



**CONSEIL INTERNATIONAL  
DES BOIS TROPICAUX**

Distr.  
GÉNÉRALE

ITTC-JC(XLV)/2 – Annexe II  
26 septembre 2011

FRANÇAIS  
Original: ANGLAIS

---

QUARANTE-SEPTIÈME SESSION  
14-19 novembre 2011  
La Antigua Guatemala (Guatemala)

**META-ÉVALUATION DE PROJETS OIBT PRÉCÉDEMMENT  
ÉVALUÉS**

**Acquis d'enseignement et bonnes pratiques en vue de la  
gestion durable des forêts tropicales**

**RÉSUMÉ ANALYTIQUE**

**13. La conception et la mise en œuvre des projets**

## RAPPORT THÉMATIQUE DE SYNTHÈSE No. 13

### La conception et la mise en œuvre des projets

#### 1. INTRODUCTION

La bonne conception des projets est un facteur essentiel de l'atteinte de ses objectifs et de la réalisation des impacts souhaités qui doivent être pérennisables, et d'un coût le plus bas possible. La mise en œuvre efficace impliquant des partenaires et des parties prenantes est un autre élément essentiel de bons projets. Les agences d'exécution sont à des niveaux différents en ce qui concerne leur capacité à concevoir et à mettre en œuvre des projets: certaines sont relativement expérimentées, disposant de systèmes de gestion bien établis, d'autres sont plus faibles et sont encore dans les premières phases de leur courbe d'apprentissage. Les évaluations ex-post des projets de l'OIBT ont montré que les deux présentent des possibilités d'amélioration en dehors du fait que certains problèmes particuliers doivent être résolus par une intervention de projet.

Ce document récapitule les problèmes principaux, les enseignements dégagés et quelques bonnes pratiques qui tendent à être communes aux projets de reboisement et de gestion des forêts, de l'industrie forestière et de l'information économique et informations sur le marché. Certains des commentaires, observations et conclusions peuvent sembler très spécifiques car leur somme est issue d'un large éventail de projets. Ils sont cependant repris ici en raison de l'intérêt qu'ils peuvent offrir pour les projets en préparation ou en cours d'exécution.

L'objectif ultime de ce résumé est d'aider les auteurs et exécutants des projets à concevoir et à exécuter les projets OIBT à venir. Ce résumé est fondé sur l'examen de 92 rapports d'évaluation ex-post de projets mis en œuvre en Afrique, en Asie et en Amérique latine. On s'est également inspiré des rapports du Groupe d'experts chargé de l'évaluation technique des projets.

Le Manuel OIBT de formulation des projets (2007) reste le document d'orientation principal pour la façon dont les projets et propositions doivent être conçus et présentés. Ce document fournit des informations précieuses qui peuvent être utilisées à titre de référence supplémentaire, le cas échéant.

#### 2. QUESTIONS

##### *Conception des projets*

- En dépit des améliorations apportées au fil du temps, la qualité des propositions de projets demeure une question centrale. Les propositions de qualité médiocre obligent à un processus d'approbation très étalé dans le temps, comportant plusieurs révisions. Elles sont aussi souvent porteuses de problèmes de mise en œuvre en raison d'une mauvaise planification.
- Bien que les projets OIBT soient généralement satisfaisants au regard de leur pertinence et que leur mise en œuvre a été assez efficace, les aspects appelant une certaine amélioration sont ceux des retombées du projet et de la pérennisation de ses acquis. Une attention particulière est nécessaire pour améliorer les retombées économiques, mieux traiter la question de la parité homme-femme, afin de renforcer le capital social et à l'autonomisation des populations forestières.
- Le contenu des propositions de projets peut remplir les exigences formelles de l'OIBT, mais elles manquent encore souvent de clarté s'agissant du problème à résoudre, de la manière dont les objectifs s'articulent entre eux, et de la stratégie du projet qui doit mettre en place des solutions réalisables. Cette faiblesse se retrouve souvent dans les projets de terrain sur la foresterie des collectivités et de leurs entreprises, la restauration des forêts, les plantations et les projets qui mobilisent plusieurs parties prenantes.
- Les bénéficiaires des projets ne sont pas toujours clairement identifiés. Les besoins des bénéficiaires ultimes n'ont pas toujours reçu une attention suffisante cependant que les agences d'exécution étaient présentées comme bénéficiaires principales des projets.
- La participation des intervenants est souvent insuffisante, ce qui se traduit par des faiblesses dans la conception du projet, dont les activités et les résultats ne font pas l'objet d'une appropriation suffisante, avec des retombées de projet restreinte et une pérennisation incertaine des acquis.

