



PROJET O.I.B.T. PD 109/90 REV.4 (I,F)

**APPUI A LA POLITIQUE DE MODERNISATION, DE
RESTRUCTURATION ET DE DEVELOPPEMENT DES INDUSTRIES
DE BOIS EN COTE D'IVOIRE.**

RAPPORT D'EVALUATION A POSTERIORI

Préparé pour l'O.I.B.T

par :

Dr. Jean BAKOUMA

**ASSISTANCE TO MODERNIZATION, RESTRUCTURING AND
DEVELOPMENT OF WOOD-BASED INDUSTRIES IN COTE D'IVOIRE**

SUMMARY

Summary

1. Context

1.1 ITTO project PD 109/90 Rev.4 (I,F) "Assistance to Modernization, Restructuring and Development of Wood-based Industries in Côte d'Ivoire" is part of a vast forest environment conservation programme launched in 1988 and based on the sustainable utilization of timber resources, aimed at maintaining a forest canopy compatible with the protection of ecosystems, biological diversity and the market. The project is aimed at providing decision-makers and the body of stakeholders with a quantified view of the timber potential as well as its adaptation to the local processing capacity and domestic and international markets. It has long-term development objectives and short-term specific objectives.

1.2 The development objectives of the project are to strengthen the existing process of forest management for a sustainable timber production in all forests of Côte d'Ivoire.

1.3 In the main, the project's development objectives involve the following:

- i) Advocate sustainable management of all forests in both the reserved forest estate and in rural areas.
- ii) Restore forest production potential to a level of 4 million m³ of industrial timber per annum.
- iii) Manage forests as socio-economic development resources in cooperation with local communities and taking into account their needs and aspirations.
- iv) Promote the development of a diversified, modern and efficient timber industry with a capacity adapted to the forest production potential.

1.4 These long-term objectives are linked to specific objectives, which initially consisted in:

- i) Carrying out a survey of timber processing industries and estimating their development potential, taking into account their technical and economic status.
- ii) Gathering basic information on the situation of forests in the rural sector, in particular their wealth in timber resources, with a view to proposing sustainable utilization strategies.
- iii) Estimating the local demand for forest products and identifying opportunities in foreign markets.
- iv) Identifying the number of forest management units, taking into account their location and the present capacity of timber processing industries.
- v) Identifying forests in the rural sector, which are to be reserved as community forests.
- vi) Identifying areas that require immediate securing and ecosystem conservation measures.

1.5 It should be noted that the above specific objectives have been modified since the first draft and that only the first four have been retained. This reduction in number is due to the fact that some of the actions planned within the project have been implemented in the context of the Forest Sectoral Plan (1991-1996)

1.6 The project started in April 1994 and lasted nearly six years for various reasons, although its planned duration was 36 months. The overall cost of the project is \$US1,111,400: \$US431,000 for Côte d'Ivoire and 680 400 for ITTO.

1.7 Project activities are coordinated by the Sub-Department of Research and Technology (Technical Department) in collaboration with the Department of Research and Projects of SODEFOR. In order to achieve the set objectives, the following outputs have been obtained:

1.8 The results of surveys carried out on the timber industry in Côte d'Ivoire, which are included in two (2) reports. The first report relates to six (6) large timber industry concentration areas. The second report completes the first and extends the survey to two (2) new areas, analyzing more specifically the relation between the established capacity and the volume actually processed for each processing unit.

1.9 These surveys provide a comprehensive list of timber industries and their precise location, their technical capacity and the volume of timber actually processed, the employment structure, their financial structure and cost-effectiveness. A total of 111 factories managed by 103 companies were identified, 70% of which only carry out primary processing (sawnwood).

1.10 The consumption and supply of industrial timber are known and proposals have been made to take measures to resolve, or at least reduce the impact of the problems identified.

1.11 A report has been produced, outlining the results of this inventory and lists the volume of marketable timber by species and survey area.

1.12 The estimate of the timber potential in the rural environment over a million hectares has provided the most recent information on the status of timber resources in the main area of supply of timber to industries.

1.13 As far as the surveys are concerned, the survey of the timber export market indicates the possibility and conditions of establishing a tool for monitoring both the timber product export trends in Côte d'Ivoire and the development of foreign markets where these products are sold or where they could be.

1.14 The study carried out on timber consumption in Côte d'Ivoire, based on inventories and data available to SODEFOR, provides a record of industrial timber supply and demand, an analysis of statistical data collection and processing systems and proposals for improving the existing system.

2. Aim of the Evaluation

2.1 The object of this evaluation, which is carried out on completion of the project, is to draw lessons from this first ITTO project in Côte d'Ivoire in order to provide the Organization with information on the effectiveness of the actions implemented, the relevance of project outputs and to what extent set project objectives have been achieved. In order to assess the contribution of the project to long-term forest development objectives, an evaluation is carried out by an independent expert at the request of ITTO, in accordance with the following terms of reference:

- i) Take stock of project results, carry out an overall evaluation of its successes and failures with regard to assistance to the development, modernization and restructuring of wood-based Industries in Côte d'Ivoire.
- ii) Assess the relevance and effectiveness of project activities addressing sustainable forest production. This includes present market conditions and project results dealing with current timber harvesting practices in Côte d'Ivoire.
- iii) Assess the relevance of the project and its impact on wood-based industries, and its capacity to adjust to the potential production of forests. This would include actions taken in the country to introduce and implement ecosystem conservation policies and plans.
- iv) Assess the unexpected effects and impacts, whether or not beneficial, and the reasons for their occurrence.
- v) Analyze and assess the efficiency of project implementation, including technical, financial and management aspects.
- vi) Summarize lessons drawn and identify the issues and problems that should be taken into account when designing and implementing similar projects in the future.

2.2 The Evaluation Report should be drafted in accordance with the procedures outline in Part B of the ITTO Manual for Project Monitoring, Review and Evaluation.

3. Areas covered by the Evaluation

1. The Evaluation Mission took place in Abidjan from 3 to 13 September 2001 at the SODEFOR Headquarters. All SODEFOR management staff contributed actively to the realization of the mission and working sessions took place with the project technical division and the SODEFOR financial division. Other meetings were organized with the Department of Timber Production and Timber Industries of the Ministry of Forests, with the Chairman of the Timber Enterprises' Union and the Chairman of the Timber Exporters and Traders' Union and with the GECA auditing firm, which audited the project accounts. A first working session had already taken place in Montpellier on 31 August 2001 with Mr Bernard Cassagne, who carried out the study on export markets. All these meetings were aimed at assessing the actions implemented in the context of the project, as well as the effectiveness, productivity, impacts and effects of its different outputs.

3.1 Efficiency and operations

3.1.1 Efficiency

1. Immediate objectives were realized by dividing project tasks into three components or activities: evaluation of resources, survey of timber industry and studies of local and export markets.

6. The management of the project technical activities was adequate. On the other hand, regarding financial management, the absence of a designated official (project files were dealt with by all accountancy staff in the same way as other expenses incurred by SODEFOR) led to considerable time loss in gathering all the project information.

7. Project management and execution could have been more adequate had the Project Coordinator not been faced with a continuous change of officials within the Finance Department (three financial directors succeeded each other during the course of the project). This prolonged the organization of the project and led to a time lag in the execution of activities. However, despite these management and implementation difficulties, the evaluation of project execution activities shows that the project completed all the planned activities and even some additional activities that had not been identified at the start.

3.2. Productivity

3.2.1. Achievement of outputs and specific objectives

1. Project results have included the provision of recent data on the timber potential, of a typology of the forest industry and an analysis of international timber market trends. Furthermore, the project has defined conditions for the establishment of a monitoring mechanism that would enable decision-makers and operators in the timber industry to be better informed on market trends, and has introduced a data collection and processing software for use on microcomputers.

2. All these outputs therefore fulfilled the specific objectives of the project by providing an estimate of the resource and its adaptation to the consumption of timber processing units, as well as shedding light on the status of wood-based industries. Given the discrepancies between estimated and actual expenditure, the budget components relating to international consultation activities and capital items have shown a positive balance, while a negative balance has been recorded in relation to local personnel, duty travel and miscellaneous costs, in particular financial.

3.2.2. Validity of the project design and the management of unexpected situations

1. The project elements were identified, based on the actual forest context in Côte d'Ivoire until the 1980s. Thus the project objectives are clearly defined and divided into development objectives and specific objectives. Similarly, expected outputs and activities to be undertaken within the project framework have been correctly identified. However, a number of indicators for achieving the objectives are imprecise, due to the fact that the logical framework of the project was drafted after project execution. Because changes were made to the procedures for ITTO project formulation between the time this project was developed and its implementation, the project attempted to adapt to the new procedures. This explains the approximate nature of indicators and assumptions.

2. Despite this difficulty, the project was designed in a rational fashion, with clearly defined objectives. Nevertheless, despite the assumptions formulated, the absence of a permanent joint and concerted formulation of the specific objectives of the project with certain identified stakeholders as beneficiaries led to a biased assessment of risks and constraints. There was therefore a risk attached to the "lack of precision of activities" which meant that the volume of activity involved in the inventory and the industrial surveys was underestimated, which explains the recourse to complementary activities. Furthermore, management of unexpected situations was very late and very slow to take place because "responsiveness" to unexpected situations had not been incorporated into the project design. However, the project design is justified by the extent of forest degradation in Côte d'Ivoire and the fact that there were only vague ideas about the size of size of the phenomenon.

3. The specific objectives of the project are therefore no sounder than they would have been if the project had also envisaged analyzing charcoal production, which contributes to forest degradation.

3.3- Impact and effects

1. The final product of this project is a quantitative and qualitative evaluation of the timber resource and of the industrial fabric of the forestry sector. By implementing all these activities, the project fulfilled the expectations it had raised. The evaluation of the achievement of the specific objectives can be summarized as follows:

5. Conclusions and recommendations

5.1. Conclusions

1. The results of the project can be summarized as a quantitative and qualitative assessment of the timber resources available to the timber industry, a perfect evaluation of the fabric of the timber industry and its problems of supply, the installation of software for the management of data on national timber production and consumption, and the monitoring of timber export markets.
2. Technically, the project execution was adequate and relevant, with the regular monitoring of results mentioned in the progress reports. Purchase and recruitment procedures complied with adequate rules prescribed in the Project Execution Agreement.
3. The impact of the project on the adaptation of the industrial capacity to resources was made through the granting of Forest Logging Areas (PEF), brought into force in 1995. This reform binds the concession holder to restore the forest canopy and to ensure the sustainability of the forest production potential. The PEF holder must undertake forest management operations (mainly reforestation – 1 ha to be reforested for every 250 m³ harvested in a forest area – and the scheduling of felling operations) in order to ensure the rational and sustainable utilization of the Forest Estate. This process is finally reinforced by the project.
4. The project implementation was faced with the withdrawal of certain consultants, as well as with a poor appreciation of the volume of work and personnel instability. The accumulation of all these problems seriously delayed the project, which has also failed to plan for responsiveness to unexpected situations.
5. The project design interconnects the long-term and specific objectives in a rational fashion. The charcoal production activities evaluation, and therefore the organization of urban centre supply could without doubt have been included in the project objectives. Moreover, the project had a body of indicators, means of verification and important assumption. Generally, all these criteria have contributed to achieving the project's objectives. However, certain indicators could have been more specific and even numbered, to provide a more pertinent quantified picture.
6. The first lesson to be drawn from this project concerns the precision of information on the timber resource potential, but also its capacity to satisfy the demand of the wood-based industries and markets. This information precision is a pre-requisite of long-term decision-making. This project provides a solid basis for a sustainable forest management system, compatible with the market and ensuring a silvicultural balance. The second lesson to be drawn is the need for permanent consultation between stakeholders, including local communities, in defining objectives and responsibilities. The third is that in future, mechanisms of responsiveness to unexpected situations should be in place.

5.2. Recommendations

1. The ITTO project PD 109/90 Rev.4 (I,F) "Assistance to Modernization, Restructuring and Development of Wood-based Industries in Côte d'Ivoire" completed all recommended activities and achieved all the specific objectives intended to contribute to the overall development objective, at a properly budgeted overall cost. The project's weakness lies in its failure to respect deadlines due to the great instability of the personnel, and in its insufficient appraisal of tasks during its development, and finally, in its failure to plan "responsiveness" to unexpected situations during its execution. However, the precise nature of the information provided by the project on the wood-based industries, the status of the resource, its processing and its markets, constitutes an undeniable success, which will require the following further actions:
2. Sustain the project outputs through the regular updating or revision of data on the forest sector.
3. Extend knowledge acquired in the course of the project to all forest stands of the rural estate. In its capacity, ITTO could contribute to enhancing knowledge and information on these different stands.
4. Create information dissemination and management links in the institutions concerned, possibly real information units on the forestry sector.
5. Develop the marketing of lesser- wood species by exploring markets inside and outside Africa, and their processing.

6. The Government should support the modernization of the timber industry and sustainable forest management, using the results of this project and adapting the current Forestry Code, to the forest and industrial situation highlighted by the project.
7. The Authorities should take measures manage or control the charcoal production activities, and particularly to ensure the adequate supply of firewood to the main urban centres, in accordance with the proposals contained in the "National Energy Plan – Diagnosis of the Biomass Sector" (1988) ;
8. Seek better consultation between the different stakeholders involved in the reforestation process. Taking into account the level of development (or level of poverty) of rural populations requires the involvement of rural communities in safeguarding the resource and in the distribution of revenue obtained from forest resources.
9. Given its experience in the field, SODEFOR should provide guidance and technical support to the reforestation operations of timber enterprises.
10. For future projects, ITTO needs to take measures to organise jointly with its partners "responsiveness" during project execution in order to reduce as far as possible the delays due to sudden unexpected situations appearing during project implementation.

