



Le Groupe-conseil baastel s.p.r.l.
Rue des Colonies 11
B-1000 Bruxelles
Tél: ++32-(0)2 517 61 40
www.baastel.com
Email: gaetan.quesne@baastel.com

**Projet « TRIDOM Conservation de la
biodiversité transfrontalière dans l'interzone
du Dja-Odzala-Minkébé au Cameroun, Congo et Gabon »**

Evaluation à mi-parcours

Rapport Préliminaire

27 Avril 2012

Table des matières

Liste des tables et figures	ii
Acronymes	iii
Résumé exécutif.....	iv
1. Introduction.....	1
1.1 Objectifs de l'évaluation	1
1.2. Méthodologie utilisée	1
1.3. Référentiel de l'évaluation	2
2. Le projet et son contexte.....	4
3. Constats	6
Formulation du projet	6
Approche de mise en œuvre.....	12
Mise en œuvre	19
Résultats	40
4. Conclusions	69
5. Recommandations	75
Annexe 1 – Termes de référence de l'évaluation	77
Annexe 2 – Matrice d'évaluation	91
Annexe 3 – Liste des personnes interviewées	103
Annexe 4 - Contributions à la réalisation du Plan de Convergence de la COMIFAC	107
Annexe 5 – Niveau de mobilisation des cofinancements	110
Annexe 6 – Tableau d'analyse sommaire des indicateurs	111
Annexe 7 – Matrice d'évaluation des risques	121
Annexe 8 – Liste des documents revus	122

Liste des tables et figures

Tableaux

Tableau 1 : Etapes du processus de formulation.....	7
Tableau 2 : décaissements annuels totaux par type de dépenses	22
Tableau 3 : décaissements annuels totaux et relatifs par résultat.....	22
Tableau 4 : cofinancements prévus à la signature des lettres d'engagement (2004) et estimation du niveau de réalisation par l'équipe d'évaluation.....	24
Tableau 5 : Simulation de décaissement pour la fin de projet, par rapport au budget total FEM de US\$ 10 117 500.....	26
Tableau 6 : Analyse des déclencheurs de la seconde tranche	27
Tableau 7 : Aperçu des outils de planification, suivi et rapportage utilisés dans le cadre du projet.....	29
Tableau 8 : organes de concertation du projet TRIDOM	33
Tableau 9 : Risques identifiés dans le rapport annuel de 2011	38
Tableau 10 : Niveau de mise en œuvre des activités et de réalisations des livrables attendus	41
Tableau 11 : Renseignement des indicateurs d'objectif et de résultats	53
Tableau 12 : DO et IP Rating.....	64

Figures

Figure 1 : Décaissements annuels des différentes unités (3 EPN et URGP).....	23
Figure 2 : Simulation des décaissements sur la durée du projet TRIDOM.....	25

Acronymes

ANPN	Agence nationale des parcs nationaux du Gabon
BDD	Base de données
CAD	Comité d'aide au développement
CDB	Convention des Nations Unies sur la diversité biologique
CI	Conservation Internationale
COMIFAC	Commission des Forêts d'Afrique Central
CPR	Comité de Pilotage Régional
CR	Coordonnateur Régional
CST	Comité Scientifique et Technique
CTR	Conseiller Technique Régional
DOA	<i>Delegation of authority</i>
ECOFAC	Conservation et utilisation rationnelle des Ecosystèmes Forestiers d'Afrique Centrale
EPN	Equipes de projet nationales
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
FSC	<i>Forest Stewardship Council</i>
LAB	Lutte anti-braconnage
MIST	Management Information SysTem
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIBT	Organisation Internationale des Bois Tropicaux
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTA	Plan de Travail Annuel
PPT	Plan Pluriannuel de Travail
PRODOC	Document de projet
SIG	Système d'Information Géographique
SNAT	Schéma national d'aménagement du territoire
SNOC	Sénégal Operations Centre
TdR	Termes de Référence
TNS	Tri-Nationale de la Sangha
TRIDOM	Tri-nationale Dja-Odzala-Minkébé
UE	Union Européenne
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
URGP	Unité Régionale de Gestion du Projet
WCS	Wildlife Conservation Society
WWF	Fonds mondial pour la nature

Résumé exécutif

Un résumé exécutif sera présenté dans la version finale du rapport d'évaluation.

1. Introduction

1.1 Objectifs de l'évaluation

Comme indiqué dans ses Termes de référence (TdR), les objectifs de cette évaluation à mi parcours sont les suivants :

1. Renforcer la gestion adaptative et les fonctions de suivi du projet ;
2. Evaluer la pertinence et éventuellement réviser le cadre logique du projet en tenant compte du temps et du budget restant ;
3. S'assurer que les résultats du projet contribuent à l'atteinte des objectifs du FEM ;
4. Proposer des lignes de base et des indicateurs réalistes pour mesurer l'impact du projet ;
5. Formuler des recommandations sur le financement de la Tranche II et sur la date de clôture opérationnelle du projet.

La mission d'évaluation a :

- Analysé les réalisations à la lumière des objectifs initiaux du projet ;
- Pris en compte la pertinence, l'effectivité, l'efficacité, l'efficience et la durabilité du projet. Les progrès vers les impacts ont également été analysés à un niveau permet par l'exercice d'évaluation, même s'il est trop tôt dans le cycle du projet pour réaliser une analyse d'impacts complètes ;
- Identifié les facteurs ayant facilité ou empêché l'avancée vers l'atteinte des objectifs ;
- Proposé des recommandations éventuelles relatives à des mesures spécifiques pouvant être prises pour améliorer la mise en œuvre du projet et/ou sa gestion ; et
- Couvert les questions liées à la performance, la conception, la stratégie, le format de rapportage et le Suivi et Evaluation (S&E) du projet.

