

# **RAPPORT D'EVALUATION A POSTERIORI**

**PD 392/06 Rev.2 (F)**

**Phase I : Projet Régional de l'Exploitation  
à Faible Impact dans le Bassin du Congo**

**Préparé par  
Yann PETRUCCI**

**45RFM-3**  
7 Octobre 2011



*Organisation Internationale  
des Bois Tropicaux*

## **EVALUATION EX-POST DU PROJET PD 392/06 REV.2 (F)**

### **PHASE I : PROJET RÉGIONAL DE L'EXPLOITATION À FAIBLE IMPACT DANS LE BASSIN DU CONGO**

# **FINAL**



Terre Environnement  
Aménagement

BP 831 – Libreville – Gabon

Tél/fax : 00 241 44 34 94

## Abréviations et sigles

AC2D	Accord de Conversion de Dettes
EC	Exploitation Conventionnelle
EFI	Exploitation à Faible Impact
ENEF	Ecole Nationale des Eaux et Forêts
PAPFIG	Projet d'aménagement des petits permis forestiers gabonais
SBL	Société des Bois de Lastourville
SEEF	Société Equatoriale d'Exploitation Forestière
TFF	Tropical Forest Fund
UFIGA	Union des Forestiers Industriels du Gabon
WCS	Wildlife Conservation Society

## Sommaire

<b>I.</b>	<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>4</b>
<b>II.</b>	<b>CHAMPS, AXES ET DÉMARCHE DE L’EVALUATION .....</b>	<b>4</b>
<b>III.</b>	<b>FAITS RELATIFS AU PROJET.....</b>	<b>5</b>
<b>IV.</b>	<b>RESULTATS, ENSEIGNEMENTS DEGAGES.....</b>	<b>7</b>
1.	RESULTATS.....	7
1.1	<i>Les réalisations du projet.....</i>	7
1.2	<i>Disponibilité.....</i>	25
1.3	<i>Processus de formulation et d’exécution du projet .....</i>	26
1.4	<i>Évaluation technique de la proposition de projet.....</i>	35
2.	ENSEIGNEMENTS DEGAGES.....	35
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>37</b>
<b>VI.</b>	<b>ANNEXES .....</b>	<b>40</b>

## Introduction

Le projet PD 392/06 Rev.2 (F) : « Phase I : Projet Régional de l'Exploitation à Faible Impact dans le Bassin du Congo », basé au Gabon, s'est déroulé sur 2 ans entre mars 2008 et mars 2010 (prolongé jusqu'en juillet pour l'obtention du rapport d'achèvement). À la suite de ce projet et dans le but de tirer profit de ses leçons et résultats avant de procéder à la reformulation de la proposition d'une deuxième phase, le Gouvernement de la République du Gabon a demandé qu'en soit effectuée une évaluation ex-post. Le Comité Technique a donné son accord pour une telle évaluation au cours de sa 44ème Session en décembre 2010.

L'objectif du projet était de promouvoir l'aménagement forestier durable chez les entreprises forestières au Gabon et dans la région du bassin du Congo par l'application des pratiques d'Exploitation à Faible Impact (EFI) auxquelles est intégré le souci de conservation de la faune. Les deux objectifs spécifiques attribués à ce projet étaient les suivants : a) l'augmentation de la sensibilisation et la promotion de l'adoption de l'EFI dans la région par, entre autres, la démonstration des opportunités et de la faisabilité de l'EFI dans des conditions différentes ; et b) l'enseignement et l'amélioration de la gamme complète des cours d'EFI dans la région et la création d'une capacité de formation, incluant le renforcement des instituts de formation professionnelle.

## I. CHAMPS, AXES ET DÉMARCHE DE L'ÉVALUATION

La principale finalité de cette évaluation est de produire un diagnostic concis du projet précité suite à son achèvement en mettant l'accent sur la participation des parties prenantes, en faisant apparaître les résultats positifs et négatifs du projet, et en faisant ressortir les éléments qui expliquent les réussites comme les échecs, ainsi que la contribution du projet à l'objectif 2000 de l'OIBT et au plan d'action OIBT, avant de dégager tous enseignements pouvant être exploités pour améliorer dans le futur des projets similaires de meilleure qualité et surtout pour permettre la mise en place d'une deuxième phase répondant aux attentes et exigences issues de cette première phase.

Cette évaluation a été réalisée par Monsieur Yann PETRUCCI, Directeur de Projet de la société TERE A. Monsieur PETRUCCI est français. Il est spécialisé depuis 20 ans en aménagement forestier particulièrement en Afrique centrale. Il a une importante expérience dans l'amélioration des techniques d'exploitation forestière dans le cadre de la durabilité forestière. Il a également une ample connaissance des évaluations de projet.

Les principales attentes de cette évaluation, présentées dans les Termes de Référence fournis au consultant sont présentées en Annexe 1.

La mission s'est déroulée selon la programmation suivante (voir Annexe 2) :

- Première prise de connaissance des documents du projet fournis par l'OIBT ;
- Mission de terrain au Gabon et rencontre de l'ensemble des parties prenantes (du 24 au 31 mai 2011) à Libreville et Port Gentil (Administration, Sociétés Forestières, ENEF...) – Visite du site pilote en forêt – Collecte des documents (une

liste des documents produits par le projet est donnée en **Error! Reference source not found.**)

- Entretiens avec FORM International dans leurs bureaux au Pays Bas le 1<sup>er</sup> juin 2011 ;

L'ensemble de la mission, de la lecture des documents pertinents et des rencontres a ainsi duré une dizaine de jours.

Il faut cependant souligner la complexité de l'exercice qui se déroule plus d'un an après la fin officielle du projet alors que ce travail aurait dû se produire au plus tôt afin d'apprécier plus précisément les impacts en particulier directs du projet. D'un autre côté, les retards pris dans cette évaluation ont permis de se rendre compte de la durabilité de ces impacts.

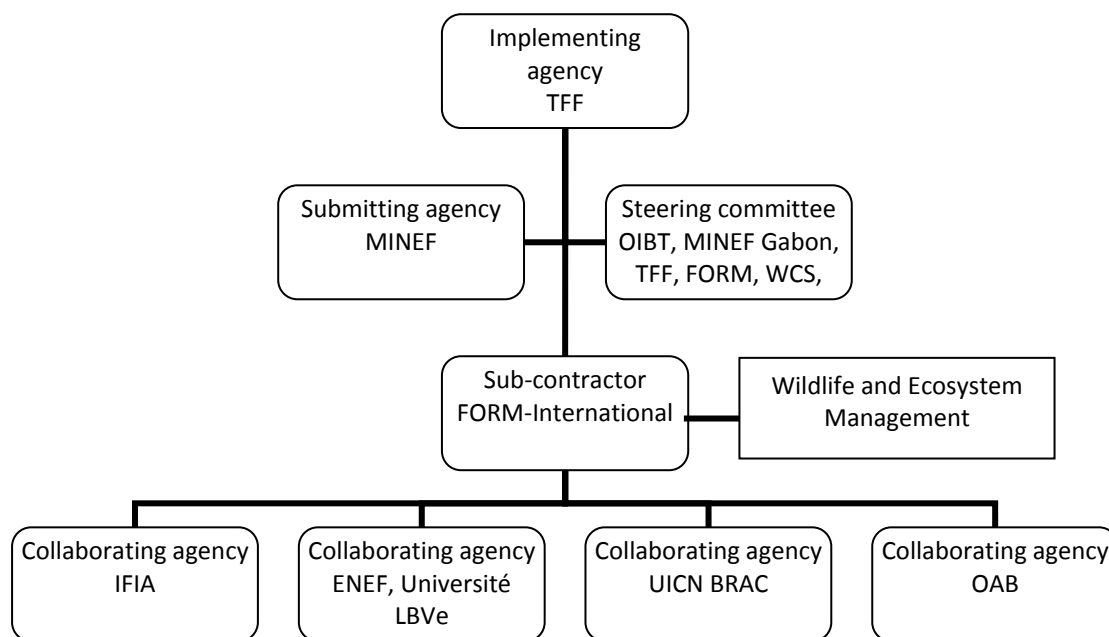
## **II. FAITS RELATIFS AU PROJET**

Ce projet est la suite logique d'une précédente phase de développement de modules de formation en EFI réalisés par TFF en collaboration avec la SBL au Gabon sur financements USAID (de 2004 à 2005). Suite à cette "pré-phase", le présent projet a été conçu et élaboré exclusivement par l'agence d'exécution avec des objectifs particulièrement ambitieux d'une approche régionale et plus seulement centrée sur le Gabon incluant :

- la mise en place d'une forêt pilote démonstratrice des atouts de l'EFI ;
- l'analyse des différences entre système d'exploitation sous EFI et exploitation conventionnelle ;
- la mise en place d'un centre de formation viable pour l'ensemble des acteurs de la filière au Gabon ;
- la diffusion des techniques d'EFI au sein de multiples formations gabonaises et régionales auprès d'organismes universitaires, de structures privées, d'administrations...

TFF n'ayant pas de connaissance de l'Afrique centrale a entièrement sous-traité le projet à FORM International, société spécialisée dans les techniques d'EFI. WCS Gabon faisait également partie du pool de sous traitant.

Le schéma organisationnel du projet présenté dans le document original est représenté ci-dessous :



**La situation souhaitée à l'issue du projet** et présentée dans le document de projet était la suivante :

- Les gouvernements auront inclus l'EFI comme condition pour l'aménagement forestier compétent et pour l'obtention et la gestion d'une concession forestière. Le projet procurera des conseils et références spécifiques pour faciliter un meilleur suivi de la certification, des formations et de l'application de l'EFI.
- L'exploitation conventionnelle sera remplacée par l'exploitation à faible impact dans de grandes parties du Gabon : les concessionnaires et les contractants engageront du personnel formé en EFI et appliqueront les techniques d'EFI dans leurs opérations forestières. Dans d'autres parties de la région, des démarches initiales ont été entreprises vers l'application de l'EFI. La portée du succès de cette application dépend de la réussite d'inclure des sociétés des autres pays de l'Afrique centrale. La capacité de formation devra aussi être développée en coopération avec l'École Nationale des Eaux et Forêts (ENEF).
- Afin d'assurer les pratiques d'EFI à long terme, les écoles/ instituts nationaux de formation professionnelle serviront comme centres permanents de formation en EFI. Préférentiellement, ces centres auront établi une ou deux forêts-modèle d'EFI pour des fins d'instruction. La formation est basée sur des modules couvrant la gamme entière de l'EFI. Chaque module comprend une composante de l'EFI et fait une différence pour des groupes-cibles spécifiques, par exemple les agences gouvernementales, les professionnels, les gérants, les cadres, les opérateurs et les conducteurs.

La présente évaluation appréciera si cet objectif a été atteint et si les résultats obtenus vont dans ce sens, si les impacts qui en découlent ont été internalisés par les partenaires et ont un caractère durable, si les investissements engagés et les moyens mobilisés étaient ou non suffisants et si leur utilisation a été faite d'une manière efficace, si des difficultés ont nuit au bon déroulement du projet et dans quelle mesure.

