



Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation et
l'agriculture

Bureau de l'Évaluation

Évaluation finale du projet “ Systèmes de surveillance et de MNV nationaux avec une approche régionale pour les pays du Bassin du Congo” – UTF /CAC/001/CAC

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

Bureau de l'Evaluation (OED)

Ce rapport est disponible en version numérique sur: <http://www.fao.org/evaluation>

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO.

© FAO 2013

La FAO encourage l'utilisation, la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d'information. Sauf indication contraire, le contenu peut être copié, téléchargé et imprimé aux fins d'étude privée, de recherches ou d'enseignement, ainsi que pour utilisation dans des produits ou services non commerciaux, sous réserve que la FAO soit correctement mentionnée comme source et comme titulaire du droit d'auteur et à condition qu'il ne soit sous-entendu en aucune manière que la FAO approuverait les opinions, produits ou services des utilisateurs.

Toute demande relative aux droits de traduction ou d'adaptation, à la revente ou à d'autres droits d'utilisation commerciale doit être présentée au moyen du formulaire en ligne disponible à www.fao.org/contact-us/licence-request ou adressée par courriel à copyright@fao.org.

Pour plus ample information sur ce rapport, contacter:

Directeur, OED
Viale delle Terme di Caracalla 1, 00153
Rome, Italie
Courriel: evaluation@fao.org

Remerciements

L'équipe d'évaluation exprime ses plus vifs remerciements à l'ensemble des personnes qui ont contribué à l'organisation et à la réalisation de cette évaluation, en particulier les équipes de la FAO au Cameroun, Congo, Rwanda et Burundi, ainsi que celles du siège à Rome. Nos profonds remerciements sont également adressés à tous les partenaires, bénéficiaires du projet et personnes ressources qui ont rencontré ou échangé à distance avec l'équipe et partagé leur expérience du projet, et exprimé leurs avis et conseils.

Composition de l'équipe de l'évaluation

Équipe de l'évaluation

Jean-Michel PIERRE Consultant indépendant (environnement, social & gouvernance), chef de mission

Flavie NGOMA Consultante indépendante (socio-économie), membre de la mission

Bureau de l'évaluation de la FAO

Raquel CABELLO Manager de l'Évaluation

Table de matières

Remerciements	iii
Table de matières	iv
Abréviations	vi
Résumé d'Orientation.....	iii
1 Introduction.....	1
1.1 Antécédents et objectif de l'évaluation	1
1.2 Méthodologie de l'évaluation	2
2 Contexte du projet/programme	4
3 Analyse de la conception et de l'approche du projet.....	6
3.1 Une approche et des objectifs du programme très pertinents	6
3.2 Une théorie du changement solide et probante qui s'appuie sur une approche méthodologique adéquate.....	7
3.3 Un calendrier prévisionnel difficilement réalisable dans les délais	9
3.4 Des moyens alloués au projet adaptés in fine	10
3.5 Des bénéficiaires bien ciblés, mais un niveau d'implication des parties-prenantes de la société civile définies de manière imprécise.....	11
3.6 Une structure institutionnelle et organisationnelle du projet globalement appropriée	12
3.7 Une prise en compte des aspects genre très peu explicite	13
3.8 Un cadre logique globalement clair et cohérent, mais des indicateurs perfectibles	14
3.9 Des hypothèses de départ réalistes	15
4 Analyse des résultats et contribution aux objectifs établis	15
4.1 Des résultats satisfaisants qui répondent aux fortes attentes initiales	15
4.2 Un taux de réalisation des produits attendus globalement satisfaisant	20
4.3 Une utilisation et une valorisation adéquates des produits normatifs et informatifs de la FAO	26
5 Analyse du processus de mise en œuvre	27
5.1 Une gestion opérationnelle flexible et efficace	27
5.2 Une gestion efficiente des ressources financières	30
5.3 Efficience et efficacité des arrangements institutionnels, y compris la participation des gouvernements.....	32
5.4 Une stratégie de sortie qui repose dès le départ sur la mise en œuvre de la Phase II	34
6 Analyse selon les critères d'évaluation	34
6.1 Pertinence.....	34
6.2 Efficience	36
6.3 Efficacité.....	37
6.4 Durabilité	38
6.5 Impact	39
7 Les critères transversaux	40
7.1 Une intégration de l'approche du genre limitée et sans stratégie prédéfinie	40
7.2 Un développement des capacités effectif et opéré à une échelle appropriée.....	41

7.3	Une approche fondée sur les droits de l’homme à travers l’inclusion effective des populations autochtones, mais non structurée	43
7.4	Des partenariats pertinents qui ont renforcé la performance du projet	45
8	Question clés	45
9	Conclusions et recommandations	47
9.1	Conclusions.....	47
9.2	Recommandations	48

Abréviations

ACFAT	Assistant technique d'appui au chef de file
ANPN	Agence Nationale des Parcs Nationaux
AT	Assistance technique
BAD	Banque africaine de développement
BH	Budget Holder
CBD	Convention sur la biodiversité
CCNUCC	Convention cadre des Nations Unies sur le changement climatique
CFAT	Chef de file de l'assistance technique
CIRAD	Centre International de Recherche Agronomique pour le Développement
COMIFAC	Commission des forêts d'Afrique centrale
COP	Conférence des parties
COPIL	Comité de pilotage
CTA	Conseiller technique principal (Chief Technical Advisor)
ENEF	Ecole Nationale des Eaux et Forêts
ERAIFT	Ecole Régionale d'Aménagement Intégré des Forêts et Territoires
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FCPF	The Forest Carbon Partnership Facility
FFBC	Fonds pour les forêts du bassin du Congo
FOM	Division de l'évaluation, de la gestion et de la conservation des forêts (FAO)
GES	Gaz à effets de serre
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
GT	Groupe de Travail
IFN	Inventaire Forestier National
IGES	Inventaire des Gaz à Effet de Serre
INPE	Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
IT	Information Technology
LOA	Protocole d'accord
LTO	Lead Technical Officer
LTU	Lead Technical Unit
MNV	Mesure notification et vérification
OA	Officier administratif
OED	Bureau de l'Evaluation (FAO)
OFAC	Observatoire des Forêts d'Afrique Centrale
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
ONU-REDD	Programme collaboratif des Nations Unies sur le REDD
PA SNSF	Plan d'Action Système National de Surveillance des Forêts
PFBC	Partenariat pour les forêts du bassin du Congo
PK	Protocole de Kyoto
PSE	Païement des services environnementaux
REDD+	Réduction des émissions dues à la déforestation et à la dégradation des forêts dans les pays en développement. L'ajout du « + » correspond à la prise en compte de l'augmentation des stocks de carbone.
REFADD	Réseau Femmes Africaines pour le Développement Durable
RIFFEAC	Réseau des Institutions de Formation Forestière et Environnementale de l'Afrique Centrale
R-PP	Document National de préparation de la stratégie nationale REDD+

SIG	Système d'Information Géographique
S & MNV	Surveillance et Mesure, Notification et Vérification
SBSTA	L'organe subsidiaire de conseil scientifique et technologique de la CCNUCC)
SE COMIFAC	Secrétaire exécutif COMIFAC
TdR	Termes de Reference
UTCATF	L'utilisation des terres, du changement d'affectation des terres et de la foresterie

Résumé d’Orientation

Introduction

Le Projet «Proposition de l’initiative Mesure, notification et vérification [MNV] bassin du Congo: Systèmes de surveillance et de MNV nationaux avec une approche régionale pour les pays du bassin du Congo» porte sur les dix pays du bassin du Congo membres de la COMIFAC (Burundi, Cameroun, Centrafrique, République du Congo, République démocratique du Congo, Guinée Equatoriale, Gabon, Sao Tomé-et-Principe, Rwanda, Tchad).

L’objectif général de ce projet consiste à soutenir l’élaboration et la mise en œuvre de systèmes nationaux de Surveillance et de Mesure, Notification, Vérification (*S & MNV*) en accord avec les décisions internationales concernant la REDD+ (*décisions 4/CP.15 et 1/CP.16*), avec une coordination et un renforcement des capacités au niveau régional.

Ce projet doit permettre l’élaboration de programmes nationaux et d’un programme régional, soutenus par une assistance technique. La première phase du projet, démarrée officiellement en juillet 2012 et achevée en septembre 2014, avec une phase transitoire supplémentaire de 2 mois (octobre-novembre 2014) a constitué un programme de « démarrage rapide » afin d’assurer le développement conceptuel rapide, tant technique que financier, des programmes nationaux et d’un programme régional soutenus par l’assistance technique fournie par la FAO.

Cette phase de conception a été élaborée dans le but de fournir aux pays participants un délai suffisant et un capital d’amorçage afin de réaliser les actions clés requises pour l’élaboration de systèmes *S & MNV* nationaux, et en corollaire de permettre à la COMIFAC d’appuyer les 10 pays bénéficiaires dans ce processus.

Une évaluation finale de cette 1^{ère} phase, objet du présent rapport, était prévue à la fin de sa mise en œuvre. La mission d’évaluation a été réalisée en septembre et octobre 2014, sur la base de deux missions de terrain successives, portant sur un échantillon représentatif, à savoir :

- la première, au Cameroun et en République du Congo, du 17 au 27 septembre 2014, et a démarré lors du 3^{ème} comité de pilotage (COPIL) qui s’est tenu à Douala les 17 et 18 octobre 2014,
- la seconde, au Rwanda et au Burundi, du 9 au 18 octobre 2014.

Principaux résultats de l’évaluation

Dans sa conception, l’approche et les objectifs du programme sont très pertinents. La théorie du changement est solide et probante, et s’appuie sur une approche méthodologique adéquate. Les bénéficiaires sont bien ciblés, mais les niveaux d’implication des parties-prenantes de la société civile sont définies d’une manière imprécise. La structure institutionnelle et organisationnelle du projet est globalement appropriée, avec un bon ancrage institutionnel mais une faiblesse dans la formulation de l’organisation fonctionnelle. En général le cadre logique est clair et cohérent avec des hypothèses de départ réalistes, bien que les aspects genre ne soient pas pris en compte.

Le mécanisme de déploiement du projet est sous-tendu par des « ressorts » d’action pertinents et cohérents.

Les résultats attendus sont particulièrement ambitieux, puisqu'ils visent la réalisation et la validation de documents stratégiques complexes (R-PP et Plans d'Action) en seulement 18 mois, sur 10 pays, qui nécessitent au préalable un important transfert de capacités et l'élaboration de cadres fonctionnels adaptés. Le constat établi à l'issue de cette première phase permet de relever un taux de réalisation de plus de 95% des livrables programmés. Les quelques activités qui n'ont pu être mises en œuvre l'ont été par manque de temps, dû au délai d'exécution très court de cette Phase I: ces dernières devront être réalisées dans la phase transitoire, d'octobre à novembre 2014, selon les recommandations adoptées lors de la 3ème réunion du COPIL tenue en septembre 2014.

Au regard du cadre logique, les résultats atteints à la fin de la Phase I sont jugés globalement satisfaisants, tant d'un point de vue quantitatif, en termes de résultats attendus par rapport aux résultats atteints, que d'un point de vue qualitatif, c'est-à-dire en termes de performance quant à leur contribution spécifique à l'atteinte de l'objectif général du projet.

Le contexte et le processus de genèse du projet soulignent la très forte pertinence dans l'élaboration du programme, qui répond clairement, et de manière cohérente et ciblée, aux préoccupations des 10 pays bénéficiaires, de la COMIFAC à l'échelle régionale et de la communauté internationale, traduites dans leurs politiques sectorielles déclinées en programmes sectoriels forêt et environnement, en particulier l'engagement des pays et de la COMIFAC dans le processus REDD+.

Le projet se révèle très pertinent dans son pragmatisme et sa mise en œuvre. La stratégie de mise en œuvre de l'action est fondée en particulier sur une assistance importante *-justifiée par le manque de toutes les compétences thématiques et les synergies requises au niveau de chaque pays -* apportée aux pays bénéficiaires, pour qu'ils se préparent ou consolident le démarrage effectif de leur stratégie REDD+ en matière de système de S&MNV au niveau national. La Phase I du projet, phase de « *démarrage rapide* », est totalement adéquate au processus REDD+, qui nécessite le développement d'une première phase de préparation et de renforcement des capacités, préalable indispensable.

Le positionnement de l'assistance technique, portée par la FAO, est très pertinent: la FAO est le pilier du déploiement des systèmes S&MNV dans le processus UN-REDD, et est présente et active dans les 10 pays bénéficiaires. De plus, elle bénéficie d'une forte capacité stratégique (*thématique REDD+*), fonctionnelle (*représentations nationales, appui du siège à Rome et des bureaux sous-régionaux*), et opérationnelle (*infrastructures et logistique*), qui s'est avérée essentielle dans la très bonne performance du projet.

L'efficacité globale du projet est jugée satisfaisante, compte-tenu du très bon ratio coût/efficacité dans la gestion des moyens alloués au projet (*ressources humaines et financières*), traduit par le niveau de réalisation élevé en termes de produits, quantitativement et qualitativement.

L'appropriation effective, par les pays, du projet et de ses résultats, spécialement les documents de préparation et les plans d'action, compte tenu de la qualité et robustesse, confère une durabilité potentielle importante.

L'action globale de la Phase I peut être considérée, par sa nature, comme un processus régional d'apprentissage participatif, ce qui en constitue *a posteriori* sa force principale et sa plus-value : ce processus a généré une synergie d'action remarquable à l'échelle sous-régionale, qui a été déterminante dans l'atteinte des résultats et le fort niveau d'appropriation des R-PP et Plans d'Action par les pays ; la nature et la solidité des arrangements institutionnels traduisent ce fort niveau d'appropriation et la dynamique d'engagement des

Etats bénéficiaires, à travers laquelle les plus hautes autorités compétences des pays bénéficiaires ont été impliquées.

La durabilité de l'action repose donc clairement sur la capacité et la volonté des pays bénéficiaires, et de la COMIFAC au niveau de la coordination régionale nécessaire, de mettre en œuvre les R-PP et PA livrés; la volonté est dépendante des Etats, et ne semble pas à remettre en cause. La capacité repose donc aujourd'hui entièrement sur la perspective du financement de la Phase II. Le risque potentiel serait de voir une période transitoire entre la Phase I et la Phase II perdurer.

À l'issue de la Phase I, le programme général de « *démarrage rapide* » est globalement finalisé, et l'objectif de cette première phase sera atteint à l'issue de la clôture du projet, sur la base des dernières activités à réaliser. La phase de « *démarrage rapide* » a donc bien permis la création de fondations robustes, alors que la seconde phase vise à construire « *l'édifice* »: l'évaluation de l'impact direct se limite ici à l'observation de ces fondations, au-delà de toute mise en perspective de la Phase II.

L'impact potentiel de l'action est très fort, s'il est mis en perspective de la Phase II du projet. Au cours de la Phase 2 du REDD+ (Suivi), la mise en place des politiques et mesures du mécanisme national REDD+ débouchera sur des activités de démonstration qui devront être axées sur les résultats, c'est-à-dire déboucher sur des éléments mesurables ; les acquis de la Phase I, les « fondations », devraient démontrer toute leur robustesse.

Conclusions et recommandations

A l'issue de cette première phase du projet, les résultats atteints *-conformes à l'objectif général du projet et son cadre logique-* confèrent à l'action un degré satisfaisant de performance et d'efficacité: il peut être considéré comme très satisfaisant si cette performance est mise en perspective avec le défi important que sous-tendait un tel projet, sur un pas de temps limité (*caractère pionnier, thématiques abordées complexes, parties-prenantes nombreuses et très diverses, étendue et portée géographique*)-

La courte durée d'exécution effective du projet (*en moyenne de 13,5 mois au niveau des pays*) a été le principal facteur limitant, adéquatement compensé par une gouvernance et une gestion performante et appropriée des ressources humaines et financières. La mise en œuvre du projet s'est caractérisée par sa flexibilité et la recherche constante d'efficacité pour les investissements réalisés. La durée d'exécution de la Phase I n'a pas affectée significativement son efficacité, bien que des activités restent à mener durant la phase transitoire, avant la clôture du projet (*31 décembre 2014*).

En conséquence, le résultat global de la Phase I offre, à un niveau adéquat, un capital d'amorçage qui permet à présent de réaliser les actions-clés requises pour l'élaboration des systèmes S&MNV nationaux ; en corollaire, il permet à la COMIFAC d'appuyer de manière cohérente et synchronique les pays dans ce processus, en particulier à travers le rôle joué par son Secrétariat Exécutif, l'OFAC et le RIFFEAC. Les résultats acquis au terme de cette phase de « *démarrage rapide* » répondent de manière appropriée au processus REDD+, et constituent bien le prérequis indispensable au démarrage de la seconde phase.

La qualité des livrables-clés disponibles *-principaux résultats attendus de cette Phase I (R-PP et plans d'action)-*, la nature des arrangements institutionnels mis en place et en cours de consolidation (*cadre législatif*), ainsi que les outils de coordination, d'harmonisation et de suivi à l'échelle régionale, confirment de manière probante la pertinence du projet, dans sa

conception et l'approche adoptée, et la solidité de la théorie du changement initiale, telle que définie dans le document de projet à travers la chaîne de résultats.

L'impact direct du projet, significatif, repose principalement sur ses acquis en termes de renforcement des capacités humaines, techniques, organisationnelles, institutionnelles et stratégiques, à l'échelle des pays et sous-régionale; ce niveau d'impact *-par son intensité, sa portée et son étendue-* confère au projet un caractère exceptionnel en termes de performance, qui plus est dans un délai d'exécution très limité.

L'analyse de l'ensemble du cycle de vie du projet a toutefois révélé quelques faiblesses conceptuelles, fonctionnelles et opérationnelles, qui sont limitées compte tenu de l'ampleur du projet ; celles-ci n'ont pas affecté significativement la performance globale de l'action dans sa Phase I, mais ont agi, à des degrés divers, comme des facteurs limitant l'optimisation de cette performance. L'absence de stratégie initiale « *genre* » et « *peuples autochtones* », dans la conception du projet, et ce malgré les exigences et prescriptions du programme UN-REDD en la matière, constitue la faiblesse la plus significative.

L'absence de stratégie initiale « *genre* » et « *peuples autochtones* », dans la conception du projet, et ce malgré les exigences et prescriptions du programme UN-REDD en la matière, constitue la faiblesse la plus significative. Par ailleurs, le positionnement imparfait de l'accord d'intervention entre le Gabon et la FAO dans le cadre du projet, qui demeure très pertinent en termes de complémentarité d'action entre le projet et la mise en œuvre du Plan Climat, ne répond pas de facto à la stratégie générale du projet, puisqu'en dehors du mécanisme REDD+.

Recommandations

Plusieurs recommandations sont proposées par l'équipe d'évaluation dans le présent rapport, à savoir :

Recommandation 1 (FAO/COMIFAC) :

Dans la perspective de la préparation de la seconde phase, et de sa mise en conformité avec les exigences du mécanisme REDD+, il est nécessaire d'élaborer une stratégie « *aspects genre* » appropriée à son objectif général, et répondant aux orientations de la COMIFAC et des prescriptions du programme UN-REDD en la matière. Afin d'asseoir de manière appropriée et transversale l'approche « *aspects genre* » dans la Phase II, le projet pourrait utilement internaliser des compétences spécifiques au sein de son équipe.

La COMIFAC dispose d'un outil de référence relatif aux aspects genre, élaboré par le REFADD [*Réseau Femmes Africaines pour le Développement Durable*]: «Stratégie régionale sur le genre en matière de REDD+ et adaptation au changement climatique». Le document de préparation de la seconde phase du projet peut s'inspirer utilement, entre autres, des «actions prioritaires» ainsi que des «principes sensibles au genre» proposés par le REFADD pour définir une stratégie genre. Une réflexion pourrait être amorcée lors des Consultations nationales au niveau des différents pays, prévues en décembre 2014, puis des consultations régionales prévues en janvier 2014.

Recommandation 2 (FAO/COMIFAC) :

Dans la perspective de la préparation de la seconde phase, et de sa mise en conformité avec les exigences du mécanisme REDD+, il est nécessaire d'élaborer une stratégie relative à l'engagement des « *peuples autochtones et autres communautés dépendant de la forêt* », appropriée à son objectif général, et répondant aux prescriptions du programme UN-REDD en la matière

Compte-tenu de l'importance et de la complexité de cette thématique dans le Bassin du Congo, de la sensibilité politique dans certains pays liée à son caractère ethnocentrique (*en particulier le Rwanda*) et, en conséquence, de la difficulté d'élaborer une stratégie appropriée, une étude thématique préalable pourrait être utilement réalisée ; elle pourrait notamment identifier les antagonismes entre les droits fonciers légaux, les usages en vigueur et les conditions minimales d'accès à la terre et aux ressources forestières *in extenso* pour répondre aux exigences du programme UN-REDD. Une réflexion pourrait être amorcée lors des Consultations nationales au niveau des différents pays, prévues en décembre 2014, puis des consultations régionales prévues en janvier 2014.

Le positionnement imparfait de l'accord d'intervention entre le Gabon et la FAO dans le cadre du projet, qui demeure très pertinent en termes de complémentarité d'action entre le projet et la mise en œuvre du Plan Climat, ne répond pas *de facto* à la stratégie générale du projet, puisqu'en dehors du mécanisme REDD+.

Recommandation 3 (FAO/COMIFAC) :

Il apparaît nécessaire d'élaborer une stratégie appropriée en Phase II pour insérer de manière adéquate la spécificité de la contribution du Gabon. Cette stratégie doit être clairement formulée pour répondre à l'objectif général du projet ; un bénéfice mutuel attendu entre les pays devrait être apporté grâce au partage des enseignements et des plus-values potentielles d'une approche basée sur un Plan Climat, comparativement à une approche exclusivement basée sur le mécanisme REDD+.

Le dimensionnement inapproprié des consultants nationaux (*1 par pays*), qui n'a pas mobilisée adéquatement les ressources humaines en fonction du volume effectif d'activités à réaliser.