- Dans certains aspects relevant de la mise en œuvre sur le terrain, le renforcement institutionnel et le renforcement des capacités, les projets peuvent apporter une plus grande contribution en dispensant un appui de faible intensité sur une durée moyenne au lieu d'un appui intensif dispensé ponctuellement.
- Les possibilités de créer des partenariats efficaces n'ont pas toujours été prises en compte lors de la phase de planification.
- Les aspects relatifs à la parité homme-femme ne sont ni toujours suffisamment reconnus dans la conception des projets, ni par la suite au cours de leur exécution. Il s'agit d'un domaine d'importance déterminante où des améliorations sont nécessaires.
- La pérennité économique et sociale semble être les plus problématiques après l'achèvement des projets.
- Les stratégies de sortie sont généralement un point faible et mettent souvent l'accent sur la poursuite de l'intervention à travers une deuxième phase de projet enchaînant sur la première par un autre projet qui peut ne pas voir le jour.
- Les modalités d'élaboration du projet ne sont souvent ni transparentes ni suffisamment documentées.
- Il arrive qu'un projet soit conçu ou présenté dans le vide sans qu'il soit tenu compte d'autres interventions dans le même secteur ou dans le même domaine au sein du même pays et sans fournir non plus d'informations sur ces dernières.

#### ***Mise en œuvre des projets***

- Les outils proactifs d'amélioration de l'exécution des projets tels que l'examen et l'évaluation à mi-parcours ont été rarement utilisés.
- Les retombées des projets restent souvent limitées en raison de l'insuffisante diffusion de leurs résultats et des enseignements dégagés, ce qui compromet la viabilité des investissements réalisés.
- Il a été difficile d'adapter les activités du projet à l'évolution des conditions sur le terrain.
- Les comités directeurs de projets ont fait porter leur travail d'examen sur l'avancement des travaux inscrits au plan de travail du projet, mais beaucoup d'entre eux n'ont pas joué un rôle actif consistant à prévoir les risques et les endiguer et à lever tous autres obstacles au bon déroulement du projet.
- De fréquents retards dans l'exécution des projets admettant des causes externes et internes réduisent souvent l'efficacité de ceux-ci.

### **3. ENSEIGNEMENTS DÉGAGÉS**

#### ***Conception des projets***

- Les problèmes à résoudre n'ont pas toujours été clairement définis. Sachant que les projets sont bornés dans leur durée et leurs ressources, ils doivent porter sur des problèmes ciblés si bien que leur contribution stratégique en est demeurée incertaine. Les causes et les effets souvent ne sont pas correctement identifiés, ce qui laisse peu de chance pour que le projet résolve le problème de base.
- Les projets qui ont été étroitement ciblés sur les thèmes de fond spécifiques et qui ont obtenu des résultats concrets en usant des ressources qui leur avaient été imparties dans le cadre chronologique assigné de bonnes chances d'aboutir. Ces projets sont souvent à vocation technique et peuvent produire les impacts ciblés et vérifiables.
- Les projets qui se sont attachés à des problèmes dans lesquels une stratégie de projet étroitement définie n'a pas été jugée adéquate se sont rapidement chargés de complexités. Les interventions simultanées dans plusieurs secteurs géographiques ont tendance à augmenter les risques et d'autres problèmes de mise en œuvre. Dans ces situations la conception du projet doit être particulièrement rigoureuse et effectuée à partir d'informations adéquates et au terme d'une concertation des intervenants.
- L'objectif de développement auquel le projet doit contribuer est souvent défini à un tel niveau de généralité (par exemple, le développement durable ou la gestion durable des forêts) que l'évaluation du degré auquel le projet va contribuer à sa réalisation n'est pas possible.