### III. RESULTATS, ENSEIGNEMENTS DEGAGES

#### 1. RESULTATS

##### 1.1 Les réalisations du projet

##### a) Les difficultés rencontrées

**L'ensemble du déroulement et des acquis du projet ne peut être compris sans une mise en perspective vis-à-vis des écueils majeurs qui en ont ralenti la mise en œuvre.** Parmi ces difficultés :

- Le projet n'avait au démarrage pas de moyens de fonctionnement ni de bureaux ce qui, pour un projet d'une durée de 2 ans seulement, a amputé fortement son fonctionnement effectif ;
- **la disponibilité très tardive des machines d'exploitation** pour la réalisation des activités au sein de la forêt pilote a été particulièrement handicapante. Ces machines données au projet (ou directement à TFF et louées au projet, point de discorde discuté plus loin) par Caterpillar ont mis quasiment un an à arriver sur site suite, entre autres, à une procédure longue de dédouanement du fait de l'absence d'existence officielle du projet en tant qu'entité reconnue par le Ministère des Finances. Ce dédouanement n'a pu se faire que grâce à l'intervention de WCS Gabon.
- **la mauvaise adaptation de ces machines** au contexte local qui ont contraint le projet à utiliser les machines du partenaire forestier :
  - le skidder à pneus CAT 535 n'a pu être utilisé du fait de la présence d'un grappin handicapant dans les zones à forte pentes<sup>1</sup> ;
  - le Bulldozer CAT D6M possédait une lame trop large<sup>2</sup>, ses chaînes étaient également trop larges pour le terrain et livré sans équipements de protection<sup>3</sup> (arceaux, grilles, etc.), ainsi son fonctionnement se limitait à la réouverture et au profilage de routes or elle est rapidement tombé en panne pour des problèmes de surchauffe ;

<sup>1</sup> La promotion de ce genre de machine aurait pu être intéressant, soit en travaillant dans des zones planes, soit si la machine avait été équipée à la fois du grappin et d'un treuil.

<sup>2</sup> Pelle de finition et non de terrassement

<sup>3</sup> Tractafric a accepté de prendre en charge une partie des équipements des 2 autres machines, mais pas du Bulldozer



- le skidder à chaîne CAT 527 est également rapidement tombé en panne pour surchauffe et malgré la bonne volonté de Tractafric qui a financé des visites sur le terrain le problème n'a pas pu être identifié rapidement.
- **la crise financière internationale** de fin 2008 et de l'année 2009 a fortement nuit à l'engagement des sociétés forestières dont de nombreuses ont vu leurs activités suspendues. Ce fut le cas autant pour l'intérêt des entreprises aux formations proposées que pour la SEEF qui devait notamment réaliser certains travaux en contrepartie, tels les inventaires d'exploitation sur la forêt pilote qui a finalement été supervisée par le projet ;
- **le choix tardif des agents nationaux** devant être affectés au projet 6 mois après l'arrivée du chef de projet a aussi retardé le démarrage des activités de formation ;
- **l'arrêt brusque de l'exportation des grumes** à la fin de l'année 2009 a également mis en péril certaines sociétés forestières qui ont préféré retarder leurs investissements en formation ;
- **le départ, relativement inattendu par l'ensemble des partenaires, du chef de projet prématurément 1 mois** avant le terme même du projet pour des raisons qui semblent être liés à son financement et l'impossibilité d'obtenir une extension de sa présence n'a enfin pas permis une clôture correcte du projet alors même que des retards dans l'obtention des résultats étaient observés.
- Entre l'élaboration du budget du projet en 2005 et son démarrage effectif, le dollar US a perdu environ 15% de sa valeur sans que les objectifs soient changés.
- Du schéma organisationnel prévu au démarrage du projet, les agences collaboratrices telles que l'OAB, l'UICN/BRAC, l'Université de Libreville n'ont pas été associées à la mise en œuvre du projet.

## **b) Réalisations**

Le document d'achèvement finalisé en avril 2010 précise le niveau de réalisation des activités. Il fait une synthèse d'une série de documents sur les différents produits attendus du projet (également produits en avril 2010). **Cependant, ces différents documents de produits n'ont pas été diffusés et le consultant n'en a pas trouvé trace chez les différentes parties prenantes du projet.**

Le document d'achèvement indique que le niveau d'achèvement pour chacune des activités est de 100%, ce qui est rarement le cas au sein des projets et qui peut sembler surprenant au vu des retards, certes indépendants du projet, mais qui ont néanmoins nui à la réalisation de certains objectifs. Les discussions avec FORM International ont cependant permis de préciser que les taux de réalisation présentés indiquaient d'abord un état d'engagement binaire (oui ou non) qu'un taux de réalisation effectif.

Dans le tableau suivant, le consultant privilégie donc une vision plus graduée du niveau de réalisation par rapport aux attentes du document de projet. 4 niveaux :

- Activité terminée
- Activité bien avancée

- Activité faiblement avancée
- Activité non réalisée

Objectif spécifique n°1 : Augmenter la sensibilisation et la promotion de l'adoption des techniques d'EFI dans la région, notamment en démontrant les opportunités et la faisabilité de l'EFI sous différentes conditions.		
Produit 1.1	Achèvement d'une aire de démonstration (d'environ 50 – 150 ha) pour démontrer les différences entre EC (exploitation conventionnelle) et EFI dans la forêt réservée pour la formation qui couvre en 2005 environ 12.000 ha (permis conventionné).	
Activités	Réalisation	Commentaires
1.1.1 Achèvement de l'exploitation dans la forêt modèle selon les deux techniques, EC et EFI	Terminée	<p>Le retard de cette activité bien qu'étant compréhensible, a eu néanmoins des impacts sur la réalisation de l'ensemble de l'objectif n°1. La société SEEF qui avait été ciblée dans le document de projet a autorisé la mise en place d'une forêt modèle sur sa concession (Permis PI-05-2000). Cette forêt modèle couvre 224,6 ha et a subi 3 types d'interventions : Exploitation anarchique (67 ha), exploitation conventionnelle (53,8 ha) et EFI (103,8 ha). L'exploitation qui s'est terminée au début de l'année 2010 a été réalisée entièrement par la SEEF mais sous supervision du projet (du fait des problèmes occasionnés par les machines du projet), nécessitant un certain nombre de négociations avec l'exploitant.</p> <p><b><u>On retient</u> : des retards, mais une forêt modèle finalement établie in extremis.</b></p>
1.1.2 Études et démonstration sur les différences en impact entre les deux méthodes	Faiblement avancée	<p>Deux études principales comparatives entre l'EC et l'EFI ont été réalisées par des stagiaires de l'ENEF encadrés par le projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sur les pertes de bois d'œuvre à l'abattage. Cette étude montre que dès l'abattage des arbres, des pertes considérables de bois peuvent être évitées en utilisant des techniques adaptées. Le volume total par arbre abattu peut monter de 17%. Un volume moyen de 0,3 m<sup>3</sup> peut être économisé sur chaque souche.</li> <li>▪ Sur les dégâts d'abattage sur le peuplement résiduel. Cette étude montre que l'utilisation de techniques différentes</li> </ul>

		<p>d'abattage ne crée pas de différences en dégâts sur le patrimoine résiduel, rejoignant ainsi d'autres études. Cette étude a été complétée après le projet pour analyser l'ouverture du aux pistes d débardage.</p> <p>Au-delà du fait que ces 2 études ne font qu'aborder très succinctement et la comparaison entre les deux systèmes plusieurs commentaires peuvent également être faits :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Le dispositif ne permet pas une comparaison précise des différentes zones, car l'inventaire en plein n'a eu lieu que sur la zone EFI (comment évaluer par exemple les oublis en forêt dûs à l'exploitation conventionnelle?). On manque clairement de plus d'informations de base. Ainsi, on ne peut pas faire ressortir le fait que l'EFI permet de récolter plus de bois que dans l'EC à l'hectare ;</li><li>▪ Des analyses et des conclusions sont discutables comme celles sur l'ouverture des pistes de débardage qui conclue à un impact positif de l'EFI alors que les résultats paraissent semblables ;</li><li>▪ Il n'y a pas d'analyse économique des activités basées sur des couts réels (consommation de carburant par exemple même si cela a été fait pour les tronçonneuses, ce fut trop compliqué et ingérable vu le temps imparti pour l'utilisation des machines de la SEEF) dès lors on a du mal à apprécier l'intérêt pour l'exploitant : par exemple, l'égobelage permet de récupérer plus de bois, mais on ne peut pas affirmer ce n'est pas au détriment du temps et de la consommation de carburants.</li></ul> <p>Enfin, un élève doctorant centrafricain avait été identifié, et soutenu par</p>
--	--	--

Evaluation ex-post du projet PD 392/06 Rev.2 (F)

		<p>le projet pour l'obtention de sa bourse, mais le retard et la non prolongation du projet on contraint de le laisser continuer sa tâche via le WCS. Par conséquent, ces travaux d'analyse n'ont pas pu être réalisés.</p> <p><b><u>On retient</u> : des recherches faites dans le rush de la fin du projet, qui apportent quelques éléments d'analyse, mais trop peu pour démontrer l'intérêt de l'EFI. Un besoin supplémentaire en temps, une rigueur scientifique plus importante basée sur une meilleure connaissance du terrain aurait permis et devrait permettre d'obtenir plus de résultats. Un couplage avec d'autres sites au Gabon doit être envisagé.</b></p>
1.1.3 Indication sur sol des différences perceptibles	Bien avancée	<p>L'idée de matérialiser les différences sur le site a été abandonnée, du fait de la dégradation rapide de la signalétique que ce soit du fait du climat de la zone ou des arrachements par les éléphants. Cependant un descriptif plus précis au niveau des panneaux d'entrée (type d'exploitation, moyens utilisés..) aurait pu être envisagé. Une matérialisation des limites des zones en dehors des limites naturelles aurait pu être faite</p> <p><b><u>On retient</u> : pas de signalétique sur le terrain en dehors de l'entrée sur les différentes zones</b></p>
1.1.4 Compte rendu détaillé des différences avec commentaires	Bien avancée	<p>Afin de compenser l'absence de signalétique sur le terrain, un guide décrivant un sentier qui passe par les grandes erreurs de l'exploitation a été produit (avec des points GPS). Ce document a un intérêt pédagogique certain, mais n'a pas été distribué (pas même à la SEEF).</p> <p><b><u>On retient</u> : le sentier découverte de l'EFI est une idée originale qui peut mettre en valeur le travail fait. Un entretien régulier doit être envisagé.</b></p>

Evaluation ex-post du projet PD 392/06 Rev.2 (F)

1.1.5 Acquisition d'une aire forestière avoisinante permettant des formations en EFI prolongées.	Non réalisée	<p>L'acquisition d'une aire forestière de grande surface a été écartée principalement du fait que les sociétés forestières ne présentent aucun intérêt à des formations de leur personnel en dehors de leurs sites.</p> <p>La forêt modèle devrait cependant être classée en série de recherche/protection dans l'aménagement du permis.</p> <p><b><u>On retient</u> : pas d'acquisition, mais la zone de recherche devra être protégée dans le futur plan d'aménagement. Il s'agit d'un point majeur qui doit être particulièrement suivi.</b></p>																													
<b>Produit 1.2</b>	<b>Une étude du niveau de la dépendance d'un support financier par le gouvernement de la viabilité autonome du centre de formation après la période des phases 1 et 2 complétés.</b>																														
Activités	Réalisation	Commentaires																													
1.2.1 Appréciation de l'intérêt démontré dans les cours différents et l'assistance à ces cours	Terminée	<p>Plusieurs formations pratiques ont été dispensées auprès des sociétés forestières, principalement sur l'abattage contrôlé (incluant affûtage, étêtage, abattage, tronçonnage) et dans une moindre mesure sur la planification du débardage. L'intérêt est d'autant plus fort que les couts de ces formations sont bien moindres que via une expertise indépendante.</p> <table border="1" data-bbox="1211 962 1899 1364"> <thead> <tr> <th>Sociétés</th> <th>Formation</th> <th>Nombre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CORA (Gabon)</td> <td>Abattage</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">CBG (Gabon)</td> <td>Abattage</td> <td>10 + 8</td> </tr> <tr> <td>Débardage</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>FOREX (Gabon)</td> <td>Abattage</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>IBNG (Gabon)</td> <td>Abattage</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>CFA (Gabon)</td> <td>Abattage</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>SEEF (Gabon)</td> <td>Abattage</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>TRC (Cameroun)</td> <td>Débardage</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td></td> <td><b>90</b></td> </tr> </tbody> </table>	Sociétés	Formation	Nombre	CORA (Gabon)	Abattage	4	CBG (Gabon)	Abattage	10 + 8	Débardage	17	FOREX (Gabon)	Abattage	4	IBNG (Gabon)	Abattage	5	CFA (Gabon)	Abattage	15	SEEF (Gabon)	Abattage	1	TRC (Cameroun)	Débardage	26	<b>TOTAL</b>		<b>90</b>
Sociétés	Formation	Nombre																													
CORA (Gabon)	Abattage	4																													
CBG (Gabon)	Abattage	10 + 8																													
	Débardage	17																													
FOREX (Gabon)	Abattage	4																													
IBNG (Gabon)	Abattage	5																													
CFA (Gabon)	Abattage	15																													
SEEF (Gabon)	Abattage	1																													
TRC (Cameroun)	Débardage	26																													
<b>TOTAL</b>		<b>90</b>																													

