



**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**

#### **5. La gestion communautaire des forêts et ses entreprises**

Markku Simula, Hosny El-Lakany et Ivan Tomaselli

## RAPPORT THÉMATIQUE DE SYNTHÈSE No. 5

### LA GESTION COMMUNAUTAIRE DES FORETS ET SES ENTREPRISES

#### 1. INTRODUCTION

La gestion des forêts communales, ou « Gestion communautaire des forêts » (CFM) et les entreprises forestières des collectivités (CFE) ont considérablement gagné du terrain en tant que démarche de gestion durable des forêts au cours des deux à trois dernières décennies. Le concept de développement collectif semble être un élément fondamental de presque tous les projets liés à la GDF. Ses objectifs principaux, et dans une certaine mesure ses réalisations, sont les suivants: (1) l'habilitation de dirigeants de collectivités locales, en favorisant des démarches démocratiques de projets CFM-CFE, notamment à travers la participation des femmes; (2) la diffusion d'informations adéquates aux populations locales sur la GDF et ses avantages; (3) l'explicitation et la reconnaissance des droits des populations riveraines à la jouissance des forêts et des terres forestières, (4) le respect des traditions locales, en particulier des règles coutumières des populations autochtones; (5) une assistance aux dirigeants locaux ou autochtones dans leurs contacts et leurs concertations avec les administrations nationales ou régionales; (6) la formation des personnes et l'identification d'agents autochtones et locaux dynamiseurs de la CFM-CFE; (7) des accords préalables précisant les modalités du partage des bénéfices et d'autres avantages obtenus des activités forestières au sein de la collectivité et entre ses membres, et (8) le renforcement des structures et organes de la collectivité. La réussite de la CFM et des CFE est assortie de deux préalables majeurs: (i) une définition précise du régime de propriété foncière et des droits de jouissance des forêts et (ii) le partage équitable des avantages escomptés.

La plupart des projets de CFM et CFE comportent plusieurs éléments communs qui en constituent le socle: (1) la gestion et / ou le reboisement des ressources des forêts naturelles; (2) le développement social et économique direct à long terme des collectivités à travers la GDF et des activités productives connexes conçues pour les paysans pauvres de la localité et la population autochtone en général, (3) la reconstitution des massifs forestiers dégradés, et (4) la gestion des zones tampons autour des aires protégées.

Les activités de recherche et de démonstration constituent souvent un volet des grands projets CFM-CFE qui peuvent inclure: la mise en œuvre de démarches et de technologies pour l'exploitation socialement, économiquement et écologiquement pérennisable des ressources forestières, en conformité avec les lois nationales et la diversification de l'offre de bois tropicaux dans la région, les marchés nationaux et internationaux. De nombreux projets comportent des plans de reboisement reposant sur la collectivité pour la production de bois et de produits forestiers non ligneux, la réhabilitation de forêts dégradées, ainsi que des volets agroforestiers.

Le résultat attendu des projets CFM-CFE peut comprendre un plan de gestion entièrement opérationnel mis en œuvre par l'entreprise de la collectivité, une entreprise de forêt collective forte et consolidée; et des revenus et une situation de l'emploi améliorés pour les membres de la collectivité.

L'OIBT soutient activement les projets CFM-CFE dans ses pays membres depuis sa création. En 2008, le Programme thématique sur la gestion des forêts communautaires et de leurs entreprises a été lancé comme outil stratégique destiné à renforcer les efforts en cours.

#### 2. PRINCIPAUX PROBLÈMES

- Le statut de la propriété foncière et le régime des droits de propriété ne sont souvent pas bien définis dans les propositions de projets à base communautaire, bien qu'il s'agisse là d'éléments déterminant pour les projets de ce type. Lorsque la densité de population augmente, le foncier devient un problème grave et peut avoir besoin d'être traité séparément.
- Bien que l'amélioration des moyens d'existence et à la lutte contre le changement climatique soient souvent définis comme « avantages du projet » dans les propositions, ces notions sont le plus souvent mentionnées comme mots d'ordre sans plus de précision.
- Dans de nombreux cas, le concept et la stratégie du projet ne sont ni largement ni exhaustivement débattus avec la population locale préalablement à l'adoption du projet.