Par ailleurs, l'organisation fonctionnelle adoptée rend difficilement lisible la position de « *chef de projet* » et référent *-le CTA-*, par rapport au rôle du Chargé de Programme.

Recommandation 4 (FAO/COMIFAC) :

Dans la perspective de la préparation de la seconde phase, il est nécessaire de bien évaluer le volume des activités nationales à réaliser, afin de dimensionner les ressources humaines nécessaires, tant sur les aspects techniques (consultants permanents et court terme) que de support administratif

Cela pourrait être réalisé lors des Consultations nationales au niveau des différents pays, prévues en décembre 2014, puis des consultations régionales prévues en janvier 2014.

La stratégie de communication du projet a été élaborée tardivement (*Cf. rapport thématique août 2014*) et n'a donc pas été réalisée: sa mise en œuvre (*même partielle*) aurait significativement renforcée la visibilité globale.

Recommandation 5 (FAO/COMIFAC) :

La stratégie de communication élaborée dans la Phase 1, et livrée tardivement, doit être mise en œuvre dans la phase II.

Pour ce faire, des activités et des moyens appropriés doivent être prévus. Ce point devrait être intégré lors des Consultations nationales au niveau des différents pays, prévus en décembre 2014, puis des consultations régionales prévues en janvier 2014.

Les recommandations formulées précédemment, dans la perspective de la Phase II – *qui va opérer un important changement d'échelle (nature et taille de l'intervention)*- devront faire l'objet de mesures correctives adaptées, au risque d'affecter significativement l'action future, voire en constituer un facteur de blocage.

Compte-tenu de ses atouts majeurs (Cf. 4.2.4), le Centre de SIG et Télédétection de l'Université du Rwanda (CGIS/UR), à Butaré, devrait être retenu parmi les Centres d'Excellence, dans la perspective de la mise en œuvre des activités de la 2ème phase du projet MNV et du renforcement de sa performance globale

Recommandation 6 (FAO/COMIFAC) :

Il demeure nécessaire de mettre en œuvre dans les délais impartis l'ensemble des décisions du 3ème COPIL (Cf. Annexe 10)

1 Introduction

1.1 Antécédents et objectif de l'évaluation

1. Le Projet «Proposition de l'initiative Mesure, notification et vérification [MNV] bassin du Congo : Systèmes de surveillance et de MNV nationaux avec une approche régionale pour les pays du bassin du Congo» porte sur les dix pays du bassin du Congo membres de la COMIFAC (Burundi, Cameroun, Centrafrique, République du Congo, République démocratique du Congo, Guinée Equatoriale, Gabon, Sao Tomé-et-Principe, Rwanda, Tchad).
2. L'objectif général de ce projet consiste à soutenir l'élaboration et la mise en œuvre de systèmes nationaux de Surveillance et de Mesure, Notification, Vérification (S & MNV) en accord avec les décisions internationales concernant la REDD+ (décision 4/CP.15 et 1/CP.16), avec une coordination et un renforcement des capacités au niveau régional.
3. Ce projet doit permettre l'élaboration de programmes nationaux et d'un programme régional, soutenus par une assistance technique. La première phase du projet, achevée au 30 septembre 2014, a constitué un programme de « démarrage rapide » (*Quick Start Phase*) afin d'assurer le développement conceptuel technique et financier rapide des programmes nationaux et un programme régional soutenu par l'assistance technique fournie par la FAO.
4. Cette phase de conception a été élaborée dans le but de fournir aux pays participants un délai suffisant et un capital d'amorçage afin de réaliser les actions clés requises pour l'élaboration de systèmes S & MNV nationaux, et en corollaire de permettre à la COMIFAC d'appuyer les 10 pays bénéficiaires dans ce processus.
5. Comme indiquée dans le document de projet, une évaluation finale de cette 1^{ère} phase est prévue à la fin de sa mise en œuvre. Cette évaluation doit permettre d'analyser les progrès atteints dans le développement des capacités nationales et d'évaluer la qualité et la pertinence des programmes nationaux et du programme régional ; elle doit aider à la décision et à la formulation de la deuxième phase du projet, prévue initialement.
6. Le projet a officiellement démarré en juillet 2012, date de la signature entre la Commission des Forêts d'Afrique Centrale (COMIFAC) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) pour la fourniture d'une assistance technique financée par la Banque Africaine de Développement. Les données de base du projet sont présentées dans le tableau ci-après.

Tableau 1. Données de base du projet UTF/CAC/001/CAC

Titre du projet :	Proposition de l'initiative MNV bassin du Congo: Systèmes de surveillance et de MNV nationaux avec une approche régionale pour les pays du bassin du Congo
Titre abrégé:	Initiative MNV du bassin du Congo
Cote du projet:	UTF/CAC/001/CAC
Bailleur de fonds :	Banque Africaine de Développement (BAD)
Donateur:	Fonds pour les forêts du bassin du Congo (FFBC)
Contribution totale du donateur:	6 157 127 EUR
Maître d'œuvre du projet et donataire:	COMIFAC
Agence d'exécution :	FAO
Budget total initial :	6 157 127 EUR
Durée initiale:	18 mois
Date de démarrage:	Juin 2012
Date de fin initiale:	Déc. 2013
Date accord FAO/COMIFAC	26 juillet 2012
Date de fin effective:	30 sept. 2014
(prolongation)	
1^{er} décaissement	5 décembre 2012
Montant décaissé (mi-sept. 2014)	5 013 400 EUR (82%)

7. La mission d'évaluation a été réalisée en septembre et octobre 2014, sur la base de deux missions de terrain successives, à savoir :

- la première, au Cameroun et en République du Congo, du 17 au 27 septembre 2014, et a démarré lors du 3^{ème} comité de pilotage (COPIL) qui s'est tenu à Douala les 17 et 18 octobre 2014,
- la seconde, au Rwanda et au Burundi, du 9 au 18 octobre 2014.

8. Les Termes de Référence détaillés de l'évaluation finale du projet UTF/CAC/001/CAC sont présentés en *Annexe 1*.

1.2 Méthodologie de l'évaluation

9. L'évaluation adhère aux normes du Groupe de l'Evaluation des Nations Unies (UNEG), et notamment aux principes d'impartialité, d'indépendance, de qualité, de transparence, de consultation et d'éthique.

10. Conformément à ses Termes de Référence (*TdR*), l'évaluation devra, plus précisément, répondre aux questions suivantes :

- a. Est-ce que l'appropriation par les pays du projet et de ses résultats est adéquate, spécialement les documents de préparation et les plans d'action issus du projet, pour assurer la bonne mise en œuvre de la Phase II ? ;
- b. Quelle est l'appropriation par les pays du projet et de ses résultats, spécialement les documents de préparation et les plans d'action issus du projet ? Et quel est l'impact sur le renforcement institutionnel dans chaque pays ?
- c. Quelle est la contribution au renforcement des capacités au niveau des pays ?
- d. Quelle est la valeur ajoutée de l'approche et des activités régionales, et le suivi des recommandations?
- e. Quelles sont les attentes pour une deuxième phase du projet, tant au niveau des différents pays qu'au niveau régional ?

11. Aussi, conformément aux Termes de Référence de l'évaluation, le projet a été évalué de manière critique par le biais de critères internationalement acceptés, à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficacités, l'impact et la durabilité. En accord avec le nouveau cycle de projet de la FAO, et compte-tenu de la nature du projet, l'évaluation a porté en particulier sur la gestion axée sur les résultats et le renforcement des capacités, tant à l'échelle des pays qu'à l'échelle régionale.

12. Les caractéristiques supplémentaires pour guider l'analyse ont été la robustesse, la clarté, la cohérence, le réalisme et la qualité technique.

13. L'évaluation a adopté une approche consultative et transparente avec les parties prenantes, internes et externes au projet, tout au long de son processus. La triangulation des données et des informations rassemblées a permis, autant que possible, la validation de celles-ci ainsi que leur analyse, sur lesquelles s'appuient les conclusions et recommandations.

14. Conformément aux Termes de Référence de l'évaluation, un échantillon de quatre pays a été retenu de la manière suivante pour réaliser une analyse approfondie, à savoir:

- deux pays ayant leur R-PP (Document National de préparation de la stratégie nationale REDD+) avant le démarrage du projet, à savoir le Cameroun et la République du Congo ;
- deux pays n'ayant pas leur R-PP avant le démarrage du projet, à savoir le Burundi et Rwanda.

15. L'évaluation s'est basée sur l'examen des nombreux documents existants, de nombreux entretiens semi-structurés -individuels et en groupe de travail- avec les principales parties prenantes et bénéficiaires du projet, afin de prendre en considération leur retour d'expérience, opinions et analyses des perspectives (Cf. Annexe 8 : liste des institutions et personnes rencontrées).

16. Par ailleurs, la mission d'évaluation a participé au 3^{ème} COPIL, qui s'est tenu à Douala les 17 et 18 septembre 2014. La participation au COPIL, dès le démarrage de la phase de terrain de l'évaluation, a constitué une étape-clé dans l'approche méthodologique adoptée ; en effet, le COPIL a permis de s'entretenir avec les parties-prenantes de neuf des pays de la COMIFAC présentes au COPIL (à noter que la RDC n'a pas pu participer au COPIL : les échanges ont eu lieu ultérieurement par téléconférence). Cela a permis à la mission de présenter les objectifs, la méthodologie et le calendrier de l'évaluation, et de diffuser une matrice d'évaluation spécifique (basée sur l'identification des forces, faiblesses, succès, échecs, potentialités et obstacles) afin de collecter les données de base et retours d'expérience auprès des pays non-visités par la mission.

17. Le taux d'échantillonnage retenu, soit 4 pays visités sur les 10 pays participant au projet, s'avère satisfaisant au regard des données collectées dans le temps imparti à la mission, de la masse critique de parties-prenantes impliquées dans le processus d'évaluation et des nombreux documents disponibles produits par le projet.

18. La mission d'évaluation a été réalisée alors que l'équipe du projet, en particulier les consultants internationaux, n'était pas complète ; la plupart des consultants (permanents et court terme) avaient terminés leur engagement contractuel avec le projet, et de ce fait n'étaient pas présents lors de l'évaluation. Des échanges ont néanmoins été possibles avec certains des consultants. Bien que cet état de fait n'est pas *a priori* constitué une faiblesse

significative ou un biais méthodologique du processus global d'évaluation, il doit cependant être mentionné.

2 Contexte du projet/programme¹

19. Les forêts du bassin du Congo représentent le second massif forestier tropical contigu après l'Amazonie. Ces écosystèmes forestiers fournissent d'importants services environnementaux à l'échelle locale et mondiale et des ressources dont dépend une large partie de la population. La sensibilisation à la dégradation environnementale parmi les décideurs est aujourd'hui une réalité, puisque beaucoup de pays ont ratifié plusieurs conventions internationales sur l'environnement telles que la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification (CNULCD), la Convention cadre des Nations Unies sur le changement climatique (CCNUCC), la Convention sur la biodiversité (CBD) et d'autres conventions environnementales multilatérales au niveau mondial ou régional.

20. Pour répondre à ces enjeux, des dispositifs de suivi doivent être élaborés, reposant sur des indicateurs quantifiables et spatialisés et permettant d'appuyer les politiques publiques. Dans le contexte spécifique de la CCNUCC, et en particulier dans le cadre du mécanisme de réduction des émissions de Gaz à effets de serre (GES) issues de la Réduction des émissions dues à la déforestation et à la dégradation des forêts dans les pays en développement (REDD), les pays du bassin du Congo sont appelés à définir et mettre en œuvre rapidement une stratégie nationale qui repose, entre autres, sur la définition d'un système national de surveillance des forêts et un système national de Mesure, notification et vérification (MNV). La possibilité offerte aux pays d'Afrique centrale de participer activement aux négociations sur le climat et aux mécanismes qui seront définis va dépendre principalement de leur capacité à produire, à partir de méthodes et techniques de mesures fiables, les informations nécessaires à la définition des politiques, mesures et actions nationales visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à la déforestation et à la dégradation des forêts.

21. De par la volonté des chefs d'État exprimée lors de la Déclaration de Yaoundé de mars 1999, la Commission des forêts d'Afrique centrale (COMIFAC) est l'unique instance politique et technique d'orientation, de coordination, d'harmonisation et de décision en matière de conservation et de gestion durable des écosystèmes forestiers et de savanes en Afrique centrale. La COMIFAC a élaboré et adopté en février 2005 un Plan de Convergence pour une meilleure gestion et conservation des forêts d'Afrique centrale. Ce Plan de Convergence constitue un document stratégique, présentant les actions sous régionales et la compilation de chacun des programmes spécifiques d'actions nationales de chaque Etat signataire. Ces programmes doivent concourir à atteindre les objectifs convergents traduisant dans les faits, les résolutions de la Déclaration de Yaoundé de mars 1999.

22. En 2009, les pays de la COMIFAC (Burundi, Cameroun, Congo, Gabon, Guinée équatoriale, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Rwanda, Sao Tomé-et-Principe, Tchad) ont participé aux négociations de la CCNUCC, débouchant sur

¹ Cf. Document de projet, mai 2012 [Accord entre la COMIFAC et la FAO pour la fourniture d'une assistance technique financée par la Banque Africaine de Développement pour le Projet «Proposition de l'initiative Mesure, notification et vérification [MNV] bassin du Congo: Systèmes de surveillance et de MNV nationaux avec une approche régionale pour les pays du bassin du Congo» (UTF/CAC/001/CAC)]

l'adoption d'une position commune sur l'atténuation du changement climatique, à travers la foresterie tropicale.

23. Pour combler les lacunes en matière de renforcement et développement des capacités des systèmes nationaux de systèmes de Surveillance & MNV pour la REDD+, le Secrétariat exécutif de la COMIFAC a engagé, dès lors, des consultations avec le FFBC pour un soutien financier en faveur d'un projet régional.

24. Le secrétariat du FFBC et le SE de la COMIFAC ont demandé, dès lors, à la FAO et à l'Institut national de recherche spatiale du Ministère des sciences et de la technologie de la République fédérale du Brésil (INPE) de réaliser conjointement une évaluation des besoins des pays membres de la COMIFAC et d'évaluer notamment: (i) les mécanismes REDD+ existants recensés; (ii) les besoins en termes de renforcement des capacités et de formation; (iii) l'état des équipements, des infrastructures, des institutions et des ressources humaines; (iv) les initiatives complémentaires. Sur la base de ces visites, la FAO et l'INPE ont présenté une proposition de projet intitulée *«Systèmes de Surveillance et de MNV Nationaux avec une approche Régionale pour les Pays du bassin du Congo»*. A noter que le premier LTO en charge projet a également été très fortement impliqué dans la conception du projet et y a joué un rôle moteur.

25. De par son implication directe et courante dans cette identification des besoins, la FAO a été jugée comme l'agence la plus apte à répondre de manière immédiate aux besoins du projet, tant en termes d'assistance technique pour la mise en œuvre, que d'appui d'un point de vue conceptuel et scientifique au travers de son implication de longue date dans les domaines liés à la forêt et aux changements climatiques.

26. La FAO est de surcroît reconnue à travers son soutien à plusieurs activités techniques dans le bassin du Congo, comme par exemple : le programme UN-REDD en République démocratique du Congo et la République du Congo ; l'exécution des inventaires forestiers nationaux au Cameroun et dans la République du Congo ; l'harmonisation des politiques et programmes forestiers en Afrique centrale (avec la COMIFAC) ; et l'étude sur l'évaluation des ressources forestières mondiales. De ce fait, le Secrétariat du FFBC a identifié la FAO comme l'organisation compétente pour préparer le projet et fournir l'assistance technique.

27. Les consultations avec les partenaires nationaux ont été clôturées par une réunion de qui s'est tenue à Bujumbura en mai 2011, laquelle a permis aux représentants des pays et au Secrétariat Exécutif de la COMIFAC de donner leur soutien et adhésion au projet. Le projet a été prévu sur une durée de 5 ans avec une première phase de démarrage rapide.

3 Analyse de la conception et de l'approche du projet

Dans sa conception, l'approche et les objectifs du programme sont très pertinents et la théorie du changement est solide et probante, et s'appuie sur une approche méthodologique adéquate. Les moyens alloués au projet sont globalement adaptés. Les bénéficiaires sont bien ciblés, mais les niveaux d'implication des parties-prenantes de la société civile sont définies d'une manière imprécise. La structure institutionnelle et organisationnelle du projet est globalement appropriée, avec un bon ancrage institutionnel mais une faiblesse dans la formulation de l'organisation fonctionnelle. En général le cadre logique est clair et cohérent avec des hypothèses de départ réalistes, bien que les aspects genre ne soient pas pris en compte.

3.1 Une approche et des objectifs du programme très pertinents

28. L'objectif général du projet est de soutenir l'élaboration et la mise en œuvre, dans les dix pays de l'espace COMIFAC, de systèmes nationaux de surveillance et de MNV (S&MNV) en adéquation avec les décisions internationales concernant la REDD+ (*décisions 4/CP.15 et 1/CP.16*), par le biais d'une coordination et d'un renforcement des capacités au niveau régional et sur la base d'un programme général de démarrage rapide.

29. Le contexte et le processus de genèse du projet, tels qu'explicités précédemment, soulignent la forte pertinence dans l'élaboration du programme, qui répond clairement, et de manière cohérente et ciblée, aux préoccupations des 10 pays bénéficiaires -et de la COMIFAC- traduites dans leurs politiques sectorielles déclinées en programmes sectoriels forêt et environnement, en particulier l'engagement dans le processus REDD+.

30. Ces politiques sectorielles sont *de facto* en adéquation avec le plan de convergence de la COMIFAC (2005-2015), en vigueur lors de l'élaboration et la mise en œuvre du projet (Phase I). Le projet couvre, directement et indirectement, six des dix axes stratégiques du plan de convergence de la COMIFAC dans la gestion concertée des forêts du Bassin du Congo, à savoir :

- l'harmonisation des politiques forestières et fiscales ;
- la connaissance de la ressource ;
- l'aménagement des écosystèmes ;
- le renforcement des capacités, la participation des acteurs, l'information et la formation ;
- le développement de mécanismes de financement ; et
- la coopération régionale et les partenariats.

31. A noter que face à l'émergence de certaines thématiques ces dernières décennies, à savoir la REDD+, les aspects liés à la parité femmes-hommes, ainsi que la ratification des conventions, traités et accords internationaux dans lesquels les pays de la COMIFAC sont engagés, un nouveau Plan de Convergence de la COMIFAC 2015-2025 a été adopté en Conseil des Ministres de la COMIFAC

32. La stratégie proposée par le projet est fondée en particulier sur une assistance -justifiée par le manque de toutes les compétences thématiques et les synergies requises au niveau de chaque pays et au niveau de la COMIFAC- apportée aux pays de l'espace COMIFAC concernés pour qu'ils se préparent à mettre en œuvre le mécanisme d'atténuation du REDD+ et pour qu'ils élaborent des systèmes de S&MNV au niveau national. La Phase I du projet, phase de « démarrage rapide », est totalement adéquate au processus REDD+, qui nécessite le

développement d'une première phase de préparation et de renforcement des capacités, préalable indispensable.

33. En parallèle au développement des systèmes nationaux, le projet s'appuie, dans sa conception et sa mise en œuvre, sur le développement d'une approche régionale, afin de proposer un cadre méthodologique commun. Les arguments -très pertinents au regard des objectifs du programme- présentés dans le document initial de projet en faveur de cette approche régionale sont principalement :

- Une mutualisation des efforts de renforcement des capacités visant une masse critique et une coopération accrue ;
- Des synergies entre les pays dans la mise en œuvre des activités ;
- Un partage des données ;
- L'assurance d'une coordination et communication améliorée ; et
- La comparabilité des méthodes développées.

3.2 Une théorie du changement solide et probante qui s'appuie sur une approche méthodologique adéquate

3.2.1 Une approche pragmatique

34. L'une des caractéristiques principales du projet est son approche très pragmatique et réaliste de la chaîne des résultats (Cf. cadre logique inséré au document de projet, Mai 2012), qui sous-tend la théorie du changement induit par ses résultats attendus -et en l'occurrence globalement atteints-, à savoir :

- Sensibilisation et formation des parties-prenantes, de manière à acquérir une masse critique disponible de compétences thématiques requises : vise à assurer les fondements du niveau opérationnel des systèmes nationaux S&MNV ;
- Mise en place d'arrangements institutionnels clairs et solides, de manière à asseoir durablement la mise en œuvre des systèmes nationaux de S&MNV ; vise à assurer les fondements du niveau fonctionnel des systèmes nationaux S&MNV ;
- Développement d'un document national de préparation de la stratégie REDD+ (R-PP) [pour les pays avec R-PP, élaboration du Plan d'Action] : vise à assurer les fondements du niveau stratégique des systèmes nationaux S&MNV ;
- Mise en place d'un groupe de définition du système national de S&MNV et d'un groupe de définition du programme régional : vise à assurer la cohérence globale, à l'échelle régionale, nécessaire pour répondre aux objectifs du volet S&MNV du dispositif REDD+ ;
- Soumission des programmes nationaux au Conseil, pour financement : vise à assurer l'effectivité du démarrage opérationnel du dispositif REDD+ à l'échelle régionale.

35. La chaîne de résultats du projet dans sa Phase I, qui a permis l'élaboration de documents d'orientation stratégique –préalable à la mise en route du processus REDD+-, repose bien sur le développement des bases nécessaires pour les concevoir et les mettre en œuvre, et permettre de les inscrire dans un cadre fonctionnel pérenne (arrangements institutionnels et cadre réglementaire en cours). Cette phase qui s'achève constitue *de facto* le préalable fondamental dans le développement du processus REDD+ dans le bassin du Congo, en général, et dans chacun des pays de la COMIFAC bénéficiaires, en particulier.