Evaluation ex-post du projet PD 392/06 Rev.2 (F)

		<p>À côté de ces formations pratiques, le projet a également sensibilisé (plus que formé) au travers de séminaires l'ensemble des parties prenantes (sociétés privées mais également étudiants de l'ENEF et responsables de l'administration), sur plusieurs thématiques de l'EFI. Plusieurs dizaines de personnes</p> <p><b><u>On retient</u> : un intérêt certain de la part des sociétés privées pour la formation en EFI, cependant très focalisé sur l'abattage contrôlé. L'aspect coût est très important et l'intérêt pour d'autres activités demanderait à être confirmé. Cet intérêt est aussi orienté vers des formations à la maison et PAS au travers d'un centre de formation en tant que tel. L'ENEF souhaite mettre en place une formation pratique EFI.</b></p>
1.2.2 Analyse complétée de coûts du projet en opération	Terminée	<p>Bien que la mise en place d'un centre formation ne présentait pas l'intérêt escompté, le projet a néanmoins beaucoup travaillé sur cette possibilité en particulier en ce qui concerne les coûts. L'analyse s'est cependant réorientée vers 2 scénarios :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'un tourné vers la formation au sein des entreprises, et des formations théoriques au sein de l'ENEF sans forêt de formation – Les couts annuels envisagés sont entre 250 et 300 000 euros</li> <li>▪ l'autre plus élaboré avec des formations techniques des étudiants de l'ENEF dans la forêt de formation. Le cout annuel est estimé dans ce cas à 750 000 euros intégrant l'utilisation de machines d'exploitation.</li> </ul> <p>Il semble cependant qu'une solution alternative pourrait être mise en œuvre sans forêt de formation ni de couts d'entretiens excessifs : utilisation de la forêt modèle pour démontrer certaines activités pratiques aux étudiants, visites en petits groupes des étudiants lors des</p>
1.2.3 Étude de faisabilité et prévision de coûts des centres de formation affiliés dans tout le Bassin du Congo		
1.2.4 Pronostics réalistes basés sur les résultats des activités 1.2.1. 1.2.2 et 1.2.3, de l'assistance future aux cours et de l'information réunie des institutions diverses dans le Bassin du Congo		

Evaluation ex-post du projet PD 392/06 Rev.2 (F)

		<p>formations au sein des sociétés forestières...</p> <p>L'extension de ce modèle dans d'autres pays du Bassin du Congo n'est pas retenue afin d'éviter une dispersion des activités en dehors du Gabon. En revanche la formation de formateurs étrangers pourrait être privilégiée.</p> <p><b><u>On retient</u> : l'abandon d'un centre de formation en tant que tel, mais le maintien de la forêt pilote comme démonstratrice de l'EFI auprès des étudiants de l'ENEF. Des modules de formation pourraient être développés conjointement avec l'ENEF. Des formations directement au sein des sociétés forestières doivent être soutenues.</b></p> <p><b>Enfin, l'extension à d'autres pays de là sous région ne peut être retenue.</b></p>
1.2.5 Interview, sondage de sponsors anciens, présents potentiels et futurs	Bien avancée	<p>Des bailleurs ont été contactés : Ambassade France, USDA et FAO et OIBT (dans le cadre d'une seconde phase) sans succès sauf pour ce dernier bailleur.</p> <p><b><u>On retient</u> : peu d'intérêt des bailleurs sauf peut être dans le cadre de l'Accord de Conversion de Dettes du Gabon</b></p>
1.2.6 Composition d'une analyse des coûts et profils de l'infrastructure d'une formation en EFI et d'une capacité humaine après complétion du projet.	Bien avancée	<p>Ce point n'a que partiellement abouti, l'idée d'un centre de formation ayant été plus ou moins abandonnée dans son idée originelle.</p> <p>Cependant, différentes options juridiques ont été analysées (fondation, projet, SARL) sans qu'un choix clair puisse être fait surtout sans qu'un budget d'expertise juridique ne soit prévu.</p> <p><b><u>On retient</u> : une deuxième phase du projet devrait permettre de mieux définir le fonctionnement de l'appui en formation EFI</b></p>
<b>Produit 1.3</b>	<b>Achèvement de l'étude de la faisabilité d'EFI (coûts – revenus) à la concession SEEF (logiciel RILSIM).</b>	
<b>Activités</b>	<b>Réalisation</b>	<b>Commentaires</b>
1.3.1 Introduction du logiciel RILSIM de capacités différentes appliquant ou non les techniques d'EFI dans des régions différentes	Non réalisée	Le logiciel n'a pas été utilisé ni présenté au cours de la mise en œuvre du projet du fait du besoin d'une comptabilité d'entreprise non existante par le projet.



Evaluation ex-post du projet PD 392/06 Rev.2 (F)

<p>1.3.2 Étude et analyse des résultats de l'activité 1.3.1 au niveau de la société pilote, compte rendu et analyse de coûts et profits</p>	<p>Faiblement avancée</p>	<p>FORM a cependant utilisé le logiciel RILSIM après la finalisation du projet afin d'apporter quelques éléments d'information économique. Ce travail d'analyse apporte quelques informations intéressantes (exploitation EC et EFI se valent financièrement parlant) mais ces résultats ne peuvent être considérés comme complètement satisfaisants. En effet les données de bases saisies dans le logiciel (coûts d'abattage, de débardage...) manquent cruellement de précisions puisqu'elles n'ont pas été obtenues à partir des travaux de terrain dans la forêt modèle (données qui par ailleurs étaient difficiles à obtenir du fait du retard pris) mais par une évaluation sommaire des coûts. <b><i>On retient</i> : l'analyse faite est une première étape mais nécessite d'être reprise avec une exploitation réelle comme celle de CBG par exemple qui possède des données de base particulièrement précises.</b></p>												
<p><b>Produit 1.4</b> Information sur les 'pours et contres' de l'EFI aux groupes cible : Entreprises forestières, Fonctionnaires, Associations bois/forêt, Éducation professionnelle</p>														
<p>Activités</p>	<p>Réalisation</p>	<p>Commentaires</p>												
<p>1.4.1 Compilation d'une présentation du projet de formation en EFI en Power Point et en imprimé</p>	<p>Terminée</p>	<p>Plusieurs présentations du projet au format Power Point ont été élaborées. <b><i>On retient</i> : il n'existe pas une seule présentation du projet qui aurait permis d'assurer une certaine unité du projet. La présentation de décembre 2009 est très claire et précise.</b></p>												
<p>1.4.2 Organisation d'ateliers en EFI dans tout le Bassin du Congo et la distribution de la présentation à tous intéressés</p>	<p>Terminée</p>	<p>Le projet a participé (plus qu'organisé) à plusieurs ateliers au cours des 2 années du projet :</p> <table border="0" data-bbox="1205 1161 1872 1391"> <tr> <td>29/02/2008</td> <td>MINEF, Libreville Gabon</td> </tr> <tr> <td>30/10/2008</td> <td>Board de TFF, Washington, USA</td> </tr> <tr> <td>04/12/2008</td> <td>Élèves de l'ENEF, Gabon</td> </tr> <tr> <td>19/12/2008</td> <td>UFIGA, Paris, France</td> </tr> <tr> <td>11/12/2009</td> <td>MINEF, Libreville, Gabon</td> </tr> <tr> <td>24/03/2010</td> <td>Racewood, Douala, Cameroun</td> </tr> </table>	29/02/2008	MINEF, Libreville Gabon	30/10/2008	Board de TFF, Washington, USA	04/12/2008	Élèves de l'ENEF, Gabon	19/12/2008	UFIGA, Paris, France	11/12/2009	MINEF, Libreville, Gabon	24/03/2010	Racewood, Douala, Cameroun
29/02/2008	MINEF, Libreville Gabon													
30/10/2008	Board de TFF, Washington, USA													
04/12/2008	Élèves de l'ENEF, Gabon													
19/12/2008	UFIGA, Paris, France													
11/12/2009	MINEF, Libreville, Gabon													
24/03/2010	Racewood, Douala, Cameroun													

Evaluation ex-post du projet PD 392/06 Rev.2 (F)

<p>1.4.3 Enquête de toutes personnes et institutions pertinentes sur leur opinion de l'application d'EFI</p>	<p>Bien avancée</p>	<p>Plusieurs enquêtes ont été réalisées. La présentation des résultats est faite dans un document spécifique. Nous en donnons ci-dessous quelques conclusions sachant que peu de personnes ont généralement répondu (c'est surtout le cas de l'administration et des sociétés privées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les étudiants de l'ENEF ont apprécié les séminaires de formations théoriques même si leur programmation ne correspondait pas toujours à leurs agendas propres. L'aspect pratique leur a cependant manqué malgré des invitations répétées de la part du projet auxquelles il n'a pas été donné suite, et des modules plus précis devraient être élaborés ;</li> <li>▪ Les agents de l'administration sont intéressés par l'EFI même s'ils n'en perçoivent pas exactement le contenu qui reste plutôt théorique ;</li> <li>▪ Les sociétés forestières ont été peu nombreuses à répondre et les résultats sont plus sujet à caution. Ainsi, la plupart des sociétés indiquent qu'elles ont déjà organisé des formations EFI, ce qui n'est sans doute pas le cas. Dans tous les cas toutes sont intéressées par ces formations, <u>au sein de leur entreprise</u> et pas dans un centre de formation, sauf pour les cadres dirigeants.</li> </ul> <p><b><i>On retient</i> : la perception globale de l'EFI issue de ces enquêtes est globalement positive. Cependant, ces enquêtes devront être approfondies en particulier en menant des interviews directs (et pas par internet)</b></p>
<p>1.4.4 Compte rendu des activités 1.4.2 et 1.4.3.</p>	<p>Terminée</p>	<p>Ce compte rendu a été élaboré après la fin du projet et n'a pas fait l'objet d'une diffusion comme d'ailleurs la plupart des comptes rendus par produits.</p> <p>Un guide sur l'abattage contrôlé a été élaboré par le projet et produit par le PAPPFG à la fin de l'année 2010. Un guide semblable sur le</p>

Evaluation ex-post du projet PD 392/06 Rev.2 (F)

		débardage est en cours de distribution. Ces deux guides n'ont pas été distribués.
<b>Objectif spécifique n°2 : Rédiger, améliorer et fournir des supports de cours en EFI dans la région et créer une capacité de formation, incluant le renforcement des instituts de formation professionnelle</b>		
<b>Produit 2.1</b>	<b>Centre de formation en EFI près de la forêt de formation</b>	
Activités	Réalisation	Commentaires
2.1.1 Formation en EFI complète d'instructeurs et professeurs dans toutes les disciplines	Faiblement avancée	L'idée de la mise en place d'un centre de formation en EFI a peu à peu été abandonnée au cours du projet. Cependant, les 3 agents nationaux du projet ont pu être formés sur la plupart des thématiques et ont participé à certaines formations chez des privés. Il n'en reste pas moins que ce nombre est faible et que les capacités pédagogiques ne sont pas toujours là. <b><i>On retient</i> : trois instructeurs ont été formés par le projet, mais sont maintenant dispersés (en dehors de Auguste Ndouna, affecté au Ministère – Alain Moundounga, responsable du site pilote est affecté au PAPPFG). Cette ébauche de formateurs de qualité est cependant très intéressante pour une éventuelle deuxième phase, mais cela nécessitera d'être alors renforcé principalement par des formateurs formés et appelés ponctuellement en fonction des demandes de formation.</b>
2.1.2 Facilités d'établissement	Terminée	Le projet a engagé dès le début une collaboration avec SEEF qui prévoyait la mise à disposition d'infrastructures nécessaires pour recevoir des stagiaires. Cela a été fait et plusieurs structures sont disponibles si nécessaire : bureaux, cases d'hébergement, salle de cours. <b><i>On retient</i> : des infrastructures existent, mais n'ont pas été utilisées du fait du retard pris dans la mise en place de la forêt modèle et de la décision de déplacer les formations au sein des entreprises.</b>
<b>Produit 2.2</b>	<b>Personnel formé au Gabon à tous niveaux : fonctionnaires, cadres et personnel d'entreprises, instructeurs, étudiants d'écoles forestières et universités forestières</b>	