Une attention particulière a également été apportée à l'utilisation de l'assistance technique et à la relation entre l'UNOPS et le WWF.

1.2. Méthodologie utilisée

Les principales étapes de cette évaluation à mi-parcours sont les suivantes :

Etape 1 : Revue documentaire préliminaire

L'équipe d'évaluation a procédé à une revue documentaire préliminaire qui a contribué à l'identification des questions évaluatives et des indicateurs qui ont guidé le processus d'évaluation. Une matrice d'évaluation présentant ces différents éléments est présentée en Annexe 2. Cette matrice d'évaluation a été au centre des étapes de structuration et de mise en œuvre de cette évaluation.

Etape 2 : Note de démarrage

Une note de démarrage a été élaborée à la suite de la revue documentaire et a proposé la structuration de l'évaluation (matrice d'évaluation, questions évaluatives, indicateurs, sources d'information et moyens de collecte), un programme de mission actualisé, et des protocoles d'entretiens définis pour chaque type de parties prenantes interviewées.

Etape 3: Missions au Cameroun, Gabon et Congo

L'équipe d'évaluation s'est ensuite rendue dans chacun des 3 pays d'intervention de TRIDOM pour s'entretenir avec les principales parties prenantes, équipes de projet, autorités nationales et locales, communautés et bénéficiaires, et partenaires du projet. Dans chaque pays, des visites de sites ont été réalisées.

Ces visites de site ont été sélectionnées par l'Unité régionale de gestion du projet (URGP) en partenariat avec les Equipes de projet nationales (EPN) sur la base des critères suivants :

- Sites où le projet est intervenu, soit directement, soit via le partenariat avec WWF, et
- Logistique et accessibilité du terrain.

En parallèle à cette mission dans les trois pays, des entretiens téléphoniques complémentaires ont également été réalisés, avec notamment le Conseiller Technique Régional (CTR) Biodiversité du PNUD-FEM basée à Bratislava, le *Practice Leader Environment* de l'UNOPS basé à New York, et le spécialiste de l'UNOPS-SNOC basé à Dakar.

Une liste complète des différentes personnes interviewées dans le cadre de ce processus d'évaluation est présentée en annexe 3.

Etape 4 : Revue documentaire et analyse détaillée

Sur la base de l'information transmise aux évaluateurs en amont de la mission et recueillie lors des entretiens réalisés au Cameroun, Gabon et Congo et par téléphone, l'équipe d'évaluation a procédé durant et après la mission de terrain à la revue détaillée de la documentation et des autres données recueillies, à la lumière des indicateurs retenus, de manière à répondre aux questions évaluatives.

Les évaluateurs ont ensuite réalisé une analyse croisée et une triangulation des données quantitatives et qualitatives assemblées sur la base des résultats des différents entretiens, de l'observation et de la revue documentaire. L'équipe a réalisé cette triangulation (validation) des données par leur recoupement à travers les différents outils de collecte utilisés de façon à asseoir solidement ses constats, leçons apprises et enseignements. Des éléments contextuels ont été joints aux constatations de l'équipe et aux données quantitatives afin de faciliter leur interprétation, leur analyse et la formulation de conclusions adéquates.

Etape 5 : Rédaction du rapport provisoire

Une semaine après la fin de la mission, l'équipe d'évaluation a procédé à la rédaction du présent rapport préliminaire qui a été remis le 27 avril au Directeur de l'UNOPS-SNOC à Dakar et à l'Unité Régionale de Gestion du Projet (URGP), qui le soumettront aux membres du Comité scientifique et technique (CST) et du Comité de pilotage régional (CPR).

Etape 6 : Présentation des conclusions et recommandations préliminaires

L'évaluateur international assistera aux réunions du CST (prévues les 7 et 8 mai 2012) et du CPR (prévues les 10 et 11 mai 2012) à Yaoundé et y présentera les conclusions et recommandations préliminaires, sous forme d'une présentation PowerPoint.

Etape 7 : Rédaction du rapport final

Le rapport final sera élaboré à la suite de la réception des commentaires sur le rapport préliminaire émis par le bureau de l'UNOPS, les équipes du projet, le CTR du PNUD/FEM, ainsi que les membres du CST et du CPR. Il prendra en compte les différents commentaires qui seront reçus au plus tard le 18 mai 2012. Le rapport final sera remis au plus tard le 25 mai 2012.

Deux semaines après l'acceptation du rapport final, une traduction en anglais sera commanditée par l'UNOPS.

1.3. Référentiel de l'évaluation

Ce chapitre présente les outils de structuration de la démarche évaluative incluant la définition d'une structure d'analyse opérationnelle (questions évaluatives, indicateurs et sources d'information). Ce canevas structurera les étapes suivantes de collecte de l'information et d'analyse des données collectées.

Les questions évaluatives présentées ici ont été élaborées suite à une analyse des Termes de Référence (TdR) de l'évaluation qui sont présentés en Annexe 1. Ces questions évaluatives doivent permettre de répondre aux différentes attentes exprimées dans ces TdR. Elles couvrent les 5 critères du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD/ OCDE/), à

savoir: (i) Pertinence ; (ii) Efficacité ; (iii) Efficience ; (iv) Impacts ; et (v) Durabilité. Afin d'être cohérent avec la structure du rapport d'évaluation qui était proposée en Annexe II des TdR, ces questions évaluatives ont été regroupées selon les parties proposées, à savoir (i) Formulation du projet ; (ii) approche de mise en œuvre ; (iii) mise en œuvre ; et (iv) résultats.

