNEC

Fonctions	Tendances lourdes	Observations
a (Mobilisation de ressources internes) b (Mobilisations de ressources externes) c (Financement de projets/programmes) d (Suivi évaluation des projets financés et leurs impacts) e (Capacités institutionnelles et opérationnelles des acteurs)		

f (promotion de la gestion durable des ressources naturelles)		
---	--	--

3. Quelles sont les Forces et faiblesses du FNEC par rapport aux différentes attributions identifiées ?

Fonctions	Forces	Faiblesses
a (Mobilisation de ressources internes) b (Mobilisations de ressources externes) c (Financement de projets/programmes) d (Suivi évaluation des projets financés et leurs impacts) e (Capacités institutionnelles et opérationnelles des acteurs) f (promotion de la gestion durable des ressources naturelles)		

4. En quoi les Forces identifiées dans le domaine permettent-elles d'éliminer les faiblesses ?

5. Quels sont à votre avis les opportunités et menaces et défis du FNEC par rapport à chacune de ses 6 attributions ?

Fonctions	Opportunités	Menaces	Défis
a (Mobilisation de ressources internes) b (Mobilisations de ressources externes) c (Financement de projets/programmes) d (Suivi évaluation des projets financés et leurs impacts) e (Capacités institutionnelles et opérationnelles des acteurs) f (promotion de la gestion durable des ressources naturelles)			

6. En quoi les opportunités identifiées dans le domaine permettent de minimiser les menaces ?

7. Quel est l'état des lieux² actuel des ressources disponibles au sein du FNEC ?

- ✓ Ressources humaines : effectif des salariés, structure du personnel, compétences, gestion de la rémunération, climat social, motivation
- ✓ Ressources financières et matérielles : a- capacité de mobilisation des ressources : fonds propres, contribution des PTFs, contribution du Budget National, autres ressources, b-niveau d'endettement, c- solvabilité, d- modes de financement, e- les ressources matérielles et technologiques disponibles
- ✓ Plan organisationnel : modes d'organisation, type de management, structure, répartition des pouvoirs.

8. Identifier les interventions et réformes majeures mises en œuvre pour assurer la réalisation des objectifs retenus au cours des 5 dernières années ;

Interventions et réformes majeures mises en œuvre au	Obstacles clés/facteurs de succès	Interventions et réformes majeures à mettre en œuvre au	Obstacles clés/facteurs de succès
--	-----------------------------------	---	-----------------------------------

² Exclusivement réservé aux cadres de l'Agence Comptable

cours des 5 dernières années		cours du prochain quinquennat	
------------------------------	--	-------------------------------	--

9. Proposer une stratégie à déployer pour maintenir les bons résultats obtenus ou éviter les échecs enregistrés.

Stratégie pour les bons résultats	Stratégie pour éviter les échecs

10. Quels sont à votre avis les défis à relever par le FNEC au niveau de la qualité, de la gestion et de la motivation du personnel

Niveau	Défis à relever
Qualité de la gestion du personnel	
Qualité de la motivation du personnel	

11. Selon vous, quels sont les défis à relever par le FNEC suite à ses accréditations au Fonds Vert pour le Climat et au Fonds d'Adaptation aux Changements Climatiques ?

Niveau	Défis à relever	Observations
Accréditation au FVC		
Accréditation au FA		

12. Quel sont les résultats les plus importants que vous souhaiteriez voir émerger de ce processus de planification stratégique ?

Résultats	Justifications/Explications	Observations

13. Quels sont les principes de base ou valeurs promus au sein du FNEC ?

14. Pouvez-vous essayer de projeter une image du FNEC telle qu'elle pourrait être dans les 5 prochaines années pour satisfaire au mieux vos souhaits ?

15. Quels pourraient être les bases ou axes d'opérationnalisation de cette vision ?

16. Avez-vous des documents à fournir, à mettre à la disposition du cabinet dans le cadre de cette étude ? 1- Oui 2-Non

Si oui, lesquels ? -les prendre

NB : D'autres guides d'entretien ont été conçus et adressés à d'autres types d'acteurs. Mais ils se sont basés sur celui-ci avec quelques spécificités.