Evaluation ex-post du projet PD 392/06 Rev.2 (F)

Activités	Réalisation	Commentaires	
2.2.1 Préparation des cours et invitation des participants	Bien avancée	Des modules de cours ont été élaborés, à partir des résultats du précédent projet mené à la SBL. Ces cours abordent toutes les thématiques de l'EFI	
2.2.2 Application des cours (tous modules développés)		Ces cours ont touché d'une part les agents d'entreprises (rarement les cadres) et les étudiants de l'ENEF au travers de séminaires théoriques fin 2008 et début 2009. Au final et par rapport aux objectifs quantitatifs initiaux de personnes formées :	
		5-10 fonctionnaires	Quelques fonctionnaires ont pris connaissance de l'EFI (généralité et abattage contrôlé) mais on ne peut pas dire qu'ils ont été formés
		10-20 instructeurs et assistants	Non : seulement 3 au sein du projet
		30-à 50 cadres et personnel des entreprises	Oui pour les agents (abattages contrôlés, étêtage, tronçonnage, débardage) mais peu de cadres formés
	50-100 étudiants	Séminaires à l'ENEF qui restent théoriques qui ne peuvent être comparés à des cours	
2.2.3 Évaluation des cours et de leurs résultats	Terminée	Des évaluations des cours ont eu lieu. Globalement le coût et la qualité des formations ont été jugés corrects par les entreprises privées. Les séminaires auprès des étudiants et des agents de l'administration montrent le besoin de composantes de terrain. <b><u>On retient</u> : des formations globalement appréciées dont les aspects pratiques pour les étudiants et l'administration devraient être développés.</b>	
<b>Produit 2.3</b>	<b>Cours d'introduction pour des spécialistes et cadres des pays voisins</b>		

Evaluation ex-post du projet PD 392/06 Rev.2 (F)

Activités	Réalisation	Commentaires
2.3.1 Compilation d'une présentation du projet de formation en EFI en Power Point et en imprimé	Terminée	Cette présentation est la même que celle utilisée pour le Gabon (voir produit 1.4)
2.3.2 Organisation d'ateliers en EFI au Gabon pour des invités des pays du Bassin du Congo et la distribution de la présentation à tous intéressés	Non réalisée	Aucun atelier incluant des invités d'autre pays n'a été organisé au Gabon. Le projet a cependant participé à l'atelier Race Wood à Douala pour présenter ses résultats.
2.3.3 Module sommaire, couvrant toutes les disciplines de l'EFI	Réalisée	Les modules sont les mêmes que ceux développés au Gabon
2.3.4 Invitations au centre de formation et/ou rendez-vous pour effectuer la formation chez les intéressés.	Non réalisée	
<b>Produit 2.4</b>	<b>Institut de formation professionnelle sélectionné pour la formation en EFI dans un autre pays</b>	
Activités	Réalisation	Commentaires
2.4.1 Sélection de et communication avec un institut potentiel	Bien avancée	Quelques organismes spécialisés ont été contactés (Pol & Caveng aux Pays Bas, ONFI en France, FRM en France. ONFI a été plus particulièrement sollicité pour des formations au Cameroun. Un accord sur 5 ans sur cette thématique a été signé, mais on a du mal à voir sur quelle base puisque le projet est terminé . <b><u>On retient</u> : des accords ont été signés avec ONFI sur la thématique de l'EFI.</b>
2.4.2 Initiation du processus de sélection et développement d'une forêt modèle en EFI	Non Réalisée	
<b>Produit 2.5</b>	<b>Proposition d'un projet pour une extension continue vers la région : Phase 2</b>	
Activités	Réalisation	Commentaires
2.5.1 Aperçu et analyse des outputs 1.2 et 1.3	Bien avancée	Une synthèse du produit un a été élaborée, mais la pertinence d'étendre

Evaluation ex-post du projet PD 392/06 Rev.2 (F)

<p>pour la faisabilité au Gabon, des directives pour une étude de faisabilité dans les pays pertinents et un questionnaire à présenter aux intéressés</p>		<p>le projet dans la sous région a été remise en cause tant que l'appui à la formation au Gabon n'est pas plus abouti.                  Une proposition de projet pour une phase a été faite se concentrant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un appui au cursus au niveau de l'ENEF</li> <li>▪ Des formations pratiques au sein des sociétés forestières</li> <li>▪ Un fonctionnement via une cellule locale qu'appuieraient des missions d'expertise internationale régulière</li> </ul> <p><b><u>On retient</u> : Aucune extension du projet en phase 2 dans d'autres pays de la sous région n'est préconisée</b></p>
<p>2.5.2 Une présentation du projet au Gabon dans les pays pertinents, suivi par une interview des intéressés sur leur opinion</p>		
<p>2.5.3 Insertion des résultats des activités 2.5.1 et 2.5.2 dans une proposition de projet pour la continuation de l'extension dans la région.</p>		

**c) Impact et effets**

Le point positif d'une évaluation *ex-post* qui se tient plus d'un an après la fin du projet est de pouvoir apprécier, très objectivement, la durabilité des impacts du projet. En effet, si certaines nouvelles pratiques continuent d'être appliquées par les bénéficiaires du projet, cela laisse supposer qu'elles ont été intégrées et appropriées. Le tableau suivant propose une synthèse de l'analyse des impacts.

<b>Objectif spécifique n°1 : Augmenter la sensibilisation et la promotion de l'adoption des techniques d'EFI dans la région, notamment en démontrant les opportunités et la faisabilité de l'EFI sous différentes conditions.</b>					
		<b>Importance de l'impact</b>	<b>Niveau de durabilité</b>	<b>Appropriation par les partenaires</b>	<b>Commentaires</b>
<b>Produit 1.1</b>	Achèvement d'une aire de démonstration	Forte	Faible	Faible	L'aire de démonstration a malheureusement pris du retard par rapport au planning et n'a abouti qu'à la fin du projet ce qui fait que, bien qu'étant un outil remarquable, elle n'a pas eu l'effet démonstratif escompté. C'est d'autant plus dommage qu'en l'absence d'entretien ce site risque de se dégrader (sentier...). Les résultats obtenus n'ayant pas été diffusés aux partenaires il est pour le moment difficile d'en apprécier l'appropriation par les partenaires. Il convient donc d'en assurer rapidement la durabilité. Aucune analyse faune n'a été lancée par le WCS.
<b>Produit 1.2</b>	Une étude de la viabilité autonome du centre de formation	Forte	Moyen	Faible	L'idée originale d'un centre de formation était un élément fort du projet, mais a été abandonnée au moins en ce qui concerne la formation des agents des sociétés privés dans le cadre de la formation continue d'employés actifs. En revanche le site pourra être utilisé pour la formation des étudiants de l'ENEF, futurs cadres des entreprises et de l'administration, et pour la formation d'ouvriers spécialisés en formation initiale continue ou en alternance avec des entreprises.

Evaluation ex-post du projet PD 392/06 Rev.2 (F)

<b>Produit 1.3</b>	Achèvement de l'étude économique de l'EFI (logiciel RILSIM).	Moyen	Faible	Faible	L'analyse sur RILSIM a eu lieu après la fin du projet. La plupart des données introduites ne sont pas issues des relevés de terrain et il est douteux que les résultats obtenus puissent avoir un caractère démonstratif.
<b>Produit 1.4</b>	Information sur les 'pours et contres' de l'EFI aux groupes cible	Forte	Moyen	Forte	Un gros travail de sensibilisation a été fait auprès des partenaires (peut être moins au niveau de l'administration). Il en ressort que l'ENEF est en train de développer un cursus intégrant de la formation EFI, sur lequel une éventuelle deuxième phase pourrait s'adosser. Au niveau des sociétés forestières, même si la durabilité de ces formations n'est pas assurée pour toutes, elle a permis au moins une prise de conscience à poursuivre et développer. Un très bon guide de l'abattage contrôlé a été élaboré, mais n'a malheureusement pas été distribué.
<b>Objectif spécifique n°2 : Rédiger, améliorer et fournir des supports de cours en EFI dans la région et créer une capacité de formation, incluant le renforcement des instituts de formation professionnelle</b>					
		<b>Importance de l'impact</b>	<b>Niveau de durabilité</b>	<b>Appropriation par les partenaires</b>	<b>Commentaires</b>
<b>Produit 2.1</b>	Centre de formation en EFI près de la forêt de formation	Moyen	Faible	Faible	Le centre de formation n'aura pas l'impact escompté en particulier auprès des agents des sociétés privées. En revanche il pourra permettre l'accueil d'étudiant de l'ENEF. Dans l'immédiat, ce n'est pas le cas et le site reste inutilisé en dehors des travaux menés ponctuellement par WCS sur la comparaison exploitation conventionnelle/EFI vis-à-vis du stockage de carbone.
<b>Produit 2.2</b>	Personnel formé au Gabon à tous	Forte	Moyen	Forte	Voir produit 1.4 Les cadres des sociétés n'ont pas réellement été affectés



Evaluation ex-post du projet PD 392/06 Rev.2 (F)

	niveaux				par ces formations.
<b>Produit 2.3</b>	Cours d'introduction pour des spécialistes et cadres des pays voisins	Faible	Faible	Faible	L'impact du projet à l'étranger reste faible. Les interventions auprès de 2 sociétés au Cameroun se sont faites aussi dans le cadre de programmes de formations que ces sociétés avaient déjà. L'internalisation était donc présente avant le projet. Ce qui a surtout joué en faveur de ces formations est l'intérêt financier du fait qu'elles étaient sponsorisées
<b>Produit 2.4</b>	Institut de formation professionnelle sélectionné pour la formation en EFI dans un autre pays	Faible	Moyen	Faible	Aucun centre de formation n'a été contacté. Seul un partenariat avec l'ONFI a été engagé au Cameroun, pays où cet organisme intervient déjà. Une collaboration est cependant envisagée pour d'autres pays, si une deuxième phase est mise en œuvre.
<b>Produit 2.5</b>	Proposition d'un projet pour une extension continue vers la région : Phase 2	Forte	Forte	Forte	Malgré les difficultés dues à un contexte particulièrement difficile au cours de la première phase, le projet a montré qu'une demande importante existait afin de mieux comprendre et d'appliquer l'EFI, d'autant que ces techniques sont maintenant couramment exigées dans les textes de lois des différents pays du Bassin du Congo. Les besoins d'une seconde phase sont donc importants et exprimés par tous les partenaires.

**L'impact global du projet est mitigé** entre des réalisations fortes surtout au point de vue formations auprès des sociétés, de l'ENEF et dans une moindre mesure auprès de l'administration et des situations moins abouties, principalement à cause des retards pris dans la mise en place de la forêt pilote et d'une conception trop ambitieuse du projet.

L'évolution positive que l'on peut retenir concerne surtout certaines sociétés forestières qui continuent d'appliquer les techniques d'EFI qui leur ont été enseignées (voir chapitre suivant) et le développement en cours des cursus universitaires au sein de l'ENEF.

À côté de ces impacts directs plus ou moins forts directement liés aux objectifs du projet, ce dernier n'a pas encore eu de résultats concrets et durables que ce soit au niveau de l'environnement et sur les populations locales. Ceci ne remet certainement pas en cause l'EFI en tant que telle, dont les bénéfices sont reconnus dans de nombreux autres endroits du monde, mais indique que **ces bénéfices nécessitent une période plus longue d'application et d'appropriation pour avoir les effets escomptés**. Ce projet peut donc être considéré comme une étape essentielle ou comme un des fondements d'une deuxième phase qui devra en développer les premiers acquis et apprécier l'impact sur l'environnement et surtout au niveau des populations locales. Ces dernières n'ont pratiquement pas été associées (en dehors des ouvriers qui ont pu être formés).