- Une grande partie de la participation active des membres de la collectivité à la création de plantations ou d'autres activités sur le terrain est obtenue par paiement direct (versement en numéraire ou octroi de nourriture) et exceptionnellement par le travail volontaire. Tous les membres de la collectivité ne sont pas intéressés par le projet ou par ses réalisations et, par conséquent, leur participation est variable.
- Dans un certain nombre de cas, on s'est efforcé de répondre aux besoins économiques à court terme de la population locale par le biais d'activités telles que la promotion de la croissance de nouvelles variétés de cultures, l'agroforesterie, la culture d'espèces de PFNL et la vulgarisation des techniques en milieu rural. Bien que ces solutions puissent aider les populations locales, elles peuvent avoir pour effet de diluer l'intérêt des parties prenantes pour la gestion durable des forêts existantes et le développement de plantations d'arbres.
- Sont généralement nécessaires certains aspects sociaux que sont la stimulation de la participation active, l'amélioration de la prise de conscience environnementale et forestière, la promotion de l'organisation collective et des entreprises de la collectivité ainsi que des formations.
- Décentralisation et démocratisation ouvrent la voie aux initiatives des collectivités dans le développement collectif durable. Toutefois, leur introduction appropriée exige un examen attentif de la façon dont ces principes peuvent être promus dans les contextes nationaux et locaux.
- Les projets CFM peuvent jouer un rôle dans la fourniture de divers avantages importants pour les communautés (y compris les routes, les infrastructures de santé, la productivité des cultures plus ou la facilité des contacts avec les autorités) mais ne parviennent pas souvent à améliorer efficacement les revenus de la collectivité, ce qui est susceptible de compromettre les investissements dans les activités forestières prévues.
- Les populations rurales pauvres et analphabètes vivant dans les zones de contact agriculture-forêt, peuvent très bien comprendre et accepter la nécessité d'une gestion durable des forêts et celle de plantations forestières, mais n'ont pas les moyens économiques de poursuivre les actions nécessaires sans aide financière pour maintenir ou élargir des activités du projet.
- La viabilité économique des activités CFM-CFE continue de poser un problème majeur pour la plupart des projets dans ce domaine. L'accent dans le passé a porté sur les aspects sociaux et environnementaux sans tenir compte de l'apport d'avantages économiques concrets et d'autres incitations aux membres de la collectivité.
- Dans de nombreux pays, l'échec du développement CFM-CFE a été imputé principalement à l'absence de politiques claires et de soutien de la part d'organismes d'État qui peuvent ne pas approuver les plans de gestion, suspendre leur octroi de droits forestiers à la collectivité ou tout appui post-projet aux activités engagées.
- Le zonage écologique pratiqué dans de nombreux pays peut ne pas fournir un cadre approprié à la planification de la gestion forestière, ce qui est susceptible d'exacerber les problèmes d'agrément des plans.

### **3. ENSEIGNEMENTS DÉGAGÉS**

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

- Le potentiel des communautés locales à mettre en œuvre la gestion des forêts et la conservation est énorme, s'il est bien dirigé. La réaction des populations riveraines et le maintien de leur intérêt à participer à des projets de ce genre, malgré l'absence occasionnelle de résultats concrets, indique clairement que l'approche de foresterie communautaire, si couplée à des apports techniques et économiques appropriés, peut être couronnée de succès.
- Les conditions préalables essentielles à un processus de planification réussie au niveau de la collectivité visant à produire un plan de gestion forestière sont les suivantes: (i) une évaluation minutieuse de la viabilité économique et environnementale des différentes options de production, (ii) la portée et la qualité du plan qui est conforme aux réglementations nationales permettant la délivrance rapide de son agrément par les autorités et par conséquent un démarrage rapide de sa mise en œuvre, et (iii) l'engagement de la collectivité à mettre en œuvre le plan pour l'ensemble de sa période de validité. Il devrait y avoir au moins quelque signe que ces conditions préalables sont réunies ou peuvent l'être avant d'entamer les travaux de planification. Certains projets CFM n'ont pas été mis en œuvre en raison de questions juridiques demeurées en suspens, de la perte de la valeur commerciale de l'essence forestière à l'origine du projet, et à la suite d'une décision des pouvoirs publics et de la collectivité.