SOMMAIRE

I- RESUME GENERAL	3
1-Le contexte du projet.....	3
2-Objet de l'évaluation.....	4
3-Domaine couvert par l'évaluation.....	4
3.1. Efficacité et opérations.....	5
3.1.1-Efficacité.....	5
3.1.2. <i>Bilan de la mobilisation des apports</i>	5
3.1.3. <i>Bilan de l'exécution</i>	5
3.2- Productivité.....	6
3.2.1. <i>Bilan des réalisations obtenues au niveau des produits</i> <i>et des objectifs spécifiques</i>	6
3.2.2. <i>Bilan de validité du montage du projet et de gestion des situations imprévues</i>	6
3.3- Impact et effets.....	6
3.4. Effets inattendus.....	8
4-Conclusions et recommandations.....	8
4.1-Conclusion.....	8
4.2-Recommandations.....	9
II- LE PROJET ET SON CONTEXTE	10
1- Contexte.....	10
2-Domaine et axe de l'évaluation.....	11
3-Méthode de l'évaluation.....	12
4-Conclusions et enseignements dégagés.....	12
4.1-Efficacité.....	12
4.1.1. <i>Bilan des aspects techniques, administratifs, et financiers du projet</i>	12
4.1.2. <i>Bilan de la mobilisation des apports</i>	13
4.1.3. <i>Bilan de l'exécution</i>	14
4.2- Productivité.....	16
4.2.1. <i>Bilan des réalisations obtenues au niveau des produits</i> <i>et des objectifs spécifiques</i>	16
4.2.2. <i>Bilan de validité du montage du projet et de gestion</i> <i>des situations imprévues</i>	16
4.3- Impact et effets.....	17
5-Conclusions et recommandations.....	19
5.1-Conclusion.....	19
5.2-Recommandations.....	20
6-Leçons à tirer du projet.....	22
6.1.Enseignements relatifs au développement.....	22
6.2. Enseignements relatifs à l'exécution.....	23
ANNEXES	24
ANNEXE 1 : CHRONOGRAMME DES ACTIVITES.....	25
ANNEXE 2 : ORGANISATION FONCTIONNELLE DU PROJET O.I.B.T. PD 109/90 Rev(4 (I)).....	26
ANNEXE 3 : ESTIMATION DU VOLUME EXPLOITABLE DANS LE DOMAINE RURAL ET EVOLUTION DES UNITES DE TRANSFORMATION.....	27
ANNEXE 4 : TERMES DE REFERENCE.....	28
ANNEXE 5 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES.....	29
ANNEXE 6 : LISTE DES DOCUMENTS ET AUTRES REFERENCES MATERIELS UTILISEES POUR LA MISSION.....	30

RESUME GENERAL

RESUME GENERAL

1-Le contexte du projet

1.1. Le projet O.I.B.T. PD 109/90 Rev.4 (I, F) « *Appui à la politique de modernisation, de restructuration et de développement des industries à base de bois en Côte d'Ivoire* », s'inscrit dans un vaste programme de préservation de l'environnement forestier initié en 1988, à partir d'une exploitation rationnelle de la ressource ligneuse afin de maintenir un couvert forestier compatible avec la sauvegarde des écosystèmes, la biodiversité et le marché. Le projet vise à fournir aux décideurs, et à l'ensemble des acteurs une appréciation quantifiée du potentiel ligneux, ainsi que son adéquation avec les capacités de transformation locale, les marchés intérieurs et extérieurs. Il poursuit des objectifs de développement à long terme et des objectifs spécifiques à très court terme.

1.2. Les objectifs de développement du projet consistent à consolider un processus en cours qui vise l'aménagement pour une production soutenue de toutes les forêts de Côte d'Ivoire.

1.3. Ces objectifs de développement consistent principalement à :

- i) Préconiser un mode de gestion durable de toutes les forêts aussi bien du domaine classé qu'en zone rurale.
- ii) Restaurer le potentiel de production des forêts au niveau de 4 millions de mètres cubes de bois d'œuvre par an.
- iii) Gérer les forêts comme des ressources de développement socio-économiques en coopération avec les populations locales et en prenant en considération leurs demandes et leurs aspirations.
- iv) Promouvoir une industrie du bois diversifiée, moderne et efficace avec une capacité ajustée au potentiel de production des forêts.

1.4. Ces objectifs à long terme sont liés aux objectifs spécifiques qui initialement consistaient à :

- i) Enquêter sur les industries de transformation du bois et estimer leur potentiel de développement, en tenant compte de leurs conditions technico-économiques.
- ii) Obtenir des informations de base sur la situation des forêts du secteur rural, en particulier leur richesse en ressource ligneuse, pour proposer des stratégies d'utilisation durable.
- iii) Estimer les besoins en produits forestiers au niveau du marché local et identifier les opportunités sur les marchés extérieurs.
- iv) Identifier le nombre d'unités forestières d'aménagement, en tenant compte de la localisation et de la capacité actuelle des industries de transformation du bois.
- v) Identifier les forêts du secteur rural qui vont être classées ou réservées comme des forêts communales.
- vi) Identifier les zones qui nécessitent dans l'immédiat des mesures de sécurisation et de préservation de l'écosystème.

1.5. Il faut noter que ces objectifs spécifiques du projet ont été modifiés par rapport à la première élaboration pour ne retenir que les quatre premiers. Cette réduction s'explique du fait que certaines actions qui étaient prévues au projet ont été plutôt exécutées dans le cadre du Plan Sectoriel Forestier (1991-1996).

1.6. Le projet a démarré en avril 1994 et a duré pratiquement (7) sept ans pour des raisons diverses, alors que la durée prévue était de 36 mois. Le coût global du projet est 1 111 400 \$US dont 431 000 \$US pour la Côte d'Ivoire et 680 400 \$US pour l'O.I.B.T. (gouvernement du Japon).

1.7. Les activités du projet ont été coordonnées par la Sous-Direction de la Recherche et de l'Ecologie (Direction Technique) en relation avec la Direction des Etudes et Projets de la SODEFOR. Ainsi pour atteindre les objectifs visés, un certain nombre de produits a été obtenu à savoir :

1.8. Les résultats des enquêtes réalisées auprès des industries du bois en Côte d'Ivoire qui sont consignés dans deux (2) rapports. Le premier a concerné les six (6) grandes zones de concentration des industries de bois. Le second rapport complète le premier et étend l'étude à deux (2) nouvelles zones, en analysant plus spécifiquement, pour chacune des unités de transformation, le rapport entre la capacité installée et les volumes réellement transformés.

1.9. Ces études fournissent une liste exhaustive des industries de bois avec leur localisation précise, leur capacité installée et le volume de bois réellement transformé, la structure de l'emploi, leur

structure financière et leur rentabilité. Au total 111 usines gérées par 103 sociétés ont été identifiées dont 70% ne réalisent que la première transformation (sciage) uniquement.

1.10. La consommation et la disponibilité en bois commercial sont connues et des propositions d'actions ont été émises pour résoudre ou tout au moins, réduire l'impact des problèmes identifiés.

1.11. Un rapport présentant les résultats de cet inventaire a été produit et présente les volumes de bois commercialisables par essence et par zone d'étude.

1.12. Autrement dit, l'estimation du potentiel ligneux en milieu rural sur un million d'hectares a fourni les informations les plus récentes sur l'état de la ressource ligneuse dans la principale source d'approvisionnement en bois des industries qui est le domaine rural. L'étude a livré pour chaque essence les volumes disponibles sur pied.

1.13. En ce qui concerne les études, celle sur le marché d'exportation du bois indique les possibilités et les conditions de mise en place d'un observatoire à la fois des tendances des exportations de produits ligneux pour la Côte d'Ivoire et l'évolution des marchés extérieurs où ces produits sont écoulés ou pourraient l'être.

1.14. La réalisation de l'étude sur la consommation de bois en Côte d'Ivoire, établit sur la base des inventaires et des données disponibles (MINAGRA, DSDI, DPIFR) fait le bilan du bois disponible et la demande en bois commercial, analyse les systèmes de collecte et traitement des statistiques et émet des propositions d'amélioration du système en place. L'élaboration d'un logiciel informatique de suivi des statistiques sur la consommation de bois avec un programme de Gestion de Base de Données de type relationnel.

2-Objet de l'évaluation

2.1. Cette évaluation intervient en fin de projet, son objectif est de tirer les leçons de ce premier projet de l'O.I.B.T. en Côte d'Ivoire afin de fournir des renseignements à l'Organisation sur l'efficacité des actions menées, la pertinence des produits obtenus et le degré de réalisation des objectifs fixés. Pour évaluer la contribution de ce projet aux objectifs de développement forestier à long terme, une évaluation est faite par un expert indépendant à la demande de l'O.I.B.T. selon les termes de référence suivants :

- i) Prendre en compte les résultats du projet et faire une évaluation d'ensemble relative aux succès ou aux échecs du projet dans l'appui au développement, à la modernisation et à la restructuration du tissu industriel de bois en Côte d'Ivoire.
- ii) D'évaluer la pertinence et l'efficacité des activités du projet qui abordent la production potentielle durable des forêts. Ce qui inclut la situation actuelle du marché ainsi que les résultats du projet qui traitent des pratiques actuelles de la récolte de bois en Côte d'Ivoire.
- iii) D'évaluer l'impact et la pertinence du projet sur le tissu industriel du bois et sa capacité à s'ajuster à la production potentielle des forêts. Ce qui inclurait l'examen du travail réalisé dans le pays relatif à l'établissement et à la mise en œuvre des politiques et plans de préservation de l'écosystème.
- iv) D'évaluer les effets et impacts inattendus, qu'ils soient bénéfiques ou non, ainsi que les raisons de leur apparition.
- v) D'analyser et d'évaluer l'efficacité de la mise en œuvre en incluant les aspects techniques, financiers et de gestion.
- vi) De résumer les leçons clés et d'identifier les questions et problèmes qui devront être pris en compte dans la conception et la mise en œuvre des projets similaires dans l'avenir.

2.2. La préparation du rapport d'évaluation s'est faite conformément aux procédures décrites dans la partie « B » du manuel de suivi, examen et évaluation de projets de l'O.I.B.T. (1999).

3-Domaine couvert par l'évaluation

1. La mission de l'évaluation a eu lieu à Abidjan du 3 au 11 septembre 2001 dans les locaux de la SODEFOR. Tous les responsables de la SODEFOR ont contribué positivement à la réalisation de la mission et des séances de travail ont eu lieu avec la direction technique du projet et la direction financière à la SODEFOR. D'autres séances de travail ont eu lieu avec la Direction de la Production et des Industries du Bois du Ministère chargé des forêts, avec le président du syndicat des industriels de

bois et le président du syndicat des exportateurs et négociants en bois, ainsi qu'avec le cabinet d'audit GECA qui avait audité les comptes du projet. Notons qu'une première séance de travail avait eu lieu à Montpellier le 31 août 2001 avec M. Bernard CASSAGNE qui a réalisé l'étude sur les marchés export. Toutes ces séances de travail ont consisté à porter un jugement sur les actions menées dans le cadre du projet ainsi que la pertinence des produits obtenus en terme d'efficacité, de productivité et d'impacts et effets. L'évaluation couvre le bilan de validité du montage du projet, et le bilan des réalisations en termes d'efficacité, de productivité et d'impacts et effets.

3.1. Efficacité et opérations :

3.1.1-Efficacité

1. La réalisation des objectifs immédiats a été faite à l'aide d'une décomposition des tâches du projet en trois composantes ou activités : La composante estimation de la ressource, la composante enquête sur l'industrie du bois, et enfin la composante études sur le marché local et le marché export.

2. Sur le plan technique, l'exécution du projet a nécessité l'élaboration par l'agence d'exécution la SODEFOR, d'un document méthodologique décrivant la démarche et les moyens à utiliser pour la réalisation de l'inventaire forestier et la conduite des enquêtes sur les industries de bois.

3. Au niveau des inventaires forestiers, une stratification a été faite à partir de cartes de végétation au 1/100 000 produites grâce à des images par satellite par le Centre de cartographie et de Télédétection (CCT) du BNETD (Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement), identifié comme organe prestataire.

4. La concertation entre l'administration et les représentants syndicaux des industriels a facilité dans une certaine mesure la collecte d'informations sur les conditions technico-économiques de l'industrie du bois.

5. Sur le plan administratif, la SODEFOR a désigné un coordonnateur qui a assuré la gestion administrative et technique de l'ensemble des opérations. L'organisation du projet a été faite sous une forme fonctionnelle et a privilégié que chacune des tâches du projet soit menée par des équipes compétentes. Cette forme d'organisation a eu l'avantage de confier les tâches à des équipes spécialisées dépendantes toutes du coordonnateur du projet.

6. Sur le plan financier, les activités et les apports au projet ont été financés comme prévue. La direction financière a exécuté le financement des opérations conformément à la planification des dépenses annexées à la convention de financement.

7. Dans l'ensemble les coûts prévus au budget ont été suffisants pour réaliser les activités. Le dépassement sur les frais de personnel provient de la mauvaise appréciation des délais d'exécution des travaux d'inventaire.

3.1.2. Bilan de la mobilisation des apports

1. Les principaux apports concernent les moyens humains, matériels et financiers utilisés pour la mise en œuvre du projet.

2. Tous ces moyens ont été affectés aux coûts prévus dans le projet puis réajustés chaque fois que cela était nécessaire. En fin de projet, les moyens humains dans leur globalité (hors voyages et missions) accusent un solde positif, en dépit d'une hausse occasionnée par des autres travaux et salaires supplémentaires. Tous les fonds alloués à la SODEFOR pour le projet ont servi à financer l'ensemble des opérations du projet, selon les règles et procédures de l'O.I.B.T. au bénéfice du projet.

3.1.3. Bilan de l'exécution

1. L'exécution des tâches s'est faite dans un ordre différent de celui qui était prévu, et les échéanciers n'ont pas été respectés, en raison d'une mauvaise évaluation des risques de localisation temporelle des tâches.

2. En conséquence, pour l'équipe d'inventaire, le délai d'exécution s'est rallongé pour n'avoir pas pris en compte les facteurs météorologiques. Par ailleurs, l'insuffisance de sensibilisation à l'endroit de certains villageois a entraîné une résistance de ceux-ci à collaborer pour la mission d'inventaire du projet. Initialement prévu pour une durée de 22 mois, le délai de réalisation globale a été de 29 mois.

3. Les enquêtes sur les industries du bois avaient un délai de réalisation des travaux et de production du rapport de 13 mois. Le temps réellement mis pour achever ces travaux est de 27 mois.