Sur ces bases, les questions évaluatives proposées par niveau d'évaluation auxquelles l'évaluation apporte une réponse sont les suivantes. Des sous-questions évaluatives ont également été définies et sont présentées au sein de la matrice en Annexe 2.

Formulation du projet

Q1. La formulation du projet a-t-elle été satisfaisante et la stratégie de mise en œuvre élaborée, ainsi que les activités programmées, sont-elles pertinentes vis-à-vis des extrants, des résultats attendus et de l'atteinte des objectifs du projet ? (*Pertinence et efficacité*)

Approche de mise en œuvre

Q2. Les différentes parties prenantes au niveau national et local se sont-elles appropriées le projet et ses interventions, et leur niveau de participation est-il adéquat ? (*Pertinence, efficacité, efficience et durabilité*)

Q3. L'approche de reproduction, de diffusion de l'information et de communication des activités et des résultats est-elle adéquate ? (*Efficacité et efficience*)

Q4. Quels sont les avantages comparatifs du PNUD-FEM et de l'UNOPS ? (*Efficacité et efficience*)

Mise en œuvre

Q5. La planification financière et la programmation des activités sont-elles efficaces ? (*efficience et efficacité*)

Q6. Le système de suivi-évaluation est-il efficace ? (*Efficience*)

Q7. Les mécanismes, modalités et moyens de coordination et de gestion sont-ils performants ? (*Efficience*)

Q8. La gestion des risques et des facteurs sous-jacents est-elle efficace ? (*Efficience*)

Résultats

Q9. Quelle est la contribution à ce stade de la mise en œuvre du projet à l'atteinte des résultats attendus et de l'objectif ? (*Efficacité et impacts*)

Q10. Quelle est la probabilité de durabilité, de réplique et de vulgarisation des résultats après la mise en œuvre du projet ? (*Durabilité*)

Cette structure d'évaluation est présentée dans la matrice d'évaluation jointe en Annexe 2. Cette matrice, principal outil de structuration et de collecte de l'information pour cette évaluation, synthétise les questions évaluatives (Q), les sous-questions et les indicateurs (I) informant chaque question évaluative. Sont également identifiées et présentées dans cette matrice les méthodes de collecte et les sources d'information mobilisées pour renseigner les indicateurs.

2. Le projet et son contexte

Le projet de Conservation de la biodiversité transfrontalière dans l'interzone Minkébé-Odzala-Dja au Gabon, Congo et Cameroun (TRIDOM) est une initiative de trois gouvernements du Bassin du Congo cofinancée par le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM), les gouvernements du Gabon, Congo et Cameroun, le Fonds mondial pour la nature (WWF), *Wildlife Conservation Society* (WCS), Conservation Internationale (CI), le projet Conservation et utilisation rationnelle des Ecosystèmes Forestiers d'Afrique Centrale (ECOFAC) financé par l'Union Européenne et l'Organisation Internationale des Bois Tropicaux (OIBT)¹.

L'espace TRIDOM est une écorégion de forêts tropicales denses et humides de l'ouest du Bassin du Congo représentant une grande partie du milieu tropical sauvage de l'Afrique Centrale. Il représente la deuxième étendue de forêt tropicale humide du monde et couvre une superficie approximative de 150.000 km², soit 7,5% du Bassin du Congo. Il est composé de neuf (09) aires protégées avec des zones périphériques et un paysage de production centralement positionné dénommé l'interzone.

L'objectif global de ce projet est la conservation de la biodiversité forestière d'importance mondiale du Bassin du Congo en favorisant l'intégration des objectifs de conservation dans la planification nationale et régionale en vue du développement durable dans la Tri-nationale Dja-Odzala-Minkébé (TRIDOM).

Son objectif spécifique est le maintien des fonctions de la connectivité écologique des trois réserves et d'assurer la conservation à long terme de son système d'aires protégées à travers un aménagement intégré, durable et participatif dans l'interzone entre les aires protégées.

Ce projet est axé autour des quatre résultats attendus suivants qui comprennent eux-mêmes 7 extrants² :

- (i) Les structures d'affectation des terres et de gouvernance du complexe transfrontalier pour la conservation de la biodiversité et l'exploitation durable des ressources naturelles sont conçues, approuvées et opérationnelles ;
- (ii) La capacité à contrôler les tendances de la biodiversité, de l'exploitation des ressources et des fonctions écologiques et à minimiser les pressions sur les ressources naturelles est renforcée dans la TRIDOM ;
- (iii) Les gains provenant de la gestion communautaire des ressources naturelles contribuent à la réduction de la pauvreté ; et
- (iv) Un financement durable est mobilisé pour la conservation et l'aménagement durable de la TRIDOM.

L'intervention se fonde sur un certain nombre de choix stratégiques qui se déclinent comme suit : (a) diriger les financements du FEM en priorité sur l'interzone entre les parcs, contribuant ainsi à la consolidation du projet de conservation de la TRIDOM qui couvrirait effectivement toute la zone ; (b) encourager le développement dans l'interzone de plans d'affectation des terres bien conçus afin de faciliter la mise en œuvre de meilleures stratégies de gestion des ressources ; (c) améliorer les capacités opérationnelles des Ministères en charge des forêts et des aires protégées sur le terrain ; (d) coopérer avec les entreprises d'exploitation forestière en vue de l'adoption de règles interdisant l'utilisation de leurs infrastructures et équipement d'exploitation forestière pour la chasse ; (e) développer des incitations socio-économiques viables ; et (f) soutenir tout effort visant à développer des stratégies efficaces de financement durable sur la base de programmes d'activités et en combinant diverses ressources issues des revenus potentiels.³