- Les principaux problèmes des projets de gestion des forêts des collectivités dans ou autour des aires protégées sont les suivants : (1) l'emplacement des stations du projet dans les forêts de protection intégrale sans analyse préalable des autres options disponibles, (2) l'absence d'études économiques qui auraient pu étayer la faisabilité de la CFM ; (3) la faible qualité des plans d'aménagement forestier, et (4) le manque de considération des alternatives économiques comme la substitution progressive de l'exploitation des forêts naturelles par celle de plantations forestières, l'écotourisme, la rémunération des services environnementaux, etc.
- Certains projets CFM sont situés dans des zones protégées, souvent à l'intérieur de réserves forestières, de zones tampons ou dans un couloir entre deux zones protégées. Il y a un risque que des intérêts contradictoires puissent conduire à une non-réalisation des résultats du projet.
- Tous les membres des collectivités riveraines se trouvant dans les zones limitrophes entre agriculture et sylviculture ne sont pas désireux de participer à des programmes de foresterie ni intéressés d'y participer. Souvent, la plupart d'entre eux préfèrent gagner leur vie grâce à l'agriculture ou la culture itinérante, le pâturage extensif ou d'autres activités. Ceci doit être pris en compte dans la conception des projets.
- Le développement de la condition féminine peut être un objectif important des projets CFM. Les femmes bénéficient directement de certaines activités telles que les pépinières forestières, la valorisation des denrées alimentaires et la production de produits forestiers non ligneux, mais, plus important encore, elles tiennent manifestement un rôle de chef de file incontesté et respecté en ce qui concerne les objectifs de projet. Un solide leadership chez les femmes est également un résultat supplémentaire de nombreux projets.
- En dépit d'un inventaire forestier relativement bien fait, il peut manquer aux plans de gestion forestière toutes les caractéristiques requises d'un plan de gestion réel, même si ces plans peuvent apparemment se conformer aux réglementations nationales. Pareils plans de gestion montrent une insistance excessive sur les aspects à court terme, tels que l'exploitation forestière à faible impact, mais n'accordent presque aucune considération à la planification à long terme, dont une rotation de coupes et des intensités de récolte d'un niveau pérennisable, le tracé et l'ouverture des pistes forestières, les pratiques sylvicoles, la conservation de la biodiversité, le marché des produits prévus, les coûts et l'analyse économique. L'exploitation à faible impact est évidemment nécessaire, mais elle n'est pas suffisante pour réaliser la GDF.
- De nombreux projets ne sont pas parvenus à donner tout leur poids économique aux activités productives proposées aux collectivités. Comme pour toute autre entreprise économique, les propositions CFM-CFE devraient être précédées d'une étude de faisabilité reposant sur des questions forestières techniques ainsi que sur une analyse coûts-avantages. La question de l'engendrement de revenus doit être traitée sous l'angle de l'entreprise commerciale collective ou familiale et non comme activité du projet.
- La pérennité écologique des projets CFM s'est avérée difficile à évaluer. Certaines stratégies de projets supposent qu'une forêt naturelle aménagée par une collectivité à des fins de production est aussi efficacement conservée, à la différence d'une forêt strictement protégée où il peut être impossible d'éviter l'abattage illégal en raison de la faiblesse des fonctions de police. Chaque cas doit être analysé avec soin à cet égard.
- La plupart des projets CFM-CFE n'ont aucune information de référence quantifiée sur la situation d'avant-projet. Cela rend très difficile l'évaluation des effets des projets, en particulier ceux qui ont trait à la gestion des forêts naturelles, la restauration des forêts dégradées, la plantation d'arbres, et les activités agroforestières.
- Les stations forestières ne devraient généralement pas être situées dans des zones très éloignées. Les projets OIBT étant destinés à servir d'illustration et de démonstration, ils devraient être mis en œuvre dans des secteurs géographiques faciles d'accès, où existe des conditions rendant la réussite possible et là où les résultats peuvent être constatés sur le terrain.
- Le manque de ressources humaines formées à plusieurs niveaux et des procédures bureaucratiques lourdes conduisent souvent à des retards importants dans la prise de décision et la mise en œuvre. Ceci peut être associé à un manque d'intérêt, d'engagement et à une incapacité des autres ministères compétents à épauler la mise en œuvre du projet.
- Des voyages d'études à des projets de collectivités dans d'autres pays de la région sont extrêmement utiles pour informer les dirigeants de la collectivité et d'autres intervenants du projet.