4. Deux autres études, l'une concernant les "*Informations sur les marchés d'exportation du bois*" et l'autre sur "*la consommation de bois en Côte d'Ivoire*" ont complété les informations collectées dans

le cadre de la mise en œuvre de ce projet. Prévues initialement pour être réalisées dans des délais respectifs de six (6) et quatre (4) mois, les conclusions définitives de ces travaux ont été livrées après 6 et 15 mois.

5. En définitive le cheminement critique de réalisation des tâches du projet n'a pas été maîtrisé par l'équipe du projet faute d'une évaluation préalable correcte des contraintes, et faute d'organisation de réactivité instantanée en cas de nécessité au moment de l'élaboration du projet. Cela se justifie partiellement du fait que l'agence d'exécution est tenue de respecter les règles en fonction des procédures de l'O.I.B.T.

6. La gestion des activités techniques du projet a été adéquate. Par contre au niveau de la gestion financière, l'absence d'un interlocuteur fixe (les dossiers du projet sont traités par tout le personnel de la comptabilité au même titre que les autres dépenses engagées par la SODEFOR) a engendré des pertes de temps importantes pour rassembler toutes les informations du projet au moment de l'audit effectué par le cabinet GECA.

7. La gestion du projet et son exécution auraient pu être plus adéquates si le coordonnateur du projet ne s'était pas heurté à un changement continu d'interlocuteurs au niveau de la direction financière (trois directeurs financiers se sont succédés pendant le projet). Ce qui a eu comme conséquence, un temps d'imprégnation assez long du nouveau personnel pour le projet et un décalage dans l'exécution des tâches. En dépit de ces difficultés de gestion et d'exécution, le bilan de l'exécution montre que le projet a réalisé toutes les activités prévues et a même exécuté certaines activités complémentaires non identifiées au départ.

3.2- Productivité

3.2.1. Bilan des réalisations obtenues au niveau des produits et des objectifs spécifiques

1. Les réalisations du projet ont fourni des données récentes sur le potentiel ligneux, une typologie de l'industrie forestière et une analyse des tendances du marché international du bois. Le projet a en outre défini les conditions de mise en place d'un observatoire qui permettrait de mieux informer les décideurs et les opérateurs du secteur bois sur les tendances du marché, et a mis en place une procédure de collecte et de traitement des informations à partir de logiciels développés sur micro-ordinateur.

2. L'ensemble de ces produits a donc satisfait les objectifs spécifiques du projet en fournissant une estimation de la ressource et son adéquation avec la consommation des unités de transformation du bois, mais aussi un éclairage sur la situation du tissu industriel de bois. Compte tenu de l'écart des dépenses prévues et de celles effectivement réalisées, il ressort des gains en ce qui concerne les activités de consultation internationale, et l'acquisition des immobilisations. Au contraire, des écarts négatifs ont été enregistrés en ce qui concerne les frais du personnel local, les voyages et missions et les divers frais, notamment financiers.

3.2.2. Bilan de validité du montage du projet et de gestion des situations imprévues

1. Les éléments du projet ont été identifiés à partir de la réalité du contexte forestier ivoirien en dégradation depuis les années 80. Les objectifs du projet sont ainsi bien définis et distingués entre les objectifs de développement et les objectifs spécifiques. De même, les produits attendus et les activités à mener dans l'exécution du projet ont été correctement identifiés. Cependant, certains indicateurs dans l'atteinte des objectifs sont imprécis. Cette situation relève du fait que le cadre logique du projet a été fait après l'exécution du projet. En effet, les procédures de présentation des projets de l'O.I.B.T. ayant évolué entre le moment où ce projet était élaboré et son exécution, il était nécessaire d'adapter le projet aux nouvelles procédures. Ce qui explique des approximations au niveau des indicateurs et des hypothèses.

2. Nonobstant cette difficulté, le montage du projet s'est fait sur une base rationnelle avec des objectifs clairement définis. Cependant, l'absence d'une formulation conjointe et concertée en permanence des objectifs spécifiques du projet avec certains acteurs identifiés comme bénéficiaires a conduit en dépit des hypothèses formulées, à une évaluation biaisée des contraintes et risques. Il y a eu un « risque d'imprécision des tâches » qui s'est traduit par une sous-estimation du volume d'activité à la fois pour l'inventaire et pour les enquêtes industrielles, ce qui explique le recours aux travaux complémentaires. La gestion des situations imprévues s'est faite avec beaucoup de décalage et de lenteur en raison d'une absence d'organisation préalable de « réactivité » dans l'élaboration du projet. Toutefois, la conceptualisation du projet se justifie par rapport au contexte forestier ivoirien en dégradation dont on ne disposait que d'idées vagues sur l'ampleur du phénomène.

3. Par conséquent, les objectifs spécifiques du projet ne sont pas plus robustes qu'ils auraient pu être si le projet envisageait de faire également un éclairage sur la situation de la production de charbon de bois qui participe à la dégradation de la forêt.

3.3- Impact et effets

1. Le bilan de la situation à l'issue du projet est une appréciation quantifiée et qualitative du capital ligneux et du tissu industriel du secteur forestier. En accomplissant toutes ces activités, le projet a répondu aux attentes qu'il avait suscitées. Le bilan de la réalisation des objectifs spécifiques se résume-en :

- i) La connaissance de la typologie de toutes les unités de transformation de bois installées en Côte d'Ivoire (caractéristiques techniques, types de produits confectionnés, structure des emplois, performances et rentabilité financière...) et la localisation précise de chacune d'entre elles.
- ii) Une estimation du potentiel ligneux (quantitatif et qualitatif) disponible pour l'industrie du bois et sa répartition par zone.
- iii) Une parfaite appréciation des difficultés liées à l'approvisionnement des unités industrielles et l'identification des mesures à mettre en œuvre en vue d'accroître les possibilités.
- iv) La mise en place de logiciels de gestion des informations relatives à la production et à la consommation de bois au niveau national ainsi qu'au suivi des marchés d'exportation du bois.
- v) L'identification de tous les acteurs producteurs ou gestionnaires d'informations sur les statistiques forestières en Côte d'Ivoire et la prise de conscience quant à la nécessité de collaborer pour assurer la fiabilité des informations.
- vi) La proposition de mesures pour l'amélioration de la production des données statistiques primaires, la description du cadre de mise en place et de fonctionnement d'un observatoire des marchés du bois.

2. Le projet a conforté une réforme importante intervenue en juin 1995 dans l'exploitation forestière, avec le passage des Permis Temporaires d'Exploitation (PTE) qui sont des concessions de 2 500 ha en moyenne sur une durée de cinq (5) ans renouvelables, aux Périmètres d'Exploitation Forestière (PEF) d'une superficie minimale de 25 000 hectares attribués pour une période de 10 à 20 ans renouvelable.

3. En ce qui concerne les bénéficiaires ciblés, aussi bien les industriels du bois que la Direction de la Production, des Industries Forestières et du Reboisement (DPIFR), les résultats du projet auront un impact direct sur le développement de leurs activités. On assiste de la part des industriels à un abandon progressif d'exportation des produits non ou mal séchés, vers une tendance à la production et à la création de plus de valeur ajoutée.

4. Il faut noter aussi comme effet positif, la valorisation des essences secondaires qui sont maintenant inventoriées par le projet. Cet effet positif incite à rechercher des connaissances approfondies sur ces essences aussi bien au niveau de leurs marchés potentiels que de leurs qualités techniques en vue de la transformation.

5. L'effet sur les populations rurales peut sembler mitigé au regard de l'hostilité de certains villageois lors de l'inventaire et dans les opérations de reboisement. Mais, une nouvelle politique forestière qui prend en compte les préoccupations de la loi sur le foncier rural destinée à rendre l'arbre au paysan dont l'application n'est pas encore définitive peut être confortée par ce projet.

6. Au niveau de l'impact sur le plan environnemental, il est à noter une meilleure prise de conscience des industriels pour une meilleure gestion de la ressource ligneuse et une amélioration de la performance des industries. Ce qui a pour conséquence de s'orienter résolument vers une préservation des écosystèmes accompagnée d'une restauration du capital ligneux.

7. Il existe au regard de ce qui est fait par le projet, une forte probabilité que la situation postérieure au projet se traduise par un renforcement de la politique forestière en vigueur, et en l'occurrence par un appui du gouvernement à la restructuration et à la modernisation de l'industrie du bois.

8. Sur la réalisation de l'objectif de développement, il faut noter que l'objectif global du projet était de promouvoir une industrie de bois diversifiée et performante avec une capacité ajustée au potentiel de production des forêts, et donc de restaurer le potentiel de production des forêts au niveau de 4 millions de mètres cubes de bois d'œuvre par an. L'obtention d'informations précises constitue une donnée nécessaire dans le processus de développement à long terme.

9. La mise en œuvre de ce projet et les résultats produits ont contribué grandement à améliorer la connaissance de l'environnement global des industries de transformation du bois en Côte d'Ivoire.

3.4. Effets inattendus

Durant l'exécution, cinq faits inattendus sont apparus :

1. le désistement du consultant retenu après appel d'offres pour conduire l'étude sur la consommation de bois en Côte d'Ivoire et l'indisponibilité du second sur la liste pour le suppléer ;
- 2 l'arrêt provisoire de l'inventaire forestier pour des raisons liées à la saison des pluies ;
- 3 le besoin exprimé par les industriels du bois, principaux bénéficiaires cibles des acquis du projet, d'étendre les enquêtes sur les industries aux zones non prises en compte dans le plan de travail initial.
- 4 Avant la fin des travaux, il a paru nécessaire à l'équipe de coordination de présenter et de discuter les résultats acquis dans le cadre d'un atelier regroupant l'ensemble des acteurs nationaux, bénéficiaires du projet et les consultants.
- 5 L'élaboration de logiciels de traitement des données du secteur forestier à partir des études sur les marchés.

4-CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

4.1-Conclusion

1. Les résultats du projet se résument en une appréciation quantitative et qualitative du potentiel ligneux disponible pour l'industrie du bois, en une parfaite appréciation du tissu industriel et de ses difficultés d'approvisionnement, à la mise en place de logiciels de gestion des informations relatives à la production et la consommation de bois au niveau national ainsi qu'au suivi des marchés d'exportations de bois. Globalement le projet a atteint ses objectifs à travers des activités ventilées en enquêtes et en études.

2. L'exécution du projet a été adéquate et pertinente au niveau technique avec un suivi régulier des résultats mentionnés dans les rapports d'activité. Les procédures d'achat et de recrutement ont été faites selon des règles adéquates et prescrites dans l'accord d'exécution du projet. Par le renforcement de la stratégie forestière, les résultats du projet permettent aux industriels de ne pas se déconnecter du marché, de s'orienter vers des produits plus transformés, de s'impliquer dans la gestion durable des forêts, de se motiver à ajuster leur capacité par rapport à la ressource.

3. L'impact du projet en termes d'ajustement des capacités industriels par rapport à la ressource se fait à travers le principe de l'octroi aux industriels des Périmètres d'Exploitation Forestier mis en œuvre en 1995. Cette réforme oblige l'attributaire à restaurer le couvert forestier et à assurer le maintien du potentiel de production forestière. Ainsi le détenteur du PEF doit entreprendre des travaux d'aménagement (principalement reboisement -1 hectare à reboiser pour 250 m³ exploités en zone de forêt - et programmation des coupes) pour assurer une exploitation rationnelle et durable du Domaine Forestier. En zone de savane (entre le V Baoulé et le 8^{ème} parallèle), elle est de 1 ha pour 150 m³ exploités. Ce processus est finalement conforté par le projet.

4. L'exécution du projet s'est heurté au désistement de certains consultants, mais aussi à une mauvaise appréciation du volume d'activité et à l'instabilité du personnel. Le cumul de toutes ces situations a retardé sérieusement le projet qui du reste n'avait pas préalablement organisé la réactivité en cas de situations imprévues.

5. La conceptualisation du projet fait articuler de façon rationnelle les objectifs à long terme et les objectifs spécifiques. L'objectif d'évaluation des activités de production de charbon de bois et donc d'organisation de l'approvisionnement des centres urbains aurait certainement mérité de faire partie des objectifs du projet. En outre, le projet s'est doté d'un ensemble d'indicateurs, de moyens de vérification et d'hypothèses importantes. Dans l'ensemble ces critères ont servi le projet d'atteindre ses objectifs. Cependant certains indicateurs méritaient d'être plus précis et peut-être même plus chiffrés afin de permettre une appréciation quantifiée plus pertinente.

6. La première leçon qu'on peut tirer de ce projet est relative à la précision des connaissances sur le potentiel ligneux, mais aussi son adéquation à la satisfaction des besoins industriels et des marchés. Le projet a permis d'avoir des connaissances plus récentes et plus précises sur l'état de la ressource, de sa transformation et de ses marchés. Cette précision de connaissances constitue un préalable dans la prise de décisions. L'option d'un développement forestier compatible avec le marché et assurant l'équilibre sylvicole trouve dans ce projet une donnée de base robuste pour un développement durable. La deuxième est la nécessité d'une concertation permanente entre les acteurs y compris les populations locales dans la définition des objectifs et des responsabilités. Ce qui donnerait plus d'efficacité dans les mesures de développement à long terme du secteur forestier. Enfin la troisième renvoie à la mise en œuvre à l'avenir des mécanismes d'organisation de réactivité en cas de situations imprévues.