36. Les résultats atteints de cette première phase offrent, à un niveau adéquat, un capital d'amorçage qui permet à présent de réaliser les actions-clés requises pour l'élaboration des

systèmes S&MNV nationaux; en corollaire, ils permettent à la COMIFAC d'appuyer de manière cohérente et synchronique les pays dans ce processus, en particulier à travers le rôle joué par son Secrétariat Exécutif, l'OFAC et le RIFFEAC. La Phase I a bien permis un développement conceptuel effectif, rapide, tant technique que financier, des programmes nationaux et du programme régional. La qualité des livrables-clés disponibles -principaux résultats attendus de cette Phase I (R-PP et plans d'action)- confirment de manière objectivement vérifiable la solidité de la théorie du changement initiale, telle que définie dans le document de projet.

37. A posteriori, cette solidité de la théorie du changement, sous-tendue par les objectifs et l'approche méthodologique adoptée, peut être lue également à travers l'analyse des éléments développés précédemment, sur la base des trois niveaux suivants :

3.2.2 Des politiques de soutien effectives et convergentes

38. Les politiques sectorielles de soutien relative à la sauvegarde des écosystèmes forestiers et la lutte contre le réchauffement climatique, tant verticales au niveau des pays, qu'horizontale au niveau régional et mondial, sont effectives et cohérentes entre elles, à savoir :

- alignement sur les politiques sectorielles et stratégies nationales mises en cohérence à l'échelle régionale,
- politiques sectorielles de soutien effectives des pays (y compris le Gabon, à travers sa stratégie nationale centrée sur les changements climatiques, bien que différente de celle des autres pays bénéficiaires),
- ancrage institutionnel approprié (portage COMIFAC) pour asseoir la dimension régionale du projet et cohérence des politiques de soutien (rôle fédérateur),
- contenu du programme qui répond à des besoins concrets et pressants des pays bénéficiaires pour développer et/ou rendre opérationnelle leur stratégie REDD+ (complémentarité du programme dans le cas du Gabon, compte tenu de la spécificité de la stratégie sectorielle nationale qui ne repose pas sur le processus REDD+),
- forte visibilité globale de l'action, à travers les outils stratégiques délivrés (R-PP et Plans d'Action), qui renforcent le poids et la cohérence d'action de l'ensemble des pays de l'espace COMIFAC dans les négociations internationales liées aux changements climatiques,
- politique de soutien très forte du bailleur de fonds (BAD) et du donateur (FFBC).

3.2.3 Un déploiement de l'action pertinent et cohérent

39. Le mécanisme de déploiement du projet est sous-tendu par des « ressorts » d'action pertinents et cohérents, à savoir :

- Une approche transversale et verticale de renforcement des capacités basée sur l'échange (coopération Sud-Sud et partenariats), l'implication de tous les groupes de parties-prenantes et l'intégration régionale (développement d'un cadre méthodologique commun),
- Une assistance technique portée par la FAO, pilier du déploiement des systèmes S&MNV dans le processus UN-REDD, présente et active dans les 10 pays bénéficiaires, qui bénéficie d'une forte capacité stratégique (thématique REDD+), fonctionnelle (représentations nationales, appui du siège à Rome et des bureaux sous-régionaux), et opérationnelle (infrastructures et logistique),

- Des moyens de mise en œuvre du projet adéquats (ressources humaines et financières),
- Des moyens de contrôle et une transparence d'action effectifs, à travers (i) le COPIL et le portage institutionnel de la COMIFAC, (ii) le suivi-évaluation semestriel du bailleur de fonds (BAD) et (iii) la rigueur de gestion liée aux procédures exécutives (administratives et financières) de la FAO, agence des Nations-Unies.

3.2.4 Des résultats attendus ambitieux mais réalistes au regard de l'efficacité de l'action

40. Les résultats attendus sont particulièrement ambitieux, puisqu'ils visent la réalisation et la validation de documents stratégiques complexes (R-PP et Plans d'Action) en seulement 18 mois, sur 10 pays, qui nécessitent au préalable un important transfert de capacités et l'élaboration de cadres fonctionnels adaptés. Le constat établi à l'issue de cette première phase permet de relever un taux de réalisation de plus de 95% des livrables programmés (Cf. *Rapport final sur les livrables du Projet MNV, Sept. 2014*)². Les quelques activités qui n'ont pu être mises en œuvre l'ont été par manque de temps, dû au délai d'exécution très court de cette Phase I : ces dernières devront être réalisées dans la phase transitoire, d'octobre à novembre 2014, selon les recommandations adoptées lors de la 3ème réunion du COPIL tenue en septembre 2014. Ces activités qui restent à réaliser sont détaillées en *Annexe 5*. L'analyse de l'efficacité des résultats est présentée au chapitre 4.1.

3.3 Un calendrier prévisionnel difficilement réalisable dans les délais

41. Compte-tenu de la masse importante de résultats attendus du projet, et des activités à mettre en œuvre sur une période de 18 mois dans un programme régional de cette ampleur, sur 10 pays, le projet peut être qualifié de « *pilote* », bien qu'il n'ait pas été explicitement formulé de la sorte dans son élaboration.

42. L'action globale de la Phase I peut être considérée, de par sa nature, comme un processus d'apprentissage (*learning by doing*), ce qui en constitue *a posteriori* sa force et sa plus-value.

43. Le calendrier prévisionnel « *des activités et personnel* » (Cf. Annexe 3 : cadre logique & calendrier prévisionnel) propose de manière appropriée le déroulement chronologique des activités, en totale adéquation avec la chaîne de résultats du cadre logique du projet.

44. Toutefois, le calendrier prévisionnel, au regard de la portée et de la teneur du projet, souffre dans sa conception de faiblesses de cohérence opérationnelle, tant en termes de séquence des activités que de réalisme des délais d'exécution, par rapport au volume réel d'activités à réaliser. En particulier, les quatre premiers mois du projet correspondent à la fois à la mise en route de l'assistance technique (définition des activités, acquisition des fonds, recrutement des consultants,...) et au développement de la composante C1 « *Sensibilisation-formation* ». La procédure de recrutement de la FAO a pris entre 3 et 6 mois pour les consultants nationaux ; par ailleurs, la préparation et l'organisation d'ateliers constituent une activité très consommatrice de temps pour les consultants nationaux et l'équipe projet, qui doivent de plus maîtriser et respecter les procédures de la FAO, ce qui est un facteur limitant important, surtout en phase de démarrage.

² « Rapport final sur les livrables du Projet MNV. Période de rapportage : 1 janvier 2013-31 août 2014 ». Rapport présenté au 3ème COPIL à Douala, les 17 et 18 septembre 2014.

45. De fait, le calendrier initial de 18 mois n'a pas été respecté ; il pouvait très difficilement en être autrement, le délai d'exécution initial étant de toute évidence trop court au regard du volume d'activités à réaliser à l'échelle sous-régionale et des contraintes opérationnelles sur un programme d'une telle ampleur. L'exécution de la Phase a nécessité 26 mois au total, pour un délai d'exécution effectif au niveau des pays de 12 mois en moyenne (Cf. chapitre 6.2).

3.4 Des moyens alloués au projet adaptés in fine

3.4.1 Un budget d'exécution de la Phase I globalement équilibré et adéquat

46. Le budget initial du projet, par composantes, est présenté dans le tableau ci-dessous. Le budget est exprimé en Euros, conformément à l'accord de projet FAO/COMIFAC.

Tableau 2. Budget initial du projet par composantes (en Euros)

COMPOSANTES TECHNIQUES	COUT	
Composante nationale (60% du budget)		
1. Sensibilisation et formation des parties prenantes	959 650 €	15,6%
2. Arrangements institutionnels	1 565 500 €	25,4%
3. Développement d'un document de préparation à la stratégie nationale REDD+	992 950 €	16,1%
4. Mise en place d'un groupe de définition du système national de suivi des forêts	116 250 €	1,9%
5. Soumission des programmes nationaux au Conseil pour financement	46 500 €	0,8%
Composante régionale (14% du budget)		
6. Développement et gestion du programme régional (définition des activités régionales et la promotion de la coordination entre les programmes nationaux)	864 320 €	14,0%
Assistance technique et gestion administrative du projet (26% du budget)		
7. Assistance technique, coûts d'administration (7% du budget) et imprévus	1 611 957 €	26,2%
Total	6 157 127 €	(100%)

(Source : Document de Projet, Juillet 2012)

47. Compte tenu des produits attendus, conformément au cadre logique du projet, la répartition du budget entre les coûts de fonctionnement (ressources humaines, fournitures, achats d'équipement de fonctionnement,...) et les investissements directs (activités au niveau des bénéficiaires directs : ateliers, formations, études,...), est *a priori*, dans son élaboration, équilibrée et appropriée. Les moyens budgétaires se concentrent logiquement sur (i) la composante nationale (60%), (ii) et la composante régionale (14%), soit les ¾ du budget et (iii) l'assistance technique et les coûts de gestion administrative (26,2%), qui représentent près du ¼ du budget.

3.4.2 Une équipe projet adéquatement dimensionnée

48. Dans sa formulation, le projet dimensionne de manière adéquate les ressources humaines aux résultats attendus, tant en termes de définition thématique des fonctions, d'effectif mobilisé, d'organisation fonctionnelle que d'ancrage institutionnel.

49. Il est important de distinguer le personnel mobilisé supporté directement par le budget du projet (staff technique, personnel d'appui administratif et logistique, consultants

contractuels court terme) et celui apporté à travers le support technique de la FAO et du programme UN-REDD, et hors affectation budgétaire.

50. L'équipe technique permanente du projet (20 personnes), imputée budgétairement sur le projet, était composée de la manière suivante :

- 1 CTA, basé à Yaoundé
- 1 chargée de programme, basée à Rome,
- 1 chargé des opérations, basé à Yaoundé,
- 1 administrateur, basé à Yaoundé,
- 1 assistante administrative, basée à Yaoundé,
- 5 consultants internationaux, qui jouent un rôle transversal à la fois thématique et géographique (*Stratégie régionale REDD+, Suivi & Evaluation, Politiques REDD+, Télédétection & SIG, Inventaire forestier*), basés à Yaoundé,
- 10 consultants nationaux, basés dans les dix pays bénéficiaires (un par pays).

51. Par ailleurs, le projet a bénéficié d'une supervision et d'un support techniques transversaux importants, à travers l'appui du staff de la FAO, notamment de la REDD+ Team, tant au siège à Rome que dans les bureaux nationaux et sous-régionaux. Ce support technique est un élément important qui a contribué à la plus-value technique apportée par la FAO dans l'exécution du projet.

3.5 Des bénéficiaires bien ciblés, mais un niveau d'implication des parties-prenantes de la société civile définies de manière imprécise

52. Tels que définis dans le document de projet « les bénéficiaires directs sont d'une part, au niveau national, les administrations en charge de la forêt et l'environnement ainsi que les institutions techniques en charge des questions relatives aux négociations sur le changement climatique et le mécanisme REDD+ et de la surveillance des forêts. D'autre part, au niveau régional, les bénéficiaires sont la COMIFAC et les services techniques associés, tel que l'Observatoire des forêts d'Afrique centrale (OFAC) » : le ciblage des bénéficiaires directs, tant au niveau national que régional, est précis.

53. De fait, les bénéficiaires directs du projet sont clairement identifiés et permettent de cibler sans ambiguïté les parties-prenantes impliquées dans la mise en œuvre des activités, et reliées de manière cohérente à la chaîne de résultats (ministères de tutelle de l'environnement et des forêts, services techniques de l'Etat, instituts de recherche et d'enseignement,...). Il est clair que l'élaboration des principaux livrables du projet, qui sont des documents d'orientation stratégique complexes (R-PP et Plan d'action), implique des parties-prenantes disposants à la fois d'une responsabilité-autorité et/ou une compétence thématique préalable, donc d'un bagage scientifique ou technique adapté.

54. Les bénéficiaires indirects du projet sont définis comme les populations des pays concernés : comme mentionné dans le document de projet, « *la société civile devra être incluse dans l'élaboration des plans d'action nationaux REDD+ et les systèmes de suivi et MNV avec une approche régionale. En incluant la société civile dans le processus et notamment dans les activités de sensibilisation et formation, et en leur permettant de suivre le développement des plans d'actions, il est attendu que la société civile soit en mesure de participer à la mise en œuvre des plans d'actions REDD+ nationaux dans une phase ultérieure du projet* ».

55. La participation de la société civile à l'élaboration des plans nationaux REDD+ et des systèmes nationaux S&MNV répond bien aux exigences du processus REDD+, et confirme la dimension participative et inclusive du projet, y compris les peuples autochtones. Toutefois, le mode de représentation, de compétence spécifique et de niveau d'intervention thématique de la « *société civile* » est très hétérogène au niveau des différents pays bénéficiaires. Les parties-prenantes de la société civile ne pas sont ciblées sur la base de critères explicites, et leur implication dans le projet n'est pas liée de manière explicite aux composantes de la Phase I du projet. Toutefois, dans sa mise en œuvre pratique, et en l'absence d'une stratégie prédéfinie, l'équipe projet a porté une attention particulière à l'inclusion des aspects genre et peuples autochtones (par exemple, application du critère de parité homme-femme dans la formation GIS au Kenya)

3.6 Une structure institutionnelle et organisationnelle du projet globalement appropriée

3.6.1 Un ancrage institutionnel approprié

56. La COMIFAC est le porteur institutionnel du projet et signataire de l'accord de don (*donataire*). Son rôle est de faciliter la coordination entre les programmes nationaux, régionaux et l'assistance technique. La COMIFAC a désigné la FAO comme agence d'exécution pour la « *phase de démarrage rapide* » de 18 mois au cours de laquelle la gestion du projet est soumise aux règles et procédures de la FAO.

57. Pour se faire, la FAO et le Secrétariat Exécutif de la COMIFAC ont signé un accord de collaboration (26 juillet 2012) qui définit clairement les rôles et les responsabilités de chaque partie dans le cadre de ce projet (*Cf. document de projet*). Le projet d'Assistance technique de la FAO est placé sous l'égide du SE de la COMIFAC à Yaoundé.

58. La FAO est l'agence d'exécution du projet, dont le rôle est d'assurer la mise en œuvre correcte des programmes nationaux, régionaux, l'assistance technique ainsi que la validation technique des activités et produits réalisés. La FAO joue le rôle fiduciaire du projet conformément aux dispositions de l'accord de collaboration signé avec la COMIFAC³. L'INPE est partenaire de l'agence de mise en œuvre, principalement sur les questions techniques relatives aux systèmes S & MNV.

59. Le comité de pilotage du projet (COPIL), mis en place sous l'égide de la COMIFAC, constitue l'épine dorsale du dispositif de gouvernance du projet, tant en termes de processus de décision que de suivi-évaluation des activités. Sa fréquence semestrielle s'avère très pertinente au regard de la courte durée du projet.

60. L'organigramme fonctionnel du projet (*Cf. Annexe 6*) présente de manière claire et cohérente l'interface entre le porteur du projet et donataire (COMIFAC), le bailleur de fonds (BAD), le donateur (FFBC) et l'agence d'exécution (FAO). Il aurait été utile de mentionner le COPIL dans l'organigramme du projet, compte-tenu de son rôle prépondérant dans le dispositif de gouvernance du projet.

³ Cf. Document de projet, mai 2012 [Accord entre la COMIFAC et la FAO pour la fourniture d'une assistance technique financée par la Banque Africaine de Développement pour le Projet « Proposition de l'initiative Mesure, notification et vérification [MNV] bassin du Congo : Systèmes de surveillance et de MNV nationaux avec une approche régionale pour les pays du bassin du Congo » (UTF/CAC/001/CAC)]

3.6.2 *Une faiblesse dans la formulation de l'organisation fonctionnelle*

61. L'organigramme fonctionnel du projet repose sur un dispositif hiérarchique matriciel (par opposition à un dispositif pyramidal classique) qui croise les niveaux « *gestion financière et administrative* » [BH] et « *gestion technique* » [LTO] de l'assistance technique.

62. Cependant, dans l'organigramme, le Chargé de Programme est mentionné sous l'autorité du CTA dans l'équipe projet régionale, mais basé à Rome, sous l'autorité du Team Leader UNREDD, qui est également le responsable hiérarchique du CTA.

63. Bien que le positionnement du Chargé de Programme à Rome apparaisse pertinent, dans la mesure où il assure l'interface indispensable entre le siège de la FAO et l'équipe projet, ce montage fonctionnel complexifie la structure hiérarchique de la gouvernance globale du projet. De fait, le Chargé de Programme détenait les informations et mises à jour budgétaires avant le Budget Holder et CTA. Par ailleurs, le CTA et l'équipe opérationnelle à Yaoundé n'étaient pas impliqués dans la gestion budgétaire.

64. Cette organisation fonctionnelle rend difficilement lisible -voire applicable- la position de « *chef de projet* » et référent -le CTA-, par rapport au rôle du Chargé de Programme. Plusieurs parties-prenantes et membres de l'équipe de projet ont souligné, durant l'évaluation, ce manque de clarté dans le rapport hiérarchique entre CTA et le Chargé de Programme. Ceci s'est semble-t-il également traduit de manière récurrente dans l'exécution du projet.

3.7 *Une prise en compte des aspects genre très peu explicite*

65. La finalité du mécanisme REDD+ est de contribuer significativement à gérer de façon durable les ressources forestières, en l'occurrence celles du Bassin du Congo dans le contexte du projet, et de réduire la pauvreté. Les femmes sont des acteurs clés du processus REDD+ en Afrique Centrale, conformément aux orientations et prescriptions de l'UN-REDD en la matière. Ceci est essentiel, car la réduction des émissions liées à la déforestation et la dégradation des forêts (REDD+) ne peut se faire sans la participation effective des femmes, en particulier des femmes rurales (mais pas seulement), au regard des usages qu'elles font de la ressource forestière *in extenso* et de leur niveau de dépendance à ces usages.

66. Le Projet MNV, qui constitue un maillon essentiel dans la mise en œuvre du REDD+ dans les différents pays bénéficiaires, ne fait pas explicitement mention des aspects « *genre* » dans sa conception et son élaboration. En particulier, la participation concrète des femmes au processus REDD+ et notamment dans les activités du projet, n'est pas précisée. Il ne s'agit pas d'un manque d'intérêt sur la question, qui a été une préoccupation dans les activités du projet, mais d'une carence dans sa conception.

67. La COMIFAC avait réalisé, en 2012, un état des lieux sur la prise en compte du « *genre* », dans ses directives⁴ ; la préoccupation existe donc. La Phase 1 doit (i) déterminer et asseoir les structures de décision en matière de S&MNV dans les pays bénéficiaires et (ii) appuyer l'élaboration des politiques et stratégies pour la mise en œuvre de la REDD+ en matière de S&MNV. En l'occurrence, la prise en compte des aspects « *genre* » est donc essentielle dans cette phase de démarrage rapide.

⁴ « Etude sur la prise en compte du genre dans les directives et autres décisions de la COMIFAC au niveau politique et opérationnel dans les Etats membres et les différentes initiatives sous-régionales » 2012.

68. Implicitement, la question du genre a toutefois été intégrée *de facto* dans l'exécution de la Phase 1 du Projet, puisque des femmes y étaient impliquées, à défaut d'une stratégie de départ clairement définie (Cf. Chapitre 7.1).

3.8 Un cadre logique globalement clair et cohérent, mais des indicateurs perfectibles

69. Le cadre logique de référence est celui qui est présenté dans le document de projet et joint en Annexe du présent rapport d'évaluation.

70. D'une manière générale, la chaîne de résultats décrite dans le cadre logique du projet est correctement définie ; la relation de cause à effet entre les produits et résultats attendus est réaliste, cohérente et compréhensible au regard des besoins identifiés et de l'approche du projet pour atteindre l'objectif général du projet (Soutenir l'élaboration et la mise en œuvre de systèmes nationaux S&MNV avec une coordination et un renforcement des capacités).

71. Les composantes sont définies de manière globalement claire et adéquate et constituent des séquences appropriées pour atteindre l'objectif général du projet. Ces composantes sont les suivantes :

- Sensibilisation et formation des parties-prenantes,
- Arrangements institutionnels en place,
- Développement d'un document national de préparation à la stratégie REDD+ (R-PP),
- Mise en place d'un groupe de définition du système national S&MNV et d'un groupe de définition du programme régional,
- Soumission des programmes nationaux au Conseil pour financement.

72. La composante 5, dans sa formulation et celle de ses indicateurs de performance, manque toutefois de clarté. Il s'agit bien d'aboutir *in fine* à la formulation d'une proposition technique et financière pour le financement de la Phase II à soumettre au Comité Directeur du FFBC, ce qui n'est pas indiqué explicitement.

73. Les indicateurs proposés sont globalement clairs et réalistes, et renvoient à des moyens de vérification simples et appropriés ; toutefois, ils sont pour la plupart formulés comme des indicateurs de résultat et non des indicateurs de performance, comme mentionné dans le cadre logique.

74. Pour exemple significatif, le résultat (*output*) de la composante 3 (R3. Document national de préparation de la stratégie nationale REDD+ rédigé [R-PP]) prévoit l'indicateur suivant : « Les pays sans R-PP auront un document national de préparation de la stratégie nationale REDD+. Les pays avec R-PP auront affiné/actualisé ce document, si nécessaire, pour la préparation de leur programme S&MNV ». Cet indicateur ne permet pas de mesurer la performance du résultat ; on peut vérifier si les documents sont réalisés et disponibles, mais pas mesurer leur qualité.

75. Par ailleurs, les indicateurs formulés pour mesurer la performance de la composante 1 (R1. Ateliers d'information et formations/réunions tenus) sont inappropriés, car trop imprécis (« Les parties prenantes ont une idée claire des implications du mécanisme REDD+ » et « Ces parties sont conscientes de l'importance du MNV pour leur pays et la région et savent comment ces outils peuvent devenir une source appropriée et prévisible de soutien assortie de ressources financières »).

76. De fait, le suivi-évaluation du projet s'est basé sur une lecture quantitative des résultats et non qualitative, en l'absence d'indicateurs de mesure appropriés.