- Il arrive souvent que les modalités d'élaboration du projet ne soient pas transparentes ni suffisamment documentées. Il peut être difficile de savoir si l'auteur de la promotion était un organisme externe, un groupe d'intervenants qui connaît des problèmes spécifiques, ou d'autres bénéficiaires directs ciblés par la proposition de projet.
- Les éléments qui déterminent la valeur stratégique d'un projet ne sont pas toujours explicitement abordés dans la proposition. Cela a nui à leur mise en œuvre efficace et a affaibli les projets en les privant de contribuer efficacement à leurs objectifs respectifs.
- Des objectifs de développement pertinents, une formulation précise des objectifs spécifiques et l'utilisation d'une terminologie uniforme sont des conditions préalables importantes pour faire qu'une proposition de projet sera bien comprise et exempte d'ambiguïtés.
- L'utilisation d'une grille de cadre logique facilite l'élaboration des projets et contribue à leur cohérence et à leur transparence, cependant la MCL n'apporte aucune garantie de cohérence entre activités, résultats et objectifs escomptés.
- La grille du cadre logique semble être considérée davantage comme exigence formelle à toute propositions de projets que comme un outil utile devant assurer la cohérence dans l'élaboration conceptuelle du projet entre objectifs, résultats, produits, activités et apports. Cette grille a parfois été interprétée comme un carcan sans reconnaître la flexibilité qui est nécessaire pour la réussite du projet dans des conditions changeantes.
- La concertation des parties prenantes est nécessaire pour la conception des projets, mais elle est souvent comprise comme exigence formelle et se trouve appliquée de manière verticale descendante. Le but n'est pas seulement de fournir des apports à la conception des projets mais aussi de commencer à construire une appropriation du projet entre les parties prenantes dès la phase de formulation. En particulier, les projets axés sur l'offre (par exemple, le renforcement des institutions et des projets axés sur les sciences) ont tendance à négliger l'importance d'une participation authentique des parties prenantes à la formulation du projet.
- L'identification adéquate des bénéficiaires et de leurs besoins dans les projets régionaux et internationaux de haut niveau peut faire défaut, en particulier lorsqu'elle repose sur des informations ou perceptions de seconde main sur les parties prenantes. La conception des projets qui en résulte tend à manquer de pertinence à pour la situation du pays, à n'avoir que des effets limités et à être de pérennité incertaine
- Les conceptions de projets n'ont pas toujours tenu compte d'autres interventions dans le même secteur ou thème au sein du même pays ni de la nécessité d'un renforcement de liens efficaces dans le partage des enseignements dégagés et des informations produites.

### ***Mise en œuvre des projets***

- Des incohérences dans l'utilisation de la terminologie des concepts et des termes clés peuvent conduire à des problèmes de mise en œuvre du projet.
- L'obtention de la participation des populations riveraines a permis la diffusion de l'importance des forêts pour ces populations et a renforcé leur engagement en faveur de la GDF.
- Un projet sera d'autant plus efficace qu'il bénéficiera de la mobilisation de plusieurs partenaires dans sa mise en œuvre, mais cela peut accroître sa complexité et causer peut être un manque de clarté dans les attributions de chacune et l'allocation des ressources. Les attentes des partenaires à la phase de conception ne correspondent pas toujours à la réalité de la phase de mise en œuvre.
- Dans les projets de terrain, le choix de la station forestière souvent n'est pas optimale s'agissant sa facilité d'accès, de l'unité d'espace entre gestion durable des forêts et activités génératrices de revenus, et au regard de l'utilisation des stations du projet à des fins de démonstration et de diffusion.
- Le caractère limité des réalisations en matière de développement communautaire s'explique souvent par le défaut d'identification de projet détaillée préalable avec les bénéficiaires et par le défaut d'évaluation des capacités et des besoins des institutions dans la mise en œuvre de ces activités.
- La mise en œuvre des projets et leur efficacité sont favorisées par une association d'agences et d'organismes d'exécution dont les compétences recouvrent la formulation des politiques nationales ou régionales et leur mise en œuvre, la recherche et la science, et leurs applications sur le terrain