4.2-Recommandations

Le projet O.I.B.T. PD 109/90 Rev.4 (I, F) « *Appui à la politique de modernisation, de restructuration et de développement des industries de bois en Côte d'Ivoire* », a réalisé toutes les activités préconisées et a atteint tous ces objectifs spécifiques censés contribuer à l'objectif global de développement, à des coûts globaux convenablement budgétisés. On peut remarquer la faiblesse du projet dans le non-respect des délais, en raison d'une forte instabilité du personnel, mais aussi faute d'évaluation suffisante des tâches au moment de l'élaboration, et enfin faute d'organisation préalable de « réactivité » en cours d'exécution. Néanmoins, la précision des informations données par le projet sur le tissu industriel, l'état de la ressource, sa transformation et ses marchés lui confère un succès incontestable qui finalement nécessite:

1. De pérenniser les acquis du projet par des mécanismes d'actualisation ou de révision régulière des données sur le secteur forestier.
2. D'étendre les connaissances acquises au cours de ce projet à l'ensemble des massifs du domaine rural. L'O.I.B.T. par sa position pourrait aider à l'élargissement des connaissances de ces différents massifs.
3. De créer des passerelles de diffusion et de gestion de l'information dans les institutions concernées, en l'occurrence la création de vraies cellules d'information et de gestion de l'observatoire sur le secteur forestier.
4. D'associer le responsable de la cellule de suivi et de gestion de l'information à l'organisation et aux décisions de mise en œuvre des stratégies pour le secteur. Ce responsable doit être à la fois animateur et conseiller technique auprès de la DPIFR.
5. De réduire le délai de production et de diffusion des données du secteur forestier, rehausser la crédibilité de la Côte d'Ivoire au plan des statistiques internationales, élargir le cercle des utilisateurs de ces données et enfin permettre aux services de l'O.I.B.T. de réserver une plus large place aux informations sur la Côte d'Ivoire dans ses publications ;
6. De mettre en œuvre la valorisation des essences secondaires à la fois en termes de commercialisation, notamment par l'exploration des marchés intra-africains et extra-continentaux, mais aussi en termes de transformation.
7. Au gouvernement, d'appuyer l'effort de modernisation du tissu industriel et de la gestion durable des forêts en se servant des résultats de ce projet et en adaptant le code forestier actuel à la situation forestière et industrielle mise en lumière par le projet.
8. Le gouvernement doit mettre en place un système de contrôle de la bonne exploitation des PEF (pour éviter que le système de fermage ne prenne de l'ampleur) par les industriels en mettant véritablement l'accent sur la compétence et le professionnalisme.
9. Aux autorités, de prendre des mesures d'encadrement ou de contrôle des activités des charbonniers, mais surtout d'arriver à assurer un approvisionnement adéquat en bois de chauffage des principaux centres urbains suivant les propositions contenues dans le « Plan National d'Energie - Diagnostic du secteur de la biomasse » (1988).
10. De rechercher une meilleure concertation entre les différents acteurs impliqués dans le processus de reboisement. La prise en compte du niveau de développement (et de loin de la pauvreté des populations rurales) nécessite que soient impliquées les populations locales notamment dans la sauvegarde de la ressource et sa régénération, et enfin dans la répartition de la rente tirée des ressources forestières.

11. De faire jouer à la SODEFOR un rôle d'encadrement ou d'appui technique aux opérations de reboisement des industriels compte tenu de son expérience en la matière. Il faut également procéder à des simulations sur l'évolution de la ressource dans l'objectif d'atteindre les 4 millions de m³ /an.

12. A l'O.I.B.T. pour des projets futurs, de prendre des mesures visant à organiser conjointement avec ses partenaires, « la réactivité » en cours d'exécution du projet afin de réduire au maximum les retards que peuvent engendrer les faits nouveaux qui apparaissent pendant le déroulement du projet.

13. A l'avenir de contractualiser les consultants avec une clause de « non-désistement » une fois que le projet a déjà démarré, ou de « confirmation » trois mois avant le démarrage du projet.

LE PROJET ET SON CONTEXTE

II- LE PROJET

1 : Contexte

1.1. Le projet O.I.B.T. PD 109/90 Rev.4 (I, F) « *Appui à la politique de modernisation, de restructuration et de développement des industries à base de bois en Côte d'Ivoire* », s'inscrit dans un vaste programme de préservation de l'environnement forestier initié en 1988, basé sur une exploitation rationnelle de la ressource ligneuse afin de maintenir un couvert forestier compatible avec la sauvegarde des écosystèmes, la biodiversité et le marché. Il s'insère dans l'objectif global du Plan Directeur Forestier (1988-2015), et vise à fournir une estimation de la ressource et son adéquation avec la consommation des unités de transformation du bois, à réaliser un diagnostic sur le tissu industriel du bois afin d'initier des actions de restructuration, et à apprécier l'évolution des marchés du bois internes et externes. A l'origine ce projet consacré au domaine rural, devait préparer les conditions de mise en œuvre du Projet Sectoriel Forestier (PSF) qui était consacré au domaine classé. Au regard de la chronologie des actions engagées et de la disponibilité des financements, il a plutôt servi de complément.

1.2. Les objectifs de développement du projet consistent à consolider un processus en cours qui vise l'aménagement pour une production soutenue de toutes les forêts de Côte d'Ivoire, et d'accroître la part de l'industrie du bois dans l'économie à la fois dans la création des richesses et des emplois. Le but est d'intégrer le secteur forestier dans le cadre de la politique socio-économique du pays et d'établir des liens rationnels entre le secteur et les autres activités utilisatrices des terres. Mais aussi d'engager la coopération et divers soutiens actifs pour le secteur forestier des groupes d'intérêt s'y rapportant dans la planification, et le processus de mise en œuvre.

1.3. Les objectifs de développement auxquels doivent contribuer les objectifs spécifiques sont :

- i) Préconiser un mode de gestion durable de toutes les forêts aussi bien du domaine classé qu'en zone rurale, afin de satisfaire à l'exigence du plan d'action de l'O.I.B.T. sur le commerce international des bois tropicaux en l'an 2000, indiquant que tout le bois doit provenir des forêts aménagées durablement.
- ii) Restaurer le potentiel de production des forêts au niveau de 4 millions de mètres cubes de bois d'œuvre par an.
- iii) Gérer les forêts comme des ressources de développement socio-économiques en coopération avec les populations locales et en prenant en considération leurs demandes et leurs aspirations à travers un système de « commission paysan-forêt », et en considérant tous les aspects d'aménagement forestier, de production de bois d'œuvre et de produits non ligneux, de besoins de conservation etc....
- iv) Promouvoir une industrie du bois diversifiée, moderne et efficace avec une capacité ajustée au potentiel de production des forêts ;

1.4. Ces objectifs à long terme sont liés aux objectifs spécifiques qui initialement consistaient à :

- i) Enquêter sur les industries de transformation du bois et estimer leur potentiel de développement, en tenant compte des conditions techniques des industries, de leur localisation et de leur capacité de production soutenue de la ressource.
- ii) Obtenir des informations de base sur la situation des forêts du domaine rural, en particulier leur richesse en ressource ligneuse, pour proposer des stratégies d'utilisation durable.
- iii) Estimer les besoins en produits forestiers au niveau du marché local et identifier les opportunités sur les marchés extérieurs.
- iv) Identifier le nombre d'unités forestières d'aménagement, en tenant compte de la localisation et de la capacité actuelle des industries de transformation du bois, leur production potentielle de la ressource et des facteurs socio-économiques.
- v) Identifier les forêts du secteur rural qui vont être classées ou réservées comme des forêts communales.
- vi) Identifier les zones qui nécessitent dans l'immédiat des mesures de sécurisation et de préservation de l'écosystème, sous la forme d'une adaptation de l'exploitation, des travaux sylvicoles et d'utilisation des terres par les populations locales.

Il faut noter que ces objectifs spécifiques du projet ont été modifiés par rapport à la première élaboration pour ne retenir que les quatre premiers objectifs spécifiques. Cette réduction d'objectifs

s'explique du fait que certaines actions qui étaient prévues au projet ont été plutôt exécutées dans le cadre du Projet Sectoriel Forestier (1991-1996).

1.5. Comme tel, le projet est conforme aux objectifs c), e), f), et h) de l'article premier de l'accord international sur les bois tropicaux de 1983 et est cohérent avec les critères présentés aux paragraphes 5 et 6 alinéas b), c), d) et e) du même accord. Les objectifs du projet coïncident avec la stratégie développée pour parvenir à un aménagement forestier soutenu et se rapportent aux activités 5a, 5c, et 5g du Plan d'Action et Programme de travail dans le domaine de l'industrie forestier de l'O.I.B.T..

1.6. Pour atteindre ces objectifs, un certain nombre d'activités préparatoires ont été mises en œuvre, et portées essentiellement sur la rédaction d'un document de méthodologie décrivant la démarche et les moyens à utiliser pour la réalisation de l'inventaire forestier et la conduite des enquêtes sur les industries de bois.

1.7. L'agence d'exécution du projet la SODEFOR a désigné un coordonnateur qui a assuré la gestion administrative et technique de l'ensemble des opérations qui se ventilent en trois types d'activités :

- l'estimation du potentiel ligneux ;
- l'enquête auprès des industries du bois ;
- la réalisation de deux études, l'une sur « la consommation de bois en Côte d'Ivoire » et l'autre sur « l'information sur les marchés export ».

1.8. Les principaux apports requis pour le projet sont :

- a. des moyens humains relatifs au personnel de la SODEFOR, aux consultants nationaux et aux cabinets d'études étrangers, l'un basé à Québec et l'autre à Montpellier ;
- b. des moyens matériels composés essentiellement des véhicules, des équipements d'inventaire et du matériel de bureautique et de traitement de texte et des données ;
- c. des moyens financiers à hauteur de 1 111 400 \$US dont 431 000 \$US pour la Côte d'Ivoire, et 680 400 \$US pour l'O.I.B.T. (Gouvernement du Japon).

2-Domaine et axe de l'évaluation

1 L'évaluation faite ici est une évaluation a posteriori qui fut décidée à la 28^{ème} session du 28 mai au 2 juin 2001 à Yaoundé (Cameroun). Son objectif est de tirer les leçons de ce premier projet de l'O.I.B.T. en Côte d'Ivoire afin de fournir des renseignements à l'Organisation sur l'efficacité des actions menées, la pertinence des produits obtenus et le degré de réalisation des objectifs fixés. Pour évaluer la contribution de ce projet aux objectifs de développement forestier à long terme, une appréciation est faite par un expert indépendant à la demande de l'O.I.B.T. selon les termes de référence suivants :

- i) Prendre en compte les résultats du projet et faire une évaluation d'ensemble en examinant les succès ou les échecs du projet dans l'appui au développement, à la modernisation et à la restructuration du tissu industriel de bois en Côte d'Ivoire.
- ii) D'évaluer la pertinence et l'efficacité des activités du projet qui abordent la production potentielle durable des forêts. Ce qui inclut la situation actuelle du marché ainsi que les résultats du projet qui traitent des pratiques actuelles de la récolte de bois en Côte d'Ivoire.
- iii) D'évaluer l'impact et la pertinence du projet sur le tissu industriel du bois et sa capacité à s'ajuster à la production potentielle des forêts. Ce qui inclurait l'examen du travail réalisé dans le pays relatif à l'établissement et à la mise en œuvre des politiques et plans de préservation de l'écosystème.
- iv) D'évaluer les effets et impacts inattendus, qu'ils soient bénéfiques ou non, ainsi que les raisons de leur apparition.
- v) D'analyser et d'évaluer l'efficacité de la mise en œuvre en incluant les aspects techniques, financiers et de gestion.

- vi) De résumer les leçons clés et d'identifier les questions et problèmes qui devront être pris en compte dans la conception et la mise en œuvre des projets similaires dans l'avenir.

2. La préparation du rapport d'évaluation est faite conformément aux procédures décrites dans la partie « B » du manuel de suivi, examen et évaluation de projets de l'O.I.B.T. (1999). La période de l'évaluation comprend une mission à Abidjan (Côte d'Ivoire) de 10 jours, suivi d'une période de rédaction et de finalisation du rapport d'évaluation de deux semaines.

3-Méthode de l'évaluation

1. La mission de l'évaluation a consisté à faire un audit des activités menées dans le cadre du projet. Cet audit a eu lieu à Abidjan du 3 au 11 septembre 2001 dans les locaux de la SODEFOR. Tous les responsables de la SODEFOR ont contribué positivement à la réalisation de la mission et des séances de travail ont eu lieu avec la direction technique du projet et la direction financière à la SODEFOR. D'autres séances de travail ont eu lieu avec la Direction de la Production et des Industries du Bois du Ministère chargé des forêts, avec le président du syndicat des industriels de bois et le président du syndicat des exportateurs et négociants en bois, ainsi qu'avec le cabinet d'audit GECA qui avait audité les comptes du projet.

2. Notons qu'une première séance de travail avait eu lieu à Montpellier le 31 août 2001 avec M. Bernard CASSAGNE le consultant qui a réalisé l'étude sur « information sur les marchés ». Toutes ces séances de travail ont consisté à porter un jugement sur les actions menées dans le cadre du projet ainsi que la pertinence des produits obtenus et d'objectifs atteints en terme d'efficacité, de productivité et d'impacts et effets

3. Les données utilisées proviennent directement des résultats d'enquêtes réalisées lors du projet, mais aussi du document méthodologique élaboré par l'agence d'exécution, et enfin du rapport d'audit effectué sur les comptes du projet par le cabinet GECA.

4-Conclusions et enseignements dégagés

4.1-Efficacité

4.1.1. Bilan des aspects techniques, administratifs, et financiers du projet.

1. La réalisation des objectifs immédiats a été faite à l'aide d'une décomposition des tâches du projet en trois composantes ou activités : La composante estimation de la ressource, la composante enquête sur l'industrie du bois, et enfin la composante études sur le marché local et le marché export.

1.2. Sur le plan technique, l'exécution du projet a nécessité l'élaboration par l'agence d'exécution la SODEFOR, d'un document méthodologique décrivant la démarche et les moyens à utiliser pour la réalisation de l'inventaire forestier et la conduite des enquêtes sur les industries de bois.

1.3. Au niveau des inventaires forestiers, une stratification a été faite à partir de cartes de végétation au 1/100 000e produites grâce à des images par satellite par le Centre de cartographie et de Télédétection (CCT) du BNETD (Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement), identifié comme organe prestataire. Il était prévu un taux de sondage modulable en fonction des strates, compris entre 0,1 % et 1 % selon qu'on sera en zone fortement dégradée ou en forêt fermée. Compte tenu de l'absence d'images par satellite sur la zone du projet, un taux de sondage moyen de 0,5 % a été appliqué, et dans ces conditions on a pu effectuer :

- le plan d'inventaire décrivant la disposition et les caractéristiques des layons de sondage, les caractéristiques du comptage des arbres, la forme et le nombre de placeaux d'inventaires et la réalisation du contrôle de qualité. Des fiches de layonnage et comptage ont été éditées pour la collecte des informations ;
- le choix des zones d'inventaires sur 1 000 000e d'hectares, réparties en quatre localités dans le domaine rural (forêts classées exclues d'emblée), d'une superficie de 250 000 ha chacune, correspondant aux pôles de concentration en industrie de bois.