3.9 Des hypothèses de départ réalistes

77. Les risques et hypothèses formulés dans le document de projet sont réalistes et les mesures d'atténuation globalement appropriées (Cf. *Annexe 4*).

78. Le risque pré-identifié à la formulation du projet, et qui s'est avéré *a posteriori* très pertinent, concerne la difficulté de mobilisation des populations à la base. Ce risque est corrélé, sans doute pour une part significative, au fait que les parties-prenantes de la société civile, y compris les représentants des populations autochtones, n'aient pas été ciblées sur la base de critères explicites, comme relevé au paragraphe 4.3.

79. A noter que le principal risque dans la mise en œuvre du projet demeurerait son pas de temps initial très limité (18 mois), compte tenu (i) de sa portée thématique nouvelle, (ii) de son volume d'activités très important et (iii) de son étendue géographique sur 10 pays (et des contraintes opérationnelles liées); ce facteur limitant n'a cependant pas été identifié comme un risque opérationnel dans le document de projet, alors qu'il n'a pas pu être exécuté dans le délai imparti (26 mois au total).

80. Le document de projet, en particulier son cadre logique du projet, sert de base d'analyse en ce qui concerne les produits et résultats attendus.

4 Analyse des résultats et contribution aux objectifs établis⁵

Les résultats globaux de la Phase I offrent, à un niveau adéquat, un capital d'amorçage qui permet à présent de réaliser les actions-clés requises pour l'élaboration des systèmes S&MNV nationaux; en corollaire, il permet à la COMIFAC d'appuyer de manière cohérente et synchronique les pays dans ce processus, en particulier à travers le rôle joué par son Secrétariat Exécutif, l'OFAC et le RIFFEAC. Les résultats acquis au terme de cette phase de «*démarrage rapide*» répondent de manière appropriée au processus REDD+, et constituent bien le prérequis indispensable au démarrage de la seconde phase

81. L'ensemble des réalisations au niveau des produits et résultats a été présenté au 3^{ème} COPIL (17-18 septembre 2014), à la fin de la Phase I. Un document descriptif des activités nationales et régionales a été présenté à cette occasion et sert de base de référence à cette analyse en ce qui concerne les produits livrés et résultats atteints (Cf. «*Rapport final sur les livrables du Projet MNV. Période de rapportage : 1 janvier 2013-31 août 2014*»). Ce document de synthèse est présenté en *Annexe 8*.

4.1 Des résultats satisfaisants qui répondent aux fortes attentes initiales

82. Conformément au cadre logique du projet, les résultats attendus étaient les suivants :

Composante nationale

R1 : ateliers d'information et formations/réunions tenus

R2 : arrangements institutionnels en place

R3 : document national de préparation de la stratégie nationale REDD+ rédigé (R-PP)

⁵ Le terme 'résultats' comprend ici les produits et les résultats.

R4 : groupe de définition du système national de surveillance des forêts mis en place

R5 : programmes nationaux et programme régional élaborés et soumis au conseil pour financement

Composante régionale

R6 : développement et gestion du programme régional (définition des activités régionales et promotion de la coordination entre les programmes nationaux)

83. Au regard du cadre logique, les résultats atteints à la fin de la Phase I sont jugés globalement satisfaisants, tant d'un point de vue quantitatif, en termes de résultats attendus par rapport aux résultats atteints, que d'un point de vue qualitatif, c'est-à-dire en termes de performance quant à leur contribution spécifique à l'atteinte de l'objectif général du projet.

84. A travers une analyse davantage systémique et globale, ces résultats atteints peuvent être jugés très satisfaisants si l'on considère la nature et le contexte particulier du projet, à savoir :

- (i) le caractère « pilote » de l'action, *de facto* ; il n'existe aucun projet antérieur sur cette thématique REDD+, opéré de manière synchronique sur l'ensemble du Bassin du Congo,
- (ii) les thématiques techniques abordées, complexes -et nouvelles pour la majorité des pays bénéficiaires-, ce en l'absence initiale d'une masse critique suffisante de compétences requises en systèmes S&MNV,
- (iii) le nombre important de parties-prenantes et bénéficiaires impliqués, répartis sur une vaste sous-région, renforçant considérablement le niveau de contrainte opérationnelle de l'action,
- (iv) la durée très limitée de l'action, au regard des éléments précédents.

85. Une analyse critique, synthétique, des différents résultats atteints à la fin de cette Phase I, est présentée ci-dessous. Cette analyse repose à la fois sur les éléments de vérification liés aux produits délivrés (développés au chapitre précédent) et, en l'absence de véritables indicateurs de performance disponibles dans le cadre logique, sur le retour d'expérience des parties-prenantes et bénéficiaires, et le croisement des informations disponibles dans les documents de projet et celles collectées lors des entretiens d'évaluation. Pour chaque résultat atteint, un tableau synthétique des facteurs favorables et défavorables déterminants, identifiés au cours de la mission d'évaluation, est présenté. Ces tableaux intègrent l'ensemble des retours d'expérience formulés par les parties-prenantes consultées.

4.1.1 Résultat1 : ateliers d'information et formations/réunions tenus

86. Tels que formulés dans le cadre logique, les indicateurs de performance liés à ce résultat sont, de fait, le résultat à atteindre lui-même : « *Les parties-prenantes ont une idée claire des implications du mécanisme REDD+. Ces parties sont conscientes de l'importance du MNV pour leur pays et la région et savent comment ces outils peuvent devenir une source appropriée et prévisible de soutien, assortie de ressources financières* ».

87. En l'absence d'indicateurs objectivement vérifiables (il n'y a pas d'évaluation de la performance de chaque formation/session de sensibilisation disponible, mais des comptes-rendus), il ressort néanmoins que le niveau de réalisation de ce résultat est jugé globalement satisfaisant par l'ensemble des parties-prenantes interviewées ayant participé à une ou plusieurs formations ou ateliers. Il est très satisfaisant pour les parties-prenantes institutionnelles au cœur du processus conceptuel des documents stratégiques (cadres des administrations de tutelle, chercheurs, universitaires,...), mais globalement insuffisant et très

hétérogène pour les représentants de la société civile, en particulier les représentants des populations autochtones. Lors des différents échanges, les parties-prenantes de la société civile ont révélés un niveau de compréhension variable, et souvent limité, des objectifs des systèmes S&MNV.

88. Ce constat confirme bien l'analyse du chapitre 3.5 : les bénéficiaires directs du projet sont clairement identifiés et permettent de cibler sans ambiguïté les parties-prenantes impliquées dans la mise en œuvre des activités, et reliées de manière cohérente à la chaîne de résultats (ministères de tutelle de l'environnement et des forêts, services techniques de l'Etat, instituts de recherche et d'enseignement,...). Ceci n'est pas le cas pour les bénéficiaires indirects, en particulier les représentants de la société civile : les critères de représentativité et leur rôle attendu n'ont pas été précisément définis dans cette phase de démarrage rapide.

4.1.2 Résultat 2 : arrangements institutionnels mis en place

89. La nature et le niveau de développement des arrangements institutionnels mis en place à la fin de la Phase I diffèrent d'un pays à un autre. A l'exception du Gabon, « *la nature et l'attribution des responsabilités qui incombent aux structures et l'introduction formelle du mécanisme d'atténuation REDD+ dans un débat sur le cadre juridique national* » sont cependant toutes effectives, et le niveau de réalisation est jugé satisfaisant. Les arrangements institutionnels mis en œuvre sont clairs et apparaissent solides dans leur niveau de développement actuel.

90. Au Gabon, les arrangements institutionnels mis en place ne sont pas liés directement au mécanisme REDD+, et ne répondent pas au résultat attendu (« *la REDD+ est traitée dans les documents de politiques nationales et régionales* »), mais demeurent par ailleurs parfaitement cohérents par rapport (i) à la stratégie nationale adoptée (Plan Climat) et (ii) à l'objectif général du projet.

4.1.3 Résultat 3 : document national de préparation de la stratégie nationale REDD+ rédigé (R-PP)

91. Tous les pays, à l'exception du Gabon, disposent à la fin de la Phase I d'un document national de préparation de la stratégie nationale (R-PP), conforme aux exigences techniques du mécanisme REDD+. Le résultat atteint est jugé très satisfaisant.

92. La qualité de ces documents stratégiques repose fondamentalement sur les facteurs déterminants suivants :

- (i) l'approche collaborative adoptée, multi-acteurs et multi-institutionnelle, qui permet par ailleurs la très bonne appropriation du produit collectif ; au-delà de l'appui de l'équipe projet, la qualité des documents stratégiques repose sur la forte implication des équipes nationales, de leur diversité de champ de compétence, et de l'appui d'experts externes, créant ainsi une synergie très efficace,
- (ii) la coopération et le partage d'expérience entre les pays, selon leur niveau d'avancement respectifs dans le mécanisme REDD+, qui ont permis de créer une forte synergie et émulation entre les pays (dynamique de groupe effective), et certainement surmonter les contraintes de temps liés aux délais très courts,
- (iii) l'excellent niveau d'expertise de l'équipe projet pour accompagner les bénéficiaires –concepteurs– des R-PP, et assurer le cadrage et la conformité technique nécessaires.

93. Au Gabon, *de facto* ce résultat n'est pas atteint. Bien qu'il n'y ait pas de R-PP élaboré dans ce pays, le Plan Climat traduit de manière adéquate la stratégie nationale adoptée et est parfaitement convergent avec l'objectif général du projet en matière de mise en œuvre d'un système national de surveillance et de MNV.

4.1.4 Résultat 4 : groupe de définition du système national de surveillance des forêts mis en place

94. Les indicateurs de performance mentionnés dans le cadre logique sont (i) « les pays présentent une proposition concernant la mise en place d'un système national de S&MNV » et (ii) « le programme régional présente les activités de coordination ».

95. Au niveau national, 5 pays sur les 10 pays bénéficiaires n'ont pas encore formulé de proposition de Plan d'Action S&MNV à la fin de la Phase I (Gabon, Guinée Equatoriale, São Tomé & Príncipe, Tchad et Rwanda), et 1 pays doit encore la finaliser (Burundi). Au niveau régional, les activités spécifiques ont toutes été développées et réalisées conformément à leur programmation.

96. Malgré un taux de réalisation insuffisant des produits attendus nationaux, le niveau de réalisation du résultat atteint est jugé satisfaisant, si l'on considère la qualité du résultat et le degré de développement acquis à la fin de la Phase I, qui nécessite une simple finalisation, faute de temps nécessaire (à l'exception du Gabon et de son approche spécifique).

97. La qualité des documents de programmation repose fondamentalement sur les facteurs déterminants suivants :

- (i) l'approche collaborative adoptée, multi-acteurs et multi-institutionnelle, qui permet par ailleurs la très bonne appropriation du produit collectif,
- (ii) la pertinence dans le choix des partenaires dans le cadre de la programmation régionale ; compétence et ancrage institutionnel de l'OFAC et du RIFFEAC auprès de la COMIFAC, compétence des partenaires scientifiques pour le programme de placettes permanentes,
- (iii) la coopération et le partage d'expérience entre les pays, selon leur niveau d'avancement respectifs dans le mécanisme REDD+, qui ont permis de créer une forte synergie et émulation entre les pays (dynamique de groupe effective), et certainement surmonter les contraintes de temps liés aux délais très courts,
- (iv) (iii) l'excellent niveau d'expertise de l'équipe projet pour accompagner les bénéficiaires –concepteurs- des R-PP, et assurer le cadrage et la conformité technique nécessaires.

4.1.5 Résultat 5 : programmes nationaux et programme régional élaborés et soumis au conseil pour financement

98. Cette composante -essentielle- vise à capitaliser les 4 résultats précédents à travers l'élaboration de la Phase II. La composante 5, dans sa formulation et celle de ses indicateurs de performance, manque toutefois de clarté, comme indiqué au chapitre 3.8. Il s'agit bien d'aboutir *in fine* à la formulation d'une proposition technique et financière pour le financement de la Phase II, à soumettre au Comité Directeur du FFBC, ce qui n'est pas indiqué explicitement dans le cadre logique.

99. La note conceptuelle de la Phase II a été élaborée et est disponible. Elle a été présentée lors du 3ème COPIL. Les 17-18 septembre 2014 à Yaoundé.

100. Bien que ce résultat ne soit pas atteint *stricto sensu* à la fin du projet (30 septembre 2014), son niveau de réalisation est jugé satisfaisant, compte tenu (i) de son degré d'avancement, (ii) de la qualité des résultats 1 à 4 qui servent de base à la pertinence de la proposition de seconde phase, (iii) de la qualité de la concept note et de (iv) la très forte politique de soutien du bailleur (BAD) et du donateur (FFBC).

101. Le développement de la proposition de Phase II, dans sa prochaine étape, va s'intégrer dans une démarche conceptuelle davantage participative, à l'instar de l'approche qui a prévalu tout au long de la Phase I. Pour ce faire, les besoins et programmes/budgets nationaux seront bien développés dans chaque pays à travers un atelier de concertation, et discutés et validés lors d'un atelier régionale : ces activités, décidées unanimement au 3ème COPIL, devront être mises en œuvre durant la phase transitoire. La proposition de projet (Phase II) sera soumise par la COMIFAC au FFBC, qui devrait l'examiner durant son Comité Directeur début-décembre 2014.

102. A partir des entretiens réalisés avec l'ensemble des groupes de parties-prenantes du projet durant la mission d'évaluation, une synthèse des principales forces et faiblesses identifiées quant à la réalisation des produits attendus du projet est présentée dans le tableau ci-après.

Tableau 3. Facteurs ayant influencés le niveau réalisation des résultats du projet

Facteurs favorables identifiés	Facteurs défavorables identifiés
FACTEURS INTERNES AU PROJET	
<p>Démarche participative (tous les groupes de parties-prenantes sont impliqués dans les formations/sensibilisations)</p> <p>Approche qui permet le brassage et l'échange d'expériences entre les pays et groupes de parties-prenantes, favorisant la dynamique de groupe et l'émulation. Approche participative ; tous les groupes de parties-prenantes sont impliqués dans le processus.</p> <p>Compétences (thématiques et transversales) et disponibilité de l'équipe projet, tant au niveau régional que national, qui assurent la qualité des livrables.</p> <p>Rôle facilitateur de la FAO à travers les représentations nationales dans chaque pays.</p> <p>Rôle régulateur et suivi effectif des activités par le COPIL</p> <p>Motivation des parties-prenantes et synergies créées, tant à l'échelle que régionale.</p> <p>Capitalisation des produits : les divers comptes-rendus, présentations, support de formation, sont disponibles.</p> <p>Forte politique de soutien de la COMIFAC : rôle mobilisateur, facilitateur et fédérateur</p>	<p>Délais d'exécution rapide du projet, qui obligent une opérationnalisation dans l'urgence (ce qui n'est pas optimal en termes de performance)</p> <p>Ressources humaines techniques projet réparties de manière égale par pays (un consultant national) : le volume de réunions et ateliers à organiser différerait considérablement selon les pays.</p> <p>Délais d'exécution souvent en décalage avec les délais des procédures des administrations parties-prenantes (parfois une semaine seulement entre la lettre d'invitation et la tenue d'un atelier.</p> <p>Programmation des activités chargée et délais d'exécution très contraignants au regard des délais effectifs de respect des procédures de la FAO (appel d'offres, devis,...).</p> <p>Certaines activités de formation/sensibilisation n'ont pu être réalisées, faute de temps.</p> <p>Sensibilisation des acteurs politiques et législateurs insuffisante</p> <p>Certaines parties-prenantes de la société civile, intégrées dans les groupes de travail R-PP, n'ont pas toutes les compétences thématiques requises : le rôle de représentation, bien qu'effectif, n'a pas toujours garanti une contribution adéquate et efficace.</p>

<p>Forte mobilisation et implication des GT et CNREDD+ nationaux.</p> <p>Backstopping technique de la REDD Team FAO et partage d'expérience UN-REDD.</p> <p>Forte mobilisation et implication des cadres sectoriels, universitaires et chercheurs nationaux, ce qui a renforcée la qualité de la démarche d'élaboration technique</p> <p>Forte politique de soutien de la BAD et du FFBC.</p>	<p>Ressources humaines nationales projet réparties de manière égale, alors que le volume d'activité et de mise en « vitesse de croisière » du projet était bien supérieur dans les pays sans R-PP.</p> <p>Approche participative à renforcer dans la Phase II. Celle-ci doit être développée dans les ateliers nationaux et l'atelier régional de validation.</p>
FACTEURS EXTERNES AU PROJET	
<p>Fortes politiques de soutien nationales (dans certains pays, les invitations aux ateliers/réunions étaient signées par le ministre de tutelle en personne).</p>	<p>Refus d'obtention de certains visas pour la formation au Brésil (Ambassade du Brésil à Nairobi).</p> <p>Contexte socio-politique actuel limitant pour certains pays (RCA, par exemple)</p> <p>Demandes récurrentes de contribution pécuniaire de la participation des représentants de l'administration ; l'implication dans le projet est jugée par les bénéficiaires peu incitative par rapport à d'autres projets (par exemple, per diem ateliers de 2.500CFA en RCA).</p>

4.2 Un taux de réalisation des produits attendus globalement satisfaisant

103. Le taux de réalisation global du projet, tel que présenté dans le rapport final sur les livrables, est de l'ordre de 95% ; il s'agit d'une tendance estimée sur la base des livrables disponibles, et non d'un taux arithmétique. De fait, certaines activités programmées n'ont pas été réalisées dans les délais ou dû à des contraintes externes à la gestion du projet.

104. Le niveau global de réalisation des produits attendus constaté lors de l'évaluation est jugé satisfaisant, voire très satisfaisant si l'on considère :

- (i) la durée d'exécution très limitée du projet,
- (ii) le volume important de produits attendus,
- (iii) les thématiques complexes et nouvelles qu'il abordait dans la plupart des pays bénéficiaires,
- (iv) le nombre et la diversité importants de parties-prenantes impliquées et le renforcement des capacités à opérer,
- (v) l'étendue géographique de l'action, sur 10 pays, et les contraintes organisationnelles inhérentes (transport, communication, logistique,...).

105. Une analyse synthétique des produits est présentée par composante, ci-après.

4.2.1 Composante 1 : un taux de réalisation très satisfaisant

106. La Composante 1 porte sur la sensibilisation et la formation des parties-prenantes. Les activités liées à cette composante sont particulièrement nombreuses et variées et ont mobilisé une part importante de l'emploi du temps de l'assistance technique, en particulier pour les pays qui ne disposaient pas de R-PP et entraient dans le processus REDD+. Les ateliers de sensibilisation et sessions de formation ont requis une préparation et une organisation logistique et administrative très consommatrice de temps.

107. Au niveau des 10 pays bénéficiaires, il s'agit des produits suivants :

- 41 ateliers de sensibilisation/formation au processus REDD+ et S&MNV auprès des différents groupes de parties-prenantes (cadres des ministères de tutelle, cadres des services techniques de l'Etat, chercheurs, universitaires, représentants de l'administration territoriale, élus, parlementaires, représentants du secteur privé et de la société civile, y compris les populations autochtones),
- 4 voyages d'échange d'expérience entre la RDC, pays plus avancé en matière de REDD+, et les pays sans R-PP,
- Elaboration des outils de communication et de sensibilisation sur la REDD+,
- Visibilité des activités du projet auprès des médias nationaux.

108. Au niveau régional, il s'agit des produits suivants :

- Formation de 35 cadres à l'INPE (Brésil) sur la surveillance des forêts par satellite. Au Rwanda et Burundi, seul 1 cadre sur les 6 prévus a bénéficié de la formation, les autres n'ayant pas obtenu de visa auprès de l'ambassade du Brésil à Nairobi.
- Formation de 20 cadres à Nairobi en SIG et télédétection,
- Université d'été à Brazzaville : quelque 80 cadres de l'administration et représentants de la société civile des dix pays appréhendent mieux le mécanisme REDD+ et son architecture, ainsi que le rôle des forêts dans les enjeux de développement durable.

109. Conformément aux moyens de vérification formulés dans le cadre logique, les rapports et comptes rendus des ateliers de sensibilisation et d'information sont disponibles, ainsi que les rapports de sessions de formation technique.

4.2.2 Composante 2 : un niveau de réalisation satisfaisant

110. La Composante 2 concerne les arrangements institutionnels. La nature des arrangements institutionnels et leur niveau de développement constatés à la fin de la Phase I diffèrent significativement d'un pays à un autre : si l'on se réfère aux moyens de vérification formulés dans le cadre logique, l'attribution des responsabilités qui incombent aux structures et l'introduction formelle du mécanisme d'atténuation REDD+ dans un débat sur le cadre juridique national sont cependant toutes effectives, et le niveau de réalisation est jugé satisfaisant. Au Gabon, les arrangements institutionnels mis en place ne sont toutefois pas liés directement au mécanisme REDD+.