La mise en œuvre du projet TRIDOM se déroule sur une période de 7 ans et est financée à travers deux tranches distinctes. Tel que définis dans le Document de projet final⁴, il était prévu que la première Tranche couvre les années 1 à 4 de mise en œuvre et mette en place le cadre propice en termes de plans de

¹ TRIDOM. Document de projet final. p.17

² Tel que définis dans le cadre logique du projet présenté dans le document final de projet à partir de la page 41

³ TRIDOM. Document de projet final. p.7

⁴ TRIDOM. Document de projet final. p.8

zonage de la forêt, d'accords de gestion collaborative, de plans directeurs d'aménagement, de plans financiers, et de suivi. La deuxième Tranche doit couvrir les Années 5 à 7 de mise en œuvre et être consacrée à la mise en œuvre de systèmes opérationnels d'aménagement intégré du paysage comprenant les progrès réalisés en matière de financement durable.

L'approbation de la deuxième Tranche est subordonnée à la satisfaction de 5 « déclencheurs » qui ont été proposés dans le Document de projet final.⁵

Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a été mandaté comme Agence de mise en œuvre des fonds du FEM. Le PNUD a pour mandat la gestion des fonds, l'appui stratégique, technique et administratif.

Le PNUD/FEM a contracté le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) comme Agence d'Exécution du projet. Le projet TRIDOM forme partie du portefeuille du Bureau UNOPS-Dakar, SNOC (Sénégal Operations Centre). Les rôles du SNOC comprennent la supervision générale du projet, le contrôle des procédures financières-administratives, la gestion des ressources humaines, ainsi qu'un appui aux achats.

Comme l'UNOPS n'a pas de représentation dans un des trois pays de l'espace TRIDOM, les équipes du projet sont soutenues par les Bureaux Pays PNUD au Cameroun, au Congo et au Gabon. Afin de clarifier la relation entre le PNUD et l'UNOPS dans le cadre de ce projet, les trois Bureaux Pays PNUD ont signé en 2009 une Lettre d'Accord avec l'UNOPS. Le Gabon a été désigné « Pays chef de file » parmi les trois Bureaux Pays PNUD. Cela implique que le Bureau Pays PNUD-Gabon est l'interlocuteur direct de l'UNOPS.⁶

Du à son caractère régional, le projet TRIDOM est, sur le plan institutionnel, rattaché au Secrétariat Exécutif de la Commission des Forêts d'Afrique Centrale (COMIFAC)⁷. Par ailleurs, les trois Etats ont signé un Accord de coopération en 2005 sous l'égide de la COMIFAC et le projet TRIDOM est ainsi inscrit dans le Plan de convergence de la COMIFAC.⁸

La structure du projet comprend 4 équipes : une Unité régionale de gestion du projet (URGP) basée à Yaoundé et 3 Equipes de projet nationales (EPN) basées à Yaoundé, Brazzaville et Libreville.

⁵ Idem

⁶ TRIDOM. Rapport initial final. p.8

⁷ Idem

⁸ TRIDOM. Termes de référence de l'évaluation à mi-parcours. p.2

3. Constats

Formulation du projet

Q1. La formulation du projet a-t-elle été satisfaisante et la stratégie de mise en œuvre élaborée, ainsi que les activités programmées, sont-elles pertinentes vis-à-vis des extrants, des résultats attendus et de l'atteinte des objectifs du projet ?

Le processus de formulation a été largement consultatif et les différentes parties prenantes ont apprécié les consultations menées. En revanche, la durée de la formulation du projet, qui a pris 10 ans entre l'idée initiale et le démarrage des activités, est largement critiquée, bien que l'aspect transfrontalier et les multiples acteurs impliqués expliquent en partie les délais d'approbation et de mise en œuvre.

La qualité du document de projet est relativement bonne, même si un certain manque de précision et de clarté sur les rôles de chaque partie prenante ou encore sur la définition des activités génératrices de revenu pour les communautés locales peut être regretté.

Malgré l'évolution du contexte institutionnel et socio-économique, avec la montée des enjeux liés au braconnage, et les développements miniers et agro-industriels sur la zone, les objectifs du projet sont toujours pertinents et sa stratégie est en ligne avec les besoins des bénéficiaires, en particulier les partenaires institutionnels du projet qui représentent les principaux bénéficiaires des activités menées. Cependant, les avis divergent sur l'importance que devrait accorder le projet à certains aspects tels que la lutte contre le braconnage, les plans d'aménagement, la concentration des activités sur l'interzone, ou encore le développement d'activités avec les communautés locales. Certaines des personnes interrogées ont ainsi exprimé un besoin de clarification du focus du projet et de sa stratégie de mise en œuvre, afin d'éviter toutes frustrations liées à des attentes particulières.

Le projet est également pertinent avec les politiques nationales et régionales dans le domaine de la conservation, les trois gouvernements étant engagés dans le plan de convergence de la COMIFAC, la Convention des Nations Unies sur la diversité biologique, et la mise en œuvre au niveau national de politiques forestières et de conservation. Il convient cependant de souligner des écarts parfois importants entre les politiques de conservation affichées et les politiques de développement économique qui sont à l'étude ou appliquées, par exemple par les ministères des mines ou de l'agriculture.

Finalement, l'intégration de l'approche genre est globalement assez faible dans le projet. Le document de projet ne fait aucune mention du rôle particulier des femmes et de sa prise en compte par les activités du projet. Il serait donc important, dans la mise en œuvre des activités, d'inclure des femmes dans les différentes comités et plateformes de concertation (autant que possible, considérant la faible représentation des femmes au sein même des organisations partenaires), et de bien considérer leur rôle spécifique, notamment au sein des communautés villageoises de l'espace TRIDOM.