L'analyse faunistique de l'EFI n'a pas pu être lancée par le WCS du fait des retards pris. Il n'est donc pas possible de faire un bilan sur ce point particulier.

## **1.2 Disponibilité**

La disponibilité des moyens pour assurer la période transitoire entre cette phase et une éventuelle deuxième phase ont été particulièrement restreint :

- Le chef de projet n'a pas pu assurer la finalisation du projet, aucune cérémonie officielle de clôture n'a eu lieu et aucune évaluation finale n'a permis de définir le fonctionnement de cette phase intermédiaire ;
- Les moyens financiers étaient particulièrement restreints, voire inexistants (la production du guide d'abattage a dû se faire via l'appui du PAPPFG) alors que des solutions auraient pu être trouvées pour assurer un financement minimum (location des machines d'exploitation par exemple) ;
- Des 3 agents du projet, seul le responsable de la formation est resté affecté dans les locaux, les 2 autres ayant trouvé d'autres emplois. L'administration a néanmoins reconnu l'importance de l'EFI en maintenant une personne sur cette thématique ;
- FORM International a travaillé quelques mois sur la production des documents finaux, qui n'ont malheureusement, pas fait l'objet d'une diffusion ;

Au final, et alors que le Comité Directeur et tous les partenaires avaient exprimé leurs souhaits d'assurer une phase transitoire qui entretienne des activités minimales, l'absence de moyens n'a pas permis de répondre à ces attentes. Un an et demi après la fin du projet, il

est regrettable de considérer que, cet état de fait, a fait perdre de la dynamique qui avait été engagée.

### **1.3 Processus de formulation et d'exécution du projet**

Dès le départ, le projet avait des objectifs sans doute trop ambitieux pour la durée et le financement prévu :

- **Le côté régional n'a pu être réellement abordé** et ce qu'au travers de 2 missions de formation en abattage auprès de sociétés camerounaises et de séminaires tenus dans la sous-région. Le développement de centres de formation régionaux n'aurait pas dû être envisagé connaissant les difficultés inhérentes aux structures administratives des différents pays. Cette vision régionale était sans doute inatteignable et certainement difficilement réalisable : comment demander à un pays comme le Gabon de voir un de ses projets financer des activités dans les pays voisins ?
- L'idée de mettre en place **un centre de formation** à destination des sociétés privées, bien qu'alléchante sur le papier, ne répond pas aux attentes de ces mêmes sociétés qui préfèrent des missions de formateurs tournantes en leur sein. Ce point aurait sans doute pu être perçu dès l'élaboration du document de projet par exemple par une série d'enquêtes ;
- **L'importation de machines d'exploitation** avait un attrait certain qui a été gâché par l'absence de respect du cahier des charges qui aurait dû être contractuel pour ces machines et sur des modalités qui n'intégraient pas tous les partenaires de l'administration, en particulier le Ministère des Finances ;

#### **a) Participation des acteurs à l'identification et à l'exécution du projet.**

Les acteurs majeurs du projet (administrations, structures de formation, secteurs privés) n'ont pas été suffisamment impliqués dans l'identification de ce projet en particulier dans la pertinence d'un centre de formation sur le terrain. Cela aurait peut-être évité une perte d'énergie à monter ce centre alors qu'une structure plus légère à même de permettre des visites de la forêt pilote aurait pu être envisagée. Ceci ne remet pas en cause l'intérêt du projet ni son fort niveau d'attente par tous les acteurs dès son démarrage.

#### **TFF**

TFF est l'agence d'exécution du projet. Cette fondation n'a que peu de connaissances de l'Afrique centrale ce qui a sans doute biaisé la vision très "Centre de Formation" du projet à la différence de ce qui peut se faire en Amérique du Sud par exemple.

Fort judicieusement, et reconnaissant cette faiblesse, TFF a sous traité l'ensemble de l'exécution du projet à FORM International (voir point suivant). Si cette dernière a mis en œuvre l'ensemble du projet, elle n'apparaît cependant nulle part dans les présentations et les documents produits par le projet. Comme il a été souligné ci-dessus **cela a perturbé la visibilité du projet avec des acteurs sur le terrain intervenant de la part de FORM international mais des résultats au nom de TFF.**

Enfin, il reste un contentieux assez important avec l'administration forestière au sujet de la revente des machines d'exploitation par TFF à l'issue du projet. Pour rappel, les

machines ont été données par CATERPILLAR, membres de la fondation, à TFF. Pour TFF ce don lui avait été fait et correspondait à sa participation financière au projet, et donc ces machines lui appartenaient. Pour l'administration, puisque le Ministère s'est engagé dans ce projet à exonérer de douane tout produit importé pour l'exécution du projet, c'est donc que ces machines revenaient de droit à l'administration à l'issue du projet. Cette confrontation bien qu'ayant finalement trouvé une issue (l'administration a abandonné ses droits sur ces machines et TFF est en train de les revendre), **il en reste des traces profondes à tous les niveaux de l'administration.**

Sans rentrer dans une confrontation stérile des arguments, la mission estime qu'un compromis plus respectueux des 2 parties aurait pu être trouvé et éviter une tension inutile qui a nui au projet dans cette période intermédiaire : vente d'une partie des machines au profit de TFF et remise des autres à l'administration, réinvestissement des sommes récoltées au profit du projet (adaptation des autres machines, budget d'entretien des autres machines, utilisation pour d'autres investissements du projet, etc), location des machines permettant de financer la période transitoire avant une deuxième phase, remise d'une partie des machines à l'ENEF...

### **FORM International**

FORM est une structure reconnue en formation sur l'EFI, plus spécifiquement sur l'abattage contrôlé et le débardage. Le travail effectué par ses équipes que ce soit dans la gestion du projet ou les formations dispensées sur le terrain a été apprécié de tous.

Malgré les difficultés et les retards pris, FORM a produit un grand nombre de documents de résultats après la fin du projet. Cependant, ces documents n'ont pas été diffusés auprès des partenaires ce qui fait que la perception locale est au final assez faible alors que le projet avait réussi à engager une collaboration régulière et constructive avec la plupart d'entre eux.

Enfin, il reste une incompréhension suite au départ prématuré du chef de projet (un mois avant la fin du projet) qui a eu pour effet de casser la dynamique finale. Sans doute qu'une alternative aurait pu être trouvée pour assurer son maintien quelques mois pour que le projet puisse être correctement clôturé. Des efforts conséquents de FORM ont été fait pour maintenir la coordination entre l'homologue Ingénieur du MINEF et le Directeur du projet chez FORM ; FORM a ensuite poursuivi le travail engagé 4 mois après la fin du projet en mobilisant plusieurs personnes en interne (techniquement et financièrement). Cette mobilisation aurait pu se faire en intégrant le chef de projet afin d'assurer une certaine continuité.

**Une réunion de clôture conforme les exigences de l'OIBT a été tenue au départ du chef de projet.** Le souhait émis par le MINEF d'une réunion de clôture plus conforme aux habitudes du pays (plus d'intervenant, atelier de travail...) n'a pu être exhaussé faute de pouvoir concilier les agendas des différents participants avant la fin du projet. Cela a cependant laisser un gout d'inachevé auprès de la plupart des partenaires **à savoir l'absence d'une réunion finale de clôture et de validation des acquis.**

### **WCS**

WCS était un des sous traitant du projet sur les aspects faune. Vu les retards pris pour la mise en place du projet et le fait que WCS Gabon était en train de mettre en place sa composante forestière liée à l'exploitation, l'implication de WCS dans le développement de modules de formation sur le suivi de la faune n'a pu se faire.

En revanche, l'appui de WCS dans l'importation des machines du projet a été fondamental. Cela a permis de lever les freins au niveau des douanes.

De plus, une étude sur le stockage de carbone en zone EFI de la forêt pilote, qui initialement devait être réalisée en partenariat entre le projet et le WCS grâce aux travaux de Vincent Medjibe supervisés par M. Jack Putz, Docteur reconnu en matière de stockage de carbone et d'EFI et membre de TFF, est en cours et des résultats devraient être publiés sous peu.

### **L'Administration forestière**

L'Administration Forestière devait participer à hauteur de 30 000 dollars au projet. Cette participation a eu lieu sous la forme de la mise à disposition de deux agents de l'administration qui ont été en charge, l'un des formations et l'autre de la mise en place de la forêt pilote. Des bureaux au sein du bâtiment de la brigade de la faune et de la chasse à STFO ont également été alloués au projet.

En dehors de cela l'administration forestière a été sollicitée pour appuyer le dédouanement des machines. Malheureusement, et du fait que la convention OIBT-Ministère-TFF n'intégrait pas le Ministère des Finances dont dépendent les douanes cet appui n'a eu qu'un impact minime pour résoudre cette situation.

### **L'ENEF**

L'ENEF a été une des parties prenantes au projet via la convention signée entre cette structure et TFF pour l'organisation de séminaires par le projet auprès des étudiants. Au total 6 séminaires ont été dispensés fin 2008-début 2009 et ont permis de sensibiliser les participants à l'ENEF. Du fait d'un retard de la reprise des cours en 2009 et de la fin du projet début 2010 ces séminaires n'ont cependant pas été repris en 2009. Malgré tout, l'ENEF, dans le cadre d'un accord avec le Ministère pour une professionnalisation des formations forestières, est en train de développer des modules liés directement à l'EFI.

En parallèle à ces séminaires, 2 stagiaires ont été impliqués dans des recherches sur la forêt pilote et ont permis de collecter des informations qui ont pu être analysées par le projet.

**La collaboration avec l'ENEF était sur de bonnes voies, mais s'est retrouvée stoppée nette avec l'arrêt relativement brusque du projet.** . A titre d'exemple, lors de la seconde année 2009-2010, il avait été convenu que l'équipe du projet proposerait des cours/séminaires qui seraient intégrés au module d'exploitation forestière. Par conséquent ces cours auraient alors été totalement intégrés à la formation et auraient eu un caractère obligatoire.

### Les sociétés forestières

Les sociétés forestières ont fait l'objet d'une intense sensibilisation pour le développement d'activités EFI. On peut distinguer deux types d'implication de ces sociétés :

- Celles pour qui les formations s'intègrent clairement dans une politique d'amélioration des techniques d'exploitation, de mise en œuvre de l'aménagement forestier et d'atteinte de la certification (CBG, Alpica par exemple) : le projet leur a assuré des formations nouvelles ou de rappel à moindre coût. Elles ont intégré ces formations et poursuivent une amélioration continue de leurs pratiques. Elles ont souvent également intégré des formations plus complètes allant au-delà de l'abattage contrôlé ;
- Celles qui ont profité de l'opportunité d'avoir des formations à moindre coût (les plus nombreuses), mais qui n'ont pas les moyens d'assurer leurs mises en œuvre sur la durée que ce soit du fait de la défection des agents formés, de l'absence de moyens financiers... Ces sociétés sont plus dans l'expectative que la dynamique de l'aménagement durable.

Au-delà de la participation de leur participation aux formations, les sociétés et leur représentation au sein du Comité Directeur n'ont pas eu l'impression d'être véritablement associé à la stratégie du projet alors qu'elles étaient censées être un des principaux interlocuteurs. L'UFIGA n'a, par exemple, pas été invité pour le dernier Comité Directeur. Ceci peut expliquer le niveau de durabilité plutôt moyen des acquis du projet à ce niveau.