111. Il s'agit, par pays, des arrangements suivants :

- 1) Au Burundi, une proposition de décret présidentiel portant création, organisation et fonctionnement du Comité National REDD+ a été rédigée, validée, et est en attente de signature au niveau de la Présidence de la République. Un groupe de travail sur les piliers MNV est mis en place. Les réformes structurelles en cours au ministère de tutelle (MEETU), et la création prochaine de l'Office Burundais de la Protection de la

- Nature, ralentissent le processus, mais devraient toutefois permettre de renforcer durablement les arrangements institutionnels.
- 2) Au Cameroun, l'équipe en charge de la rédaction du PA SNSF a été formalisée et les arrangements institutionnels ont été précisés dans le PA SNSF, qui est validé et disponible ; un texte de formalisation du groupe thématique pour le SNSF (16 personnes) est signé par le ministère de tutelle (MINEPDEP), et disponible.
 - 3) Au Congo, les arrangements institutionnels et cadre légal étaient préexistants au projet ; la CN-REDD+, à travers la cellule MRV, assure la coordination du système S&MRV dans le cadre de ce projet.
 - 4) Au Gabon, pays qui n'est pas officiellement engagé dans le processus REDD+, l'arrimage du projet au Plan Climat est cohérent, puisque ce dernier traduit la stratégie nationale adoptée. Les arrangements institutionnels nationaux mis en place en dehors du cadre d'intervention du projet répondent bien à l'objectif général du projet, mais pas spécifiquement aux produits attendus de sa composante « *arrangements institutionnels* », puisqu'ils ne portent pas sur le mécanisme REDD+. L'accord d'intervention entre le Gabon et la FAO (Cf. *Lettre d'Accord [LOA] signée en mai 2014 entre la FAO et l'ANPN*)⁶, dans le cadre du projet, est toutefois très pertinent en termes de complémentarité d'action entre le projet et la mise en œuvre du Plan Climat.
 - 5) En Guinée Equatoriale, une structure *ad hoc* a été mise place, composée d'un comité de pilotage et d'une Coordination nationale REDD+. La CNREDD+ a été instituée et légalisée par arrêté ministériel.
 - 6) En RCA, l'élaboration d'une première mouture des textes juridiques pour la mise en œuvre de la REDD+ est finalisée. La proposition de texte est disponible. Toutefois, faute de temps et compte tenu des contraintes liées au contexte socio-politique national, les amendements ne sont pas finalisés et l'atelier national de validation des textes n'est pas encore réalisé.
 - 7) En RDC, au regard du cadre légal préexistant régissant la REDD+, le projet a appuyé la mise en place d'un groupe national de travail pour la mise en œuvre du SNSF.
 - 8) Au Rwanda, une structure nationale REDD+, appelée *Task Force REDD+*, a été mise en place. Une proposition de textes relatifs aux arrangements institutionnels du mécanisme REDD+ a été élaborée, validée et disponible (*Projet d'arrêté du Premier Ministre portant sur l'établissement de l'Unité REDD+ au Rwanda*). Le projet d'arrêté suit actuellement le processus législatif pour soumission et signature à la Primature.
 - 9) A São Tomé et Príncipe, la Coordination nationale REDD et le comité technique national (CNTS) de suivi du projet MNV ont été mis en place. Un atelier technique de discussion sur l'organigramme et le texte national de mise en œuvre du processus REDD+ s'est tenu en mai 2014.
 - 10) Au Tchad, l'arrêté portant Création, Composition et Organisation de la structure de mise en œuvre du processus REDD+ a été élaboré, sur la base réglementaire préexistante (Arrêté de 2009) : la proposition de texte, disponible, a été soumise à la Primature et est en attente de signature. Par ailleurs, deux groupes nationaux de travail, l'un sur l'IFN et l'autre sur le SNFS, ont été mis en place.

⁶ Cet accord portait sur (i) la réalisation d'une étude sur l'état des lieux des Parcelles Permanentes au Gabon, (ii) la mise place de 32 nouvelles Placettes Permanentes et (iii) la mise en œuvre d'un séminaire de formation sur les méthodes d'inventaires des ressources naturelles au bénéfice de 43 agents des institutions concernées.

4.2.3 Composante 3 : un taux de réalisation très satisfaisant

112. La Composante 3 vise le développement d'un document national de préparation à la stratégie REDD+ (R-PP). Dans les pays sans R-PP au préalable, toutes les activités préparatoires ont été mises en œuvre. Les R-PP du Burundi, Tchad, Rwanda, Guinée Equatoriale et Sao Tome & Principe ont été finalisés en juin 2014. Les activités en Guinée Equatoriale ont accusées un retard important, pour des questions de disponibilité du consultant national et des contraintes de compétences linguistiques ; ce retard a été compensé par le recrutement d'un consultant international bilingue en appui. Le Gabon n'a pas développé de R-PP, mais un Plan Climat, préexistant et indépendamment du projet, dans le cadre de sa stratégie nationale.

113. Au regard des moyens de vérification formulés dans le cadre logique, « la création d'un « groupe national » de rédaction des R-PP REDD+, la nomination du personnel » sont effectifs et « les documents nationaux de la stratégie REDD+ disponibles », à l'exception du Gabon. Le niveau de réalisation constaté est par conséquent jugé très satisfaisant, si l'on considère la spécificité de l'approche mise en œuvre au Gabon.

4.2.4 Composante 4 : un taux de réalisation satisfaisant, mais à nuancer selon les pays

114. La Composante 4 vise la mise en place d'un groupe de définition du système national S&MNV et d'un groupe de définition du programme régional. Dans chaque pays disposant préalablement d'un R-PP (Cameroun, RCA, Congo & RDC), des groupes de travail (GT) SNSF ont été formalisés et sensibilisés/formés sur les éléments du S&MNV. Pour chaque pays, un Plan d'Action du Système National de Surveillance des Forêts (PA SNSF) a été élaboré, validé au niveau national et revu par un groupe d'experts externes.

115. Dans les pays n'ayant pas, préalablement au projet, de R-PP, les produits livrés varient selon les pays, à savoir :

- Le Burundi n'est pas encore doté d'un plan d'action SNSF : une 1^{ère} mouture du plan a été cependant élaborée et est disponible, mais n'a pas encore été amendée, faute de temps.
- Concernant le cas spécifique du Gabon, qui n'a pas développé de R-PP, mais un Plan Climat dans le cadre de sa stratégie nationale, l'activité du projet se concentre sur l'IFN et les placettes permanentes, conformément au protocole d'accord conclu entre la FAO et l'ANPN. En conséquence, le Gabon n'a pas élaboré de PA SNSF.
- En Guinée Equatoriale, mise en place d'un groupe de travail de définition du système national de surveillance des forêts. La Guinée Equatoriale ne dispose donc pas de proposition pour un SNSN en fin de Phase I.
- Au Tchad, élaboration d'une proposition du programme national SNSF.
- Sao Tomé & Principe n'ont pas de SNSF en fin de Phase I.

116. Au regard des moyens de vérification formulés dans le cadre logique (« proposition pour un système national S&MNV pour chaque pays »), le taux de réalisation effectif à considérer est seulement de 50%, puisque 5 pays sur 10 n'ont pas encore formulé de proposition à la fin de la Phase I (Gabon, São Tomé & Príncipe, Tchad et Rwanda).

4.2.5 Composante 5 : des produits satisfaisants, mais une réalisation incomplète

117. La Composante 5 concerne la soumission des programmes nationaux et régionaux au Conseil pour financement. Conformément au document de projet « cette activité permettra aux groupes de rédaction de chacun des pays de présenter au Conseil du FFBC un

programme détaillé pour la mise en œuvre de la Phase I, ainsi que le «Système national de suivi des forêts» pleinement opérationnel pour la Phase II et la Phase III ».

118. Le taux de réalisation, globalement insuffisant au moment de l'évaluation, est directement lié aux produits nationaux de la Composante 4, livrés pour la plupart à la fin du projet, ou non encore réalisés, faute de temps. De fait, 4 pays sur 10 n'ont pas encore formulé de proposition de Plan d'Action S&MNV à la fin de la Phase I (*Gabon, São Tomé & Príncipe, Tchad et Rwanda*), et 2 pays doivent encore la finaliser (Burundi et Tchad).

119. Toutefois, la note conceptuelle de la Phase II a été élaborée et est disponible. Elle a été présentée lors du 3^{ème} COPIL. Les besoins et programmes/budgets nationaux seront bien développés dans chaque pays à travers un atelier de concertation, et discutés et validés lors d'un atelier régionale : ces activités, décidées au 3^{ème} COPIL, devront être mises en œuvre durant la phase transitoire. La proposition de projet (Phase II) sera soumise par la COMIFAC au FFBC, qui doit l'examiner durant son Comité Directeur début-décembre 2014.

4.2.6 Composante 6 : des produits satisfaisants

120. Au niveau régional, au-delà des actions de formation en télédétection et SIG, et de l'organisation de l'Université d'été à Brazzaville en juin 2014 (*Cf. Composante I*), des activités spécifiques ont été proposées dans le cadre de la définition du programme régional, et mises en œuvre⁷, à savoir :

1. Dans le cadre d'un partenariat avec l'OFAC,
2. Dans le cadre d'un partenariat avec le RIFFEAC,
3. Dans le cadre de la mise en place d'un programme régional de placettes permanentes.
4. Dans le cadre d'un appui spécifique en suivi-évaluation auprès de la COMIFAC

121. Le niveau de réalisation constaté des produits attendus dans ces 3 domaines d'activité régionale est très satisfaisant (supérieur à 95%), et présenté synthétiquement ci-après.

1) Le partenariat avec l'OFAC (Observatoire des Forêts d'Afrique Centrale) visait à renforcer la collecte et le partage des données sur la REDD+ et le couvert forestier, à l'échelle régionale. Les produits attendus ont été entièrement réalisés :

- Appui technique et financier au développement du système de base de données et des formulaires de saisie,
- Appui technique au développement des formulaires (i) experts, (ii) données des projets, (iii) placettes permanentes et (iv) changement climatique & REDD+,
- Elaboration d'une proposition pour renforcer l'alimentation des bases de données sur la REDD+ et le MNV, soumise pour financement pour la deuxième phase du projet,
- Etat des lieux sur le fonctionnement des GTN OFAC et atelier national de collecte de données dans chaque pays,
- Appui technique et financier aux stratégies de communication et d'échanges de données pour les différentes bases de données,
- Atelier régional de validation des activités nationales : une feuille de route et un programme de renforcement pour l'alimentation des bases de données sont disponibles,

⁷ Cf. Rapport final des activités du volet régional. Projet « Systèmes de surveillance et de MNV nationaux avec une approche régionale pour les pays du bassin du Congo. Août 2014.

- Lot de matériel informatique remis à l'équipe de l'OFAC,

2) Le partenariat avec le RIFFEAC visait le développement d'un programme régional de formation professionnelle sur les 3 piliers du SNSF (SSTS, IFN & IGES). Les principaux produits livrés sont :

- Un état des lieux des institutions professionnelles de la sous-région dans le domaine IT et Géomatique : le rapport d'étude (août 2014) est disponible,
- Une évaluation de l'offre régionale de formation, par rapport aux enjeux émergents REDD+ et S&MNV, dans trois institutions susceptibles de servir de centre d'excellence pour les 3 piliers, à savoir ENEF Gabon, Université de Dschang du Cameroun et ERAIFT de la RDC (tous membres de RIFFEAC). 2 rapports d'étude (août 2014) sont disponibles,
- Une 1^{ère} proposition de programme régional de formation professionnelle a été élaboré (taux de réalisation 90%).

122. Concernant la proposition de programme régional de formation professionnelle, durant les assises de la 3^{ème} réunion du COPIL (septembre 2014), la Délégation du Rwanda a fait une recommandation selon laquelle « le Centre du Système d'information Géographique et Télédétection de l'Université du Rwanda (CGIS/UR) » devrait être retenu parmi les Centres d'Excellence, dans la perspective de la mise en œuvre des activités de la 2^{ème} phase du projet MNV.

123. La mission d'évaluation, qui a séjourné au Rwanda du 8 au 12 Octobre 2014, a visité le Centre du Système d'information Géographique et Télédétection de l'Université du Rwanda (CGIS/UR) à Butaré. La mission confirme la pertinence d'inclure cette structure de formation parmi les Centres d'Excellence, sur la base des constats suivants :

- Des infrastructures et équipements adaptés et fonctionnels ;
- Un personnel d'encadrement scientifique de haut niveau (PhD et MSc) disponible, et de nouveaux personnels en cours de formation à l'étranger ;
- Un référentiel important de travaux réalisés en matière de Système d'Information Géographique et Télédétection ;
- La collaboration effective au niveau régional et international avec d'autres organisations et institutions œuvrant dans ce domaine spécifique ;
- Une expérience significative en matière de formation et d'encadrement de stages et ateliers dans les domaines concernés ;
- Accès permanent au réseau internet très performant ;
- Une alimentation électrique sur réseau public, sans interruption.

3) L'approche méthodologique pour la mise en place d'un réseau régional de parcelles permanentes s'est concrétisée sur la base d'un protocole d'accord entre la FAO et une équipe d'experts internationaux (*deux chercheurs du CIRAD-France, un chercheur de l'IRAD-Cameroun et un chercheur de l'Université de Yaoundé I-Cameroun*). L'objectif visait le développement initial d'un réseau régional de parcelles permanentes, pour permettre le partage des résultats de recherche sur la biomasse et la mesure des stocks de carbone. Après collecte, centralisation et traitement des données, les pays de l'espace COMIFAC doivent pouvoir disposer de facteurs d'émissions spécifiques leur permettant de rendre compte à la CCNUCC sur les résultats des activités REDD+.

124. Les produits attendus, entièrement réalisés, sont les suivants :

1. Formulaire pour le recensement des parcelles permanentes,
2. Etat des lieux des parcelles permanentes dans le bassin du Congo,
3. Modèle de convention de partage des données,
4. Options pour le réseau régional de parcelles permanentes,
5. Options pour l'harmonisation des données existantes,
6. Termes de référence et documentation technique pour l'organisation d'un atelier régional sur les parcelles permanentes,
7. Proposition pour la mise en place d'un réseau régional de parcelles permanentes,

125. Tous ces produits sont disponibles et ont été validés lors de l'atelier régional de validation (10-11 juillet 2014).

126. Selon les termes de références du poste de l'expert du projet en suivi et évaluation, ce dernier devait, entre autres, appuyer le SE COMIFAC, et l'expert COMIFAC en charge des initiatives liées à la REDD+ et au MRV dans le bassin du Congo, dans le suivi-évaluation régional des Projets REDD+ et S&MRV. L'expert en suivi et évaluation a été recruté pour une période de 12 mois (Avril 2013 à Mars 2014), et a été basé les 9 derniers mois dans les locaux de la COMIFAC (Juillet 2013- Mars 2014) : cependant, aucun rapport final n'est disponible pour évaluer la nature, le niveau de l'appui apporté par le projet et son impact sur la COMIFAC.

4.2.7 Des activités qui restent à finaliser durant la phase transitoire

127. Les activités planifiées au niveau des pays dans la Phase I et qui n'ont pu être mises en œuvre avant la fin du projet (30 sept. 2014), par manque de temps suffisant, devront être réalisées les mois d'octobre et novembre 2014, durant la phase transitoire, conformément à la décision du dernier COPIL (17-18 sept. 2014). Ces activités à réaliser, par pays, sont détaillées dans le tableau présenté en *Annexe 5*.

4.3 Une utilisation et une valorisation adéquates des produits normatifs et informatifs de la FAO

128. Compte-tenu de la thématique centrale du projet et de son caractère pionnier, l'utilisation des produits normatifs et informatifs de la FAO s'est appuyée essentiellement sur les nombreuses ressources disponibles du site web institutionnel de l'UN REDD (<http://www.un-redd.org/>).

129. Par ailleurs, le site web institutionnel de la FAO a été enrichi de pages spécifiques sur la présentation et les activités du projet « Systèmes de Surveillance et de MNV Nationaux pour les Pays du Bassin du Congo » (<http://www.fao.org/forestry/mnv-surveillance-congo/fr/>): ce site met à disposition une grande partie des rapports et documents produits par le projet, notamment certains supports de formation qui sont disponibles.

5 Analyse du processus de mise en œuvre

La gestion opérationnelle a été flexible et efficace, et la gestion des ressources financières efficiente. Les arrangements institutionnels internes se sont avérés appropriés et performants, avec un engagement et un appui effectifs des pays bénéficiaires. On peut parler donc d'une efficience et efficacité des arrangements institutionnels, y compris la participation des gouvernements. La stratégie de sortie est clairement définie, mais repose dès le départ et exclusivement sur la mise en œuvre de la Phase II

5.1 Une gestion opérationnelle flexible et efficace

130. Le CTA a pris ses fonctions en août 2012. La première tranche du financement ayant été mise à disposition du projet seulement en décembre 2012, le fonctionnement du CTA a été assuré sur avance du programme UN-REDD.

131. En phase de démarrage, la principale activité a consisté à mettre en œuvre les procédures de recrutement des consultants du projet, le recrutement des assistants locaux dans les représentations, l'allocation des bureaux, etc. Le démarrage effectif du projet a eu lieu en janvier 2013, soit près de 6 mois après la date de signature de l'accord de projet COMIFAC/FAO.

132. Une programmation initiale des activités du projet s'est avérée nécessaire et a été réalisée lors d'un atelier à Libreville en mars 2013. Sur cette base, la planification nationale et régionale a pu être élaborée, et révisée sur une base semestrielle, correspondant également à la fréquence du COPIL.

133. Les programmes de travail, initiaux puis semestriels, sont réalistes et appropriés (notamment en termes budgétaires et de ratio coût/efficacité) et les activités sont ciblées de manière claire et pertinente au regard des produits et résultats attendus. (Cf. Planning des livrables du deuxième semestre 2013 du Projet MRV. Période : 1 juillet au 31 décembre 2013 ; Planning des livrables pour la période: 16 février - 30 Juin 2014. Pays sans R-PP ; Planning des livrables pour la période : 16 Février - 30 Juin 2014. Pays avec R-PP et Plan Climat).

134. Au cours de la phase de mise en œuvre, dans chaque pays et au niveau régional, l'équipe de projet a adéquatement identifié et anticipé les problèmes spécifiques pour mettre en œuvre la chaîne de résultats, au fur et à mesure des contraintes conjoncturelles qui se présentaient (retards d'exécution liés au contexte socio-politique en RCA, par exemple).

135. Le rôle régulateur et fédérateur du COPIL, sa fréquence semestrielle adaptée et la mise en œuvre et le suivi de ses recommandations ont été déterminants dans la bonne gestion opérationnelle. Notamment, le COPIL a permis d'identifier suffisamment à l'avance (*au 2ème COPIL*) le risque opérationnel lié au retard d'exécution et initier avec la BAD/FFBC l'accord d'extension de projet jusqu'au 31 décembre 2014.

136. La qualité de la gestion opérationnelle constatée repose en particulier sur les facteurs déterminants suivants :

- La compétence de l'équipe projet (*niveau d'expertise, savoir-faire, relationnel, disponibilité*), sa forte mobilité et sa forte implication, et le rôle moteur joué par le LTO et le CTA.

- L'excellent degré de maîtrise par l'équipe projet, en phase de développement de l'action, (i) des connaissances thématiques transversales -très complexes- liées au REDD+ et au S&MNV et (ii) des procédures de gestion de la FAO,
- La localisation de l'équipe projet régionale et du BH (*Budget Holder*) à Yaoundé ; cette proximité avec la COMIFAC a facilité l'interface opérationnelle et la communication entre l'équipe projet, la FAO et la COMIFAC.
- La localisation du Chargé de Programme au siège de la FAO, à Rome, pour asseoir plus efficacement son rôle d'interface avec la REDD Team, dont l'appui technique s'est avéré essentiel.
- La plus-value de la FAO, comme agence d'exécution de ce projet, à travers l'appui et la flexibilité de gestion : le projet a bénéficié de nombreux soutiens et facilités, tant logistiques, administratifs et financiers, tout au long du projet, de la part des représentations nationales, au-delà du strict cadre budgétaire du projet. Cette flexibilité a été essentielle pour surmonter les contraintes de délais dues notamment au retard du 1^{er} décaissement, et éviter tout blocage de l'action.
- Le rôle central du COPIL dans le processus de décision, de suivi et d'orientation du projet au fur et à mesure de son exécution,
- L'implication du bailleur de fonds (BAD) dans le suivi-évaluation régulier (*semestriel*) des activités.

137. Les principales faiblesses opérationnelles relevées sont, par ordre d'importance, les suivantes :

- Le délai d'exécution extrêmement serré du projet (au-delà des différents retards, gérés adéquatement par ailleurs) qui a imposé un rythme de travail tendu, souvent dans l'urgence (tant pour l'équipe projet que pour les parties-prenantes bénéficiaires), moins propice à un équilibre optimal entre efficience et efficacité. Pour rappel, le délai opérationnel moyen au niveau des pays a été de 13,5 mois.
- En corollaire, la répartition inappropriée des Consultants Nationaux (1 par pays), qui n'a pas mobilisée les ressources humaines en fonction du volume d'activités à réaliser. Cette faiblesse n'est cependant pas liée à la capacité de gestion de l'équipe projet : en effet, au début de la phase 1, les 10 pays bénéficiaires ont décidé d'une distribution équitable des fonds entre tous les pays. Tandis que le document de projet recommandait un seul consultant par pays, chaque pays pouvait décider de la meilleure façon de répartir son enveloppe pour atteindre les résultats attendus (y compris l'augmentation du nombre d'experts pour soutenir les activités nationales).
- Le système de reportage du projet, au niveau des pays et régional, bien qu'ayant fourni les informations essentielles pour asseoir efficacement le rôle du COPIL, s'avère fonctionnel, mais souffre d'un manque de temps disponible pour être réalisé adéquatement : les rapports se sont souvent limités à livrer des indicateurs de résultat, sans indicateur ni véritable analyse de performance, même synthétique.

138. La prise de décision stratégique par la direction du projet a été efficace tout au long de son exécution, mais a semble-t-il été parfois affectée par le manque de clarté relevé au chapitre 3.6.2 ; l'organisation fonctionnelle adoptée (*Cf. organigramme en Annexe 6*) rend difficilement lisible la position de « chef de projet » et référent *-le CTA-*, par rapport au rôle du Chargé de Programme, puisque les deux dépendent du même niveau hiérarchique (Team Leader UNREDD à Rome).

139. Bien que la durée totale effective de la Phase I soit de 26 mois, incluant les deux reports d'exécution successifs jusqu'au 30 novembre 2014, les composantes nationales –qui

concernent l'essentiel des activités réalisées- ont été mises en œuvre sur un pas de temps très court, comme le détaille le tableau ci-après.

