

**Quatre projets OIBT évalués en Bolivie, en Indonésie et au Cameroun ont formé de nombreux stagiaires mais leur efficacité a été limitée**

par  
**Ken Rodney**

Consultant auprès de l'OIBT  
krodney@iwokrama.org



**Apprentissage de l'AFT:** Formation sur le terrain en Bolivie. Photo: V.H. Achá (ESFOR)

**E**N NOVEMBRE 2005, le Comité du reboisement et de la gestion forestière a décidé de procéder à l'évaluation à posteriori de quatre projets OIBT réalisés en matière de formation à la gestion durable des forêts. L'évaluation devait fournir un diagnostic concis des réussites et des échecs, préciser les causes de ces réussites et échecs, la contribution des projets à la réalisation de l'Objectif OIBT 2000 et à l'exécution du Plan d'action de Yokohama de l'OIBT, et tirer des enseignements pouvant servir à améliorer des projets analogues à l'avenir.

Ces projets étaient les suivants:

- 1) **PD 89/90 (F) I, II et III:** Aménagement forestier à long terme et développement des ressources humaines en Indonésie – Phases I, II et III;
- 2) **PD 26/92 REV.2 (F,I):** Mise au point de méthodes et de stratégies pour l'aménagement durable de la forêt tropicale humide au Cameroun (Cameroun);
- 3) **PD 63/97 REV.3 (F):** Programme de spécialisation pour les techniciens forestiers en matière de gestion durable des forêts tropicales en Bolivie (Bolivie); et
- 4) **PD 42/00 REV.1 (F):** Formation d'instructeurs à l'application des critères et indicateurs OIBT et indonésiens de l'aménagement forestier durable au niveau des unités d'aménagement forestier (Indonésie).

**L'évaluation devait fournir un diagnostic concis des réussites et des échecs, préciser les causes de ces réussites et échecs, la contribution des projets à la réalisation de l'Objectif OIBT 2000 et à l'exécution du Plan d'action de Yokohama de l'OIBT, et tirer des enseignements pouvant servir à améliorer des projets analogues à l'avenir.**

Ces projets ont été achevés entre décembre 2001 et février 2005 et ont été évalués dans la seconde moitié de 2006. L'auteur était le chef d'équipe de la mission d'évaluation à posteriori des quatre projets sélectionnés, des tâches spécifiques lui ayant été assignées sur une base régionale (voir les remerciements).

L'auteur s'est rendu sur les lieux de chacun des projets, accompagné d'un consultant régional.

## **Différences entre projets**

Il y a d'importantes distinctions à faire en ce qui concerne le type de formation dispensé par chaque projet:

- Le projet **PD 89/90 (Indonésie)** a aidé des professionnels du secteur forestier national à participer, à l'étranger et localement, à des programmes de troisième cycle relatifs à l'AFD; toutefois, ce projet avait trois objectifs distincts, dont un seulement concernait le développement des ressources humaines lié à la gestion de forêt;
- Le projet **PD 26/92 (Cameroun)** était essentiellement un projet de recherche qui comportait un volet de formation; la stratégie du projet était basée sur une combinaison de recherche et d'activités de formation;
- Le projet **PD 63/97 (Bolivie)**—Agence d'exécution (Escuela Superior Forestal—ESFOR) a mis au point des programmes d'étude et des modules de formation et a dispensé des cours de spécialisation du troisième cycle sur l'AFD à des professionnels nationaux et régionaux de la foresterie, ainsi qu'à des étudiants préparant une licence; et
- Le projet **PD 42/00 (Indonésie)** a dispensé une formation pratique à des instructeurs en vue de l'application, au niveau de l'unité de gestion (concessionnaires forestiers), des C&I de l'AFD élaborés par l'OIBT et en Indonésie.

## **Évaluation**

Les quatre projets sélectionnés ont contribué à la réalisation de plusieurs objectifs, politiques, plans et stratégies de l'OIBT, tels que définis dans l'Objectif OIBT 2000 et dans le Plan d'action de Yokohama de l'OIBT.

Tous les projets visaient principalement la réalisation de l'Objectif OIBT 2000 par le biais de la formation et du développement des professionnels travaillant dans le secteur forestier. En outre, le projet PD 26/92 (Cameroun) a aidé un

associé privé de ce secteur (Wijma-Douala SARL) à obtenir la certification du FSC pour ses opérations.

La contribution réelle des quatre projets au travail de l'OIBT en matière d'AFD réside dans le grand nombre de professionnels ainsi formés à la gestion durable des forêts, et dans le fait que bon nombre d'entre eux occupent maintenant des postes dans l'administration ou le secteur privé et sont susceptibles d'influer sur la politique forestière nationale. De plus, lorsqu'ils auront été diffusés, les nombreux manuels de formation et documents de recherche produits constitueront des outils permettant de faire davantage adopter les pratiques. Les ateliers et séminaires soutenus par le projet ont servi à mieux sensibiliser tous les acteurs à l'importance et à la valeur de l'AFD.