1.4. Ce guide méthodologique a servi de cadre d'orientation et d'adoption des normes et règles pour les tâches techniques en l'occurrence l'inventaire de la ressource dans les zones identifiées.

1.5. En ce qui concerne l'enquête auprès des industries du bois, l'exécution a démarré par une phase préparatoire qui a consisté à rendre la méthode d'investigation par enquête opérationnelle à la fois dans le contenu et dans la mise en oeuvre. Les informations requises étaient relatives à :

- la localisation des sources d'approvisionnement par rapport aux unités industrielles,
- le mode et la politique d'approvisionnement ;
- la qualité et la quantité de la matière ligneuse entrant à l'usine ;
- la production transformée et le niveau de transformation ;
- l'analyse de l'état du matériel et son rendement ;
- l'analyse des intrants autres que la matière première ligneuse ;
- l'analyse économique et financière.

1.6. La concertation entre l'administration et les représentants syndicaux des industriels a facilité dans une certaine mesure la collecte d'informations sur les conditions technico-économiques de l'industrie du bois. Un Comité de suivi composé de représentants de l'administration forestière (Direction de la Production et des Industries Forestières), des trois syndicats du secteur des industriels du bois (Syndicat des Producteurs Industriels du Bois - Syndicat des Exportateurs et Négociants en Bois de Côte d'Ivoire – Syndicat des Groupements et Organisations Professionnels du Bois) et de l'agence d'exécution du projet (SODEFOR) a été mis en place au démarrage du projet. Le rôle de ce Comité a consisté à donner des orientations à l'équipe du projet et d'apprécier les conclusions des différentes études.

1.7. Sur le plan administratif, la SODEFOR a désigné un coordonnateur qui a assuré la gestion administrative et technique de l'ensemble des opérations. Il a initié les procédures d'engagement du personnel du projet, des consultants locaux dans le cadre des enquêtes sur les industries du bois et des appels d'offres pour les études sur le marché extérieur du bois et sur la consommation de bois. L'organisation du projet a été faite sous une forme fonctionnelle et a privilégié que chacune des tâches du projet soit menée par des équipes compétentes. Cette forme d'organisation (voir schéma en annexe) a eu l'avantage de confier les tâches à des équipes spécialisées, mais dépendantes toutes du coordonnateur du projet.

1.8. Sur le plan financier, les activités et les apports au projet ont été financées comme prévue. La direction financière a exécuté le financement des opérations conformément à la planification des dépenses annexées à la convention de financement. Les factures fournisseurs accompagnées des justificatifs de réalisation des prestations ont été réceptionnées par le service Achat qui après vérification les a transmis à la Direction financière pour comptabilisation et règlement. Chaque dépense a fait l'objet d'une imputation comptable par nature de dépense selon les postes budgétaires convenus dans le budget.

1.9. Dans l'ensemble les coûts prévus au budget ont été suffisants pour réaliser les activités. Le dépassement sur les frais de personnel provient de la mauvaise appréciation des délais d'exécution des travaux d'inventaire. En outre, les frais financiers prélevés par la banque sur le compte du projet sont relativement importants et n'ont pas été budgétisés. L'importance de ces frais relève des règlements à l'extérieur et de la variation des taux de conversion. La direction financière a entrepris des démarches pour réduire ces frais pour l'exercice 2001, mais l'impact n'est pas encore perceptible. L'audit mené par le cabinet GECA sur le projet a fait une lumière sur les opérations comptables. Il souligne l'absence d'une comptabilité propre au projet et le recours systématique à une gestion extra-comptable ne permettant pas de suivre les opérations financières avec le maximum d'efficacité.

4.1.2. Bilan de la mobilisation des apports

Les principaux apports concernent les moyens humains, matériels et financiers utilisés pour la mise en oeuvre du projet.

Les moyens humains sont relatifs au :

- a) personnel d'inventaire constitué d'une équipe de terrain de 35 personnes dont 2 chauffeurs à laquelle il faut ajouter un cartographe, un biométricien, une opératrice de saisie et un ingénieur spécialiste en inventaire ;
- b) personnel pour les études en industries du bois comprenant deux consultants nationaux pour les enquêtes sur l'industrie du bois, un cabinet d'études pour le marché et le négoce du bois, un expert international pour l'étude sur la consommation de bois et un chauffeur. Les moyens

humains en particulier le personnel d'inventaire a été affecté sans délai aux tâches du projet. Sur la base d'une estimation des rendements des équipes de travail, une durée a été déterminée par activité et un chronogramme des travaux a été élaboré.

1. Ainsi au niveau de l'inventaire forestier, le rendement d'une équipe de layonnage a été estimé à 1,5 km/jour et la durée de l'opération à 5 mois et demi par zone avec 3 équipes. En ce qui concerne le comptage, la norme a été fixée à 6 ha/jour par équipe et la durée du comptage à 5 mois par zone. La durée des travaux d'inventaire a été estimée à 5,5 mois et 5 mois par zone respectivement pour le layonnage et le comptage soit 20 à 22 mois pour l'ensemble des quatre zones.

2. Les enquêtes sur les industries du bois ont été réalisées par deux consultants nationaux de formation en économie et en sciences sociales. Le délai prévu de réalisation des travaux et de production du rapport était évalué à 13 mois. Deux autres études, l'une concernant les "*Informations sur les marchés d'exportation du bois*" et l'autre sur "*la consommation de bois en Côte d'Ivoire*" étaient prévues pour compléter les informations collectées dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet. Ces deux études ont fait l'objet d'une consultation internationale qui a abouti à la sélection des consultants devant conduire ces études dans des délais respectifs de six (6) et quatre (4) mois.

3. Ces études étaient prévues au cours du déroulement du projet. L'agence d'exécution devait faire face au désistement de certains consultants internationaux. Leur remplacement a été fait conformément à la procédure en vigueur et en accord avec les deux parties.

4. Ces moyens humains ont été affectés aux coûts prévus dans le projet puis réajusté chaque fois que cela était nécessaire. En fin de projet, les moyens humains dans leur globalité (hors voyages et missions) accusent un solde positif, en dépit d'une hausse occasionnée par des autres travaux et salaires supplémentaires.

Les moyens matériels portent sur :

- a) trois camionnettes et un véhicule léger pour les inventaires, les enquêtes et la coordination des activités ;
- b) les équipements d'inventaire (des boussoles, des clisimètres et des rubans) et de camping
- c) deux micro-ordinateurs fixes, deux micro-ordinateurs portables et deux imprimantes pour la saisie et le traitement des données ;

1. Le coût des équipements a été conforme à celui qui était prévu dans l'étude de projet. Par une insuffisance d'évaluation des besoins en équipement, l'acquisition d'un certain nombre d'équipements pour la cartographie s'est avérée nécessaire. Ainsi, en cours d'exécution du projet, la SODEFOR a obtenu l'accord de l'O.I.B.T. pour acquérir du matériel en vue de renforcer son service de Cartographie. Ces acquisitions concernent, un traceur AO HP 2500 CP, un scanner A4 et un ordinateur de bureau. Ces nouveaux outils permettent aujourd'hui d'améliorer qualitativement la présentation des documents produits dans le cadre du projet.

Les moyens financiers

1. D'un montant de 1 111 400 \$US dont 680400 \$US pour la contribution de l'O.I.B.T. et 431 000 \$US pour celle de la Côte d'Ivoire, les moyens financiers ont été affectés dans les délais prévus. Le versement de la contribution financière de l'O.I.B.T. s'est effectué en six (6) tranches de tirage d'un montant total de 563 000 \$US et directement versés sur un compte du projet ouvert à cet effet. L'O.I.B.T. a retenu 117 400 \$US pour financer le suivi du projet et toute évaluation, les frais O.I.B.T. pour administration du projet et les imprévus à la demande de la SODEFOR contre pièces justificatives. Les fonds que l'O.I.B.T. n'avait pas encore mis à la disposition de l'agence d'exécution n'ont jamais été engagés par celle-ci sans l'autorisation préalable de l'O.I.B.T. conformément à l'accord de financement. En dépit de certaines lacunes citées plus haut, tous les fonds alloués à la SODEFOR pour le projet ont servi à financer l'ensemble des opérations du projet, selon les règles et procédure de l'O.I.B.T. au bénéfice du projet.

2. L'examen de la situation des décaissements au 31/12/2000 montre que certains coûts ont été conformes au rendement alors que d'autres ont dépassé les prévisions et les réajustements opérés. Il s'agit comme dans ce qui précède des coûts salariaux

4.1.3. Bilan de l'exécution

1. L'exécution des tâches s'est faite dans un ordre différent de celui qui était prévu, et les échéanciers n'ont pas été respectés, en raison d'une mauvaise évaluation des risques de localisation temporelle

des tâches, de la durée nécessaire par rapport au volume d'activité, et des contraintes externes liées au désistement des consultants, aux facteurs météorologiques.

2. En conséquence, pour l'équipe d'inventaire, le délai d'exécution s'est rallongé pour n'avoir pas pris en compte les facteurs météorologiques, en particulier la saison des pluies qui a fait stopper momentanément la continuité de l'inventaire. D'un autre côté, Les travaux ont pris beaucoup plus de temps dans la zone d'Adzopé (8 mois), où l'opération a démarré parce que les équipes n'étaient pas encore bien rodées dans l'exécution des tâches. Par ailleurs, l'insuffisance de sensibilisation à l'endroit de certain villageois a entraîné une résistance de ceux-ci à collaborer pour la mission d'inventaire du projet. Initialement prévu pour une durée de 22 mois, le délai de réalisation globale a été de 29 mois.

3. Les enquêtes sur les industries du bois ont été réalisées par deux consultants nationaux de niveau Licence, l'un en Sciences Economiques et l'autre en Sciences Sociales. Le délai de réalisation des travaux et de production du rapport était évalué à 13 mois. Le temps réellement mis pour achever ces travaux est de 22 mois, auxquels il faut ajouter 5 mois pour la réalisation d'enquêtes complémentaires à la demande des industriels dans deux nouvelles zones. Il a fallu de longs moments de sensibilisation pour disposer des informations économiques et financières auprès des responsables des unités industrielles du bois.

4. Deux autres études, l'une concernant les "*Informations sur les marchés d'exportation du bois*" et l'autre sur "*la consommation de bois en Côte d'Ivoire*" ont complété les informations collectées dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet. Ces deux études ont fait l'objet d'une consultation internationale qui a abouti à la sélection des consultants devant conduire ces études. Prévu initialement pour être réalisées dans des délais respectifs de six (6) et quatre (4) mois, les conclusions définitives de ces travaux ont été livrées après 6 et 15 mois.

5. En définitive le cheminement critique de réalisation des tâches du projet n'a pas été maîtrisé par l'équipe du projet faute d'une évaluation préalable correcte des contraintes, et faute d'organisation de « réactivité » instantanée en cas de nécessité au moment de l'élaboration du projet. Cela se justifie partiellement du fait que l'agence d'exécution est tenue de respecter les règles en fonction des procédures de l'O.I.B.T. En revanche la non prise en compte des contraintes météorologiques est du ressort d'une mauvaise évaluation dans la programmation des activités dans le temps selon les saisons. Par ailleurs, le fort mouvement du personnel dans l'administration forestière a eu des incidences dans le suivi régulier des activités des projets en cours. Cinq ministres ont occupé la tête de l'administration forestière pendant la période d'élaboration et d'exécution du projet. Ce qui s'est traduit par une sorte de passivité de la Direction de la Production, des Industries Forestières et du Reboisement, représentant de l'administration du Ministère en Charge des forêts. En fin de compte, le critère d'optimisation des réalisations du projet par minimisation de la durée d'achèvement du projet n'a pas été satisfait. L'annexe 1 donne un chronogramme des activités du projet.

6. La gestion des activités techniques du projet a été adéquate. Par contre au niveau de la gestion financière, les dossiers du projet ont été traités par tout le personnel de la comptabilité au même titre que les autres dépenses engagées par la SODEFOR. Ce qui a engendré des pertes de temps importantes pour rassembler toutes les informations du projet. Cette difficulté résulte de l'organisation structurelle de la SODEFOR depuis sa création. Tout en permettant une reconstruction des opérations comptables, elle ne facilite pas « la traçabilité » des opérations spécifiques à un projet. La prise de conscience de cette situation a conduit à des réformes faisant jouer un rôle actif et spécifique à la direction financière en matière de projet tout en gardant ses autres attributs.

7. La gestion du projet et son exécution révèlent que le coordonnateur du projet s'était heurté à un changement continu d'interlocuteurs au niveau de la direction financière de la SODEFOR l'agence d'exécution (trois directeurs financiers se sont succédés pendant le projet). Ce qui a engendré un temps d'imprégnation du projet de la part des nouveaux personnels assez long, et un décalage dans l'exécution des tâches. En dépit de ces difficultés de gestion et d'exécution, le bilan de l'exécution montre que le projet a réalisé toutes les activités prévues et a même exécuté certaines activités complémentaires non identifiées au départ.

4.2- Productivité

4.2.1. Bilan des réalisations obtenues au niveau des produits et des objectifs spécifiques

1. Les réalisations du projet ont fourni des données récentes sur le potentiel ligneux, une typologie de l'industrie forestière et une analyse des tendances du marché international du bois. S'agissant de la ressource ligneuse, le projet montre que le volume brut à l'hectare des tiges de plus de 60 cm, toutes essences confondues, s'élève à un peu plus de 23 m³. Les essences de catégories primaires totalisent 77,5% de ce volume, le reste (22,5%) allant aux essences secondaires. Les essences de première catégorie (P1) qui comprennent la très grande majorité des essences commercialisables couramment exploitées représentent le groupe d'essences sur pied le plus abondant avec environ 37% du volume total inventorié.