### PAPFPG

Le PAPFPG (Projet d'Aménagement des Petits Permis Forestier du Gabon) bien que n'étant pas initialement prévu dans le montage du projet a également été un partenaire privilégié sur plusieurs sujets :

- Pour la mise en relation du projet avec certaines sociétés (IBNG et FOREEX) qui pouvaient montrer un intérêt pour les formations EFI ;
- Pour la définition d'un protocole commun d'inventaire d'exploitations ;
- Pour la production et l'édition d'au moins 200 exemplaires de deux documents après la fin du projet à savoir : le guide technique de l'abattage contrôlé et le guide technique de la planification et des techniques de débardage et de débusquage. De ces 2 documents, seul le premier a été édité en fin d'année 2010. Le deuxième est en cours d'amélioration.

**Ces deux documents n'avaient fait l'objet d'aucune diffusion auprès des partenaires au moment de la mission.**

### Populations locales

Un des indicateurs d'atteinte de l'objectif du projet mentionne explicitement que "les populations dépendantes de la forêt bénéficient de la substitution de l'EC par l'EFI". Cet indicateur ne peut être pertinent que sur le long terme, à partir du moment où l'EFI s'est généralisée, ce qui n'était pas le cas au terme du projet.

En revanche, au sein des sociétés qui se sont engagées dans une politique globale d'aménagement durable et de certification, l'EFI apporte une amélioration certaine de la sécurité des ouvriers. Le bénéfice pour les populations dépendantes de la forêt est plus complexe à apprécier et nécessiterait la mise en place d'indicateurs plus précis, ce qui n'était pas le cas du projet.

### **OIBT**

L'OIBT a soutenu le programme dès ses débuts et dès la phase préliminaire dans le cadre du développement de modules de formation ainsi que lors de la définition du présent projet.

**L'appui au déroulement du projet, bien que réel, a été moins influent en particulier lorsqu'il y a eu les difficultés liées aux démarches relatives au dédouanement du matériel non prévu dans le document du projet (raison pour laquelle le processus n'a pas abouti) à l'importation des machines.** Si un représentant du siège de l'OIBT était présent lors des Comités Directeurs, on peut cependant regretter l'absence au dernier Comité de la représentation régionale de l'OIBT pour l'Afrique, qui était cependant présente aux deux premières réunions du comité du projet.

**Tableau 1 : Bilan des engagements des différents acteurs**

+++ : fort, ++moyen, + faible, 0 : marginal

Acteurs	Engagements
TFF	+
FORM International	+++
L'Administration Forestière	+
L'ENEF	++
Les sociétés forestières	++
PAPFFG	++
Populations locales	0
OIBT	+

### **b) Structure du projet**

Le projet en tant que tel présente un intérêt important, dans un pays qui s'est engagé clairement dans la gestion durable de ses ressources forestières ainsi que dans l'assainissement du secteur forestier. La demande récurrente formulée par les sociétés privées pour plus de formations en EFI, et ce, malgré un contexte économique peu avantageux, montre à quel point cette thématique les interpelle. Même si les formations au sein de l'ENEF n'ont pas atteint pleinement leur objectif (à savoir le développement d'un cursus universitaire) la demande reste également, à ce niveau, très forte. **La logique verticale avale tournée vers ces 2 deux partenaires majeurs ne peut donc être critiquée.**

En revanche, la structuration verticale amont, au niveau des agences d'exécution, est plus compliquée à comprendre pour les acteurs locaux. L'implication de TFF n'est ainsi que

faiblement perçue puisque c'est avant tout FORM International qui a mené les actions concrètes de terrain. Pourtant, aucun des documents produits par le projet ne mentionne cette structure et tous ne font que référence à TFF.

**La visibilité du projet en a sans doute été affectée, et ce d'autant plus qu'un conflit a surgi concernant la revente des machines d'exploitation (voir chapitre précédent). Une approche plus classique où l'ensemble des partenaires exécutants (Chef de file, mais également sous contractants) apparaissent ensemble aurait permis d'avoir une meilleure compréhension sur le partage des responsabilités de la part des interlocuteurs, surtout quand le meneur du projet, en l'occurrence TFF, n'a que très peu d'expérience en Afrique centrale.**

Au-delà de la structuration du projet, le cadre logique proposé dans le document de projet est plutôt clair dans l'approche proposée, autour de 2 objectifs majeurs. Cependant, **ce cadre logique élaboré plusieurs années avant le début du projet aurait mérité d'être révisé** au démarrage du projet et soumis pour approbation aux différents partenaires. Ceci est d'autant plus justifié que le budget du projet a subi la baisse significative du dollar avant le démarrage effectif, et ce, à quantité de travail égale.

**La logique horizontale du cadre de travail aurait pu être un peu mieux précisée** au niveau des activités. Les indicateurs, vérificateurs et hypothèses se restreignent par exemple aux produits uniquement. Il aurait été surtout utile de donner des indicateurs plus clairs pour chaque activité afin d'apporter une meilleure visibilité sur les tâches à engager et les attentes qui les dirigeaient. Par exemple, l'activité 1.1.2 "Études et démonstration sur les différences en impact entre les deux méthodes" est particulièrement vaste et laisse libre court à l'interprétation sur les études à produire.

### **c) *Efficiences et aspects opérationnels***

#### **Analyse financière**

L'évaluation financière est particulièrement complexe à apprécier du fait de l'absence de documents clairs sur l'état du budget par produit en fin de projet. Nous n'avons par exemple pas retrouvé d'explication claire sur la révision du budget tel qu'il a été au final adopté.

La mission s'est donc basée sur l'audit financier final de février 2010 et le dernier état des dépenses par produit datant pour la dernière année de projet. Selon cet audit, tout le budget a été consommé à la fin du projet. L'explication financière du départ du gérant du projet un mois avant la fin de celui-ci et alors qu'il avait commencé concrètement en avril 2008 en reste d'autant plus floue et alors même que plusieurs activités ont été finalisées après son départ par des experts de FORM International. Il aurait sans doute été plus profitable de conserver une partie du budget pour maintenir le gérant jusqu'à la fin. Cette situation n'a pas été exposée au dernier Comité Directeur de novembre 2010.

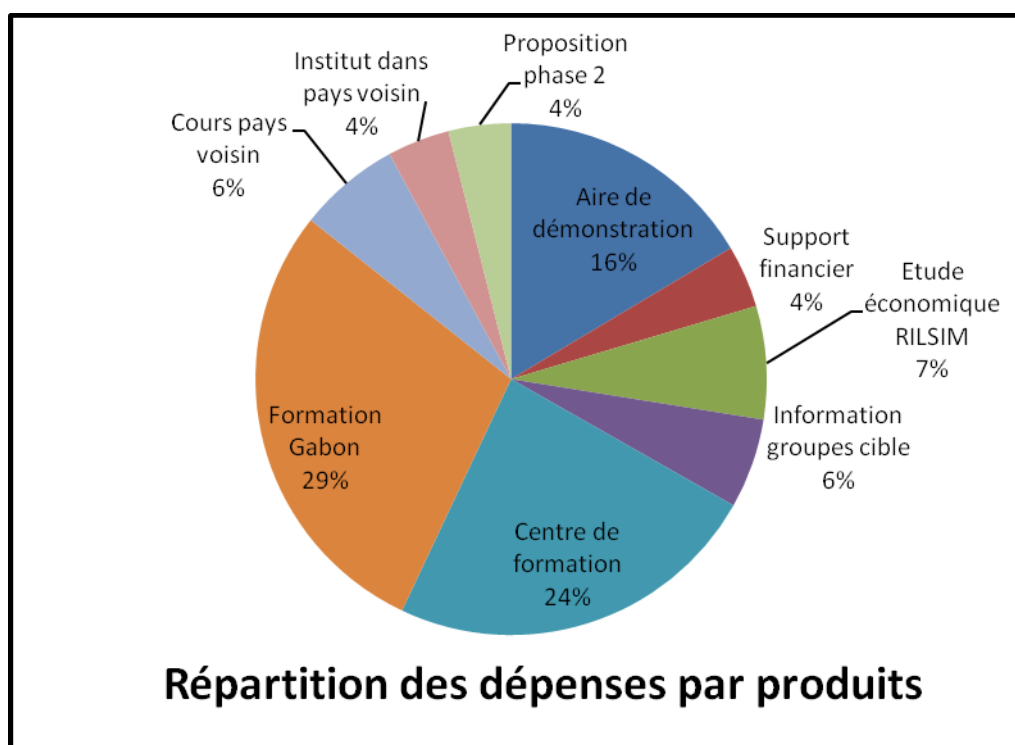
Cet audit précise également que TFF a participé au financement du projet pour une somme supplémentaire de prêt de 13 000 US dollars. Ce financement supplémentaire n'est explicité nulle part et n'a pas fait l'objet d'une demande d'avenant ou d'aménagement. **En revanche la participation de TFF au projet (montant de 357 000 \$ US ) principalement affectée à la location de machines d'exploitation est plus discutable puisque ces machines**



**n'ont quasiment pas fonctionné.** Ce point n'a jamais été abordé au cours du Comité Directeur et a participé à la frustration de l'administration suite à la revente de ces machines.

La participation de l'administration de 30 000 \$ US représentait la mise à disposition d'ingénieurs, de bureaux, de salles de réunion, de salles de séminaires au Ministère et à l'ENEF et de l'assistance administrative. On peut estimer que cette contrepartie, bien que non quantifiée a été respectée même si le support administratif aurait pu être plus conséquent en particulier pour l'importation des machines.

Concernant les dépenses par produits la figure suivante en fait une synthèse basée sur le document de budget pour la deuxième année.



Parmi les commentaires sur les dépenses et leur adéquation avec l'atteinte des objectifs, on peut dire que :

- La répartition du budget correspond aux objectifs initiaux malgré les avenants apportés. La participation de l'OIBT se monte ainsi au final à 844 700 \$ US soit avec un taux de change moyen de 1 \$ US pour 0,72 €, une somme d'environ 607 000 euros (400 000 000 FCFA) particulièrement faible pour un projet d'une telle ampleur, surtout ayant une vision régionale.
- L'analyse d'un support financier et l'étude économique sur le logiciel RILSIM ont consommé une partie substantielle du budget (10%) pour un résultat somme toute très peu convaincant, qui aurait pu être affectée à une analyse des résultats de la forêt pilote plus poussés ;
- La composante "centre de formation" est très importante alors même que le centre de formation n'a pas eu l'existence escomptée et que seuls 3 experts nationaux ont été formés ;

- Ce schéma retranscrit cependant bien l'orientation formation du projet avec plus de 65% du budget pour l'objectif 2.

### Reporting

Les rapports fournis par le projet ont été difficiles à obtenir. Cela peut être compréhensible plus d'un an après la fin du projet, mais traduit également un problème de centralisation de cette information pourtant cruciale pour le suivi et l'évaluation. Ces documents se rencontrent sous plusieurs formes :

- Trois Rapports semestriels d'avancement transmis officiellement à l'OIBT et au Ministère ;
- Trois Rapports de préparation et compte rendu des Comités Directeurs ;
- Un Rapport d'achèvement produit après la fin du projet ;
- Plusieurs rapports par produits édités tardivement après la fin du projet et non transmis aux partenaires ;
- Un rapport d'audit financier final. Ce dernier ne fait cependant que confirmer le budget révisé du projet.

En plus de ce reporting, un site internet a vu le jour présentant les avancées et les nouveautés liées au projet ainsi que les modules de formation. **Il est cependant dommage qu'aucun des rapports d'avancement et des comptes rendus n'y soient téléchargeables.** FORM a cependant informé la mission que cette diffusion allait se faire.

### Suivi du projet

Le suivi du projet a été régulièrement réalisé par les experts de FORM International en même temps de missions de formation. Les résultats ont été régulièrement présentés et discutés lors des réunions du Comité Directeur (3 fois sur les 2 années du projet : juin 2008, décembre 2008 et décembre 2009, voir point suivant)

**Aucune évaluation à mi-parcours n'a été programmée**, mais le projet devait voir les opportunités pour qu'une évaluation soit réalisée avant la fin prévue en mars 2010 (recommandations du Comité Directeur n°3 de décembre 2009). Cela n'a pas été le cas et le projet n'a donc pas eu de réel recadrage de sa stratégie, recadrage qui aurait pu éviter de s'engager dans quelques impasses (centre de formation, RILSIM...)