Cette collectivité de ressources humaines qualifiées est extrêmement capable de promouvoir les pratiques d'AFD, à condition qu'il soit donné aux personnels la possibilité de devenir champions actifs de l'AFD dans leurs organismes respectifs, et dans un cadre propice. A cet effet, les pouvoirs (nationaux et locaux) et les concessionnaires de forêts devront mettre à profit cette ressource, en qualité d'instructeurs et de défenseurs de l'AFD.

Il est encore difficile de percevoir entièrement l'impact des quatre projets sur toutes les parties prenantes du domaine forestier, sauf que certaines entreprises se sont mises à envisager sérieusement l'AFD et l'application des C&I dans leurs opérations. Cependant, en supposant que des politiques et des cadres d'exécution adéquats pour l'AFD seront mis en place, il est valable de porter à l'actif des projets qu'ils ont contribué très sensiblement à satisfaire aux divers intérêts des parties prenantes du domaine forestier dans les pays concernés.

Les objectifs de développement et spécifiques des quatre projets ont été dans une large mesure réalisés. Les programmes du troisième cycle, les activités de formation, l'élaboration de manuels et de documents, les études et les recherches qui ont eu lieu au cours des projets ont tous contribué de façon notable à l'AFD, dépassant dans beaucoup de cas la portée originale des projets.

On peut dire que, globalement, les quatre projets n'ont été que modérément efficaces, sans pour autant vouloir critiquer les projets eux-mêmes. Une importante collectivité de ressources humaines a été formée et les acteurs ont été davantage sensibilisés, mais reste à voir de si cette collectivité et une sensibilité accrue peuvent efficacement influencer sur la réalisation de l'AFD dans les pays concernés. Les facteurs qui le déterminent dépassent la portée des projets et sont souvent indépendants de la volonté des agences d'exécution elles-mêmes.

## Leçons apprises

Le développement de ressources humaines est un processus continu, et il est de la plus haute importance pour renforcer les capacités des pays membres de l'OIBT de réaliser l'AFD. Les projets relatifs au développement des ressources humaines visant l'AFD doivent continuer à bénéficier d'un soutien. S'agissant des deux projets indonésiens, au cours desquels un grand nombre de manuels de formation ont été élaborés

uniquement en langue indonésienne, il est important de faire en sorte que tous les manuels, les directives et autres documents de formation rédigés lors de projets de développement des ressources humaines, ou ceux résultant de l'application pratique des techniques de gestion forestière sur le terrain soient traduits et partagés avec d'autres pays.

La formation virtuelle mise au point par ESFOR (Bolivie) pour dispenser son cours de spécialisation s'est avérée être une approche innovatrice et, en tant que telle, devrait être envisagée par d'autres pays dans de futurs projets pour la formation de leurs ressortissants à la gestion durable des forêts.

En ce qui concerne l'organisation de ces projets, plusieurs leçons importantes ont été apprises:

- les structures d'organisation des projets doivent être simples, concises et efficaces, comme dans le projet bolivien PD 63/97, qui comprenait le comité directeur, le comité consultatif technique et le conseil de coordination technique-administratif. Cette organisation s'est avérée adéquate pour assurer le succès de l'exécution du projet et devrait être reproduite dans de futurs projets.

*Il est encore difficile de percevoir entièrement l'impact des quatre projets sur toutes les parties prenantes du domaine forestier, sauf que certaines entreprises se sont mises à envisager sérieusement l'AFD et l'application des C&I dans leurs opérations.*

- Tous les projets, mais particulièrement les projets complexes, pluridisciplinaires comme PD 89/90 en Indonésie, exigent un chef de projet s'occupant spécifiquement d'assurer en temps voulu la coordination efficace de toutes les activités.
- Pour les projets tels que PD 42/00 (Indonésie), il aurait fallu organiser plusieurs équipes nationales de formation de base afin d'assurer la disponibilité d'instructeurs à déployer là et quand ils seraient nécessaires.
- Les deux projets indonésiens comportaient un volet prévoyant l'essai des C&I OIBT de l'AFD et se déroulaient à peu près à la même époque. Les comités directeurs des projets devraient être informés d'autres projets susceptibles d'avoir une portée ou des objectifs faisant double emploi avec ceux des projets qu'ils dirigent. La complémentarité et la collaboration entre projets similaires seraient extrêmement salutaires et productives.
- Les évaluations à posteriori devraient être entreprises dans les deux ans qui suivent l'achèvement des projets afin d'éviter des trous de mémoire institutionnelle et la perte d'importants documents de projet, ce qui risque de se traduire par une évaluation moins que satisfaisante, comme dans le cas de PD 26/92 (Cameroun) achevé en 2001. Au moment de l'évaluation, l'équipe n'a pas été en mesure de vérifier le nombre exact des stagiaires ni les diverses disciplines dans lesquelles ils avaient été formés.