- Les propositions de projet sur les PFNL nécessitent des explications sur les espèces exploitées, la viabilité économique et la dépendance des moyens d'existence sociaux pour permettre une évaluation du degré de réalisation des objectifs du projet. Les propositions axées sur l'exploitation raisonnée des PFNL qui ne parviennent pas à démontrer leur pertinence à la GDF devraient être réorientés dans le sens de la pérennisation de la forêt et de l'Objectif OIBT 2000.
- La recherche visant les retombées doit être axée sur les résultats. Si l'accent est mis sur les seuls produits, il risque d'y avoir sous-réalisation. La recherche devrait considérer que la nouvelle technologie doit aboutir à des moyens de subsistance et des effets positifs sur les revenus péculniaires et que les parcelles de démonstration accessibles sont les plus utiles.
- Les connaissances techniques et de marché sont nécessaires mais point suffisantes pour garantir la réussite. Les autres facteurs déterminant peuvent être le développement de l'esprit d'entreprise, les facilités de micro-crédit, la mise sur le marché des produits, mais ces facteurs peuvent être difficiles à intégrer dans des projets CFM ciblées.
- Dans les forêts de protection, des avantages que peut apporter la gestion par la collectivité sont souvent les plus importants dans l'exploitation durable des zones tampons et des couloirs biologiques entre les aires protégées.

### **Mise en œuvre des projets**

- La sensibilisation et l'organisation des membres de la collectivité sont souvent improductives lorsque n'existe pas déjà une tradition de travail en commun. Cependant, il est possible de faire comprendre aux gens que leurs moyens d'existence dépendent de la protection des forêts, de la plantation d'arbres, et de trouver des solutions qui doivent être engagées à bref délai. Il peut cependant être difficile aux bénéficiaires locaux d'accepter le fait qu'ils doivent travailler sans être payé en se mettant au service d'un objectif de long terme, même s'ils reconnaissent qu'il en va de l'intérêt de la collectivité..
- L'obtention des produits et des résultats du projet n'implique pas nécessairement la réalisation de son objectif de développement. Les échecs dans ce domaine peuvent être dus à : (1) des erreurs dans la conception du projet, des objectifs trop ambitieux par rapport au temps et aux ressources disponible et une stratégie inadaptée, et (2) la faible qualité de certains produits, résultats et réalisations clés ; tel peut être le cas de plantations forestières qui périssent après leur implantation ou dont les taux de croissance demeurent en deçà des attentes ou encore de plans de gestion qui s'avèrent inutiles et ne peuvent pas être appliqués. Un symptôme indicateur de l'inaboutissement d'un objectif de développement peut être l'abandon d'activités forestières essentielles telles que la plantation et la replantation, les pépinières, le désherbage, l'élagage, les éclaircies, et la protection contre les feux dès la fin du projet ou lorsque les ressources pour financer ces travaux et services sont devenus indisponibles.
- Un problème sérieux des projets CFM impliquant la gestion de la forêt naturelle est la qualité médiocre des plans de gestion forestière.
- La compréhension qu'ont les populations riveraines de la nécessité de s'organiser dans un comité forestier est essentielle pour assurer leur pleine participation à la réalisation des objectifs du projet.
- Les contraintes de temps auxquelles est soumise l'exécution du projet est souvent la cause de graves erreurs. Habituellement, une année entière est nécessaire pour qu'un projet CFM puisse entrer pleinement en phase opérationnelle. La deuxième année sert essentiellement à lancer des opérations et les formations. Il est par conséquent quasi impossible à quelque projet forestier que ce soit de produire un revenu supplémentaire important pour la collectivité (hors les salaires versés par le projet) avant la fin de la troisième année. Dans la plantation d'arbres et d'autres projets d'activités de restauration, le délai minimum est généralement de cinq ans.
- Dans de nombreux projets de reforestation gérés par une collectivité, on note de graves erreurs dans la sélection des stations et des essences. Les entretiens et les interventions sylvicoles (désherbage, épandage d'engrais, coupes d'éclaircie, élagage, et lutte contre les incendies) ont parfois fait défaut, surtout après l'achèvement du projet. La plupart des pépinières forestières sont abandonnées immédiatement après que le projet a atteint son terme. La principale raison à la fin des activités du projet est le « manque de ressources financières ».
- Deux raisons majeures peuvent conduire à une insuffisance de la production et de la valorisation du bois des projets CFE: (i) la collectivité autour de l'usine ne peut simplement opérer sa mutation d'une collectivité de paysans pratiquant une agriculture de subsistance en exploitants d'entreprise industrielle, et (ii) la technologie introduite peut ne pas être compatible avec les moyens de subsistance traditionnels.