- Le développement et l'entretien des partenariats est un excellent concept pour construire la collaboration entre les intervenants en vue de l'instauration de la gestion durable des forêts. Les partenariats opérationnels ont tendance à prendre du temps pour se mettre en place qui a souvent créé la nécessité d'un processus par étapes. La transparence et la communication efficace entre les partenaires dans un projet constituent un élément clé d'une exécution sans encombres et atténuent les frictions inutiles. Une ONG est souvent un partenaire nécessaire pour ajouter à la crédibilité internationale du projet, ainsi que pour son apport de savoir-faire techniques spécialisés.
- En raison de l'évolution des conditions d'exploitation et de l'expérience accumulée au cours de la mise en œuvre, la stratégie du projet adopté peut devoir être modifiée à la demande des bénéficiaires cibles. Cela peut être déterminant pour l'efficacité et les retombées du projet. Toute modification d'ordre stratégique devrait être accompagnée d'ajustements correspondant dans le cadre logique.
- De nombreux projets n'ont pas développé ni mis en œuvre de stratégie de communication, ce qui limite gravement leurs retombées.
- Les rotations du personnel des projets représentent un risque important pour la mise en œuvre et doivent être minimisées.
- Une dépendance excessive à l'utilisation de consultants externes porte préjudice aux suites à donner à leurs recommandations, ce qui peut nuire à la pérennisation du projet.
- Les projets d'une durée de plus de 3 à 4 ans peuvent bénéficier d'une approche progressive (scission en deux ou plusieurs phases, devant être soumises séparément à l'approbation et au financement). Toute démarche progressive tend à minimiser les risques, à produire un cumul progressif des connaissances et des capacités, tout en permettant les ajustements nécessaires à la proposition et à son budget pour chaque phase complémentaire.
- Une stratégie de sortie est indispensable pour assurer la viabilité des acquis du projet, mais les options possibles n'ont pas toujours été pensées avant l'achèvement des activités.

#### 4. BONNES PRATIQUES

##### *Conception des projets*

- Les forêts naturelles constituent une ressource importante pour les générations actuelles et futures, en particulier lorsqu'elles sont bien gérées et pérennisées. L'exploitation des massifs forestiers doit être guidée par des objectifs à long terme articulés sur une planification rigoureuse de l'exploitation des sols. Les méthodes adoptées doivent être respectueuses de l'environnement, économiquement viables et socialement acceptables.
- Dans le cadre de l'élaboration des projets, des études préliminaires peuvent aider à identifier les acteurs, leurs attentes s'assurer de leur volonté de participer ; elles peuvent aussi expliciter les enjeux du projet et les droits et devoirs de chacun.
- S'agissant des projets qui visent à résoudre des problèmes par des interventions simultanées dans plusieurs domaines, la conception des projets a besoin d'informations contextuelles adéquates et d'une concertation des intervenants. Des avant-projets ou études préliminaires sont souvent nécessaires.
- La conception de projets complexes nécessite souvent un renforcement institutionnel devant permettre leur pérennisation. Des objectifs étroitement et clairement définis, et réalistes, sont utiles dans de telles situations.
- La conception des projets de l'OIBT peut bénéficier des enseignements à valeur dégagés de l'exécution de projets précédents ; faire la démonstration de cela renforce la proposition.
- L'intégration et l'unité spatiale des activités et des produits avec ceux d'autres projets pertinents renforcent les propositions de projet.
- L'exposé des modalités de conception et de mise en œuvre à tout à gagner à préciser la participation des acteurs et le degré auquel eux-mêmes situent leur appropriation du projet.
- Les projets complexes exigent souvent une analyse adéquate de la structure institutionnelle de l'agence d'exécution.

- Il est possible de scinder le projet en phases successives lorsque cela est jugé nécessaire. Pour les projets par étapes, il devrait y avoir une fin clairement articulée de chaque phase où intervient une évaluation avant d'entamer une nouvelle phase.
- Des critères de surveillance pertinents peuvent être tirés de la grille du cadre logique en assurant la cohérence entre les objectifs fixés et les réalisations et les résultats attendus.
- Le but de la grille du cadre logique est non seulement d'assurer la cohérence de la conception du projet, mais aussi de servir d'outil de planification interactif.
- Toute bonne conception de projet se fonde sur le plein engagement et la participation active de ses acteurs qui doivent jouer un rôle indispensable pendant les phases ultérieures de l'exécution, voire après l'achèvement du projet.
- Des estimations de coûts réalistes des installations et des activités et du temps nécessaire pour obtenir les produits attendus du projet contribuent à sa bonne conception.
- Des stratégies de sortie réalistes sont déjà nécessaires au stade de la planification, mais elles sont souvent révisées ultérieurement alors que s'accumule l'expérience de la mise en œuvre.