Tableau 4. Délai d'exécution effectif de la Phase I par pays

Pays	Date de démarrage des activités ⁸	Date de fin des activités	Durée d'exécution du projet	Observations
Burundi (R-PP)	Mars 2013	Fin août 2014	17 mois	Bénéficie de la deuxième prolongation pour achever les activités
Cameroun (Plan d'action SNSF)	Mars 2013	Fin août 2014	17 mois	
Congo (Plan d'action SNSF)	Juillet 2013	Fin août 2014	13 mois	
Gabon (Plan Climat)	Janvier 2014	Fin août 2014	8 mois	Ancrage tardif au projet MNV sur la base d'un protocole d'accord entre la FAO et l'ANPN
Guinée Equatoriale (R-PP)	Juillet 2013	Fin août 2014	13 mois	
RCA (Plan d'action SNSF)	Septembre 2013	Fin août 2014	11 mois	Bénéficie de la deuxième prolongation pour achever les activités
RDC (Plan d'action SNSF)	Juillet 2013	Fin août 2014	13 mois	
Rwanda (R-PP)	Mai 2013	Août 2014	15 mois	Bénéficie de la deuxième prolongation pour achever les activités
Sao Tomé é Principe (R-PP)	Mai 2013	Fin août 2014	15 mois	
Tchad (R-PP)	Avril 2013	Fin août 2014	14 mois	Bénéficie de la deuxième prolongation pour achever les activités

⁸ Il s'agit de la date du lancement officiel du Projet MNV dans chacun des pays. Source : Rapport final sur les livrables du Projet MNV - Période de rapportage : 1 janvier 2013 - 31 août 2014 ; Rapports par pays ; Rapport Ateliers de lancement du Projet dans les pays.

5.2 Une gestion efficiente des ressources financières

140. Sur la base des produits livrés et des résultats atteints de cette Phase I, l'allocation budgétaire s'avère globalement adéquate. La répartition budgétaire, par composantes, a toutefois été révisée en cours d'exécution (*juillet 2013*) pour s'adapter aux besoins de la programmation des activités, en particulier sur les besoins ponctuels récurrents en expertises nationales.

141. Le taux d'exécution budgétaire au moment de l'évaluation (présenté au 3^{ème} COPIL), est estimé à 82% du montant total du budget du projet, et détaillé par composante dans le tableau ci-après.

Tableau 5. Niveau d'exécution budgétaire par composante à mi-septembre 2014 (estimation)

	<i>Budget initial \$ (juillet 2012)</i>	<i>Budget révisé \$ (juillet 2013)</i>	<i>Dépenses (sept. 2014)</i>	<i>Niveau d'exécution budgétaire</i>
COMPOSANTE NATIONALE	4.824.181 <i>(60%)</i>	4.524.358 <i>(56%)</i>	3.100.000 <i>(38,5%)</i>	69%
COMPOSANTE REGIONALE	1.132.792 <i>(14%)</i>	1.132.792 <i>(14%)</i>	1.188.000 <i>(15%)</i>	105%
COMPOSANTE ASSISTANCE TECHNIQUE	1.584.736 <i>(19,5%)</i>	1.884.559 <i>(23,5%)</i>	1.877.000 <i>(23%)</i>	99,5%
COUTS DE SERVICE DU PROJET <i>(coûts d'administration et imprévus)</i>	527.920 <i>(6,5%)</i>	527.920 <i>(6,5%)</i>	431.550 <i>(5,5%)</i>	82%
<i>Total</i>	8.069.629 \$ <i>(100%)</i>	8.069.629 \$ <i>(100%)</i>	6.596.550 \$ <i>(82%)</i>	

(Source : Chargée de Programme, présentation au 3^{ème} COPIL)

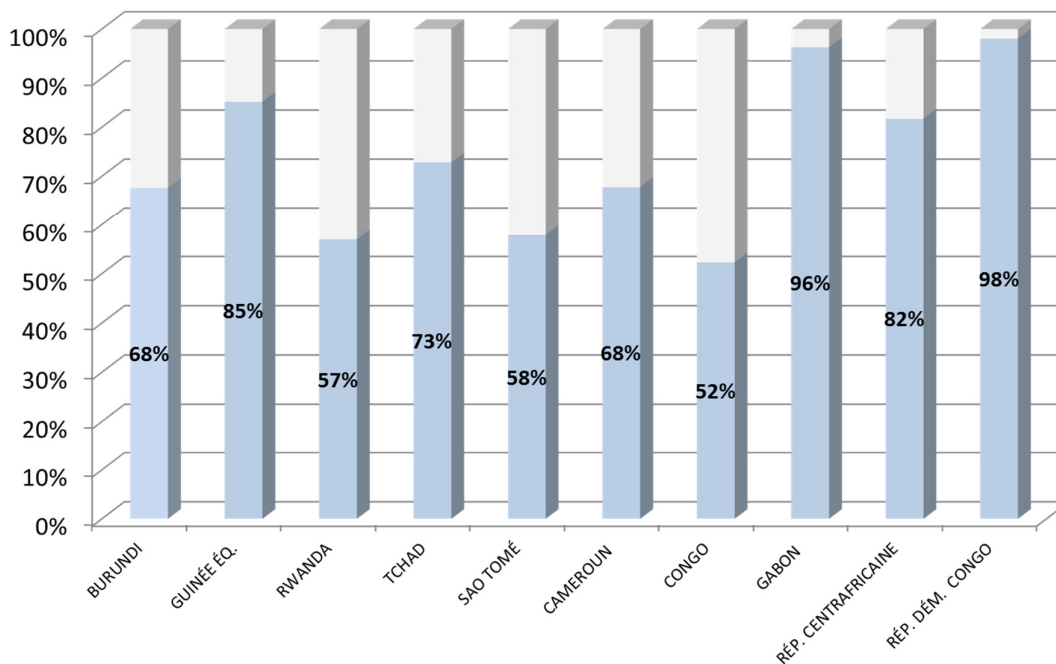
142. Au regard (i) de la portée régionale du projet, sur 10 pays, (ii) du rôle attendu de l'assistance technique, et (iii) du nombre important de personnels mobilisés imputé au budget du projet (plus de 20 permanents, auxquels s'ajoutent des consultances contractuelles de court terme), le coût de l'assistance technique du projet est modéré ; ce coût ne représente que près de 23% du budget total du projet. Ce coût est d'autant plus modéré si l'on considère l'appui conséquent apporté durant toute la mise en œuvre du projet par la FAO et le programme UN-REDD, et non imputé budgétairement au projet (en particulier le backstopping permanent de l'équipe REDD+, tant au siège à Rome que le staff régional, ou les ressources logistiques mobilisées et facilités par les représentations nationales de la FAO).

143. La part la plus importante du budget, consacrée à la composante nationale (56% du budget révisé), s'est avérée toutefois sensiblement surévaluée ; en fin de projet (*mi-septembre 2014*), le taux de décaissement pour cette composante était estimé à près de 69% seulement, pour un taux de réalisation des activités d'environ 95%. Par ailleurs, le taux de décaissement par pays est très variable, et varie de 52% (Congo) à 98% (RDC), comme le montre

l'illustration ci-après. Les différences très significatives de niveau de décaissement par pays pourraient s'expliquer de la manière suivante, à défaut d'indicateurs quantitatifs disponibles :

- Une nature et un volume des activités à réaliser très variable d'un pays à un autre,
- Par conséquent, des budgets alloués par pays différents,
- Des coûts opérationnels de mise en œuvre qui diffèrent d'un pays à un autre,
- Un taux de réalisation des produits attendus variable selon les pays,
- Un taux de ressources humaines mobilisées (homme/jour) à des niveaux variables,
- Un ratio coût/efficacité de la gestion variable d'un pays à un autre.

Tableau 6. Niveau de dépense budgétaire par pays (estimation mi-sept. 2014)



(Source : Chargée de Programme, présentation au 3^{ème} COPIL)

144. Compte-tenu du coût des activités qui restent à réaliser dans la phase transitoire (octobre-novembre 2014), et des dépenses en cours de comptabilisation, cette surévaluation du coût de la composante nationale est donc d'une part à nuancer et, d'autre part, n'a pas constitué un facteur limitant à la mise en œuvre du projet. Cependant, dans la perspective de l'élaboration et de la planification budgétaire de la Phase II, il sera nécessaire d'ajuster les coûts budgétaires de la composante nationale en fonction de besoins spécifiques et ciblés, et d'une programmation détaillée par pays.

145. D'une manière générale, l'équipe projet a mis en œuvre les activités avec un réel souci d'efficacité au regard des moyens financiers alloués ; le ratio coût/efficacité de la gestion financière du projet est jugé satisfaisant au regard des résultats atteints.

146. Un seul dépassement budgétaire, très limité, a été constaté : le taux de décaissement de la composante régionale a été de 5% supérieur au montant (révisé) alloué pour cette composante. Ce dépassement ne représente que quelque 1% du budget total du projet, ce qui n'est pas significatif.

147. La gestion financière a été conforme aux règles et procédures internes de la FAO, et aux modalités financières précisées dans l'Accord de projet (notamment les 3 décaissements). Le retour d'expérience des parties-prenantes et bénéficiaires du projet quant à la gestion financière du projet a été globalement satisfaisant.

148. Les principales forces relevées sont :

- La proximité, l'implication et la réactivité du Budget Holder (BH) avec l'équipe régionale, tous basés à Yaoundé,
- La solidité et la transparence des procédures et règlements administratifs et financiers de la FAO, qui garantissent une gestion financière rigoureuse du projet (malgré les nombreuses contraintes qu'elles induisent au regard du rythme d'exécution très soutenu du projet),
- L'implication, la réactivité et la flexibilité offertes par la grande majorité des représentations nationales de la FAO, et également le programme UN-REDD, pour assurer le bon déroulement du projet (par exemple, mise à disposition de véhicules hors budget projet, affectation de personnel hors-projet à des tâches administratives d'appui au projet,...),
- La disponibilité et la réactivité du CTA, du LTO et de l'équipe projet auprès du BH et des équipes nationales, et leur maîtrise de la chaîne de procédure de la FAO,
- Le suivi budgétaire collectif assuré régulièrement (semestre) lors du COPIL, avec une implication forte du bailleur de fonds (BAD).

149. Les principales faiblesses relevées sont :

- Les nombreuses contraintes et lenteurs qu'induit la chaîne de procédure administrative et comptable de la FAO, au regard du rythme d'exécution très soutenu du projet (bien que ces procédures garantissent, par ailleurs, une gestion financière rigoureuse du projet),
- Une mise à disposition des budgets pays parfois tardive,
- Dans le cas particulier de la RCA, au regard du contexte socio-politique et de l'insécurité, le budget n'a pas été consommé selon le prévisionnel, faute d'une totale disponibilité des parties-prenantes pour mettre en œuvre les activités,
- Les consultants nationaux ne gérant pas les budgets, forte dépendance des équipes techniques au staff administratif dans les représentations FAO, disponible et mobilisé, quand celui-ci n'est pas spécifiquement imputé au budget projet et/ou suffisant: les représentations ont plusieurs projets, et nécessairement des priorités à gérer. Cette concurrence synchronique des tâches administratives et comptables s'est semble-t-il essentiellement constatée de manière critique au Tchad (par exemple, dans ce pays, le Consultant National n'a toujours pas reçu d'ordinateur portable en fin de projet).

5.3 Efficience et efficacité des arrangements institutionnels, y compris la participation des gouvernements

5.3.1 Des arrangements institutionnels internes appropriés et performants

150. Les arrangements institutionnels mis en place ont permis une gestion appropriée du projet, compte tenu de sa portée et du nombre de pays et parties-prenantes bénéficiaires. Ils ont soutenus efficacement la mise en œuvre, la coordination et le suivi des programmes de travail, particulièrement denses et ambitieux au vu du délai d'exécution très limité.

151. L'organisation fonctionnelle adoptée a permis d'asseoir de manière claire et cohérente l'interface entre le porteur du projet et donataire (COMIFAC), le bailleur de fonds (BAD), le donateur (FFBC) et l'agence d'exécution (FAO), à travers le Comité de Pilotage ; le COPIL a constitué l'épine dorsale du dispositif de gouvernance du projet, tant en termes de processus de décision que de suivi-évaluation et d'orientation des activités. Sa fréquence semestrielle s'est avérée très pertinente au regard de la courte durée du projet, et pour maintenir la synergie nécessaire entre les 10 pays bénéficiaires : les recommandations des deux premiers COPIL ont été rigoureusement suivies et se sont avérées déterminantes pour la réussite du projet (en particulier la révision budgétaire et l'extension de la durée du projet). Le COPIL a été à la fois l'arène appropriée d'une coordination stratégique efficace, l'organe de direction et le catalyseur de l'action.

152. L'équipe technique permanente du projet (20 personnes) a assurée efficacement la coordination et la mise en œuvre des activités, en bénéficiant pleinement du principe « Une FAO ». Au-delà de l'équipe projet régionale et des équipes nationales qui se sont montrées compétentes, disponibles et impliquées, le projet a bénéficié :

- d'une supervision et d'un support techniques transversaux importants, à travers le LTO et l'équipe REDD+ de la FAO. Ce support technique est un élément important de la plus-value technique et fonctionnelle apportée par la FAO dans l'exécution du projet,
- d'un soutien permanent et d'une implication importante du *Budget Holder*,
- d'une implication permanente et d'un appui important des représentations nationales, tant en termes de soutien et facilité logistiques, financiers, administratifs et opérationnels, qui ont soulagé la gestion quotidienne des activités et évité des blocages: cela a fortement contribué à l'atteinte des bons résultats du projet, en surmontant les contraintes de délais d'exécution additionnées aux exigences relatives aux procédures de la FAO.

5.3.2 Un engagement et un appui effectifs des pays bénéficiaires

153. Conformément à l'Accord de projet, les dix gouvernements des pays membres de la COMIFAC, bénéficiaires du projet, ne contribuent pas directement, financièrement, au projet d'Assistance technique de la FAO ; leurs contributions en nature au programme représentent toutefois une valeur de l'ordre de 4% [246.245 €] du montant global du projet, placée en sus du montant global du projet.

154. Les arrangements institutionnels mis en œuvre sont clairs et apparaissent solides dans leur niveau de développement actuel, globalement avancé (*Cf. Résultat 2*) : ils traduisent clairement un engagement, une implication et un soutien effectifs des gouvernements, -à des degrés divers, mais tous significatifs- sans lesquels les principaux résultats attendus n'auraient pas pu être atteints et appropriés (R-PP et PA S&MNv). Par exemple, au Rwanda, le ministre de tutelle s'est impliqué directement dans l'élaboration de la R-PP.

155. Par ailleurs, le très fort degré de disponibilité et d'implication des cadres et agents des services techniques de l'Etat, concernés et impliqués dans les activités du projet (*environnement, recherche, enseignement supérieur,...*), malgré un rythme d'exécution du projet très exigeant, confirment la synergie créée par le projet auprès des fonctionnaires des différents ministères et la politique de soutien des gouvernements qui en a assuré la mobilisation pendant toute sa durée d'exécution.

156. Au Gabon, bien que les arrangements institutionnels mis en place ne soient pas liés directement au mécanisme REDD+, ni à l'action du projet, l'ancrage tardif au projet MNV traduit cependant une volonté du gouvernement de créer une synergie et une complémentarité d'action avec l'objectif général du projet, en cohérence avec la spécificité de la stratégie nationale adoptée, axée sur le Plan Climat.

5.4 Une stratégie de sortie qui repose dès le départ sur la mise en œuvre de la Phase II

157. Le développement de la Phase I, depuis sa genèse et son élaboration, à sa mise en œuvre, trouve sa pleine justification et repose sur sa mise en perspective de l'exécution d'une seconde phase. Cet élément essentiel du projet en constitue d'ailleurs une composante à part entière (Composante 5) : conformément au document de projet « *Cette activité permettra aux groupes de rédaction de chacun des pays de présenter au Conseil du FFBC un programme détaillé pour la mise en œuvre de la Phase I, ainsi que le «Système national de suivi des forêts» pleinement opérationnel pour la Phase II et la Phase III* ». Il est également stipulé dans le document de projet : « *Durant la phase de Démarrage rapide, le partenariat du Partenariat pour les forêts du bassin du Congo (PFBC) engagera les plaidoyers avec les partenaires pour mobiliser les financements nécessaires à la Phase II* ».

158. La stratégie de sortie a été clairement formulée à l'élaboration du projet ; le niveau satisfaisant de résultats atteints à la fin de la Phase I confirme (i) le réalisme de cette stratégie de sortie, mais aussi toute la durabilité de l'action qui en dépend et (ii) la pertinence de l'ancrage institutionnel du projet (FAO/COMIFAC/BAC/FFBC) pour assurer le développement de cette Phase II.

6 Analyse selon les critères d'évaluation

Le projet est fortement pertinent et répond clairement, et de manière cohérente et ciblée, aux préoccupations des 10 pays bénéficiaires, de la COMIFAC à l'échelle régionale et de la communauté internationale

L'efficacité globale du projet est jugée satisfaisante, vu le ratio coût/efficacité dans la gestion, traduit par le niveau de réalisation élevé en termes de produits, quantitativement et qualitativement.

Les résultats atteints, conformément à l'objectif général du projet et son cadre logique, confèrent à l'action un degré satisfaisant de performance et d'efficacité de sa Phase I.

L'appropriation effective par les pays, du projet et de ses résultats, confère une durabilité potentielle importante, et ne semble pas se remettre en cause.

L'impact direct du projet, significatif, repose principalement sur ses acquis en termes de renforcement des capacités humaines, techniques, organisationnelles, institutionnelles et stratégiques

6.1 Pertinence

6.1.1 Un projet très pertinent dans sa genèse et sa conception

159. Le contexte et le processus de genèse du projet (Cf. chapitre 2), soulignent la très forte pertinence dans l'élaboration du programme, qui répond clairement, et de manière cohérente et ciblée, aux préoccupations des 10 pays bénéficiaires, de la COMIFAC à l'échelle régionale

et de la communauté internationale, traduites dans leurs politiques sectorielles déclinées en programmes sectoriels forêt et environnement, en particulier l'engagement des pays et de la COMIFAC dans le processus REDD+.

160. Les principaux indicateurs de cette pertinence sont :

- Un alignement adéquat sur les politiques sectorielles et stratégies nationales, mis en cohérence à l'échelle régionale à travers la COMIFAC. Le projet couvre six des dix axes stratégiques du plan de convergence de la COMIFAC. L'ancrage institutionnel adopté (*portage COMIFAC*) confirme la pertinence de l'assise régionale du projet et la cohérence des politiques de soutien (*rôle fédérateur*).
- Un contenu du programme qui répond à des besoins concrets et pressants des pays bénéficiaires pour développer et/ou rendre opérationnelle leur stratégie REDD+, à savoir l'élaboration des R-PP et Plans d'Action (*complémentarité du programme dans le cas du Gabon, compte tenu de la spécificité de la stratégie sectorielle nationale qui ne repose pas sur le processus REDD+, mais sur un Plan Climat*) : cet aspect a contribué à l'expression du soutien fort et effectif des pays bénéficiaires (*en particulier dans l'élaboration d'arrangements institutionnels solides ou en voie de l'être*).

6.1.2 Un projet très pertinent dans son pragmatisme et sa mise en œuvre

161. La stratégie de mise en œuvre de l'action est fondée en particulier sur une assistance importante -*justifiée par le manque de toutes les compétences thématiques et les synergies requises au niveau de chaque pays* - apportée aux pays bénéficiaires, pour qu'ils se préparent ou consolident le démarrage effectif de leur stratégie REDD+ en matière de système de S&MNV au niveau national. La Phase I du projet, phase de « *démarrage rapide* », est totalement adéquate au processus REDD+, qui nécessite le développement d'une première phase de préparation et de renforcement des capacités, préalable indispensable.

162. En corollaire, le projet s'est appuyé sur le développement d'une approche régionale, afin de proposer un cadre méthodologique commun, sur une base très pertinente : (i) mutualisation des efforts de renforcement des capacités, notamment à travers des partenariats (ii) synergie entre les pays, notamment la coopération Sud-Sud (iii) partage des données, (iv) coordination et communication, (v) comparabilité des méthodes développées) (Cf. 3.1).

163. Le positionnement de l'assistance technique, portée par la FAO, est très pertinent : la FAO est le pilier du déploiement des systèmes S&MNV dans le processus UN-REDD, et est présente et active dans les 10 pays bénéficiaires. De plus, elle bénéficie d'une forte capacité stratégique (*thématique REDD+*), fonctionnelle (*représentations nationales, appui du siège à Rome et des bureaux sous-régionaux*), et opérationnelle (*infrastructures et logistique*), qui s'est avérée essentielle dans la très bonne performance du projet.

164. L'objectif général du projet s'intègre dans les objectifs et les fonctions essentielles de la FAO, en particulier sur les points suivants :

- Apporter un appui aux pays dans l'élaboration et la mise en œuvre d'instruments normatifs, ici à travers la REDD+,
- Favoriser, promouvoir et faciliter le dialogue sur les politiques aux niveaux mondial et régional et au niveau des pays : les R-PP constituent des outils stratégiques essentiels,

- Apporter conseils et appui en vue du renforcement des capacités au niveau régional et au niveau des pays pour préparer, exécuter, contrôler et évaluer des politiques, des investissements et des programmes fondés sur des données factuelles.

165. Le programme est par ailleurs très pertinent en termes de synergie et de complémentarité avec les projets nationaux et régionaux contribuant au mécanisme REDD+ : aucune redondance et chevauchement des actions du projet n'ont été relevées.

6.2 Efficience

6.2.1 Une Phase I très efficace au regard du challenge relevé dans un court délai

166. L'efficacité globale du projet est jugée satisfaisante, compte-tenu du très bon ratio coût/efficacité dans la gestion des moyens alloués au projet (*ressources humaines et financières*), traduit par le niveau de réalisation élevé en termes de produits, quantitativement et qualitativement (Cf. 4.1).

167. L'efficacité globale du projet peut être jugée comme très satisfaisante si l'on considère les facteurs suivants :

- (i) la durée d'exécution opérationnelle du projet très limitée au niveau des composantes nationales, de 13,5 mois en moyenne,
- (ii) le volume très important de produits attendus,
- (iii) les thématiques complexes et nouvelles qu'il abordait dans la plupart des pays bénéficiaires, en l'absence d'une masse critique suffisante et/ou d'organisation des compétences nationales,
- (iv) le nombre important et la diversité de parties-prenantes impliquées et le renforcement des capacités à opérer,
- (v) la vaste étendue géographique de l'action, sur 10 pays, et les contraintes organisationnelles inhérentes (transport, communication, logistique,...), et dans certains cas les contraintes contextuelles (crise socio-politique en RCA, par exemple).