- La mise en œuvre d'activités vivrières pérennes dans le cadre de projets de conservation gérés par une collectivité nécessite un large éventail de compétences qui peuvent ne pas être présentes dans les équipes du projet.
- Il est très important que les équipes de projet soient basés dans le périmètre d'influence du projet afin d'être en mesure de prendre des contacts fréquents avec les collectivités et les partenaires locaux et garantir ainsi la pertinence de leurs activités.
- L'apport d'un soutien aux activités vivrières peut souvent être confié à des ONG locales spécialisées qui se présentent comme partenaires à moyen et long terme des agences d'exécution, et qui usent d'une planification centrée sur les villages et de plans d'entreprise d'échelle correspondante.

### **Pérennité**

- Une contribution sensible à l'amélioration des moyens d'existence des populations pauvres ainsi qu'à la protection des forêts et à la conservation de la biodiversité est essentielle à la pérennisation des acquis, en particulier si les acquis peuvent être entretenus sans subventions extérieures et s'ils sont reproductibles. Sans dispositions devant pérenniser les acquis à l'issue du projet, la population locale sera déçue.
- La viabilité économique doit être traitée différemment dans le cas des projets de gestion des forêts naturelles d'une part et des plantations forestières d'autre part car leurs réalités sont très différentes.
- Une durée suffisante est nécessaire pour les processus sociaux de l'élaboration de démarches et d'appropriation adéquates du projet par ses bénéficiaires et partenaires. Pour cette raison, une durée minimale de trois ans devrait être prévue pour les projets CFM. Le plan initial doit déjà prendre en considération la façon dont les activités de suivi peuvent être maintenues.
- Les modèles CFM et CFE retenus peuvent aussi servir de base à l'élaboration du cadre juridique (nouvelle loi et règlements forestiers) en rapport notamment avec la participation des populations riveraines dans le processus décisionnel connexe à l'exploitation des ressources naturelles.
- Un leadership solide et de bonnes compétences dans l'équipe technique et une bonne préparation de la CFE visée par le projet sont importants pour la viabilité de ce dernier. Un engagement fort et de bonnes compétences professionnelles du personnel de l'administration forestière sont également nécessaires.
- L'accès à un capital financier est souvent gage de réussite, faute de quoi les projets CFE en viennent facilement à s'enliser avec les premières difficultés que pose le développement commercial et le capital social accumulé s'en trouve perdu.