### ***Mise en œuvre des projets***

- Les ateliers et rencontres de lancement de projets, recueillant la participation de toutes les parties prenantes, sont un bon outil d'entame de la mise en œuvre.
- La sélection des stations de projet de terrain à l'aune de leur représentativité et de leur facilité d'accès aide à la généralisation des résultats et à une mise en démonstration efficace.
- La réussite des partenariats passe par une définition précise des rôles et attribution de chacun avant de s'engager dans la mise en œuvre du projet, y compris les prises de responsabilité et les avantages escomptés.
- La mise en place préalable d'un mécanisme de résolution des conflits est une bonne pratique pour prévenir et gérer les différends. La possibilité d'organiser des réunions de projet extraordinaire est utile lorsque des problèmes surgissent.
- Les études techniques, les manuels et enseignements dégagés doivent faire l'objet d'une diffusion efficace tant en interne au sein de l'agence d'exécution qu'en externe pour les organismes d'État concernées, le secteur privé, les collectivités forestières et les ONG. Ces informations sont également utiles aux établissements d'enseignement et de formation.
- La diffusion d'informations clés des résultats du projet par les journaux, articles de revue et médias électroniques et sociaux peut être très efficace pour sensibiliser l'opinion et élargir les retombées du projet. Une stratégie spécifique de diffusion des informations aux utilisateurs potentiels peut assurer le partage systématique des connaissances.
- Les moyens de communication modernes sont utiles pour maintenir les partenaires régulièrement informés de l'avancement du projet. Surmonter les obstacles linguistiques éventuels appelle une attention régulière.
- La compétence des coordonnateurs et dirigeants de projet, celle des consultants et experts nationaux sont importantes. Leur mandat et cahiers des charges des contrats doivent être précis s'agissant des produits attendus et les résultats requis, de la durée des prestations et les délais de livraison des acquis et produits.
- La stratégie du projet doit être modifiée rapidement si interviennent des changements importants dans les conditions de fonctionnement. Les modifications correspondantes doivent être introduites dans la grille du cadre logique.
- Les comités directeurs des projets (CDP) sont avant tout organes de décision servant aussi de plateforme d'information. Les CDP doivent en continu évaluer la pertinence de la stratégie du projet et apporter toutes corrections de trajectoire nécessaires, et participer activement à l'élimination des contraintes à la mise en œuvre du projet.
- La présence des bailleurs de fonds aux réunions du CDP contribue à une bonne communication, non seulement sur la mise en œuvre du projet mais aussi pour le partage des enseignements qui pourront en être tirés. Leur participation peut également faire que ces enseignements soient communiqués aux niveaux politiques, y compris à l'OIBT elle-même.

- En plus des audits réguliers, des évaluations financières occasionnelles plus complètes facilitent la mise en œuvre, en justifiant notamment certains postes budgétaires, en améliorant la précision des prévisions budgétaires, et en favorisant une forte responsabilisation.
- La constitution d'équipes dirigeantes du projet compétentes en début du projet permet une mise en œuvre en douceur. Les rotations du personnel d'encadrement doivent être réduites au minimum, cependant que les autres catégories de personnel peuvent être en rotation afin de mieux leur faire tenir leur rôle dans la diffusion des connaissances et des enseignements dégagés du projet.
- L'affectation rapide d'agents du secteur public à un projet peut faire en sorte que le projet connaisse un démarrage en douceur.
- Afin d'atténuer les risques liés à la rotation du personnel cadre du projet, les connaissances produites par le projet doivent être correctement documentées, les principaux documents déposés en lieu sûr, et d'autres renseignements sur la mise en œuvre du projet transférés en toute sécurité dans le cas où intervient une mutation du personnel responsable.
- Les missions de consultants dans la mise en œuvre des activités du projet ne devrait pas avoir lieu au détriment du renforcement des capacités institutionnelles.
- Un examen à mi-parcours est nécessaire chaque fois que la mise en œuvre du projet montre des signes évidents de faiblesse.
- Le suivi et l'évaluation du projet font partie intégrante des activités du projet. Les indicateurs d'impact sont nécessaires pour atteindre les objectifs et les indicateurs de résultat pour les produits. Les moyens de vérification doivent être clairement identifiés. La consignation des activités et des résultats du projet doivent tenir compte des besoins d'information, de suivi et d'évaluation.
- La stratégie de sortie prévue peut être ajustée pour répondre aux changements dans l'environnement du projet et l'évolution de la situation post-projet envisagée.