168. La durée d'exécution du projet a constitué le principal défi et facteur limitant à surmonter dans la mise en œuvre du projet. De fait, certaines activités (*5% environ des produits attendus*) n'ont pu être réalisées jusque-là : leur réalisation est programmée durant la phase transitoire (*Octobre-Novembre 2014*) adoptée au 3^{ème} COPIL.

6.2.2 Une gestion et une gouvernance appropriées, ressorts de l'efficacité du projet

169. La mise en œuvre du projet, tout au long de son exécution, a été efficace. Les principaux facteurs déterminants sont les suivants :

- La rigueur d'exécution des procédures et règlements administratifs et financiers de la FAO, qui ont assuré une gestion financière transparente et efficace du projet (malgré les nombreuses contraintes qu'elles ont induit au regard du rythme d'exécution très soutenu du projet),
- La forte plus-value de la FAO, comme agence d'exécution de ce projet, à travers l'appui et la flexibilité de gestion : le projet a bénéficié de nombreux soutiens et facilités, tant logistiques, administratifs et financiers, tout au long du projet, de la part des représentations nationales, au-delà du strict cadre budgétaire du projet. Cette flexibilité a été essentielle pour surmonter les contraintes de délais dues notamment au retard du 1^{er} décaissement, et éviter tout blocage de l'action.

- La compétence de l'équipe projet (niveau d'expertise, savoir-faire, relationnel, disponibilité), sa forte mobilité et sa forte implication ; en particulier, l'excellent degré de maîtrise par l'équipe projet, en phase de développement de l'action, (i) des connaissances thématiques transversales -très complexes- liées au REDD+ et au S&MNV et (ii) des procédures de gestion de la FAO,
- La localisation de l'équipe projet régionale et du BH à Yaoundé ; cette proximité avec la COMIFAC a facilité l'interface opérationnelle et la communication entre l'équipe projet, la FAO et la COMIFAC.
- Le rôle central du COPIL dans le processus de décision, de suivi (notamment budgétaire) et d'orientation du projet au fur et à mesure de son exécution. Toutes les recommandations du COPIL ont été jusque-là suivies (1^{er} et 2^{ème} COPIL).
- Le système de reportage du projet, au niveau des pays et régional, qui a fourni les informations essentielles pour asseoir efficacement le rôle du COPIL.
- La forte implication du bailleur de fonds (BAD) dans le suivi-évaluation des activités.

170. Au-delà du délai d'exécution très court du projet, les deux principales faiblesses relevées, qui ont limité quelque peu l'efficacité de l'action, sont :

- La répartition inappropriée des Consultants Nationaux (*1 par pays*), qui n'a pas mobilisée les ressources humaines en fonction du volume réel d'activités à réaliser ;
- Le système de reportage du projet, bien que fonctionnel, souffre du manque de temps disponible pour être réalisé adéquatement : les rapports se sont souvent limités à livrer des indicateurs de résultat, sans indicateur ni véritable analyse de performance, même synthétique.

6.3 Efficacité

6.3.1 Un degré de réalisation très satisfaisant du projet comme «phase de démarrage rapide»

171. Les résultats atteints, conformément à l'objectif général du projet et son cadre logique, confèrent à l'action un degré satisfaisant de performance et d'efficacité de sa Phase I : il peut être considéré comme très satisfaisant si cette performance est mise en perspective avec le défi important que sous-tendait la mise en œuvre d'un projet (caractère pilote, thématiques abordées complexes, parties-prenantes nombreuses et très diverses, étendue et portée géographique, durée limitée) (Cf. 4.2).

172. Le résultat global de la Phase I offre, à un niveau adéquat, un capital d'amorçage qui permet à présent de réaliser les actions-clés requises pour l'élaboration des systèmes S&MNV nationaux (Cf. 4.2) ; en corollaire, il permet à la COMIFAC d'appuyer de manière cohérente et synchronique les pays dans ce processus, en particulier à travers le rôle joué par son Secrétariat Exécutif, l'OFAC et le RIFFEAC. La Phase I a bien permis un développement conceptuel effectif, rapide, tant technique que financier, des programmes nationaux et du programme régional.

173. La qualité des livrables-clés disponibles -principaux résultats attendus de cette Phase I (R-PP et plans d'action)- et les arrangements institutionnels mis en place ou significativement avancés, confirment de manière probante et objectivement vérifiable la solidité de la théorie du changement initiale, telle que définie dans le document de projet.

174. Les résultats acquis au terme de cette phase de «démarrage rapide» répondent de manière appropriée au processus REDD+, qui nécessite le développement d'une première phase de préparation et de renforcement des capacités, préalable indispensable.

6.3.2 Des faiblesses qui n'ont pas affectées significativement l'efficacité globale de la Phase I

175. La courte durée initiale du projet a été son principal facteur limitant, qui a été toutefois adéquatement surmonté grâce à une gouvernance et une gestion efficace. La durée d'exécution de la Phase I n'a pas affectée significativement son efficacité, même si des activités restent à menées durant la phase transitoire ; il ne s'agit pas, a proprement parlé, d'une faiblesse stratégique du projet, mais d'une faiblesse dans son dimensionnement opérationnel.

176. L'absence de stratégie initiale « genre » et « *peuples autochtones* », clairement établie lors de l'évaluation (Cf.), a été en grande partie compensée par un processus de mise en œuvre du projet éminemment participatif et inclusif. Cela n'a pas affecté significativement, au stade de la Phase I, son efficacité globale. Par exemple, bien que de document projet n'ait pas intégré de stratégie spécifique sur les aspects de genre, cette question a été une préoccupation opérationnelle : les rapports d'avancement du projet mentionnent spécifiquement le nombre de femmes qui ont participé aux ateliers et sessions de formation.

177. Au Gabon, pays qui ne s'engage pas dans le processus REDD+, l'arrimage du projet au Plan Climat est cohérent, puisque ce dernier traduit la stratégie nationale adoptée. L'accord d'intervention entre le Gabon et la FAO (Cf. *Lettre d'Accord [LOA] signée en mai 2014 entre la FAO et l'ANPN*), dans le cadre du projet, est très pertinent en termes de complémentarité d'action entre le projet et la mise en œuvre du Plan Climat. Toutefois, cette flexibilité opérationnelle, qui permet une intégration effective de tous les pays membres de la COMIFAC dans la Phase I, ne répond pas *de facto* à la stratégie générale du projet, puisqu'en dehors du mécanisme REDD+.

178. La stratégie de communication a été délivrée tardivement (Cf. rapport thématique août 2014) et n'a pas été en œuvre ; toutefois, la bonne visibilité globale de l'action a été assurée au niveau des pays (radios, TV, presse écrite, site web projet et ministères de tutelle) et au niveau régional (radios, TV, presse écrite, site web OFAC et FAO notamment).

6.4 Durabilité

6.4.1 Des fondations solides

179. L'appropriation effective, par les pays, du projet et de ses résultats, spécialement les documents de préparation et les plans d'action, compte tenu de la qualité et robustesse, confère une durabilité potentielle importante.

180. L'action globale de la Phase I peut être considérée, par sa nature, comme un processus régional d'apprentissage participatif, ce qui en constitue *a posteriori* sa force principale et sa plus-value : ce processus a généré une synergie d'action remarquable à l'échelle sous régionale, qui a été déterminante dans l'atteinte des résultats et le fort niveau d'appropriation des R-PP et Plans d'Action par les pays.

181. La nature et la solidité des arrangements institutionnels traduisent ce fort niveau d'appropriation et la dynamique d'engagement des Etats bénéficiaires, à travers laquelle les plus hautes autorités compétences des pays bénéficiaires ont été impliquées (Cf 4.1.2.). Les

documents stratégiques produits (*R-PP et PA*) mettent clairement en exergue (*i*) l'approche participative du processus d'élaboration, (*ii*) la souveraineté des orientations et (*iii*) la robustesse du renforcement des capacités nationales et (*iv*) de l'assistance technique fournie.

182. Les R-PP ont été élaborées par les pays, avec l'appui des consultants projet, et non l'inverse ; les compétences nationales, significativement renforcées, sont valorisées et pérennisées grâce aux arrangements institutionnels en place.

6.4.2 Une durabilité sous-tendue par la Phase II

183. Comme mentionnée au chapitre 5.2, la stratégie de sortie a été formulée à l'élaboration du projet, et repose sur le développement et l'exécution d'une seconde phase ; le niveau satisfaisant de résultats atteints à la fin de la Phase I confirme (*i*) le réalisme de cette stratégie de sortie, mais aussi toute la durabilité de l'action qui en dépend et (*ii*) la pertinence de l'ancrage institutionnel prévu pour assurer le développement de cette Phase II (FAO/COMIFAC/BAC/FFBC).

184. La durabilité de l'action repose donc clairement sur la capacité et la volonté des pays bénéficiaires, et de la COMIFAC au niveau de la coordination régionale nécessaire, de mettre en œuvre les R-PP et PA livrés ; la volonté est dépendante des Etats, et ne semble pas à remettre en cause. La capacité repose donc aujourd'hui entièrement sur la perspective du financement de la Phase II. Le risque potentiel serait de voir une période transitoire entre la Phase I et la Phase II perdurer. Deux scénarios seraient alors à envisager, à savoir :

1. Une érosion du capital acquis pour mettre en œuvre les R-PP et les PA, raisonnablement après un délai de « *mise en veille* » de 6 mois : on assisterait alors à une démobilisation *de fait* des coordinations nationales, groupes de travail et parties-prenantes de la société civile, ainsi que de la plupart des membres de l'équipe projet, dont la disponibilité professionnelle ne serait plus assurée ; ce scénario affecterait très significativement la durabilité de l'action,
2. Une mobilisation des pays bénéficiaires et de la COMIFAC pour mettre en place un financement alternatif, sur la base d'un nouveau montage institutionnel (*bailleur/agence d'exécution*). Ce scénario permettrait de pérenniser les acquis de la Phase I, avec toutefois un redémarrage opérationnel qui risquerait d'être lent et difficile, mais annihilerait la visibilité de la Phase I, en termes de performance et de plus-value du montage institutionnel initial (COMIFAC/FAO/BAD/FFBC).

6.5 Impact

6.5.1 Un impact immédiat très significatif

185. À l'issue de la Phase I, le programme général de « *démarrage rapide* » est globalement finalisé, et l'objectif de cette première phase sera atteint à l'issue de la clôture du projet, sur la base des dernières activités à réaliser. La phase de « *démarrage rapide* » a donc bien permis la création de fondations robustes, alors que la seconde phase vise à construire « *l'édifice* » : l'évaluation de l'impact direct se limite ici à l'observation de ces fondations, au-delà de toute mise en perspective de la Phase II.

186. L'impact direct du projet, significatif, repose principalement sur ses acquis en termes de renforcement des capacités humaines, techniques, organisationnelles, institutionnelles et stratégiques, à l'échelle sous-régionale ; ce niveau d'impact *-par son intensité, sa portée et son étendue-* confère au projet un caractère exceptionnel en termes de performance, qui plus est dans un délai d'exécution très limité.

187. De fait, les R-PP et PA sont finalisés, et appropriés par les pays, sur des bases structurelles et institutionnelles significativement renforcées : les structures nationales qui sont responsables sur le long terme des activités liées au suivi et MNV de REDD+ sont opérationnelles et les arrangements institutionnels mis en place, effectifs et solides, sont ancrés dans un cadre réglementaire adapté ou à travers un processus législatif en cours.

188. Le plan d'action est élaboré au niveau régional pour la surveillance et les systèmes nationaux MNV ; de plus, les synergies entre les pays sont développées, les activités coordonnées, et les activités régionales spécifiques, pour harmoniser et optimiser le dispositif à l'échelle de la sous-région, sont initiées (*OFAC, centres d'excellence, réseau de placettes permanentes, stratégie de communication, suivi-évaluation*).

189. Un impact immédiat, direct, est la visibilité de la pertinence et de l'efficacité du montage et de l'ancrage institutionnel du projet, tant pour le porteur du projet (COMIFAC), pour l'agence d'exécution (FAO) que pour le bailleur et le donateur (BAD & FFBC).

190. Un impact immédiat indirect et fort, cependant difficilement mesurable mais clairement observé durant l'évaluation, est le niveau de synergie, voire d'émulation entre les pays, produit par l'action à travers son approche éminemment participative, et basée sur l'échange entre les parties-prenantes (ateliers, visites d'échange, formations,...).

6.5.2 Un très fort impact potentiel

191. L'impact potentiel de l'action est très fort, s'il est mis en perspective de la Phase II du projet. Au cours de la Phase 2 du REDD+ (Suivi), la mise en place des politiques et mesures du mécanisme national REDD+ débouchera sur des activités de démonstration qui devront être axées sur les résultats, c'est-à-dire déboucher sur des éléments mesurables ; les acquis de la Phase I, les « fondations », devraient démontrer toute leur robustesse.

192. Par ailleurs, la forte visibilité politique des acquis de l'action, à travers les outils stratégiques délivrés (R-PP et Plans d'Action), devraient renforcer significativement le poids et la cohérence d'action de l'ensemble des pays de l'espace COMIFAC dans les négociations internationales liées aux changements climatique.

7 Les critères transversaux

L'intégration de l'approche du genre est limitée et sans stratégie prédéfinie. Le développement des capacités est effectif et opéré à une échelle appropriée. Bien qu'une démarche fondée sur les droits de l'homme est été adoptée à travers l'inclusion effective des populations autochtones selon la stratégie REDD+, mais ce n'est structurée dans ce projet. Finalement, il y a eu des partenariats pertinents qui ont renforcé la performance du projet.

7.1 Une intégration de l'approche du genre limitée et sans stratégie prédéfinie

193. Le Projet MNV, qui constitue un maillon essentiel dans la mise en œuvre du REDD+ dans les différents pays bénéficiaires, ne fait pas explicitement mention des aspects «genre» dans sa conception et son élaboration. En particulier, la participation concrète des femmes au processus REDD+ et notamment dans les activités du projet, n'est pas précisée. Le genre fait

référence ici aux attributs socio-économiques, politiques et culturels associés au fait d'être un homme ou une femme.

194. Le Projet MNV révèle globalement un très faible niveau de l'intégration des aspects « genre » dans la Phase1. Les principaux facteurs/indicateurs relevés sont :

1. Absence d'une stratégie de prise en compte des aspects « genre » dans l'élaboration du projet, ou de recommandations explicites ; le document de projet ne fait pas mention explicitement des femmes ou des populations vulnérables ou marginalisées, comme «cibles» prioritaires au niveau des parties prenantes bénéficiaires indirectes, «impliquées ou à impliquer dans le processus REDD+ ». Il n'y a par ailleurs aucune mention relative à un effort ou une approche d'égalité/équité homme/femme au niveau des parties-prenantes bénéficiaires dans le document de projet,
2. Il n'existe aucune occurrence des mots « genre », « aspect genre » ou « parité » dans le texte du document de projet,
3. Pas de spécialiste des aspects *genre* mentionné parmi l'équipe projet (*consultants internationaux et nationaux*),
4. Pas d'appui technique spécifique mobilisé par la FAO pendant l'exécution du projet,
5. Au COPIL de septembre 2014 : présence d'une seule femme membre du COPIL (*membre Coordination REDD+ de Sao Tome et Principe*).

195. La COMIFAC dispose d'un outil de référence relatif aux aspects genre, élaboré par le REFADD [Réseau Femmes Africaines pour le Développement Durable]: «Stratégie régionale sur le genre en matière de REDD+ et adaptation au changement climatique». Cet outil, présenté aux participants de l'Université d'été de Brazzaville, a été préparé par le REFADD pour «intégrer la dimension genre dans les politiques et programmes, ainsi que de garantir la participation active des femmes dans les processus REDD+, dans les politiques de gestion durable des écosystèmes forestiers d'Afrique Centrale en général et en particulier sur la REDD+ et l'adaptation au changement climatique» (Source : Stratégie genre en matière de REDD+ et adaptation aux Changements Climatiques en Afrique Centrale, 2013 - REFADD).

196. Dans la perspective de la préparation de la seconde phase, il s'avère donc indispensable d'élaborer une stratégie « genre » appropriée à son objectif général, et répondant aux orientations de la COMIFAC et des prescriptions du programme UN-REDD en la matière. Le document de préparation de la seconde phase du projet peut s'inspirer utilement, entre autres, des «actions prioritaires» ainsi que des «principes sensibles au genre» proposés par le REFADD pour définir une stratégie *genre*.

7.2 Un développement des capacités effectif et opéré à une échelle appropriée

197. L'action globale de la Phase I peut être considérée, de par sa nature, comme un processus d'apprentissage (*learning by doing*), ce qui a constitué *a posteriori* un des facteurs de sa réussite, malgré les quelques faiblesses constatées.

198. Le renforcement des capacités est un volet très significatif du projet, d'une part dans ses dimensions verticales et transversales de l'action, et d'autre part dans la conception de l'approche et sa mise en œuvre : la robustesse des résultats acquis en fin de Phase I en matière de renforcement des capacités a constitué un facteur déterminant dans l'atteinte de l'objectif général de cette phase de « démarrage rapide ». L'approche adoptée est basée sur l'échange et le transfert d'informations, connaissances et savoirs-faire, la coopération Sud-Sud et les partenariats, à travers l'implication de tous les groupes de parties-prenantes et l'intégration régionale (*développement d'un cadre méthodologique commun*). Cette approche

portait sur le renforcement des capacités et connaissances thématiques des individus, des groupes d'acteurs et institutions parties-prenantes, et décideurs.

199. Ce renforcement des capacités a concerné presque exclusivement les actions de sensibilisation et de formation ; le transfert d'infrastructures et d'équipements réalisé a été effectif (*notamment en moyens bureautiques et informatique de l'équipe projet, et de l'OFAC*), mais limité.

200. Verticalement, toutes les composantes du projet intégraient des activités liées au renforcement des capacités ; la Composante 1 était spécifiquement et intégralement consacrée au renforcement des capacités et, à travers la chaîne de résultats attendus, a impacté très positivement toutes les autres composantes et leur résultat.

201. Le niveau de réalisation des produits de la Composante 1 est très satisfaisant et les résultats obtenus sont jugés globalement satisfaisant (*Cf. chapitres 4.1*). Ils sont très satisfaisants pour les parties-prenantes institutionnelles au cœur du processus conceptuel des documents stratégiques (*cadres des administrations de tutelle, chercheurs, universitaires,...*) qui sont les bénéficiaires directs du projet. Ces résultats demeurent globalement encore imparfaits pour les représentants de la société civile, en particulier les représentants des populations autochtones, compte tenu de la complexité des messages à transmettre et du délai d'exécution très court.

202. Transversalement, l'impact du renforcement des capacités s'est opéré à plusieurs niveaux et échelles :

- *Niveau stratégique* : le renforcement des capacités a permis (i) une meilleure prise en compte de l'enjeu thématique auprès des décideurs et législateurs (ii) l'élaboration des documents de référence, appropriés par les pays et pérennes (R-PP et PA), indispensables à la mise en œuvre des stratégies nationales REDD+ ;
- *Niveau structurel et fonctionnel* : à l'échelle nationale, (i) constitution et/ou renforcement très significatif des pôles nationaux de compétence pérennes (*Coordinations REDD+ et groupes de travail*) ;
- *Niveau opérationnel* : à l'échelle régionale, constitution d'une *Task Force* thématique régionale disponible à travers l'équipe projet (une grande majorité des experts mobilisés est originaire d'Afrique Centrale) ; il s'agit d'un résultat indirect notable.

203. La portée globale du renforcement des capacités, en termes de nombre de bénéficiaires, n'est pas évaluée précisément, en l'absence de données chiffrées complètes. L'ordre de grandeur est de 5 à 10.000 bénéficiaires sur l'ensemble des 10 pays, comprenant à la fois les activités nationales (ateliers, formations,...) et régionales (Université d'été, formation SIG,...).

204. Concernant le transfert des infrastructures et équipements, la cession des actifs du projet n'est pas encore opérée et les modalités non précisées : le rapport final du projet détaille de manière exhaustive les biens concernés⁹. Ceci devra être réalisé avant la clôture financière du projet (*31 décembre 2014*).

⁹ L'accord de projet stipule dans son Article III : « La FAO achètera les équipements et fournitures précisés dans le document de projet, conformément à ses règles et règlements en matière d'achat. Le matériel permanent sera d'abord acquis par la FAO puis, en consultation avec la BAD, assigné à la COMIFAC pour la partie régionale du projet et aux Bénéficiaires mêmes pour les programmes nationaux ».

7.3 Une approche fondée sur les droits de l'homme à travers l'inclusion effective des populations autochtones, mais non structurée

205. Au regard de l'objectif général et de la nature des résultats attendus du projet, l'approche fondée sur les droits de l'homme repose sur la prise en compte de l'inclusion et de la participation effective des populations autochtones, qui constituent très souvent des groupes sociaux minoritaires (i) vulnérables et/ou marginalisés, (ii) fortement dépendants des écosystèmes et ressources forestières *in extenso* et (iii) sont une composante spécifique et omniprésente de la plupart des sociétés présentes dans le Bassin du Congo.

206. Aucune stratégie (ou, à défaut, des orientations pratiques) de prise en compte de la spécificité des populations autochtones n'est développée dans l'élaboration du projet.

207. Le document de projet ne fait pas mention des populations autochtones ou des populations vulnérables et/ou marginalisées comme «cibles» prioritaires au niveau des parties-prenantes bénéficiaires indirectes, «impliquées ou à impliquer dans le processus REDD+ ».