## **4. BONNES PRATIQUES**

### **Conception des projets**

- Un engagement clair de la part des pouvoirs publics dès le lancement du projet permet un développement efficace de la gestion de la forêt de la collectivité et de son entreprise.
- La planification participative peut être fructueuse si elle repose sur les priorités et les besoins de la collectivité et s'appuie sur une approche verticale ascendante.
- Dispenser des informations adéquates aux collectivités et obtenir leur engagement solennel à œuvrer à l'exécution du projet dès sa phase de conception contribuent à une mise en œuvre réussie.
- S'attaquer aux problèmes réels sur le terrain oriente les analyses préliminaires sur les options stratégiques ; en général les recettes toutes faites montrent une utilité limitée en raison de la diversité des conditions locales
- L'établissement de la viabilité économique et celui de la viabilité des démarches envisagées du point de vue des membres de la collectivité en fonction d'une analyse coûts-avantages sont utiles à la définition d'une stratégie de projet fructueuse.
- La prise en compte précoce de la répartition des bénéfices, des aspects relevant de la parité homme-femme et des aspects socio-culturels permet d'éviter la confusion et les différends en cours d'exécution.
- Des informations de base adéquates sur les ressources et les conditions socio-économiques sont nécessaires pour la planification et pour permettre une évaluation des retombées.

- Dans les pays qui n'ont pas ou peu d'expérience pratique de la gestion communautaire des forêts, une stratégie nationale serait utile.
- Un engagement officiel à la mise en œuvre du projet de la part de ses partenaires et parties prenantes au cours de la phase de conception peut garantir une exécution effective.
- Une explicitation du régime foncier et la garantie juridique de jouissance et du droit d'exploitation des ressources forestières par la collectivité permet d'éviter l'élaboration de projets irréalisables.
- La confirmation de la compétence des pouvoirs publics à faire efficacement respecter la législation forestière et à délivrer les permis d'exploitation des forêts est également une bonne pratique.

### ***Aspects techniques***

- Tous les biens et services, y compris les produits forestiers non ligneux, la faune et services environnementaux méritent d'être pris en compte au stade de la planification forestière.
- Dans les projets de restauration des forêts secondaires et dégradées, le recours idoine à la régénération naturelle à faible coût peut être envisagé.
- Dans les projets de plantations, les éléments essentiels sont la sélection des essences en fonction des conditions locales, la disponibilité des semences devant répondre à la demande, la qualité du matériel de plantation, ainsi que l'échelonnement des objectifs devant assurer un flux continu d'avantages à long terme et l'apprentissage par l'expérience.

### ***Aspects économiques***

- Les incitations ne peuvent être efficaces que si elles offrent des avantages tangibles pour la collectivité dans le cadre de l'ensemble du cycle des opérations et au-delà.
- Les entreprises forestières communautaires doivent être tournées vers la recherche du profit.
- Recruter les membres de la communauté qui se sont engagés à travailler pour des entreprises forestières communautaires peut assurer l'efficacité des opérations et l'obtention des résultats visés.
- L'engagement d'entreprises du secteur privé en tant que partenaires commerciaux est souvent très souhaitable pour avoir accès aux marchés, aux techniques et aux financements.
- La coopération entre les collectivités peut assurer une capacité d'offre suffisante pour faire face à la demande des clients portant sur les produits.
- Les salaires versés dans le cadre de la gestion de la forêt de collectivité et de ses entreprises doivent être considérés comme des coûts et non des bénéfices.
- L'atténuation du risque économique pesant sur l'entreprise forestière de la collectivité requiert des mesures spécifiques.

### ***Aspects sociaux***

- La participation effective et continue des populations peut être assurée par des consultations préalables adéquates, un flux continu d'informations, ainsi que la transparence sur les modalités de mise en œuvre du projet et sur ses flux financiers.
- Une répartition adéquate des avantages, y compris pour les éléments démunis de la collectivité, permet un large soutien aux activités économiques adossées aux forêts.
- Un suivi continu des aspects relevant de la parité homme-femme ou de la promotion des femmes dans les activités assure la participation de ces dernières et leur garantit l'accès aux avantages prévus.