Annexe n°3 : Liste des personnes rencontrées lors des entretiens individuels

	Nom et Prénoms	Structure	Titre	Téléphone
1.	ADECHINA Raoufou	FNEC	Chef du service de Gestion des Financements	95 40 12 06
2.	ADOUNKPE Martial	FNEC	Directeur de la Programmation de la Prospective et du Suivi Évaluation (DPPSE)	97 57 88 67
3.	AFOUDA Jacob YABI	LARDES/FA	Directeur du LARDES/FA	97 32 08 56
4.	AKOSSOU TACICIUS	FNEC	Chef Service de l'Administration et du Matériel	67 59 14 33
5.	ATINDEHOU Mesmin	Police Environnementale	Inspecteur de l'Environnement	97 68 08 75
6.	AYENA Moïse	FNEC	Chef Service des Bureaux Usagers, de la Documentation et Pré- Archivage	94591212
7.	BIAOU Mathieu	FNEC	Directeur de la Mobilisation des Ressources Financières (DMRF)	95572590
8.	BOSSA S. Louis	DPP/MCVDD	Directeur Adjoint de la Programmation et de la Prospective	97584975/ 95297649
9.	KAKPO Elie Yvon	FNEC	Chef comptable	97 77 76 04
10.	Mme DJENONTIN Georgette	ANCB	Chef Département Mobilisation économique	97086736
11.	DEGLA Marius Hugues	ABE	Cadre	95408555
12.	DESSOUASSI Claudia	FNEC	Secrétaire de Direction	66989802
13.	DOMINGO Marius	FNEC	Chef du Service de la Programmation et du Suivi- Evaluation	97330734
14.	GNANVI Apollinaire	Fond National pour l'Environnement et le Climat (FNEC)	Directeur Générale	97 19 24 64
15.	GNONHOUE Romuald	Direction Générale de la Douane et des Droits Indirects	Assistant du Receveur National des Douanes	95 14 98 98
16.	GONZALO Maurice	FNEC	Auditeur interne	65 18 67 14

	Nom et Prénoms	Structure	Titre	Téléphone
17.	GUEDEGBE Georges Ghislain	Centre National de Sécurité Routière (CNSR)	Cadre	97 98 77 57
18.	AMOUDA ISSIFOU Daouda	FNEC	Personne Responsable des Marchés Publics	97 18 77 32
19.	OUIAKONHAN Médard	DGEC	Point Focal suppléant de la Convention Cadre des Nations-Unies pour le Changement Climatique	97446807
20.	HOUNKPONOU Saïd	IDID ONG	Membre du CA /FNEC	97 68 68 96
21.	MAKPENON Finagnon Romuald	FNEC	Agent comptable	97030521
22.	NOUNAGNON Ulrich	DPP/MCVDD	Membre CSECPP	97580749
23.	OUOROU Matilo	CERF	Directeur des Etudes et recherches forestière/ CERF/Convention diversités biologiques	97842182
24.	SABI YO Orou Bienvenu	GERME ONG	Directeur Exécutif	97 35 29 61 oroubienv@yahoo.fr
25.	SOSSOU Augustin	DCAM/Bethesda	Cadre	96533311
26.	TOGLA Innocent	MAEP	SGA/ Membre CA FNEC	96840744 / 95294200
27.	TOGBE Laure	ANATT	Chef Percepteur	97386833
28.	DOSSOU WOROU Fortunée	FNEC	Chef service à la Mobilisation des Ressources Financières. Point Focal Convention sur la Désertification	95 96 63 14

Annexe n°4 : TDR POUR L'ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE 2021-2025 du FNEC

1) Contexte et justification

Le Fonds National pour l'Environnement et le Climat (FNEC) est un office doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Placé sous la tutelle du Ministère du Cadre de Vie et du Développement Durable (MCVDD), il a été créé par décret N°2003-559 du 24 décembre 2003 et régi actuellement par le décret N°2017-128 du 25 février 2017, constatant approbation de la création du Fonds National pour l'Environnement et le Climat. Il a pour principales missions de :

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

Premier mécanisme financier de mobilisation des ressources vertes nationales, depuis 2005, le FNEC appuie les projets/programmes relatifs à la protection de l'environnement, à l'atténuation et à l'adaptation aux changements climatiques. Cette expertise lui a valu son accréditation comme Entité Nationale de mise en œuvre des projets du Fonds d'Adaptation aux Changements Climatiques en 2011, puis du Fonds Vert pour le Climat en février 2019.