3.1.1. Processus de formulation du projet

Une période d'approximativement 10 ans s'est écoulée entre l'identification du projet en 1998/99 et sa mise en œuvre effective en septembre 2009 (atelier régional de lancement et premières réunions des Comité scientifique et technique, Comité de pilotage et Revue TriPartite). Le processus de formulation du Document de projet (PRODOC) initial (phase PDF-B) a duré environ 3 ans, entre 2001 et 2004, avec une approbation du document de projet par le conseil du FEM en 2004. C'est après cette phase de formulation initiale que le lancement véritable du projet a pris beaucoup de temps, avec en 2005 la signature de l'Accord de coopération TRIDOM lors du Sommet de Brazzaville, conjointement avec l'institution de la COMIFAC, un atelier technique organisé à Libreville en 2006 et un Comité Local d'Examen du Projet à Douala la même année, puis la signature du document de projet un an plus tard par les trois gouvernements et les bureaux pays du PNUD. Le contrat d'exécution avec l'UNOPS et le recrutement du Coordonnateur régional (CR) ont pris un an de plus, avec une arrivée en poste du Coordonnateur régional en août 2008. Le CR a travaillé pendant un an à la mise en place des équipes nationales et l'achat des équipements nécessaires, l'installation des bureaux, et l'organisation de l'atelier de lancement régional qui s'est tenu en septembre 2009, date véritable du démarrage des activités du projet. Le tableau 1 ci-dessous résume les étapes de la formulation du projet jusqu'à son démarrage effectif :

Tableau 1 : Etapes du processus de formulation

Période	Événement / étape
1998/99	Identification du projet
1999	Sommet de Yaoundé
2001/04	Phase PDF-B
2004	Approbation FSPB par le Conseil du FEM
2005	Sommet de Brazzaville, signature de l'Accord de Coopération TRIDOM
2006 (mai)	Atelier technique, Libreville
2006 (septembre)	Comité Local d'Examen du Projet (CLEP), Douala
2007 (septembre)	Signature du PRODOC par les trois Gouvernements et Bureaux Pays PNUD
2008 (juin)	Mission Chargé de Portefeuille UNOPS
2008 (août)	Arrivée en poste du Coordinateur Régional
2009 (septembre)	Atelier de Lancement Régional 1 ^{ères} Réunions CST, CRP et RTP

De nombreux facteurs expliquent la durée de ce processus :

- Le projet couvre trois pays dont la coopération sur les questions de biodiversité était alors inexistante. Un processus d'appropriation et de négociation a donc eu lieu, non seulement pour le projet TRIDOM mais également pour la mise en place de la COMIFAC, qui a été officiellement instituée lors du Sommet de Brazzaville en 2005, et à laquelle le projet est rattaché sur le plan institutionnel ;
- La mise en œuvre du projet par le PNUD a donné lieu à un certain nombre de discussions entre les trois bureaux pays du PNUD. Par ailleurs, le projet avait été formulé dans l'idée d'une exécution par le WWF, option qui a été rejetée par les trois Etats, qui ne souhaitaient pas donner cette responsabilité à une ONG internationale compte-tenu des nombreux aspects institutionnels, voire régaliens, touchés par le projet. Le choix de l'UNOPS comme agence d'exécution s'est alors présenté comme une solution consensuelle et satisfaisante pour toutes les parties ;
- Le recrutement du CR a également pris un certain temps, le processus ayant dû être renouvelé faute de candidatures satisfaisantes lors de la première sélection ; et
- Le recrutement des équipes nationales (EPN), la mise en place des bureaux nationaux, et les divers achats d'équipement ont pris un certain temps également avant le lancement des activités.

Le processus de formulation lui-même a été réalisé par le WWF Gabon (PDF-B, budget de 345 838 USD). La participation des parties prenantes a été un des éléments clés de ce travail, avec l'organisation d'ateliers nationaux de concertation et de deux ateliers régionaux. Un atelier technique a également été organisé par la COMIFAC en 2006 afin d'enrichir la conception du projet. Les entrevues réalisées par l'équipe d'évaluation dans les trois pays révèlent une satisfaction générale quant à l'aspect participatif de la formulation du projet. Les différentes parties prenantes estiment avoir été consultées de manière appropriée, même si beaucoup regrettent la lenteur du processus.

3.1.2. Qualité du document de projet FEM

Le PRODOC présente une analyse de la situation dans la zone d'intervention, détaillant les menaces qui pèsent sur l'espace TRIDOM, notamment le risque de fragmentation et de destruction des corridors biologiques existants entre les différentes aires protégées. Il décrit également la stratégie, les objectifs et les sept extrants du projet, et divise le projet en deux tranches distinctes, la première tranche devant être validée par l'atteinte de cinq « déclencheurs ».

Le PRODOC décrit également les dispositions organisationnelles et institutionnelles du projet. Le montage institutionnel est relativement complexe, étant donnée la dimension régionale du projet et

l'aspect transfrontalier des activités à mener. Il faut noter un changement important au niveau du rôle des autorités nationales. En effet, le PRODOC spécifie : « L'exécution au niveau national incombera à un Directeur national désigné par le gouvernement, qui conclura avec l'UNOPS un accord d'appui technique à apporter au Directeur national⁹ ». En réalité, suite à plusieurs rencontres organisées avec l'appui de la COMIFAC, la fonction de Directeur national a finalement été transformée en Point Focal TRIDOM, qui sert de point d'ancrage au sein des administrations nationales pour chaque EPN. Les coordonnateurs nationaux des EPN sont donc statutairement indépendants des administrations nationales, mais travaillent en étroite collaboration avec le Point Focal TRIDOM national désigné.