### ***Développement des capacités***

- Outre les compétences techniques, doivent être renforcées la capacité à la gestion et à l'organisation d'entreprise.
- La démarche consistant à identifier des producteurs chefs de file peut être utile pour assurer une diffusion effective des résultats à la base.

- Les formations doivent être axées sur la demande et être d'ordre pratique mais soigneusement planifiée. Les catégories ciblées par les formations doivent recouvrir l'éventail complet des acteurs, et non seulement le personnel technique ou les dirigeants de la collectivité.
- La production d'outils de mise en œuvre adéquats (lignes directrices, manuels et trousse techniques pour la gestion des forêts des collectivités et de leurs entreprises) dans la ou les langue(s) contribue à un élargissement des effets et retombées du projet.
- Dans les projets de gestion des forêts naturelles, les formations utiles doivent embrasser la planification (travail d'inventaire, évaluation d'impact environnemental, d'autres études, identification et évaluation des pistes stratégiques, élaboration de plans de gestion), la production (notamment exploitation forestière à faible impact), la commercialisation des produits, et les aspects organisationnels.

### ***Diffusion et généralisation de l'expérience***

- L'élargissement des facteurs essentiels de réussite, les enseignements dégagés et les contraintes appellent leur propre interprétation dans le contexte local afin de permettre une généralisation des conclusions.
- Divers mécanismes de diffusion (par exemple, des visites à des collectivités, forums sur les entreprises de collectivités) peuvent assurer d'efficaces échanges d'expérience.
- Les réseaux des collectivités sont très utiles pour la diffusion des expériences.
- Pour lever les contraintes rencontrées dans la gestion collective des forêts les recommandations politiques du projet nécessitent une diffusion auprès des décideurs ainsi que des activités complémentaires.
- Afin d'obtenir une large acceptation des CFM et CFE comme stratégie de développement, une communication efficace peut aider à faire reconnaître la crédibilité du rôle d'intendant de la gestion forestière durable qu'endossent les collectivités.

### ***Les dispositifs de mise en œuvre***

- Afin de garantir la responsabilité et la capacité des intermédiaires non gouvernementaux il faut procéder à leur évaluation rigoureuse (notamment de leurs connaissances techniques, de leur organisation sociale, les coûts de transaction y afférents, de la pérennité de leur engagement, de leur capacité à maintenir leur appui après la fin du projet).
- Une présence adéquate sur le terrain du personnel du projet est nécessaire dans les projets CFM-CFE.
- L'appropriation et la gestion des valeurs d'actif du projet après sa conclusion (par exemple, les crèches, les véhicules, les laboratoires, etc.) doit être précisée dès les premiers stades de sa planification.
- L'engagement de la collectivité dans les opérations de suivi et d'évaluation pendant et après le projet est utile et rentable.

### ***Pérennisation***

- L'arrimage aux programmes forestiers nationaux et aux initiatives similaires peut aider à assurer le soutien gouvernemental post-projet.
- L'engagement des partenaires commerciaux peut assurer l'engendrement de revenus post-projet.
- L'arrimage du projet au micro-crédit, financer l'acquisition de semences et permettre l'accès à un système de crédit peuvent aider à assurer le financement post-projet.
- La progressive montée en puissance des interventions du projet est souvent à conseiller car elle permet maintenir le cap sur des objectifs spécifiques réalisables.
- Des stratégies de sortie spécifiques doivent être étudiées dès les premiers moments de la planification et leur mise au point est nécessaire bien avant l'achèvement du projet.