Pour atteindre la mission et les objectifs à lui assignés, le FNEC a adopté la Gestion Axée sur les Résultats qui à terme, entraînerait au sein de la structure, un changement de paradigme et une véritable révolution en matière de planification, de programmation et de suivi-évaluation de ses interventions. Ce mode de gestion se décline en cinq (5) composantes que sont :

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

La planification stratégique étant le point de départ du cycle de gestion axée sur les résultats et l'une de ses composantes majeures, le FNEC met actuellement en œuvre son plan stratégique 2017-2021. Il a été opérationnalisé à travers les différents plans de travail annuels de la période sus-indiquée et a permis de mettre en œuvre plusieurs réformes et interventions majeures au profit de l'institution. On en veut pour preuve, les diverses accréditations obtenues auprès du Fonds Vert pour le climat et du Fonds d'Adaptation aux changements climatiques qui ont entraîné aujourd'hui, un repositionnement stratégique du FNEC en matière de mobilisation des ressources extérieures pour le financement des actions de protection et de l'amélioration de la qualité de l'environnement.

Ce plan stratégique encore en cours de validité, se trouve être dépassé en raison, entre autres, du changement du cadre stratégique et de programmation du MCVDD qui est le ministère de tutelle du FNEC. En effet, suite aux mutations institutionnelles ayant caractérisé au cours de la dernière décennie, l'Ex Ministère en charge de l'Environnement devenu en avril 2016, Ministère du Cadre de Vie et du Développement Durable, il a été

décidé de doter ce secteur d'un Plan Stratégique 2018-2022 qui constitue un cadre de référence harmonisé de toutes ses interventions sur la période de mise en œuvre.

Ainsi, pour maintenir un environnement lui permettant de développer, d'adapter et d'aligner son organisation, sa mission et ses objectifs, le FNEC initie l'élaboration d'un nouveau plan stratégique quinquennal à partir de 2021.

C'est dans cette perspective que le présent terme de référence a été élaboré, afin de recruter un cabinet pour procéder à l'actualisation du plan stratégique 2017-2021 du FNEC.

2) Objectifs

L'objectif principal de la mission est d'élaborer le plan stratégique 2021-2025 du Fonds National pour l'Environnement et le Climat en lien avec le nouveau cadre stratégique et programmatique du Ministère de tutelle.

Il s'agit de façon spécifique de :

- évaluer le plan stratégique 2017-2021 du FNEC;
- établir un bilan de l'existant consistant en une analyse en profondeur des forces, faiblesses, opportunités et menaces actuels. Une attention particulière devra être portée au niveau externe (partenaires, acteurs de base, bailleurs de fonds);
- évaluer la capacité institutionnelle du FNEC à réaliser ses missions et proposer des solutions concrètes;
- réviser le cadre stratégique 2017-2021;
- élaborer le plan d'action 2021-2025;
- prévoir les moyens de mise en œuvre du plan ainsi que son mécanisme de suivi évaluation;
- définir les conditions de réussite de la mise en œuvre du plan stratégique actualisé.

3) Résultats attendus du Plan stratégique

A l'issue de la mission, le nouveau plan stratégique 2021-2025 est élaboré. De manière spécifique :

- l'évaluation du plan stratégique 2017-2021 est faite;
- le bilan de l'existant est disponible;
- l'analyse de la capacité institutionnelle est faite;
- la révision du cadre stratégique est faite;
- l'analyse financière et budgétaire est faite;
- un plan d'action est établi;
- les moyens de mise en œuvre sont connus;
- les conditions de réussite de la mise en œuvre du plan stratégique sont connues.