2. Les résultats de l'inventaire ne sont disponibles que globalement pour chacune des zones de 250 000 ha (Adzopé, Daloa, Gagnoa, Tabou, Soubré). En l'absence d'une stratification des formations végétales, celle-ci a été faite comme indiqué plus haut, à partir de cartes de végétation au 1/100 000e produites grâce à des images par satellite par le C.C.T. Ainsi le volume annuel exploitable a été estimé de l'ordre de 2,2 millions de m³ dans le domaine rural, alors que le volume grumes entrées-usines est d'environ 1,9 millions de m³. Les forêts du Domaine Rural devront fournir l'essentiel de l'approvisionnement des usines au cours des prochaines années, en ce sens, les forêts classées ne pourront fournir tout au plus 150 000 m³/an à partir de 2009.

3. En ce qui concerne le tissu industriel, la capacité installée autorisée des usines est de 2,9 millions de m³ par an ; les usines ne transforment annuellement qu'environ 2,0 millions de m³ par an, ce qui se traduit par un surplus de capacité de transformation autorisée de 900 000 m³/an. Par ailleurs une classification en termes de performances techniques et économiques est faite. L'enquête menée permet de saisir l'évolution des unités de transformation distinguées selon le niveau de transformation. Ainsi, l'information sur le volume annuel entré est complétée par le volume usiné (m³-grumes) et les volumes transformés obtenus par types de produits.

4. Le projet a en outre défini les conditions de mise en place d'un observatoire qui permettrait de mieux informer les décideurs et les opérateurs du secteur bois sur les tendances du marché, et a mis en place une procédure de collecte et de traitement des informations à partir de logiciels développés sur micro-ordinateur. La consommation totale de bois de feu par la population résidentielle et le petit tertiaire est évaluée 9630 000 m³, et celle de charbon de bois à 6 420 000 (équivalent m³).

5. L'ensemble de ces produits a donc satisfait les objectifs spécifiques du projet en fournissant une estimation de la ressource et son adéquation avec la consommation des unités de transformation du bois, mais aussi un éclairage sur la situation du tissu industriel de bois. Compte tenu de l'écart des dépenses prévues et de celles effectivement réalisées, il ressort des gains en ce qui concerne les activités de consultation internationale, et l'acquisition des immobilisations. Au contraire, des écarts négatifs ont été enregistrés en ce qui concerne les frais du personnel local, les voyages et missions et les divers frais notamment financiers.

4.2.2. Bilan de validité du montage du projet et de gestion des situations imprévues

1. Les éléments du projet ont été identifiés à partir de la réalité du contexte forestier ivoirien marqué jusqu'à la fin des années 80, par une dégradation continue de l'environnement global, liée à la déforestation massive, à l'appauvrissement des reliques de forêt ainsi qu'à la régression de ses activités productrices, et enfin à une double inadéquation du tissu industriel face à la diminution du capital ligneux, mais aussi face au capital ligneux restant caractérisé par de petit diamètre.

2. Les objectifs du projet sont bien définis et distingués entre les objectifs de développement et les objectifs spécifiques. De même, les produits attendus et les activités à mener dans l'exécution du projet ont été correctement identifiés. Cependant, certains indicateurs dans l'atteinte des objectifs sont imprécis, et auraient mérité plus de précision en terme de volume ou proportion d'essences exploitables ou commercialisables. Il en est de même pour certaines hypothèses telles que « coopération des industriels du bois » qui, non seulement peuvent sembler naïves, mais encore ne mentionnent pas l'éventuel soutien du gouvernement au plan de développement de l'industrie forestière. En réalité, cette situation relève du fait que le cadre logique du projet a été fait après l'exécution du projet. En effet, les procédures de présentation des projets de l'O.I.B.T. ayant évolué entre le moment où ce

projet était élaboré et son exécution, il fallait adapter ce projet aux nouvelles procédures. Ce qui explique des approximations au niveau des indicateurs et des hypothèses.

3. Malgré tout, le montage du projet s'est fait sur une base rationnelle avec des objectifs clairement définis. Cependant, l'absence d'une formulation conjointe et concertée en permanence des objectifs spécifiques du projet avec certains acteurs identifiés comme bénéficiaires a conduit en dépit des hypothèses formulées, à une évaluation biaisée des contraintes et risques. Il y a donc eu un « risque d'imprécision des tâches » qui s'est traduit par une sous-estimation du volume d'activité à la fois pour l'inventaire et pour les enquêtes industrielles, ce qui explique le recours aux travaux complémentaires. La gestion des situations imprévues s'est faite avec beaucoup de décalage et de lenteur en raison d'une absence d'organisation préalable de « réactivité » dans l'élaboration du projet pour des raisons mentionnées plus haut, de contrainte de procédure.

4. Aussi, la conceptualisation du projet se justifie par rapport au contexte forestier ivoirien en dégradation dont on ne disposait que d'idées vagues sur l'ampleur du phénomène, mais aussi pour appuyer le Projet Sectoriel Forestier. En revanche la formulation du projet pêche dans son élaboration par l'absence d'un « couplage » entre la définition rationnelle des objectifs et la concertation nécessaire entre les bénéficiaires des résultats du projet et les décideurs, d'une part, et d'autre part, à la faiblesse même des procédures de l'O.I.B.T. au moment où ce projet était initié.

5. Par conséquent, les objectifs spécifiques du projet auraient pu envisager de faire également un éclairage sur la situation de la production de charbon de bois qui participe à la dégradation de la forêt. Ce qui aurait permis d'envisager avec plus de précisions, les mesures immédiates qu'il faut prendre dans la restauration du capital ligneux et de son rééquilibrage au tissu industriel, mais aussi aux besoins des populations urbaines, afin de ne pas faire courir un risque aux objectifs actuellement atteints dans les prises de décisions futures.

4.3- Impact et effets

1. Le bilan de la situation à l'issue du projet est une appréciation quantitative et qualitative du capital ligneux et du tissu industriel du secteur forestier. En accomplissant toutes ces activités, le projet a répondu aux attentes qu'il avait suscitées. Le bilan de la réalisation des objectifs spécifiques se résume-en :

- i) la connaissance de la typologie de toutes les unités de transformation de bois installées en Côte d'Ivoire (caractéristiques techniques, types de produits confectionnés, structure des emplois, performances et rentabilité financière...) et la localisation précise de chacune d'entre elles. Les six zones d'étude ont révélé une capacité installée de 2 738 000 m³ pour une entrée usine moyenne de grumes de l'ordre de 1 770 854 m³, ce qui représente 95% du volume moyen de bois livrés sur le parc usine de la côte d'ivoire.
- ii) une estimation du potentiel ligneux (quantitatif et qualitatif) disponible pour l'industrie du bois et sa répartition par zone ;
- iii) une parfaite appréciation des difficultés liées à l'approvisionnement des unités industrielles et l'identification des mesures à mettre en œuvre en vue d'accroître les possibilités ;
- iv) la mise en place de logiciels de gestion des informations relatives à la production et à la consommation de bois au niveau national ainsi qu'au suivi des marchés d'exportation du bois ;
- v) l'identification de tous les acteurs producteurs ou gestionnaires d'informations sur les statistiques forestières en Côte d'Ivoire et la prise de conscience quant à la nécessité de collaborer pour assurer la fiabilité des informations ;
- vi) la proposition de mesures pour l'amélioration de la production des données statistiques primaires, la description du cadre de mise en place et de fonctionnement d'un observatoire des marchés du bois ;

- vii) Le projet a revigoré une réforme importante intervenue en juin 1995 dans l'exploitation forestière, avec le passage des Permis Temporaires d'Exploitation (PTE) qui sont des concessions de 2 500 ha en moyenne sur une durée de cinq (5) ans renouvelables, aux Périmètres d'Exploitation Forestière (PEF) d'une superficie minimale de 25 000 hectares attribués pour une période de 10 à 20 ans renouvelable. Le projet aurait servi d'instrument

2. Cette réforme oblige l'attributaire à restaurer le couvert forestier et à assurer le maintien du potentiel de production forestière. Ainsi le détenteur du PEF doit entreprendre des travaux d'aménagement (principalement reboisement -1 hectare à reboiser pour 250 m³ exploités en zone de forêt - et programmation des coupes) pour assurer une exploitation rationnelle et durable du Domaine Forestier. Cet effet positif dans la sécurisation et la réhabilitation de la ressource s'accompagne malheureusement d'un aspect préjudiciable lié aux compétences professionnelles douteuses de certain détenteur des PEF qui finalement, continuent à pratiquer le fermage. Ceci témoigne de l'absence de certaines conditions liées à la compétence professionnelle et surtout à la capacité de création de la valeur ajoutée dans l'octroi des PEF.

3. En ce qui concerne les bénéficiaires ciblés, aussi bien les industriels du bois que la Direction de la Production, des Industries Forestières et du Reboisement (DPIFR), les résultats du projet auront un impact direct sur le développement de leurs activités. L'utilisation du programme STATFOR par la DPIFR permettra de disposer d'informations régulièrement traitées et mises à la disposition des demandeurs. L'identification et la proposition de mesures de redressement des entreprises, leur profite directement. On assiste de la part des industriels à un abandon progressif d'exportation des produits non ou mal séchés, vers une tendance à la production et à la création de plus de valeur ajoutée.

4. Il faut noter aussi comme effet positif, la valorisation des essences secondaires qui sont maintenant inventoriées par le projet. Cet effet positif reste néanmoins limité du fait de l'inadaptation des équipements techniques des industriels à la transformation des arbres de petit diamètre, mais aussi en raison des dispositions du code forestier de 1965. En l'état, les industriels ne semblent pas être motivés d'investir dans du matériel adapté aux arbres de petit diamètre. Cette situation mérite une réflexion approfondie de la part des autorités, et de l'ensemble des acteurs concernés. En outre, l'obligation de reboisement par les industriels peut présenter des faiblesses compte tenu de leur manque de professionnalisme dans ce domaine. A cette faiblesse il faut ajouter parfois l'hostilité des villageois qui pratiquent l'agriculture itinérante dans des terres susceptibles d'être reboisées. Ainsi, depuis 1997, de nombreux reboisements compensatoires se déroulent à l'intérieur des forêts classées.

5. De ce point de vue, l'effet sur les populations rurales peut sembler mitigé, mais une nouvelle loi est destinée à « rendre l'arbre au paysan ». En effet, un comité de gestion participe à la gestion de la taxe d'intérêt général versée par les industriels à la sous-préfecture. Ce qui est une amélioration en termes de clarté et de destination des fonds qui dans la majorité des cas servent à la construction d'infrastructures. La loi sur le foncier rural permettra aux populations rurales de véritablement bénéficier des retombés de l'exploitation forestière. Malgré tout, la tendance à la production de charbon de bois et celle des activités de sciage de long ne semble pas connaître encore un recul considérable. Ceci s'explique par une concertation insuffisante avec ces communautés lors des choix d'objectifs spécifiques du projet.

6. Au niveau de l'impact sur le plan environnemental, il est à noter une meilleure prise de conscience des industriels pour une meilleure gestion de la ressource ligneuse et une amélioration de la performance des industries. Les industriels semblent ainsi s'orienter résolument vers une préservation des écosystèmes accompagnée d'une restauration du capital ligneux, mais aussi vers une rupture avec des comportements de prédation faisant place à des efforts de restauration du capital ligneux.

7. Il existe au regard de ce qui est fait par le projet, une forte probabilité que la situation postérieure au projet se traduise par un renforcement de la stratégie forestière en vigueur, et en l'occurrence par un appui du gouvernement à la restructuration et à la modernisation de l'industrie du bois. Certains produits du projet sont directement utilisables par l'administration forestière, notamment en ce qui concerne la gestion des statistiques forestières et l'utilisation du programme STATFOR.

8. Sur la réalisation de l'objectif de développement, il faut noter que l'objectif global du projet était de promouvoir une industrie de bois diversifiée avec une capacité ajustée au potentiel de production des forêts, et donc de restaurer le potentiel de production des forêts au niveau de 4 millions de mètres cubes de bois d'œuvre par an, en préconisant un mode de gestion durable de toutes les forêts, aussi bien du domaine classé qu'en zone rurale, et en sécurisant un approvisionnement adéquat en bois de feu des principaux centres urbains.

10. La mise en œuvre de ce projet et les résultats produits ont contribué grandement à améliorer la connaissance de l'environnement global des industries de transformation du bois en Côte d'Ivoire. Elle a constitué une occasion privilégiée pour l'ensemble des parties prenantes, les opérateurs de l'industrie du bois (exploitants forestiers et industriels), l'administration forestière, le développement forestier (SODEFOR), l'administration douanière et les impôts, de travailler ensemble pour proposer des améliorations du dispositif en place et créer une fluidité dans la circulation de l'information.

11. Ce projet a ainsi permis de briser les barrières de méfiance qui existaient parfois entre les différents groupes, notamment entre les régies financières (impôts et douane) et industriels du bois. Chacune des parties sait désormais qui détient l'information la plus fiable et la volonté commune de partage est manifeste. Cet aperçu global constitue un préalable nécessaire sur lequel la planification et l'exécution du programme détaillé du secteur forestier doit se baser. La mobilisation des acteurs dans la collecte et la précision de l'information sur le secteur forestier constitue un préalable dans la prise de décision pour un développement durable.

12. En ce qui concerne les effets inattendus, il faut noter que durant l'exécution, cinq faits majeurs sont apparus dont quatre ont contribué à rallonger les délais d'exécution du projet :

- i) le désistement du consultant retenu après appel d'offres pour conduire l'étude sur la consommation de bois en Côte d'Ivoire et l'indisponibilité du second sur la liste pour le suppléer ; ce qui a fait perdre 6 mois à l'équipe d'exécution du projet pour reprendre les consultations et sélectionner un nouveau consultant;
- ii) La contrainte météorologique marquée par la saison des pluies qui a stoppé momentanément les opérations d'inventaire
- iii) le besoin exprimé par les industriels du bois, principaux bénéficiaires cibles des acquis du projet, d'étendre les enquêtes sur les industries à des zones non prises en compte dans le plan de travail initial. L'accord de l'O.I.B.T. a été requis par la Coordination du projet avant d'exécuter cette activité complémentaire. Cet accord a été long à obtenir (près d'un an) et il a fallu 5 mois pour réaliser les travaux.
- iv) Avant la fin des travaux, il a paru nécessaire à l'équipe de coordination de présenter et de discuter les résultats acquis dans le cadre d'un atelier regroupant l'ensemble des acteurs nationaux, bénéficiaires du projet et les consultants. Cet atelier non prévu dans l'évaluation du projet, a également requis l'accord de l'O.I.B.T. avant sa mise en œuvre.