**Le Comité Directeur n°3 avait recommandé la mise en place d'un outil de suivi-évaluation basé sur des indicateurs de succès, sans que cette recommandation ne soit suivie d'effet. Cet outil aurait, par ailleurs du être élaboré dès le démarrage du projet.**

### Rôle du Comité Directeur

Acteur majeur du suivi du projet, le Comité Directeur était constitué de la plupart des partenaires (administration forestière, OIBT, ENEF, secteur privé). Il s'est réuni 3 fois en 2 ans. Cependant, les 2 premiers Comités Directeurs se sont tenus la première année en 2008.

Un an s'est passé ensuite avant le 3<sup>ème</sup> comité, 3 mois avant la fin du projet (principalement du fait du déroulement des élections présidentielles)

Les comptes rendus de réunion permettent d'en préciser le déroulement. Il en ressort que ce Comité a le plus souvent été **un lieu d'information des partenaires sur les avancées et les résultats obtenus que d'échanges et de débat qui auraient permis de réorienter la stratégie du projet en particulier** en ce qui concerne la pertinence de certains objectifs (centre de formation par exemple). Ainsi, plusieurs recommandations n'ont pas fait l'objet d'une mise en œuvre : évaluation à mi-parcours (CDD2), et finale (CDD3), suivi-évaluation (CDD2), présence d'autres bailleurs au sein du Comité (CDD1), étude pour garantir la pérennisation du projet (CDD1) ; sans que le Comité n'intervienne ensuite pour en rappeler l'importance.

### **Communication**

Parmi les points extrêmement positifs du projet soulignons :

- **la mise en place d'un site internet** assurant la diffusion d'informations sur le projet (à la restriction des documents de projets mêmes) et étant également un support de formulaires des enquêtes réalisées. Il s'agit donc d'un outil appréciable qui n'a cependant pas été utilisé à son maximum en particulier en ce qui concerne la diffusion des résultats du projet que ce soit les rapports par produits, les études menées sur la forêt pilote, les calendriers de formation, les rapports d'avancement...
- **Un contact privilégié des agents du projet** avec les différents partenaires qui a fortement participé à la reconnaissance du projet comme acteurs de la filière ;
- **Un travail conséquent de production de documents** de suivi de projet.

En revanche, la communication semble avoir pêché au niveau supérieur entre les agences d'exécution et l'administration avec une certaine incompréhension sur le fonctionnement TFF/FORM (visibilité), sur l'utilisation des matériels (machines), sur la finalisation du projet (pas de cérémonie de clôture), sur la diffusion des documents après la fin du projet. Concernant ce dernier point, la mission a pu se rendre compte que ces documents (y compris le précieux guide d'abattage) n'avaient jamais été distribués aux différents partenaires, sociétés forestières comprises.

#### ***d) Efficacité***

**Les formations dispensées, les séminaires organisés, les présentations dispensées sont reconnus comme ayant été de grande qualité** et participant directement à la prise de conscience de l'importance de l'EFI, même si la notion de durabilité n'a pas atteint les attentes espérées. La valeur technique intrinsèque du projet correspond aux attentes présentées dans la proposition de projet, et ce, malgré les nombreuses difficultés rencontrées.

La qualité scientifique des résultats du projet, en particulier la comparaison entre EC et EFI d'un point de vue technique et économique n'est pas au rendez-vous, sans doute du fait d'un manque de temps pour une analyse pertinente.

Enfin, il faut malgré tout souligner l'efficacité dans la mise en œuvre des activités du projet qui dans un contexte compliqué a réussi à fournir un travail globalement apprécié.

#### **1.4 Évaluation technique de la proposition de projet**

Comme il a déjà été mentionné **la proposition de projet était ambitieuse au vu du délai prévu (2 ans) et du budget alloué (1 million de dollars US)**. On peut également rappeler 3 éléments prévus dans la proposition de projet qui auraient pu être mieux appréciés ayant la connaissance du pays suite à la première phase :

- **Les sociétés forestières préfèrent voir leurs éléments être formés chez elles** plutôt que dans un centre de formation. Ce dernier est donc devenu une idée obsolète au moins pour la formation pratique des agents des entreprises. Cet état de fait est assez courant en Afrique centrale où les entrepreneurs privés préfèrent former en interne leur personnel de terrain ;
- L'utilisation de machines d'exploitation semblait a priori une bonne idée. **Il faut cependant admettre que l'importation de matériel d'un coût aussi élevé est souvent compliquée**, surtout avec une structure qui n'a pas l'expérience des procédures. La proposition de projet aurait dû fournir plus d'éléments de compréhension du système d'importation pour faciliter la tâche du projet ;
- **Les développements régionaux du projet en particulier dans ce qui touche aux formations n'avaient que peu de chance d'aboutir** quand on sait à quel point il est déjà difficile d'assurer des mises en réseaux d'organismes de formations universitaires existants. Sur ce sujet également la proposition aurait dû apporter plus d'éléments concrets que de certitudes

## **2. ENSEIGNEMENTS DÉGAGÉS**

Les enseignements qui peuvent être dégagés de ce projet sont les suivants :

- La réussite d'un projet doit passer par une conception et une élaboration suffisamment claire dudit projet, avec une identification claire des inputs et des différentes parties prenantes et une adéquation plus forte entre objectifs et moyens ;
- **Les attentes en formation EFI sont importantes** tant par les sociétés forestières que par les formations plus académiques et ce que ce soit au Gabon ou dans d'autres pays de la région ;
- **Les attentes sur la comparaison entre l'EFI et l'EC sont nombreuses** et n'ont pas été calmées. Les analyses sont trop succinctes et n'abordent que très partiellement cette comparaison. C'est particulièrement le cas sur les aspects économiques de l'EFI où de nombreuses questions restent sans réponse ;
- Appliquer des principes d'EFI auprès de sociétés qui ne sont pas engagées dans un processus plus global d'aménagement forestier aboutit le plus souvent à une absence d'appropriation des techniques fournies ;
- **Si l'abattage contrôlé est une bonne porte d'entrée pour inciter les forestiers à améliorer leurs pratiques** il faut rapidement diversifier le choix des formations

proposées pour aborder toutes les thématiques de l'EFI. On peut également se demander si la formation à l'abattage a encore sa place alors qu'elle est souvent intégrée par les sociétés ;

- La sensibilisation des étudiants de l'ENEF sur l'EFI a été un succès et aurait pu être poursuivie, malgré les retards internes au projet. **Le développement de cursus EFI par l'ENEF peut être considéré comme un succès** du projet, succès à confirmer ;
- **La mise en place d'une forêt pilote et d'un centre de formation attaché a pris beaucoup de temps et d'énergie** pour un résultat plutôt mitigé. La réflexion sur la faisabilité de ce centre aurait dû être plus approfondie. Les schémas issus d'autres régions du globe ne peuvent pas être appliqués tels quels ;
- **Cette réflexion aurait également du être plus poussée concernant l'importation de machines d'exploitation** que ce soit concernant le type de machine et leur adaptation aux conditions locales, ou la procédure d'importation même. Etant donné les difficultés rencontrées pour le dédouanement du matériel, l'implication du Ministère des Finances dès la signature d'accord de projet devrait être systématique ;
- **Dans le même sens, des procédures claires concernant les étapes d'un éventuel dédouanement** doivent être établies et adoptées dès l'élaboration du projet
- Le soutien du bailleur, l'OIBT, et du maître d'ouvrage (le ministère des Forêts) auraient pu aider à résoudre plus rapidement certaines difficultés (comme l'importation des machines). Les termes du projet auraient du cependant être plus clairs (achat du matériel dans la rubrique budgétaire et respect des dispositions de l'article 8 section 8.03 de l'accord de mise en œuvre du projet) ;
- Le **Comité Directeur devrait intégrer des représentants plus de terrain des sociétés privées** (en plus du représentant de l'UFIGA) qui sont les premiers destinataires des formations.
- **Ce Comité Directeur devrait avoir une action plus pro-active** et jouer un rôle plus important dans l'orientation de la stratégie du projet ;
- **La vision régionale très ambitieuse du projet n'a apporté** que peu de choses à son déroulement. Au contraire, elle a mobilisé des énergies qui auraient pu être concentrées sur d'autres activités de formation au Gabon ;
- **Le projet doit proposer une visibilité plus claire par rapport à ses partenaires.** Le montage impliquant la responsabilité du projet à TFF d'une part et la délégation totale des activités à FORM International d'autre part sans que ce dernier n'apparaisse sur aucun document laisse planer un flou sur le fonctionnement du projet ;
- En revanche, la mise en œuvre du projet sur le terrain est appréciée très positivement par l'ensemble des partenaires ;
- **Les 3 formateurs, formés par le projet sont désormais reconnus pour leur qualité à la fois technique et pédagogique.** Une deuxième phase devrait réintégrer ces 3 personnes qui en seraient le cœur sur le terrain. À défaut, la

deuxième phase risquerait d'avoir à reprendre une grande partie de ce qui a été déjà fait (surtout pour le formateur à l'abattage qui est particulièrement difficile à trouver, comme en attestent les différents rapports intermédiaires) ;

- **Malgré les difficultés et les retards, le projet a pu engager la plupart de ses objectifs.** Cependant, ces objectifs (en particulier ceux liés à la mise en place de formations durables) doivent être vus sur le long terme et une mise en œuvre sur une période de 2 ans est souvent trop courte, or un projet OIBT dont le budget est plafonné ne le permet pas, il convient par conséquent de créer des synergies ou impliquer financièrement les bénéficiaires ;
- Un **système de suivi-évaluation du projet avec des indicateurs fiables et réalistes** aurait été nécessaire pour apprécier d'une manière plus objective les résultats et impacts ;
- **Une évaluation finale du projet aurait été nécessaire** soit au cours du dernier mois (comme préconisée par le Comité Directeur) soit très rapidement après la clôture.
- La fin abrupte du projet avec le départ anticipé du gérant un mois avant la fin couplé à l'absence d'une cérémonie officielle de clôture de présentation des résultats a laissé un goût récurrent d'inachevé particulièrement auprès de l'administration. **Tout projet devrait se terminer selon le calendrier originellement prévu et selon les modalités habituelles dans le pays ;**
- **La communication doit faire l'objet d'une attention constante** surtout entre les organismes prestataires et les partenaires afin d'éviter des incompréhensions respectives. C'est ainsi important que les documents finaux soient largement diffusés.
- **Les participations en nature des parties prenantes** doivent être quantifiées dès le démarrage du projet et être contrôlées durant son déroulement.

#### **IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS**

**Le projet répond à des attentes claires et a toute sa place dans le paysage de l'aménagement durable des forêts au Gabon.**

Malgré de nombreuses difficultés, le projet a participé activement d'une part à la prise de conscience de l'importance de l'EFI au sein du secteur privé et dans les organismes de formation gabonais et d'autre part à la mise en place des bases pour le développement de formations techniques très pratiques.