4) Méthodologie

Le consultant proposera dans son offre technique la méthodologie à adopter pour la conduite de la mission. Cette méthodologie doit non seulement être participative et impliquera les principaux utilisateurs du plan stratégique du FNEC. Il procédera à une revue exhaustive des plans stratégiques déjà élaborés, des autres documents de planification et de suivi-évaluation existants et des nouveaux documents du FNEC élaborés depuis 2017. La proposition de la méthodologie doit être la plus détaillée possible et sera adoptée par le commanditaire lors de la séance de cadrage.

5) Profil du Cabinet d'études

La consultation est ouverte à égalité de conditions aux bureaux d'études ayant les qualifications et l'expérience requise en matière d'élaboration de documents de planification stratégique dans le domaine de l'environnement et du climat.

Le Cabinet doit mettre en place une équipe composée d'au moins trois consultants. Le consultant principal ou chef de mission doit avoir le profil et les qualifications ci-après :

- être titulaire d'un diplôme supérieur (BAC + 5 au moins) en Planification ou en sciences économiques avec au moins dix (10) années d'expériences;

- avoir au moins deux expériences probantes dans la conduite d'une mission d'élaboration des documents de planification stratégique ;
- avoir une expérience dans la conduite des missions sur les secteurs de la gestion environnementale serait un atout ;
- avoir d'excellentes capacités communicationnelles et rédactionnelles ;
- avoir une bonne maîtrise de la langue française.

Il doit faire recours à d'autres compétences dans l'exécution de sa mission notamment : un environnementaliste et Gestionnaire de projet de niveau BAC+5 et disposant d'au moins (05) années d'expériences dans la planification et le suivi-évaluation de projets dans le domaine de l'environnement et du climat.

6) Organisation générale de l'étude

La coordination, le contrôle et le suivi de l'étude seront assurés par la Direction de la Prospective, de la Programmation et du Suivi-Evaluation (DPPSE) du FNEC qui fera le point de l'avancement des travaux avec le bureau d'études conformément au calendrier retenu. C'est également cette Direction qui facilitera les contacts des consultants ainsi que la collecte des données, informations et documents nécessaires à la bonne exécution de la mission.

Les documents ci-après seront mis à la disposition du bureau d'études :

- les statuts du FNEC adoptés en Conseil des Ministre le 27 janvier 2017 ;
- le plan stratégique 2017-2021 du FNEC ;
- le guide d'éligibilité et de sélection des projets en vigueur ;
- le manuel de suivi et d'évaluation axé sur les résultats et du suivi environnemental des projets en vigueur ;
- les différents rapports sur le processus de sélection des documents de projets issus de l'Appel à projet 2018 ;
- les rapports récents de suivi évaluation des projets;
- le manuel de procédures de gestion administrative, comptable et financière du FNEC ;
- la Politique Environnementale et Sociale du FNEC;
- la Politique genre du FNEC.

Des réunions périodiques seront organisées entre le cabinet d'études et le FNEC pour apprécier l'état d'avancement des travaux et procéder au recentrage si nécessaire.

Le cabinet d'études devra proposer sa méthode de travail et un chronogramme d'exécution des tâches assorties d'un planning cohérent avec la durée de la mission.

Le Cabinet d'études est astreint à la production de trois (02) documents obligatoires. Il s'agit du:

- rapport diagnostic qui sera validé à mi-parcours au cours d'un atelier;
- document du plan stratégique 2021-2025 du FNEC ;
- rapport général de sa mission.

A la fin des travaux, le cabinet d'études devra déposer après une séance de validation, la version définitive des trois rapports ci-dessus énumérés.

En termes de livrables, il est attendu du Cabinet d'études la fourniture sur DVD ou clé USB en deux (02) exemplaires, des dits documents validés.

7) Durée de la mission

La durée de réalisation de la prestation est de trois (03) mois à partir de la date de signature du contrat par les deux parties. Elle se déroulera suivant le programme de travail et le calendrier proposés par le cabinet d'études et validés par le FNEC.

Annexes n° 5 : Modèle logique des interventions du FNEC

Annexe n°5 : MODELE LOGIQUE DES INTERVENTIONS DU FNEC SUR LE QUINQUENNAT 2021-2025