Lors de la formulation initiale du projet par le WWF, l'idée de départ était de placer un assistant technique du WWF au sein des ministères de la forêt des trois pays afin de cogérer les activités du projet. A travers cette assistance technique était attendue une importante appropriation du projet et une structure souple de gestion en lieu et place d'une structure de gestion lourde et coûteuse. Cependant, en prenant en compte les besoins administratifs et financiers/comptables liés à la gestion d'un projet PNUD/FEM, en particulier tri-national, il est apparu nécessaire de mettre en place une structure régionale de coordination. Ainsi, dans le PRODOC, il était prévu, outre la mise en place de l'URGP, que les EPN soient logées dans les ministères des forêts, schéma qui se rapprochait alors grandement de l'idée initiale du WWF. L'hébergement des EPN faisait ainsi partie intégrante de la contrepartie des Gouvernements nationaux, mais elle n'a malheureusement pu être appliquée dans aucun des trois pays, faute d'espace disponible pour accueillir les équipes dans les ministères.

Globalement, le PRODOC détaille suffisamment les enjeux et objectifs du projet, mais manque généralement de clarté. Par exemple, le document présente de nombreux acteurs pour l'exécution du projet, mais ne leur assigne pas toujours des rôles et responsabilités très précis, laissant lieu à de possibles interprétations ou incompréhensions.

Par ailleurs, le montage institutionnel incluant l'UNOPS comme agence d'exécution, le bureau PNUD Gabon comme bureau PNUD de référence, les bureaux nationaux du PNUD pour la réalisation des différents paiements, se révèle assez complexe et a engendré certaines difficultés en termes de coordination et de procédures, notamment au démarrage du projet.

Lors de la revue du PRODOC par les membres du conseil du FEM, il a également été mentionné¹⁰ que le PRODOC ne développait par très bien le potentiel de développement socio-économique de la zone, en proposant des Activités génératrices de revenus (AGR) pour les populations locales se focalisant uniquement sur la chasse et les forêts communautaires. Il convient de considérer également l'exploitation durable, la transformation et la commercialisation de produits forestiers non ligneux, et de ne pas trop attendre du développement touristique de la région, dont l'enclavement et l'absence totale d'infrastructures touristiques de bases rendent ce type d'activité difficile sans investissements massifs.

Il a aussi été régulièrement souligné par les personnes interrogées lors de la mission d'évaluation que le PRODOC est très ambitieux par rapport au budget alloué et aux enjeux existants sur la zone (qui couvre une superficie totale de 147 000 km², soit plus du quart de la superficie de la France), enjeux qui dépassent largement le cadre d'un projet de cette envergure. Le cadre logique du projet manque également de cohérence, d'indicateurs facilement mesurables, et les déclencheurs qui ont été définis pour la phase 2 ne sont ni précis ni réalistes, comme cela est détaillé dans la section mise en oeuvre).

Au niveau du processus de suivi-évaluation et de rapportage, le PRODOC décrit en détail les différentes étapes et responsabilités liées au suivi-évaluation et au rapportage. Ces différents éléments correspondent aux éléments standards détaillés dans les documents de projet FEM.

3.1.3. Pertinence de la stratégie du projet vis-à-vis des enjeux actuels

L'espace TRIDOM est de plus en plus reconnu comme une zone concentrant tous les enjeux de la région. En effet, outre la biodiversité de sa forêt et l'existence de zones de forêt primaire toujours inexploitées,

⁹ TRIDOM. Document de projet final. p16

¹⁰ Commentaire de l'Allemagne, PRODOC, p101

l'espace TRIDOM fait face à une pression croissante pour l'exploitation forestière, minière et agro-industrielle. Les principaux enjeux sont les suivants :

- L'amélioration des pratiques forestières (notamment par la certification FSC - *Forest Stewardship Council*) et le respect des réglementations ;
- Au niveau minier, les prospections en cours révèlent une grande richesse géologique dans la région, et des demandes d'exploitations qui vont se multiplier dans les années à venir, avec toutes les conséquences environnementales qui en découlent (pollution, infrastructures de transport type chemin de fer, affluence massive de population, braconnage, etc.) ;
- Au niveau agro-industriel, la présence de zones libres de concession forestière attise les appétits pour la création d'immenses plantations de palmiers à huile ou d'hévéas, nécessitant la coupe rase de la forêt primaire et s'établissant parfois dans des corridors biologiques majeurs pour les grands mammifères, avec risques de conflits homme-faune importants.

La stratégie de la composante 1 du projet, qui consiste à rassembler tous les acteurs autour d'une même table pour établir un schéma d'aménagement de l'espace TRIDOM, avec un zonage clair de l'attribution des terres, est donc tout à fait pertinente afin d'éviter les conflits entre différents intérêts, la double ou triple attribution de parcelles à des formes d'exploitation différentes, et la discussion ouverte entre acteurs qui ont peu d'opportunités d'échanges (notamment entre les différents ministères concernés).

La stratégie d'appui institutionnel pour l'application de la loi, la mise en place de cadres juridiques clairs et effectifs, et le développement des capacités de contrôle et de gestion de la biodiversité sont également pertinents vis-à-vis des enjeux actuels.

Les consultations menées par l'équipe d'évaluation révèlent que la stratégie du projet est généralement considérée comme très pertinente vis-à-vis des enjeux de cet espace TRIDOM. La question qui est parfois posée cependant est celle de la légitimité du projet pour mettre en œuvre cette stratégie, et sa capacité à le faire avec tous les acteurs concernés et face aux énormes enjeux politiques et socio-économiques qui ont cours dans la région. Les plateformes de concertation entre acteurs sont par exemple très appréciées, mais quel est leur pouvoir décisionnel effectif in fine ? Selon l'analyse effectuée, si cette question est importante et légitime, elle ne remet cependant pas en question la stratégie du projet car les gouvernements des trois pays se sont engagés dans ce projet et la valorisation du travail réalisé, ainsi que sa validation est de la responsabilité de ces gouvernements.