208. Il n'existe aucune occurrence des mots « peuple », « autochtone » et « population autochtone » dans le document de projet ; cet indicateur confirme l'absence d'une quelconque stratégie ou orientation préalable relative aux peuples autochtones.

209. Le document de projet indique, pour seule stratégie/orientation, que « la société civile devra être incluse dans l'élaboration des plans d'action nationaux REDD+ et les systèmes de suivi et MNV avec une approche régionale. En incluant la société civile dans le processus et notamment dans les activités de sensibilisation et formation, et en leur permettant de suivre le développement des plans d'actions, il est attendu que la société civile soit en mesure de participer à la mise en œuvre des plans d'actions REDD+ nationaux dans une phase ultérieure du projet ».

210. Cependant, dans toutes les activités du projet impliquant la participation des représentants de la société civile (à travers les plates-formes nationales de la société civile mise en œuvre, conformément aux dispositifs nationaux REDD+), les populations autochtones ont été formellement représentées (dans les pays où elles sont présentes).

211. Le Programme d'Action pour la Deuxième Décennie des Peuples Autochtones du Monde de l'Assemblée Générale de l'ONU (UNGA Résolution n°60/142), adopté en 2005, précise que l'un des cinq objectifs de la deuxième décennie est de «promouvoir la participation pleine et entière des peuples autochtones à la prise des décisions qui concernent directement ou indirectement leur mode de vie, leurs terres et territoires traditionnels, leur intégrité culturelle en tant que peuples autochtones disposant de droits collectifs ou tout autre aspect de leur vie, sur la base du principe du consentement préalable, libre et éclairé». Ce principe est explicitement inscrit dans le cadre du programme UN-REDD.

212. Plus spécifiquement, dans le cadre du programme UN-REDD -qui structure, entre autres, la composante S&MNV-, les orientations et les prescriptions relatives à l'inclusion et la participation des populations autochtones sont explicites, et développées dans de nombreux documents. Nous ferons ici spécifiquement référence, pour sa concision, au « Guide opérationnel pour le Programme de l'ONU-REDD. Engagement des Peuples Autochtones et autres communautés dépendant de la forêt. 26 Mars 2009 ».

213. Par ailleurs, des « Directives communes au FCPF¹⁰ et au Programme UN-REDD » (20 avril 2012) ont été adoptées et concernent l'engagement des parties prenantes à la préparation de REDD+, avec un accent sur la participation des peuples autochtones et autres collectivités tributaires des forêts.

214. La mise en œuvre du projet a été *a posteriori* globalement conforme aux lignes directrices pour les activités nationales du Programme ONU-REDD:

Représentation : les représentants des peuples autochtones dépendant de la forêt étaient *de facto* présents dans l'ensemble des ateliers d'information/sensibilisation, dans les formations qui intégraient les représentants de la société civile et au sein des groupes de travail.

- *Participation et inclusion* : les instances d'élaboration de programmes nationaux et des documents stratégiques (R-PP et PA) impliquent bien la représentation et la participation d'un ou plusieurs représentants des peuples autochtones.
- *Transparence et responsabilités* : Ce principe a été respecté en phase de démarrage rapide, mais devra surtout être développé durant la Phase II.

215. Au-delà de l'absence d'une stratégie structurée du projet relative à la prise en compte des populations autochtones, trois faiblesses ont été relevées à plusieurs reprises lors de la mission d'évaluation, à savoir :

- Le degré de représentativité incertain des représentants des peuples autochtones impliqués dans le projet, bien que les critères des lignes directrices du programme UN-REDD¹¹ semblent avoir été observés. Il s'agit avant tout d'une cause externe au projet : cette faiblesse structurelle est récurrente en matière d'implication des populations autochtones en Afrique Centrale,
- Le niveau de compréhension globale des représentants, qui apparaît assez faible concernant les enjeux et processus des systèmes S&MNV et leur articulation dans le mécanisme REDD+,
- Les attentes des représentants des peuples autochtones, qui apparaissent en décalage avec les objectifs du projet (financement de projet de développement, reconnaissance de droits spécifiques, en particulier en matière de sécurisation foncière,...). Il s'agit avant tout d'une cause interne au projet, dans la mesure où cette faiblesse relève d'un résultat attendu (Indicateur Résultat 1 : les parties-prenantes ont une idée claire des implications du mécanisme REDD). Il est clair cependant qu'en l'absence d'une stratégie préalable, et compte tenu de la complexité des messages à transmettre, des moyens d'y parvenir au regard des spécificités socio-culturelles des populations autochtones, et ce dans un délai d'exécution très court, l'action de sensibilisation du projet a été sans aucun doute optimale.

¹¹ (i) Des représentants choisis lors d'un processus consultatif participatif, ayant une portée nationale ou travaillant en réseau, avec une expérience de collaboration constructive avec le gouvernement et le système de l'ONU, ayant joué le rôle de représentant pour une vaste gamme d'organisations de Peuples Autochtones/de la société civile et ayant reçu leur avis, les ayant consulté et leur ayant fourni les réactions recueillies. (ii) Des représentants qui ont participé à des missions de consultation et/ou formulation et qui font partie de corps consultatifs du Programme de l'ONU-REDD ayant été constitué à l'issue de ces missions, ou (iii) Des individus reconnus comme représentants d'un réseau national de la société civile et/ou d'organisations de Peuples Autochtones.

216. Dans la perspective de la préparation de la seconde phase, il s'avère donc indispensable d'élaborer une stratégie appropriée en matière de prise en compte des populations autochtones et autres communautés dépendant de la forêt, et répondant aux orientations et prescriptions du programme UN-REDD en la matière.

7.4 Des partenariats pertinents qui ont renforcé la performance du projet

217. Quatre partenariats ont été élaborés et mis en œuvre au cours de la Phase I du projet, entre l'agence d'exécution (FAO) et les structures suivantes :

- L'INPE, pour la formation au logiciel de suivi de la déforestation et de la dégradation des forêts par télédétection (*Terra Amazon*), à Belém au Brésil (Cf. 4.1.1),
- L'OFAC, pour le renforcement de la collecte et du partage des données sur la REDD+ et le couvert forestier, à l'échelle régionale (Cf. 4.1.4),
- Le RIFFEAC, pour le développement d'un programme régional de formation professionnelle sur les 3 piliers du SNSF (*Système de Surveillance par Télédétection Spatiale, Inventaire Forestier National & Inventaire des Gaz à Effet de Serre*) porté par des centres d'excellence régionaux (Cf. 4.1.4),
- Le CIRAD, l'IRAD et l'Université Yaoundé I, pour le développement initial d'un réseau régional de parcelles permanentes, pour permettre le partage des résultats de recherche sur la biomasse et la mesure des stocks de carbone (Cf. 4.1.4)

218. Le choix des partenaires et les apports thématiques sont très pertinents au regard de l'objectif général du projet : d'un point de vue institutionnel, l'ancrage direct de l'OFAC au sein de la COMIFAC, et indirectement celui du RIFFEAC (*en tant que membre de la COMIFAC*) contribue significativement à la durabilité régionale des résultats du projet. Ces partenariats ont par ailleurs renforcé significativement la performance globale du projet, tant en termes d'efficacité que d'efficience : les produits et résultats des activités réalisées dans le cadre de ces 4 partenariats sont jugés très satisfaisants (Cf. 4.1 et 4.2).

219. L'accord d'intervention entre le Gabon et la FAO (Cf. Lettre d'Accord [LOA] signée en mai 2014 entre la FAO et l'ANPN), dans le cadre du projet, n'est pas considéré ici comme un partenariat fonctionnel du projet, puisqu'il n'était pas inscrit dans l'approche initiale du projet, mais comme un agrément opérationnel: il demeure toutefois pertinent en termes de complémentarité d'action entre le projet et la mise en œuvre du Plan Climat.

8 Question clés

220. L'évaluation a permis d'apporter des réponses aux questions-clés initiales, conformément aux prescriptions de ses TdR, et développées transversalement dans le rapport. Certaines de ces réponses sont présentées synthétiquement ci-dessous.

Questions-clé :

Quelle est l'appropriation par les pays du projet et de ses résultats, spécialement les documents de préparation et les plans d'action issus du projet ? Et quel est l'impact sur le renforcement institutionnel dans chaque pays ?

221. La nature des arrangements institutionnels et leur niveau de développement constatés à la fin de la Phase I diffèrent significativement d'un pays à un autre : si l'on se réfère aux moyens de vérification formulés dans le cadre logique, l'attribution des responsabilités qui incombent aux structures et l'introduction formelle du mécanisme d'atténuation REDD+ dans un débat sur le cadre juridique national sont cependant toutes effectives (sauf cas du Gabon), et le niveau de réalisation est jugé satisfaisant. Cette ancrage institutionnel des systèmes S&MNV et REDD+, effectif ou significativement avancé, légitime la sphère technique (CN REDD+ et Groupes de Travail) et participe de l'appropriation effective des résultats.

222. La forte visibilité, en matière de politique sectorielle des pays, des acquis de l'action, des outils stratégiques délivrés (*R-PP et Plans d'Action*), constitue sans doute un facteur déterminant dans l'appropriation de ces outils stratégiques au niveau des décideurs politiques et législateurs.

Question-clé : quelle est la *contribution au renforcement des capacités au niveau des pays* ?

223. En l'absence d'indicateurs objectivement vérifiables (il n'y a pas d'évaluation de la performance de chaque formation/session de sensibilisation disponible, mais des comptes-rendus), il ressort néanmoins que le niveau de renforcement des capacités est jugé globalement satisfaisant. Il est très satisfaisant pour les parties-prenantes institutionnelles au cœur du processus conceptuel des documents stratégiques (cadres des administrations de tutelle, chercheurs, universitaires,...), mais globalement insuffisant et très hétérogène pour les représentants de la société civile, en particulier les représentants des populations autochtones.

224. Au niveau des bénéficiaires directs, au cœur de la mise en œuvre prochaine des R-PP et PA (*CN REDD+ et GTN*), la masse critique d'expertise technique peut être considérée comme globalement atteinte, et reste naturellement à consolider ; les pays sont également indirectement renforcés à travers les membres de l'équipe projet, originaires pour la plupart des pays bénéficiaires, et qui constituent un vivier d'experts thématiques disponibles après le projet.

Question-clé : Quelle est la *valeur ajoutée de l'approche et des activités régionales, et le suivi des recommandations* ?

225. Au niveau technique, le projet a permis d'asseoir les bases adéquates du développement d'une approche régionale, afin de proposer un cadre méthodologique commun. Cela a abouti, notamment :

- à une approche pragmatique de mutualisation des efforts de renforcement des capacités visant une masse critique et une coopération accrue (définition des centres d'excellence et d'un programme de formation),
- des synergies entre les pays dans la mise en œuvre des activités,
- une coordination effective des activités,
- l'élaboration d'une stratégie de communication régionale,
- Le développement d'outils appropriés et pérennes pour permettre un partage des données et la comparabilité des méthodes développées (*placettes permanentes, équations allométriques, activités avec l'OFAC*).

226. Au niveau stratégique, le programme régional a été un véritable trait d'union entre les préoccupations nationales et la vision stratégique régionale, en particulier lors de l'Université d'Afrique Centrale à Brazzaville, en juin 2014. La forte visibilité politique des acquis du

projet, à travers les outils stratégiques délivrés (*R-PP et Plans d'Action*), devraient renforcer significativement le poids et la cohérence d'action de l'ensemble des pays de l'espace COMIFAC dans les négociations internationales liées aux changements climatique.

227. Au niveau du suivi, au-delà de l'appui technique apporté par le projet en matière de suivi-évaluation auprès de la COMIFAC, le COPIL a joué un rôle central dans le suivi et l'orientation du projet, et a fortiori de sa composante régionale ; toutes les recommandations du COPIL ont été suivies jusque-là.

Question-clé : quelles sont les attentes pour une deuxième phase du projet, tant au niveau des différents pays qu'au niveau régional ?

228. Au-delà des recommandations formulées collégialement au 3ème COPIL en septembre 2014, qui s'inscrivent dans une perspective de durabilité de l'action, les principales attentes et remarques des parties-prenantes pour la réalisation de la seconde phase, exprimées lors des entretiens d'évaluation, sont les suivantes :

1. *Veiller à réduire au maximum le délai de la période transitoire entre les deux phases,*
2. *Mettre en œuvre les PA sur la base d'actions concrètes sur le terrain, avec les moyens appropriés, tant humains que financiers ; tenir compte de la saisonnalité de certaines activités,*
3. *Contribuer au renforcement du débat et des actions sur la sécurisation du foncier rural,*
4. *Apporter des appuis dans la recherche de financement pour disposer des ressources nécessaires pour produire les données (inventaires forestiers notamment)*
5. *Poursuivre le renforcement des capacités, en particulier dans les domaines suivants :*
6. *calcul du stock de carbone,*
7. *conservation des ressources forestières,*
8. *EIES, télédétection, SIG,*
9. *Renforcer le volet sensibilisation/formation et stratégie de diffusion de l'information auprès de la société civile, notamment des populations rurales et des populations autochtones,*
10. *Renforcer la sensibilisation des parlementaires,*
11. *Assurer plus de souplesse dans les procédures administratives et financières,*
12. *Adapter l'équipe projet au niveau des pays : équipe trop restreinte dans certains pays, compte tenu du volume d'activité,*
13. *Veiller à assurer un délai d'exécution adéquat et compatible avec les autres activités des parties-prenantes nationales et régionales,*
14. *Renforcer les capacités techniques et fonctionnelles de la COMIFAC, et contribuer à son autonomisation sur la gestion du volet S&MNV, nécessaire à la fin de la Phase II,*
15. *Prévoir un temps adapté pour les activités de rapportage.*

9 Conclusions et recommandations

9.1 Conclusions

229. A l'issue de cette première phase du projet, les résultats atteints -conformes à l'objectif général du projet et son cadre logique- confèrent à l'action un degré satisfaisant de

performance et d'efficacité: il peut être considéré comme très satisfaisant si cette performance est mise en perspective avec le défi important que sous-tendait un tel projet, sur un pas de temps limité (caractère pionnier, thématiques abordées complexes, parties-prenantes nombreuses et très diverses, étendue et portée géographique).

230. La courte durée d'exécution effective du projet (en moyenne de 13,5 mois au niveau des pays) a été le principal facteur limitant, adéquatement compensé par une gouvernance et une gestion performante et appropriée des ressources humaines et financières. La mise en œuvre du projet s'est caractérisée par sa flexibilité et la recherche constante d'efficacité pour les investissements réalisés. La durée d'exécution de la Phase I n'a pas affectée significativement son efficacité, bien que des activités restent à menées durant la phase transitoire, avant la clôture du projet (31 décembre 2014).

231. En conséquence, le résultat global de la Phase I offre, à un niveau adéquat, un capital d'amorçage qui permet à présent de réaliser les actions-clés requises pour l'élaboration des systèmes S&MNV nationaux ; en corollaire, il permet à la COMIFAC d'appuyer de manière cohérente et synchronique les pays dans ce processus, en particulier à travers le rôle joué par son Secrétariat Exécutif, l'OFAC et le RIFFEAC. Les résultats acquis au terme de cette phase de «*démarrage rapide*» répondent de manière appropriée au processus REDD+, et constituent bien le prérequis indispensable au démarrage de la seconde phase.

232. La qualité des livrables-clés disponibles -*principaux résultats attendus de cette Phase I (R-PP et plans d'action)*-, la nature des arrangements institutionnels mis en place et en cours de consolidation (*cadre législatif*), ainsi que les outils de coordination, d'harmonisation et de suivi à l'échelle régionale, confirment de manière probante la pertinence du projet, dans sa conception et l'approche adoptée, et la solidité de la théorie du changement initiale, telle que définie dans le document de projet à travers la chaîne de résultats.

233. L'impact direct du projet, significatif, repose principalement sur ses acquis en termes de renforcement des capacités humaines, techniques, organisationnelles, institutionnelles et stratégiques, à l'échelle des pays et sous-régionale; ce niveau d'impact -*par son intensité, sa portée et son étendue*- confère au projet un caractère exceptionnel en termes de performance, qui plus est dans un délai d'exécution très limité.

234. L'analyse de l'ensemble du cycle de vie du projet a toutefois révélé quelques faiblesses conceptuelles, fonctionnelles et opérationnelles, qui sont limitées compte tenu de l'ampleur du projet ; celles-ci n'ont pas affecté significativement la performance globale de l'action dans sa Phase I, mais ont agi, à des degrés divers, comme des facteurs limitant l'optimisation de cette performance. L'absence de stratégie initiale « genre » et « peuples autochtones », dans la conception du projet, et ce malgré les exigences et prescriptions du programme UN-REDD en la matière, constitue la faiblesse conceptuelle la plus significative, malgré les efforts opérationnels de l'équipe projet.

9.2 Recommandations

Recommandation 1 (FAO/COMIFAC) :

Dans la perspective de la préparation de la seconde phase, et de sa mise en conformité avec les exigences du mécanisme REDD+, il est nécessaire d'élaborer une stratégie «*aspects genre*» appropriée à son objectif général, et répondant aux orientations de la COMIFAC et des prescriptions du programme UN-REDD en la matière. Afin d'asseoir de manière appropriée et transversale l'approche «*aspects genre*» dans la Phase II, le projet pourrait utilement internaliser des compétences spécifiques au sein de son équipe.

235. La COMIFAC dispose d'un outil de référence relatif aux aspects genre, élaboré par le REFADD (*Réseau Femmes Africaines pour le Développement Durable*) : «Stratégie régionale sur le genre en matière de REDD+ et adaptation au changement climatique». Le document de préparation de la seconde phase du projet peut s'inspirer utilement, entre autres, des «actions prioritaires» ainsi que des «principes sensibles au genre» proposés par le REFADD pour définir une stratégie genre. Une réflexion pourrait être amorcée lors des Consultations nationales au niveau des différents pays, prévus en décembre 2014, puis des consultations régionales prévues en janvier 2014.

Recommandation 2 (FAO/COMIFAC) :

Dans la perspective de la préparation de la seconde phase, et de sa mise en conformité avec les exigences du mécanisme REDD+, il est nécessaire d'élaborer une stratégie relative à l'engagement des «*peuples autochtones et autres communautés dépendant de la forêt*», appropriée à son objectif général, et répondant aux prescriptions du programme UN-REDD en la matière

236. Compte-tenu de l'importance et de la complexité de cette thématique dans le Bassin du Congo, de la sensibilité politique dans certains pays liée à son caractère ethnocentrique (*en particulier le Rwanda*) et, en conséquence, de la difficulté d'élaborer une stratégie appropriée, une étude thématique préalable pourrait être utilement réalisée ; elle pourrait notamment identifier les antagonismes entre les droits fonciers légaux, les usages en vigueur et les conditions minimales d'accès à la terre et aux ressources forestières *in extenso* pour répondre aux exigences du programme UN-REDD. Une réflexion pourrait être amorcée lors des Consultations nationales au niveau des différents pays, prévues en décembre 2014, puis des consultations régionales prévues en janvier 2014.

237. Le positionnement imparfait de l'accord d'intervention entre le Gabon et la FAO dans le cadre du projet, qui demeure très pertinent en termes de complémentarité d'action entre le projet et la mise en œuvre du Plan Climat, ne répond pas *de facto* à la stratégie générale du projet, puisqu'en dehors du mécanisme REDD+.

Recommandation 3 (FAO/COMIFAC) :

Il apparaît nécessaire d'élaborer une stratégie appropriée en Phase II pour insérer de manière adéquate la spécificité de la contribution du Gabon. Cette stratégie doit être clairement formulée pour répondre à l'objectif général du projet ; un bénéfice mutuel attendu entre les pays devrait être apporté grâce au partage des enseignements et des plus-values potentielles d'une approche basée sur un Plan Climat, comparativement à une approche exclusivement basée sur le mécanisme REDD+.

238. Le dimensionnement inapproprié des consultants nationaux (*1 par pays*), qui n'a pas mobilisée adéquatement les ressources humaines en fonction du volume effectif d'activités à réaliser.

239. Par ailleurs, l'organisation fonctionnelle adoptée rend difficilement lisible la position de « *chef de projet* » et référent *-le CTA-*, par rapport au rôle du Chargé de Programme

Recommandation 4 (FAO/COMIFAC) :

Dans la perspective de la préparation de la seconde phase, il est nécessaire de bien évaluer le volume des activités nationales à réaliser, afin de dimensionner les ressources humaines nécessaires, tant sur les aspects techniques (consultants permanents et court terme) que de support administratif

240. Cela pourrait être réalisé lors des Consultations nationales au niveau des différents pays, prévues en décembre 2014, puis des consultations régionales prévues en janvier 2014.

241. La stratégie de communication du projet a été élaborée tardivement (*Cf. rapport thématique août 2014*) et n'a donc pas été réalisée : sa mise en œuvre (*même partielle*) aurait significativement renforcée la visibilité globale.

Recommandation 5 (FAO/COMIFAC) : La stratégie de communication élaborée dans la Phase 1, et livrée tardivement, doit être mise en œuvre dans la phase II.

242. Pour ce faire, des activités et des moyens appropriés doivent être prévus. Ce point devrait être intégré lors des Consultations nationales au niveau des différents pays, prévues en décembre 2014, puis des consultations régionales prévues en janvier 2014

243. Les recommandations formulées précédemment, dans la perspective de la Phase II – *qui va opérer un important changement d'échelle (nature et taille de l'intervention)*- devront faire l'objet de mesures correctives adaptées, au risque d'affecter significativement l'action future, voire en constituer un facteur de blocage.

244. Compte-tenu de ses atouts majeurs (*Cf. 4.2.4*), le Centre de SIG et Télédétection de l'Université du Rwanda (CGIS/UR), à Butaré, devrait être retenu parmi les Centres d'Excellence, dans la perspective de la mise en œuvre des activités de la 2ème phase du projet MNV et du renforcement de sa performance globale.

Recommandation 6 (FAO/COMIFAC) :

Il demeure nécessaire de mettre en œuvre dans les délais impartis l'ensemble des décisions du 3ème COPIL (*Cf. Annexe 10*)