Afin de mieux prendre en compte les enseignements de cette phase pour une éventuelle deuxième phase, la mission fait les recommandations suivantes :

- **Focaliser les objectifs du projet sur la formation même :**
  - Au sein de l'ENEF pour le développement des cursus en cours, la mise à disposition de formateurs gabonais issus de la première phase et d'experts internationaux sur des thématiques spécifiques ;

- Pour la formation de formateurs par de l'expertise internationale et nationale ;
  - Pour la poursuite et l'extension des formations EFI auprès des sociétés forestières qui ont déjà une compréhension des enjeux. Dans ce contexte; une stratégie de sensibilisation (avant toute mise en place de formation) des sociétés les moins intéressées doit être développée. De même une visite du projet chez des clients potentiels permettrait de raisonner le plan de formation, pour éviter une focalisation sur des formations à l'abattage parfois inutiles, ou peu bénéfiques ;
  - La subvention de formations à l'abattage déjà pleinement reconnues devrait laisser davantage la place à d'autres formations EFI (routes et débardage, sécurité, etc)
- **Utiliser la forêt pilote dans le cadre des formations** de l'ENEF, comme outil de démonstration des techniques de l'EFI. Le centre de formation pourra servir de base d'accueil de quelques étudiants sur un ou deux jours. Un financement de ces déplacements doit être envisagé et les moyens matériels et logistiques doivent être adaptés<sup>4</sup> ;
  - Les formations auprès des sociétés, vus qu'ils sont subventionnés devraient **imposer l'engagement des entreprises à répondre aux évaluations**, éléments nécessaires d'amélioration continue ;
  - **Poursuivre l'analyse des avantages de l'EFI par rapport à l'EC** à la fois sur la forêt de formation et auprès de sociétés forestières qui ont déjà des informations sur cette thématique (par exemple, CBG possède des données d'exploitation avant et après l'application de technique EFI) ;
  - **Produire un document faisant un état précis des avantages de l'EFI par rapport à l'EC**, document qui servira à développer la sensibilisation auprès des acteurs ;
  - **Informier régulièrement les partenaires, en particulier l'administration** : directement par des visites dans les bureaux, invitations sur le site de la forêt pilote, réactivation du site internet et mise à jour des documents téléchargeables...
  - **Réaliser préalablement au projet une étude de faisabilité** afin d'identifier les acteurs majeurs pouvant être des parties prenantes (leurs rôles, leurs problèmes, leurs intérêts, leurs potentialités, leurs modes de participation au projet, etc.) ainsi que le fonctionnement et les objectifs. Cette étude devra également définir un montage clair du projet avec des organismes ayant suffisamment d'expérience dans la région et qui ont une compréhension suffisante du fonctionnement des institutions locales ;
  - **Définir des objectifs qui ne soient pas excessivement ambitieux par rapport aux moyens mis en œuvre** et autorisés par le bailleur;

---

<sup>4</sup> Le projet qui fait la promotion de l'EFI et par conséquent de la santé et la sécurité au travail ne peut transporter des ouvriers, des formateurs, des stagiaires et des étudiants dans des véhicules trop petits ou non équipés (bancs et arceaux de sécurité)

- **Implication plus importante des experts locaux formés au cours de la première phase** en favorisant un appui technique international ponctuel plutôt que sur la durée ;
- **Assurer un appui au projet par des missions de suivi régulières et clairement identifier** et développer un système de suivi -évaluation ;
- **Définir un cadre logique précis et détaillé**, avec des indicateurs et vérificateurs adaptés aux activités, dès le démarrage du projet. Un rapport de démarrage devrait être produit ;
- **Assurer un rôle actif du Comité Directeur** dans l'appréciation et la révision si nécessaire de la stratégie du projet et élargir le panel du Comité ;
- **S'assurer que les participations en nature sont quantifiables, quantifiées et effectives ;**
- **S'assurer de la mise en œuvre des recommandations du comité directeur.**
- **S'assurer de l'internalisation des acquis du projet par le pays** au travers d'une organisation externe indépendante des différents acteurs ;
- **Planifier très tôt une évaluation finale du projet** au cours du dernier mois de réalisation ;
- **Prévoir une réunion de clôture du projet** et s'assurer qu'il ne reste pas de points d'incompréhension avec les partenaires sur les résultats obtenus.



**V. ANNEXES**

## Annexe 1 : Extraits des termes de référence

### II. Finalité et champ de l'évaluation

#### A) Finalité

La principale finalité de l'évaluation est de produire un diagnostic concis du projet précité suite à son achèvement en mettant l'accent sur la participation des parties prenantes, en faisant apparaître les résultats positifs et négatifs du projet, et en faisant ressortir les éléments qui expliquent les réussites comme les échecs, ainsi que la contribution du projet à l'objectif 2000 de l'OIBT et au plan d'action OIBT, avant de dégager tous enseignements pouvant être exploités pour améliorer dans le futur des projets similaires de meilleure qualité.

#### B) Portée des travaux

##### a) Analyser et évaluer le projet:

Le rôle et la contribution du projet à la lumière des politiques sectorielles, des programmes de développement et des priorités et exigences d'une gestion durable des ressources forestières dans le pays concerné.

L'état de la gestion actuelle des concessions forestières dans la zone d'influence du projet, l'efficacité de la mise en œuvre du projet et son efficacité dans la promotion de la gestion durable des forêts, en conformité avec les Critères et Indicateurs de l'OIBT pour la gestion durable des forêts tropicales naturelles.

Les contributions des études spécifiques préparées par le projet dans diverses disciplines (écologie, études socio-économiques, sylviculture, etc.), en vue du développement de la foresterie dans la zone d'influence du projet.

Les résultats et l'impact potentiel de la recherche appliquée menée par le projet concernant les modalités de promotion et d'application des techniques d'exploitation forestière à faible impact, et l'apport de cette recherche à l'ensemble des connaissances ayant trait à la foresterie au Gabon et dans les pays du Bassin du Congo.

Le degré de diffusion des résultats du projet.

La situation globale post-projet dans le secteur d'influence du projet.

Les effets et incidences inattendus, néfastes ou bénéfiques, et les raisons de leur occurrence.

Le rapport coût-efficacité de la mise en œuvre du projet, y compris les aspects techniques, financiers et de gestion.

Les actions de suivi destinées à permettre une meilleure appropriation des résultats du projet.

Réussite ou échec relatif du projet, dont un condensé des principaux enseignements dégagés et identification de toutes les questions ou les problèmes qui devraient être pris en compte dans la conception et la mise en œuvre de projets similaires dans l'avenir.

b) Produire une synthèse destinée à permettre :

L'évaluation du rôle d'ensemble et du degré de contribution du projet à la mise en œuvre de la gestion durable des ressources forestières dans les pays producteurs de bois tropicaux dans l'optique des objectifs de l'OIBT, des plans d'action de l'OIBT et de son Objectif 2000.

L'évaluation de la contribution d'ensemble du projet à la promotion et à l'application des techniques d'exploitation forestière à faible impact.

L'évaluation de l'incidence générale et de la pertinence du projet pour l'agence d'exécution, l'agence de collaboration, la filière forêt-bois et les populations riveraines bénéficiaires ainsi que le Gabon et les pays concernés du Bassin du Congo.

L'évaluation du degré de réalisation de l'ensemble des objectifs et celle du degré d'efficacité générale du projet.

L'estimation de l'adéquation globale des coûts et du caractère adéquat ou non de leur répartition, et une évaluation de l'utilisation qui a été faite des ressources dans l'exécution du projet.

c) Faire des recommandations relatives aux aspects suivants :

La nécessité de projets similaires dans l'avenir;

Toutes démarches et conceptions innovantes de projets visant la promotion et l'application des techniques d'exploitation forestière à faible impact;

Les catégories d'entité ciblées, dont notamment les pays, leurs pouvoirs publics, les organismes, le secteur forestier, les populations locales;

Les modalités d'organisation du projet;

Les pratiques de suivi et évaluation ;

Toutes autres mesures nécessaires pour maintenir ou accroître les effets escomptés sur la gestion durable des ressources forestières et l'Objectif 2000, en vue de tirer des conclusions qui puissent s'avérer utiles à d'autres projets de l'OIBT.

**Annexe 2 : Programme de la mission et personnes rencontrées**

24 mai 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déplacement France - Gabon</li> </ul>
25 mai 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretien avec Mme <b>Ntsame Célestine</b>, Représentante OIBT</li> <li>▪ Entretien avec <b>Antoine Ndongou</b>, Directeur de Cabinet</li> <li>▪ Entretien avec <b>Paul Koumba Zaou</b>, Directeur Général des Forêts</li> <li>▪ Entretien avec <b>Sylvain Nzenguema</b>, DG adjoint des Forêts</li> <li>▪ Entretien avec <b>Alain Moundounga</b>, ancien agent du projet en charge du site de la forêt pilote</li> <li>▪ Entretien avec <b>Eric Forni</b>, responsable du Bureau Gestion Durable du PAPPFG</li> <li>▪ Visite des bureaux du projet et échanges avec Auguste Ndouma ancien responsable formation du projet</li> </ul>
26 mai 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretien avec M. <b>Dedieu</b> Directeur de CFA</li> <li>▪ Entretien avec M <b>Chambrier</b> Directeur de IBNG</li> <li>▪ Entretien avec M. <b>Gallardo</b> Directeur de FOREEX</li> <li>▪ Organisation de la mission de terrain</li> </ul>
27 et 28 mai 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mission de terrain auprès de SEEF</li> <li>▪ Visite de la forêt pilote</li> <li>▪ Entretien avec <b>Didier Chalard</b>, responsable du site</li> </ul>
30 mai 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déplacement sur Port Gentil</li> <li>▪ Entretien avec <b>Pierre Berthiault</b> (Aménagiste) et <b>Christophe Foubet</b> (Responsable environnement) de CORA</li> <li>▪ Entretien avec Jacqueline Van de Poole de CBG</li> </ul>
31 mai 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visite de l'ENEF</li> <li>▪ Entretien avec <b>Norbert Nganaga</b>, Directeur Général Adjoint de l'ENEF</li> <li>▪ Entretien avec <b>Jean Paul Obame</b>, Chef département exploitation forestière de l'ENEF</li> <li>▪ Entretien avec l'équipe du WCS : <b>Romain Calaque</b>, chef du programme WCS Gabon, <b>Hervé Roland Memiaghé</b>, AT Carbone Forestier, <b>Tim Rayden</b>, responsable volet forestier</li> <li>▪ Voyage retour sur l'Europe</li> </ul>
1er juin	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretien avec <b>Tieme Wanders</b> en charge du projet au sein de FORM International aux Pays Bas</li> </ul>

### **Annexe 3: Liste des documents élaborés par le projet et en partie consultés**

#### **Rapports de projet :**

Document descriptif du projet – 2007  
Rapport d'activité du projet n°1 (1<sup>er</sup> avril 2008 – 1<sup>er</sup> août 2008)  
Rapport d'activité du projet n°2 (1<sup>er</sup> août 2008 - 28 février 2009)  
Rapport d'activité du projet n°3 (1<sup>er</sup> mars 2009 - 31 juillet 2009)  
Plan d'opération annuel – 2008  
Plan d'opération annuel – 2009  
Rapport d'achèvement - 2010  
Financial Statements - February 28, 2010  
Accord de Projet entre l'OIBT, le Gouvernement de la République du Gabon et TFF  
Neuf Rapports de produits – avril 2010  
Documents de préparation et Procès verbaux des 3 Comités Directeurs  
Memorandum of Understanding TFF-FORM  
Memorandum of Understanding TFF-WCS  
Entente projet – PAPPFG pour l'édition des guides techniques d'abattage et de débardage  
Proposition de projet - Deuxième phase – juin 2010

#### **Présentations PowerPoint:**

Présentation Racewood – mars 2010  
Présentation du projet – février 2010  
Présentation du projet – décembre 2009  
Présentation ENEF sur la sécurité  
Présentation ENEF sur les inventaires

#### **Formations**

Formulaire d'enquête sur la formation aux étudiants de l'ENEF  
Formulaire d'enquête sur la formation à l'abattage contrôlé  
Formulaire d'enquête sur la formation au débardage  
Rapports de formation auprès des sociétés forestières (CORAWOOD, SEEF, CFA, CBG, FOREX, IBNG, TRC, AlpiCam)  
Proposition pour une formation d'abattage contrôlé pour la Société Compagnie des Bois du Gabon (CBG)

Contrat de formation pour la préparation à la certification et à l'Aménagement Durable des Forêts – Corawood - Formation à l'abattage contrôlé

Modules de formation :

- Abattage contrôlé
- Cartographie appliquée et topographie
- Inventaire d'exploitation
- Planification de routes
- Planification de débardages et sortie de pieds
- Construction de routes
- Techniques de débardage et de débusquage
- Opérations sur parc à bois
- Opérations Post-exploitation
- Premiers secours

Guide de l'abattage contrôlé (2010)

Guide de débusquage et débardage (en cours de publication)

### **Forêt pilote**

Document descriptif du sentier RIL dans la forêt modèle

Documents cartographiques

Annexe 4: Localisation de la forêt modèle au sein de la concession SEEF