3.1.4. Pertinence des objectifs du projet avec les besoins des bénéficiaires

Les bénéficiaires du projet sont d'abord les administrations des trois pays concernés. En effet, en particulier pour ses résultats 1 et 2 (qui représentent 85% du budget prévisionnel du projet), les activités mises en œuvre apportent un appui direct aux administrations des eaux et forêts, de la faune, des aires protégées, de l'aménagement du territoire et de l'environnement. Si toutes les parties prenantes, incluant les communautés locales vivant dans l'espace TRIDOM, sont concernées par ces activités et doivent en conséquence être dûment consultées et impliquées, les extraits 1 à 5 ont pour objectif de renforcer les actions des trois gouvernements dans l'espace TRIDOM en matière de gestion de la faune, Lutte anti-braconnage (LAB), aménagement du territoire (à travers le zonage et la mise en place de schémas directeurs d'aménagement), cadre juridique et application de la loi, etc. Une majorité du projet se concentre donc sur l'appui aux institutions.

Les objectifs du projet sont définis dans le PRODOC de la manière suivante : « *L'objectif de développement à long terme (but) du projet est la conservation de la biodiversité d'importance mondiale que renferme le Bassin du Congo en intégrant les objectifs de conservation dans les plans de développement durable nationaux et régionaux de la TRIDOM. Pour contribuer à la réalisation de cet objectif à long terme, l'objectif spécifique, ou objectif du projet, sera de préserver les fonctions et la connectivité écologiques de la TRIDOM et d'assurer la conservation à long terme de son système d'aires protégées à travers un aménagement intégré, durable et participatif dans l'interzone entre les aires protégées.*¹¹ »

¹¹ TRIDOM. Document de projet final. p9

La pertinence de ces objectifs est largement reconnue parmi les acteurs interrogés, notamment la logique transfrontalière et l'importance des corridors biologiques. Cependant, certains avis divergent sur les aspects suivants :

- La concentration du projet sur l'interzone : certaines voix s'élèvent pour que les aires protégées bénéficient du projet de manière plus substantielle, celles-ci faisant face à des défis majeurs en termes de conservation de la biodiversité et maintien de leur intégrité face aux enjeux miniers et agro-industriels ;
- La capacité du projet à faire face aux enjeux miniers et agro-industriels dans l'espace TRIDOM, enjeux peu considérés lors de la formulation mais qui ont considérablement augmenté depuis. La légitimité même du projet pour, par exemple, coordonner un processus de zonage hautement politique, est parfois questionnée, d'où certaines difficultés à fédérer tous les acteurs pertinents ;
- L'importance accordée à la LAB : le phénomène a pris une telle ampleur dans certaines régions que les autorités considèrent cet aspect comme une priorité avant toutes autres actions, mettant à mal l'avancement de certaines activités ; et
- L'implication des communautés : l'importance des communautés locales dans la gestion de la biodiversité, la LAB et le développement harmonieux de la zone est largement reconnu, mais les avis divergent sur l'importance pour le projet de développer des activités concrètes avec les communautés, ou bien de se concentrer sur les aspects institutionnels.

L'équipe d'évaluation nécessaire de clarifier le focus et la stratégie de mise en œuvre du projet, afin d'éviter toutes frustrations liées à des attentes particulières et favoriser une émulation autour des activités sur lesquelles le projet se concentre.

En ce qui concerne les besoins et priorités des communautés locales, autres bénéficiaires du projet, ils sont principalement liés à l'accès aux services de base tels que l'éducation, la santé, les infrastructures de désenclavement, l'eau et l'assainissement, l'énergie et notamment l'électricité. Plus généralement, la réduction de la pauvreté est une nécessité.

Les activités de l'extrait 6 du projet sont celles qui touchent directement les communautés. Il s'agit en effet de concevoir et opérationnaliser des initiatives communautaires viables offrant des incitations socio-économiques en faveur de la conservation de la biodiversité. Ces communautés vivant principalement de l'exploitation de la forêt, de telles initiatives sont pertinentes, car elles permettent non seulement de préserver le capital à partir duquel les communautés tirent leurs moyens de subsistance, mais également de développer des activités économiques à partir des ressources naturelles, exploitées de manière durable et valorisée. C'est pourquoi certains interlocuteurs aimeraient que le projet mette un accent plus fort sur ces aspects communautaires. Même si certaines activités en ce sens sont possibles, le budget alloué initialement et l'étendue de la zone représentent malheureusement des contraintes fortes qui ne permettront pas au projet TRIDOM de multiplier ce type d'initiatives.

Il convient de noter cependant que sans toucher directement les communautés locales, les autres extraits du projet sont également en ligne avec leurs besoins et priorités. En effet, toutes les initiatives en faveur d'une meilleure planification du développement de la zone, l'application de la loi, notamment au sein des concessions forestières et la gestion de la biodiversité (qui inclut la participation des communautés locales) sont favorables aux populations locales.