13. Tous ces faits ont concouru à rallonger les délais d'exécution des travaux. Un effet positif et inattendu du projet est l'élaboration de logiciel de traitement de données forestière, rendu nécessaire par les études menées dans le projet.

5-CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

5.1-Conclusion

1. Le projet « Appui à la Modernisation, la restructuration et le développement de l'industrie du bois en Côte d'Ivoire » trouve son fondement dans l'inadéquation tendancielle entre le capital ligneux et l'industrie du bois. Cette situation marquée par un appauvrissement qualitatif et quantitatif de la ressource a révélé la nécessité de faire le point sur l'ensemble des connaissances dans le secteur forestier en amont comme en aval afin d'envisager les perspectives d'un développement forestier durable.

2. La conceptualisation du projet dans une logique verticale fait articuler de façon rationnelle, les objectifs à long terme et les objectifs spécifiques, lesquels reposent sur l'obtention d'un certain

nombre de produits à l'issue d'activités correctement définies. L'objectif d'évaluation des activités de production de charbon de bois et donc d'organisation de l'approvisionnement des centres urbains aurait certainement mérité de faire partie des objectifs du projet compte tenu de l'ampleur de ces activités et de leurs conséquences sur la ressource. Cette faiblesse provient des modifications intervenues dans les objectifs du projet, lequel a succédé au PSF.

3. Dans une logique horizontale, le projet s'est doté d'un ensemble d'indicateurs, de moyens de vérification et d'hypothèses importantes. Dans l'ensemble ces critères ont permis au projet d'atteindre ses objectifs. Cependant certains indicateurs méritaient d'être plus précis et peut-être même plus chiffrés afin de permettre une appréciation quantifiée plus pertinente de certains résultats du projet. Toutefois, cette difficulté provient des connaissances préalablement approximatives de l'état de la ressource. Si certaines hypothèses se sont vérifiées sur le terrain (opposition des populations locales par exemple), d'autres en revanche paraissent assez vagues et même naïves (poursuite de la coopération avec les industriels et l'administration) en ce sens, malgré l'adhésion du président du syndicat des industriels, certains transformateurs n'ont pas souhaité collaborer ou ont été forcés de collaborer. En outre, il faut noter qu'en matière de négoce du bois transformé ou brut, l'acquisition de l'information peut parfois relever de l'espionnage.

4. L'exécution du projet a été adéquate au niveau technique avec un suivi régulier des résultats mentionnés dans les rapports d'activité. Les procédures d'achat et de recrutement ont été faites selon des règles adéquates et prescrites dans l'accord d'exécution du projet. Le budget alloué au projet a été à la hauteur des coûts préconisés et budgétisés, en dépit des délais qui n'ont pas été respectés pour certaines tâches. Il faut noter également l'engagement du pays dans ce projet qui, avait légué les quotas à l'agence d'exécution la SODEFOR, afin de disposer rapidement des fonds en contre-partie de ceux de l'O.I.B.T.. Ainsi, la disponibilité des financements, l'appui de l'administration territoriale et du syndicat des exploitants industriels de bois ont constitué autant de facteurs positifs pour le succès du projet. L'agence a réussi malgré certaines difficultés en termes de sensibilisation à mobiliser et à impliquer des acteurs importants de la filière bois dans le projet.

5. L'élaboration d'un document méthodologique a permis à l'agence d'exécution de disposer d'acquis et normes techniques de réalisation de l'inventaire forestière. Les résultats de l'inventaire forestier ont confirmé les appréhensions au niveau de la disparition de certaines espèces, ce qui a une conséquence directe sur l'aménagement forestier qui a préconisé la protection de celles-ci. Ces inventaires ont également mis en évidence les fortes réductions de superficie des formations forestières fermées. L'essentiel du bois exploité par les industriels se trouve dans les plantations agricoles et les jachères. Aussi pour inciter le paysan à protéger ces essences, les conclusions de la nouvelle politique forestière préconisent l'octroi de la propriété de l'arbre au paysan plutôt qu'à l'Etat (impact sur la formulation de politique forestière).

6. L'absence d'images par satellite des zones à inventorier n'a pas permis de procéder à une stratification préalable qui aurait fourni les informations sur les superficies relatives des différentes strates en présence pour leur appliquer des taux de sondage, mais aussi de définir la ressource moyenne se rapportant à chaque strate avant de l'extrapoler à la superficie inventoriée. Les résultats de l'inventaire auraient été plus précis et une extrapolation au niveau national aurait pu se faire sans trop de risque. Cependant ces résultats donnent une idée sur l'état de la ressource forestière actuellement en zone rurale.

7. Le projet a mis en évidence la nécessité de remanier la Nomenclature de Dédouanement des Produits (NDP) en vigueur en Côte d'Ivoire, par la suppression de nombreuses positions tarifaires devenues inutiles du fait de l'interdiction de l'exportation des grumes et par ajouts d'autres positions en éclatant des positions existantes pour saisir des produits se distinguant par leur essence ou leur mode d'usinage. Cette disposition permettra de passer d'une NDP à une nomenclature statistique qui soit plus significative. Enfin, l'ensemble des objectifs spécifiques du projet a été atteint à des coûts préalablement prévus au budget.

5.2-Recommandations

1. Le projet O.I.B.T. PD 109/90 Rev.4 (I, F) « *Appui à la politique de modernisation, de restructuration et de développement des industries de bois en Côte d'Ivoire* », a réalisé toutes les activités préconisées et a atteint tous ces objectifs spécifiques censés contribuer à l'objectif global de développement, à des coûts globaux convenablement budgétisés. On peut

remarquer la faiblesse du projet dans le non-respect des délais, en raison d'une forte instabilité du personnel, mais aussi faute d'évaluation suffisante des tâches au moment de l'élaboration, et enfin faute d'organisation préalable de « réactivité » en cours d'exécution. Néanmoins, la précision des informations données par le projet sur le tissu industriel, l'état de la ressource, sa transformation et ses marchés lui confère un succès incontestable qui finalement nécessite:

- i) de pérenniser les acquis du projet par des mécanismes d'actualisation ou de révision régulière des données sur le secteur forestier. Ce qui concrètement nécessite des actions pour la mise en place de l'observatoire des marchés d'exportation du bois, de la révision de la nomenclature douanière à partir de meilleures définitions techniques des produits, avec comme conséquence, l'amélioration des déclarations en douane permettant d'éviter les confusions. Il s'agit d'impliquer la direction générale des douanes au-delà des modifications de la nomenclature en l'associant à la critique tant des modes de saisie que des résultats.
- ii) d'étendre les connaissances acquises au cours de ce projet à l'ensemble des massifs du domaine rural. L'O.I.B.T., par sa position pourrait aider à l'élargissement des connaissances de ces différents massifs ;
- iii) de créer des passerelles de gestion et de diffusion de l'information dans les institutions concernées, en l'occurrence la création de vraies cellules d'information et de gestion de l'observatoire sur le secteur forestier. L'objectif étant de mettre à la disposition des autorités des informations nécessaires et fiables dans les prises de décision. Ce qui implique de donner une importance capitale aux mesures et moyens préconisés pour améliorer la production des données primaires ;
- iv) d'associer le responsable de la cellule de suivi et de gestion de l'information à l'organisation et aux décisions de mise en œuvre des stratégies pour le secteur. Ce responsable doit être à la fois animateur et conseiller technique auprès de la DPIFR. Autrement dit, il faut octroyer une large autonomie à la cellule de suivi et de gestion de l'information, le responsable devant répondre à un comité de pilotage constitué de représentant de l'administration et de la profession, les bailleurs de fonds pouvant faire partie de ce comité ou se faire représenter.
- v) de réduire le délai de production et de diffusion des données du secteur forestier, rehausser la crédibilité de la Côte d'Ivoire au plan des statistiques internationales, élargir le cercle des utilisateurs de ces données et enfin permettre aux services de l'O.I.B.T. de réserver une plus large place aux informations sur la Côte d'Ivoire dans ses publications ;
- vi) de mettre en oeuvre la valorisation des essences secondaires à la fois en termes de commercialisation, notamment par l'exploration des marchés intra-africains et extra-continentaux, mais aussi en termes de transformation. Ce qui implique de convier les industriels à opérer un changement de stratégie en tenant compte des connaissances actuelles sur ces essences ; de s'adapter au contexte forestier national et aux exigences internationales de marché et d'environnement.
- vii) au gouvernement, d'appuyer l'effort de modernisation du tissu industriel et de la gestion durable des forêts en se servant des résultats de ce projet et en adaptant le code forestier actuel à la situation forestière et industrielle mise en lumière par le projet. Ce qui implique de mieux définir les responsabilités de l'administration et du secteur privé, d'instaurer un suivi permanent des efforts de ce dernier secteur dans la création de la valeur ajoutée, mais aussi de se doter d'un droit de préemption sur les PEF aux mains des groupements qui ne peuvent créer de la valeur ajoutée, l'accent doit donc être mis sur la compétence ;
- viii) aux autorités, de prendre des mesures d'encadrement ou de contrôle des activités des charbonniers, mais surtout d'arriver à assurer un approvisionnement adéquat en bois de chauffage des principaux centres urbains suivant les propositions contenues dans le « Plan National d'Energie - Diagnostic du secteur de la biomasse » (1988). Il convient donc de connaître les essences de bois de feu préférées par les consommateurs et les

charbonniers, la part des bois d'énergie provenant de résidus d'exploitation forestière, la dimension des arbres abattus pour être transformé en charbon de bois ou en bois de feu.

- ix) de rechercher une meilleure concertation entre les différents acteurs impliqués dans le processus de reboisement. La prise en compte du niveau de développement (et de loin de la pauvreté des populations rurales) nécessite que soient impliquées les populations locales notamment dans la sauvegarde de la ressource et sa régénération, et enfin dans la répartition de la rente tirée des ressources forestières. Il ne s'agit pas seulement de définir une zone forestière leur appartenant, mais de les responsabiliser dans la sauvegarde de la ressource, de les consulter dans les actions à entreprendre sur la forêt et enfin de promouvoir le développement de l'économie rurale.
- x) de faire jouer à la SODEFOR un rôle d'encadrement ou d'appui technique aux opérations de reboisement des industriels. Trois essences dominent les zones d'étude : le Fromager, l'Iroko et le Samba, il importe de développer la culture de ces trois essences en fonction des contraintes technique et culturelles et de la stratégie globale de reboisement. L'implication de la SODEFOR de cette manière permettra d'accroître la chance de réussite de ces opérations de reboisement tout en cherchant à impliquer les populations locales dans ce processus après concertation.
- xi) à l'O.I.B.T. pour des projets futurs, de prendre des mesures visant à organiser conjointement avec ses partenaires, « la réactivité » en cours d'exécution du projet afin de réduire au maximum les retards que peuvent engendrer les faits nouveaux qui apparaissent pendant le déroulement du projet.
- xii) à l'avenir de contractualiser les consultants avec une clause de « non-désistement » une fois que le projet a déjà démarré ou de « confirmation » trois mois avant le démarrage du projet.

6-LEÇONS A TIRER DU PROJET.

6.1. Enseignements relatifs au développement

1. La précision des connaissances sur le potentiel ligneux, mais aussi son adéquation à la satisfaction des besoins industriels et des marchés constitue une donnée fondamentale dans la prise de décision à long terme. L'option d'un développement forestier compatible avec le marché et assurant l'équilibre sylvicole trouve dans ce projet un instrument adéquat pour un développement durable.

2. Les organisations professionnelles des industriels du bois ont été largement impliquées dans la conduite des travaux du projet, notamment en ce qui concerne les enquêtes sur les unités industrielles, la recherche d'informations de base et la réalisation des études sur le négoce et la consommation du bois. La sensibilisation menée par ces organisations a été d'un apport majeur dans l'atteinte des résultats. Le recrutement d'un personnel spécifique pour réaliser les inventaires sur 1 000 000 ha dans zone rurale, a constitué une disposition importante pour atteindre les résultats du projet, ainsi que l'appui de l'administration territoriale. Autrement dit, le développement forestier ne peut se faire sans l'adhésion des acteurs locaux et des industriels, et surtout sans l'appui du gouvernement.

3. Les études sur le négoce et la consommation du bois ont fourni des sommes d'informations importantes et produit des logiciels pour le suivi et la gestion des données. Ces études ont permis de décrire les différentes sources statistiques sur l'exploitation et la commercialisation du bois et ont mis en évidence la nécessité de mettre en place des outils adéquats pour le traitement et l'analyse des données.

4. Il est apparu nécessaire de renforcer la collaboration entre l'administration forestière et la Douane pour améliorer la définition technique des produits et la nomenclature douanière afin d'éviter les confusions. La mise en place d'un observatoire des marchés d'exportation du bois, favorisera une telle collaboration.

5. Un atelier de présentation des résultats regroupant tous les acteurs du secteur forestier (l'administration des Eaux et Forêts, les professionnels du privé, les syndicats et la SODEFOR), la

Douane, les impôts et les ONG, a permis d'échanger et de donner des orientations pour l'après projet. Cependant cet atelier a eu lieu un peu trop tardivement et n'a fait que contribuer à rallonger finalement la durée du projet.

6.2. Enseignements relatifs à l'exécution

1. L'organisation mise en place a permis d'exécuter l'ensemble des activités du projet. Cependant des retards importants liés à la conduite des études ont été enregistrés à cause des désistements de candidats sélectionnés à l'issue des premières consultations restreintes. Très peu de documents ont été fournis pour la conduite du projet. La SODEFOR en tant qu'agence d'exécution a rédigé un document de méthodologie pour les inventaires forestiers et les enquêtes sur les industries du bois. Les missions de suivi et évaluation ont été régulièrement organisées par l'O.I.B.T. durant la mise en œuvre du projet.