## SOURCES

Le présent résumé thématique repose sur les rapports d'évaluation à posteriori des projets suivants:

PD 044/99 Rev.2 (F)	RÉALISATION DU PLAN D'AMÉNAGEMENT DES COMMUNAUTÉS DE CHIQUIACA ET OROZAS, DÉPARTEMENT DE TARIJA COMMUNITIES IN TARIJAS, BOLIVIA
PD 021/97 Rev.2 (F)	DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES TROPICALES PAR L'AMENAGEMENT FORESTIER BASÉ SUR LES COMMUNAUTÉS, NUEVA VISCAYA
PD 15/96 Rev.2 (M,I)	RÉCOLTE, COMMERCIALISATION ET UTILISATION DE PRODUITS FORESTIERS AUTRES QUE LE BOIS AUX PHILIPPINES
PD 24/00 Rev.1 (I)	PROMOTION DE L'EXPLOITATION DURABLE DU ROTIN DE PLANTATION EN THAÏLANDE
PD 014/92 Rev.2 (F) I	PROGRAMME PILOTE D'EXPLOITATION DURABLE DES FORÊTS TROPICALES RECOURANT À UN AMÉNAGEMENT DIFFÉRENCIÉ SUR L'ÎLE DE HAÏNAN -- PHASE I
PD 026/92 Rev.2 (F,I)	MISE AU POINT DE MÉTHODES ET DE STRATÉGIES POUR L'AMÉNAGEMENT DURABLE DE LA FORÊT TROPICALE HUMIDE AU CAMEROUN
PD 033/93 Rev.1 (F) I	CONSERVATION, AMÉNAGEMENT, EXPLOITATION, UTILISATION INTÉGRÉE ET SOUTENUE DES FORÊTS DE LA RÉGION DES CHIMANES, DÉPARTEMENT BOLIVIEN DE BENI - PHASE I
PD 018/94 Rev.1 (F) II	MISE EN VALEUR FORESTIÈRE PARTICIPATIVE DANS LE HAUT BASSIN DU RIO MAYO EN VUE DE L'AMÉNAGEMENT RATIONNEL DES FORÊTS TROPICALES
PD 037/95 Rev.2 (F)	AMÉNAGEMENT DES PEUPELEMENTS DE CATIVO ET D'ESSENCES À PRODUITS FORESTIERS NON LIGNEUX AVEC LA PARTICIPATION DES COMMUNAUTÉS AUTOCHTONES DE DARIEN AU PANAMA
PD 013/96 Rev.1 (F)	AMÉNAGEMENT POLYVALENT DE LA FORÊT NATIONALE DU MACAU EN FONCTION DES ZONES DE RÉCOLTE DE LATEX D'HÉVÉA - PHASE I: ÉLABORATION D'UN PLAN DIRECTEUR EN VUE DE L'ORGANISATION DES COMMUNAUTÉS
PD 010/97 Rev.1 (F)	MODÈLE D'AMÉNAGEMENT DURABLE DANS LA FORÊT OMBROPHILE D'IWOKRAMA (GUYANA)
PD 014/98 Rev.1 (F)	EXPLOITATION DURABLE ET REBOISEMENT DES FORÊTS AMAZONIENNES PAR LES COMMUNAUTÉS AUTOCHTONES
PD 038/99 Rev.1 (F,I)	DÉMONSTRATION DE GESTION FORESTIÈRE COMMUNAUTAIRE DANS LES FORÊTS NATURELLES DE BROUILLARD DU BASSIN DE L'URUMBA EN PROVINCE PÉRUVIENNE DE SAN IGNACIO
PD 049/99 Rev.2 (F)	PLAN PILOTE D'AMÉNAGEMENT SUR 10 000 HECTARES DE FORÊTS SECONDAIRES DANS LE CANTON DE SAN LORENZO, PROVINCE ÉQUATORIENNE D'ESMERALDA
PD 289/04 Rev.1 (F)	GESTION DU COMPLEXE DES FORÊTS PROTÉGÉES DU « TRIANGLE D'ÉMERAUDE » POUR PROMOUVOIR LA COOPÉRATION AU SERVICE D'UNE CONSERVATION TRANSFRONTALIÈRE DE LA BIODIVERSITÉ ENTRE LA THAÏLANDE, LE CAMBODGE ET LE LAOS (PHASE II)
PD 58/99 Rev.1 (I)	MISE EN PLACE D'UNE ENTREPRISE VILLAGEOISE DANS LA COLLECTIVITÉ RIVERAINE D'UNE PLANTATION FORESTIÈRE INDUSTRIELLE EN INDONÉSIE