## Recommandations

Les futurs projets sur le développement des ressources humaines visant l'AFD devraient avoir, au minimum, les objectifs génériques suivants:

- expliquer aux principaux décideurs des gouvernements et de l'industrie forestière pourquoi l'AFD devrait être

institutionnalisée dans les mécanismes décisionnels relatifs à la gestion des forêts;

- établir un cursus de formation exhaustif adapté aux conditions du pays, pour qu'il puisse ensuite être développé et appliqué même après la cessation progressive du soutien de l'OIBT;
- développer la formation de manière à en faire bénéficier un plus large éventail de praticiens forestiers à de nombreux niveaux; et
- faire en sorte que les documents de formation soient partagés avec d'autres pays.

Le pratiques/idées innovatrices suivantes pourront être adoptées dans de futurs projets de formation à l'AFD:

- incorporer des modules de formation à l'AFD et aux C&I dans les programmes classiques de développement des ressources humaines des entreprises forestières, des services forestiers des gouvernements et dans les cursus des écoles et des universités forestières;

***Le suivi à mi-parcours et l'évaluation des projets devraient explicitement contrôler la présence et l'applicabilité de plans devant garantir leur durabilité, y compris l'existence des risques potentiels menaçant la durabilité de ces plans ...***

- identifier et vulgariser les 'meilleures pratiques' représentant des exemples d'AFD dans un pays;
- inclure l'AFD et les C&I dans les sujets forestiers des examens donnant lieu à la délivrance de licences, dans les pays où ce processus existe;
- organiser des ateliers et des séminaires sur l'AFD et les C&I à l'intention d'un plus large éventail de parties prenantes et en particulier des communautés indigènes; et
- reproduire dans d'autres pays les modules novateurs de formation virtuelle mis au point par ESFOR.

En outre, tous les pays tireraient bénéfice d'une formation à l'AFD visant les groupes suivants:

- les décideurs de haut niveau dans les agences forestières et autres services publics, y compris les pouvoirs publics locaux;
- les décideurs de haut niveau dans les entreprises forestières et autres organisations/associations forestières connexes;
- les cadres moyens et les agents de terrain d'entreprises forestières et d'organismes forestiers connexes;
- le personnel d'unités de planification d'entreprises forestières, de services forestiers des gouvernements et des pouvoirs locaux;
- les enseignants et le personnel des écoles et des universités forestières;
- le personnel d'organismes de consultation et d'associations professionnelles en matière de foresterie;
- les dirigeants de communautés indigènes dont les moyens de subsistance dépendent des ressources de la forêt; et
- les femmes (les futurs projets devraient concevoir des moyens pour encourager une plus grande participation des femmes aux cours de formation à l'AFD car elles étaient insuffisamment représentées dans chacun des quatre projets évalués).

Le suivi à mi-parcours et l'évaluation des projets devraient explicitement contrôler la présence et l'applicabilité de plans devant garantir leur durabilité, y compris l'existence des risques potentiels menaçant la durabilité de ces plans, afin de s'assurer qu'il sera possible, sans difficulté, de mettre progressivement fin aux projets et d'insérer leurs résultats dans le travail 'normal' des organismes bénéficiaires. Le cas échéant, la nécessité d'envisager une seconde phase ou un projet de suivi devrait être identifiée promptement et les processus de documentation et approbation nécessaires devraient être administrés de manière à assurer qu'il n'y aura qu'une perte minimale, sinon nulle, de l'élan donné par la première phase.

Il faudrait envisager de soutenir un plus grand nombre de projets de formation à l'AFD pour lesquels des organismes ou des associations du secteur privé agiraient en tant qu'agences d'exécution. De tels projets pourraient sans doute tirer avantage d'un système de gestion plus clair et plus efficace, et du fait que le secteur forestier serait plus enclin à tenir compte de leurs résultats. Enfin, il est nécessaire d'évaluer comment les ressources humaines et matérielles générées par des projets relatifs à l'AFD ont été utilisées, et dans quelle mesure ces ressources ont apporté une contribution efficace à la réalisation de l'AFD.

## **Remerciements**

L'auteur rend hommage à la compétence de l'équipe de consultation et la remercie sincèrement de son assistance: Cecilia G. Malaguti de Souza do Prado (Bolivie); Romeo T. Acosta (Indonésie); et Obiora Dennis Nwokeabia (Cameroun). Il tient également à remercier le personnel des agences d'exécution, en particulier: Gustavo Guzman (Bolivie); Pak Kuswanda (Indonésie) et Schadrack Ekotto (Cameroun).

*Le rapport intégral de l'évaluation à posteriori est disponible sur demande adressée au Secrétariat de l'OIBT (rfm@itto.or.jp).*