2. La planification du projet n'a pas pris en compte des éléments importants comme la sensibilisation à grande échelle de certains bénéficiaires, notamment les industriels du bois et les populations rurales des zones d'intervention pour les inventaires forestiers, afin d'obtenir leur totale adhésion aux objectifs du projet.

3. La SODEFOR, en sa qualité d'agence d'exécution du projet a supervisé l'ensemble des travaux réalisés. Elle a réalisé en interne le traitement et l'analyse des données relatives à l'inventaire forestier. Les études sur le marché du bois et la consommation du bois ont été réalisées par des cabinets sélectionnés à l'issue d'un appel d'offres international. Les enquêtes sur les industries du bois ont été confiées à des consultants nationaux. La SODEFOR confirme ainsi son expérience dans l'exécution des projets forestiers.

4. Ce projet constitue la toute première expérience de la SODEFOR dans la mise en œuvre de projets financés par l'O.I.B.T.. L'apprentissage des procédures du bailleur de fonds, les longues périodes imparties aux consultations internationales, les désistements de candidats retenus et approuvés par l'O.I.B.T., constituent autant d'éléments qui ont contribué à rallonger les délais d'exécution du projet.

5. Ce projet fait ressortir la faiblesse du cycle des projets de l'O.I.B.T., par le décalage entre le moment où le projet est approuvé et le moment où le financement du projet est disponible. Cela exige des adaptations compte tenu des variations de la conjoncture entre les deux périodes d'élaboration et de disponibilité de fonds.

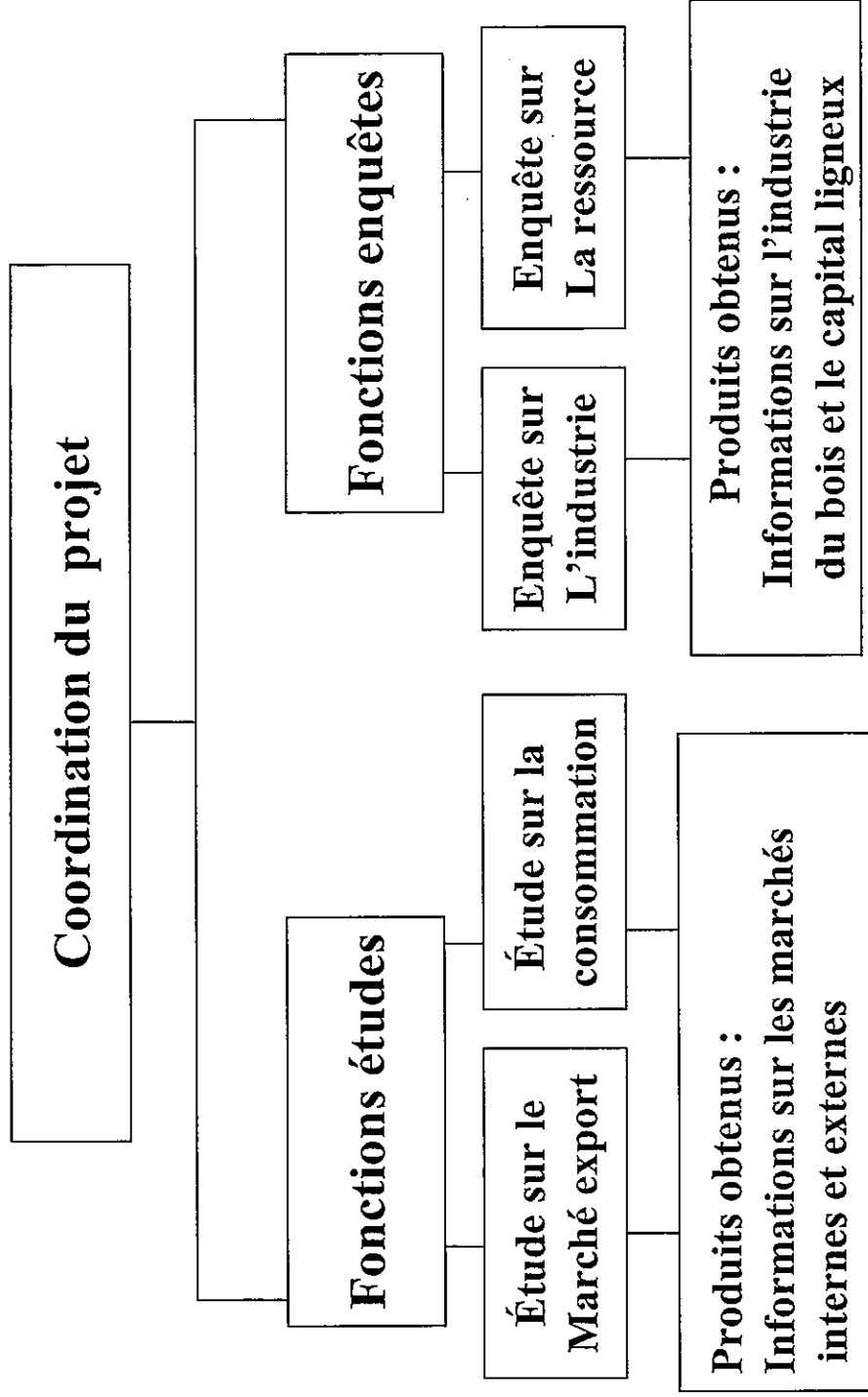
6. Du bilan de l'exécution il faut retenir qu'il y a nécessité de réduire l'instabilité du personnel affecté au projet, ou du moins de mettre en œuvre des mécanismes visant à assurer la continuité du projet sans perdre inutilement de temps. En même temps, il faut développer la collaboration entre les différents services concernés sur les statistiques forestières, et favoriser la mise en œuvre de la loi sur le foncier rural.

ANNEXES

ANNEXE 1 : CHRONOGRAMME DES ACTIVITES

PROJET OIBT PD 109/90 Rév.4 (F.I.) : " Appui à la politique de modernisation, restructuration et développement des industries de bois en Côte d'Ivoire"		ANNÉE 1 (1995)												ANNÉE 2 (1996)												ANNÉE 3 (1997)												ANNÉE 4 (1998)												ANNÉE 5 (1999)												ANNÉE 6 (2000)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ACTIVITES																																																																									
Cartographie																																																																									
Prévu																																																																									
Réalisé																																																																									
Enquêtes sur les industries de bois																																																																									
Prévu																																																																									
Réalisé																																																																									
Dépouillement enquêtes																																																																									
Prévu																																																																									
Réalisé																																																																									
Inventaire Forestier																																																																									
Prévu																																																																									
Réalisé																																																																									
Traitement des données d'inventaire																																																																									
Prévu																																																																									
Réalisé																																																																									
ETUDES PAR LES CONSULTANTS																																																																									
Marchés Extérieurs de bois																																																																									
Prévu																																																																									
Réalisé																																																																									
Consommation du bois (Négoce)																																																																									
Prévu																																																																									
Réalisé																																																																									
Atelier de restitution des résultats																																																																									
Prévu (Néant)																																																																									
Réalisé																																																																									
Rédaction des rapports																																																																									
Prévu																																																																									
Réalisé																																																																									

**ANNEXE 2 : Organisation fonctionnelle du projet OIBT PD/
109/90/Rev, 4(I).**



ANNEXE 3 : ESTIMATION DU VOLUME EXPLOITABLE DANS LE DOMAINE RURAL ET EVOLUTION DES UNITES DE TRANSFORMATION

Une estimation du volume annuel exploitable est présentée à partir des résultats de l'inventaire des quatre zones et de quelques autres hypothèses de calcul.

Volume moyen toutes essences confondues (tiges > 60 cm)	23,2 m ³ /ha
Volume brut moyen des essences des trois premières catégories (tiges > 60 cm)	18,0 m ³ /ha
Volume brut moyen des essences P1	8,7 m ³ /ha
Pourcentage inexploitable du volume brut :	
- inaccessible	20%
- qualité trop faible	20%
- perte avant récolte	15%
Rotation	20 ans
Rendement à l'exploitation (vol grume/volume fût)	75%
Superficie totale des PEF attribués	10 818 000 ha
Superficie totale des PEF non attribués	1 947 000 ha

Source : Etude sur la consommation du bois en Côte d'Ivoire, rapport d'étude projet O.I.B.T. PD 109/90/REV 4 (I)

Evolution du nombre d'unités de production de première transformation en activité

Type d'unité	années			
	1994	1995	1996	1997
Première transformation				
Sciage	74	81	91	91
Déroulage	10	13	13	15
Tranchage	7	7	8	8
Deuxième transformation				
Contreplaqué	6	7	7	7
Moulure	13	13	13	13
Parquets	4	4	4	3
Panneaux assemblés	1	1	2	2
Menuiserie	4	4	4	n.d

n.d= non disponible

Source Enquête sur les unités industrielles du bois en Côte d'Ivoire 1997, Minagra-DPIFR

ANNEXE 4 : TERMES DE REFERENCE

- vii) Prendre en compte les résultats du projet et faire une évaluation d'ensemble du projet relative aux succès ou aux échecs dans l'appui au développement, à la modernisation et à la restructuration du tissu industriel de bois en Côte d'Ivoire.
- viii) D'évaluer la pertinence et l'efficacité des activités du projet qui abordent la production potentielle durable des forêts. Ce qui inclut la situation actuelle du marché ainsi que les résultats du projet qui traitent des pratiques actuelles de la récolte de bois en Côte d'Ivoire.
- ix) D'évaluer l'impact et la pertinence du projet sur le tissu industriel du bois et sa capacité à s'ajuster à la production potentielle des forêts. Ce qui inclurait l'examen du travail réalisé dans le pays relatif à l'établissement et à la mise en œuvre des politiques et plans de préservation de l'écosystème.
- x) D'évaluer les effets et impacts inattendus, qu'ils soient bénéfiques ou non, ainsi que les raisons de leur apparition.
- xi) D'analyser et d'évaluer l'efficacité de la mise en œuvre en incluant les aspects techniques, financiers et de gestion.
- xii) De résumer les leçons clés et d'identifier les questions et problèmes qui devront être pris en compte dans la conception et la mise en œuvre des projets similaires dans l'avenir.

Programme de travail :

Le travail du consultant devrait se faire autant que possible aux dates suivantes :

- | | |
|-----------------------------------|--|
| 26-31 août 2001. | Revue des documents du projet fournis par le secrétariat de l'O.I.B.T, rencontre avec une équipe de consultant international à Montpellier afin de discuter le travail conduit dans le cadre du projet en ce qui concerne l'étude du marché export. |
| 2-11 Septembre 2001-09 : | Réunion du consultant et du personnel de la SODEFOR dans les locaux de la SODEFOR pour un briefing et une discussion sur la mise en œuvre du projet, ses résultats, aussi bien dans la mise en œuvre que dans l'élaboration et préparation détaillée du travail d'une évaluation a posteriori. |
| 21 Septembre 2001 : | Remise du draft final du rapport à l'O.I.B.T. et à la SODEFOR pour des commentaires |
| 26 Septembre 2001 : | Finalisation du résumé général du rapport |
| 29 octobre au 3 novembre : 2001 : | Présentation du rapport à la 29ème session du comité de l'industrie forestière de l'O.I.B.T. à Yokohama (Japon). |

ANNEXE 5 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Nom et prénoms

KOUASSI NGUETTIA KOUADIO Venance
 OURA BROU
 SORO Doplé
 SAHILY Calile
 SIAGOUE Léon
 ME Martial
 BO ZOE Laurent
 SANGARE Mamadou
 YAO YAO Racine
 DOUKOURE Salif
 KADJO Adjumane

Institution

DG (SODEFOR)
 CT/DG (SODEFOR)
 CT/DG (SODEFOR)
 CT/DG (SODEFOR)
 DEP (SODEFOR)
 DT (SODEFOR)
 DF (SODEFOR)
 DIBC (SODEFOR)
 SDCG (SODEFOR)
 CT/DEP (SODEFOR)
 SDRE (SODEFOR)

YAMKE François
 APO Thomas
 MAYOU

DPIFR
 Directeur
 fonctionnaire
 fonctionnaire

KONON KONON Jacques
 AZAGUO

GECA
 GECA

FINOCCHIARO Bruno
 BERNARD Jean Claude

Président du Syndicat des producteurs industriels du bois
 Président du Syndicat des exportateurs du bois

ANNEXE 6 : LISTE DES DOCUMENTS ET AUTRES REFERENCES MATERIELS UTILISEES POUR LA MISSION.

1. CNUCED, (1994) ; Accord international de 1994 sur les bois tropicaux
2. ITTO Daft project document : Assistance to modernization, Restructuring and Development of wood-based industries in Côte d'Ivoire. Serial number PD 109/90 Rev.4 (F,I).
3. O.I.B.T.,(1999) ; Manuel pour le suivi, l'examen et l'évaluation des projets 2è édition 1999
4. O.I.B.T. (1999) : Manuel pour la formulation des projets 2eme édition
5. SODEFOR (1994) Projet O.I.B.T. PD 109/90 Rev. 4(I): Méthodologie d'inventaire et d'enquête
6. SODEFOR (1999) : Etude sur la consommation du bois, projet O.I.B.T. PD 109/90/rev.4(I)
7. SODEFOR (1998) : Etude sur l'Information sur les marchés export de bois en Côte d'ivoire, Rapport d'étude, projet O.I.B.T. PD :109/90/Rev. 4(I)
8. SODEFOR (1997) Enquêtes auprès des industries du bois en Côte d'ivoire, Rapport d'étude, Projet O.I.B.T. PD 109/90/Rev. 4(I)
9. SODEFOR (2001):Rapport d'achèvement, Projet O.I.B.T. PD 109/90/Rev. 4 (I)- (SODEFOR
10. SODEFOR (1996-1999) : Rapport d'activité n°1 à 12 sur le Projet O.I.B.T. PD 109/90/Rev. 4 (I)-
11. SODEFOR (1997) : Estimation du potentiel ligneux, Projet O.I.B.T. PD 109/90/Rev .4(I)
12. SODEFOR (2001) ; Audit du projet O.I.B.T.-PD 109 /90 Rev.4(I), réalisé par le cabinet GECA