3.1.5. Pertinence avec les politiques nationales et régionales dans le domaine de la conservation

Au niveau régional, le projet contribue aux orientations du Plan de convergence de la COMIFAC, ratifié par tous les pays de la sous-région. En particulier, la comparaison des différents extraits du projet avec les dix axes stratégiques du plan de convergence révèle que le projet TRIDOM contribue aux axes 1 à 9, et de manière plus évidentes aux axes 2 : connaissance de la ressource, 3 : Aménagement des écosystèmes et reboisement, 5 : valorisation durable des ressources forestières, 6 : développement des activités alternatives

et réduction de la pauvreté, et 7 : renforcement des capacités, participation des acteurs information, formation.¹²

Au niveau national, le Cameroun, le Congo et le Gabon ont tous les trois ratifié la Convention des Nations Unies sur la diversité biologique (CDB) (respectivement les 19 octobre 1994, 1^{er} août 1996 et 14 mars 1997). Le projet TRIDOM, de part son objectif global de « conserver la biodiversité d'importance mondiale que renferme le Bassin du Congo en intégrant les objectifs de conservation dans les plans de développement durable nationaux et régionaux »¹³, s'inscrit par conséquent dans les objectifs de la CDB qui vise entre autres « la conservation de la diversité biologique, l'utilisation durable de ces éléments et le partage juste et équitable des avantages découlant de l'exploitation des ressources génétiques¹⁴ ».

Par ailleurs, chacun des trois gouvernements affiche une volonté d'avancer dans une politique de gestion équilibrée et de conservation. Ceci se traduit par exemple par la révision en cours de la loi forestière au Cameroun, ou encore par l'augmentation importante des moyens de l'Agence nationale des parcs nationaux (ANPN) au Gabon. A ce titre, les objectifs du projet TRIDOM sont pertinents vis-à-vis des politiques nationales, même si la stratégie appliquée ou les priorités données à certaines activités peuvent, au cas par cas, apparaître parfois en décalage avec les priorités gouvernementales du moment (comme par exemple au Gabon où l'ANPN réclame un recadrage des activités sur ses priorités immédiates).

Néanmoins, des écarts importants existent entre les politiques de conservation affichées, et mises en œuvre tant bien que mal par les ministères des forêts, et les politiques de développement économique qui sont à l'étude ou appliquées, par exemple par les ministères des mines ou de l'agriculture. Le manque de cohérence et de transparence des gouvernements pose un certain nombre de défis aux objectifs de conservation du projet.

3.1.6. Intégration de l'approche genre

L'intégration de l'approche genre est globalement assez faible dans le projet. Tout d'abord, le PRODOC ne fait aucune mention du rôle particulier des femmes et de sa prise en compte par les activités du projet. Ceci s'explique par le fait que le projet TRIDOM est principalement un projet de développement institutionnel, au sein duquel l'approche genre n'est pas un objectif premier. Ceci dit, la prise en compte des femmes et de leur rôle particulier pourrait se faire à plusieurs niveaux :

- Au niveau des activités de développement communautaire (qui en sont au stade de lancement), des opportunités existent pour considérer de manière appropriée le rôle des femmes dans AGR, la gestion des forêts communautaires, ou encore le développement de l'écotourisme ;
- Le rôle des femmes dans la préparation et la vente du gibier (cuisine, négoce) est très important. Les activités de LAB doivent donc intégrer la sensibilisation des populations féminines afin qu'elles soient conscientes de leur rôle dans la conservation de la biodiversité ;
- Au niveau des autres activités, et notamment des comités multidisciplinaires et plateformes de concertation, la prise en compte de la voix des femmes est un aspect important pour le projet ;
- Au sein des équipes projet, une attention particulière peut être donnée aux candidatures féminines lorsque des postes sont ouverts. A ce jour, seulement trois femmes ont été embauchées sur 15 employés (réparties au sein des 3 EPN et de l'URGP).

Au niveau des différents comités de pilotage (CST, CPR, RTP), la représentation féminine doit être considérée. Elle est malheureusement à ce jour très limitée, à l'image des administrations et organisations participantes aux comités. En effet, les participants aux comités sont sélectionnés en fonction de leur institution et position, et le projet ne peut que subir la réalité de la domination masculine au sein de ces organisations, en particulier pour les postes de direction.

¹² Consulter à ce titre l'annexe 4 qui reproduit le tableau de comparaison présenté en annexe 3 du Rapport initial de décembre 2009.

¹³ TRIDOM. Document de projet final

¹⁴ Nations Unies. *Convention des Nations Unies pour la Diversité Biologique*. Nairobi. 1992

Approche de mise en œuvre

Q2. Les différentes parties prenantes au niveau national et local se sont-elles appropriées le projet et ses interventions, et leur niveau de participation est-il adéquat ?

Le contexte institutionnel a évolué depuis l'approbation du PRODOC en 2004. Il semblerait que le projet ne se soit pas idéalement positionné dans le paysage institutionnel dynamique. TRIDOM ne s'est pas suffisamment adapté à la dynamique institutionnelle, mais également aux contextes nationaux et régional. TRIDOM demeure cependant un projet catalyseur des interventions de tous les acteurs et reste bien intégré dans les priorités et les objectifs de la COMIFAC.

Le processus décisionnel actuel est consultatif et participatif, notamment grâce à une bonne consultation des différentes parties prenantes pour l'élaboration et la validation des PTA, ainsi que l'existence du CPR et du CST. Bien que des efforts de consultation soient faits tant au niveau régional que national, la coordination et la participation des différentes parties prenantes aux processus décisionnel et de gestion sont limitées. Au niveau local, l'implication des communautés à la base dans le processus décisionnel a été améliorée à travers leur participation aux réunions du CPR.

Les processus de zonage et d'aménagement démontrent une bonne implication des partenaires institutionnels nationaux, notamment à travers les équipes multidisciplinaires de concertation qui ont été mises en place. Le niveau d'appropriation de ces processus par les différents acteurs est également bon, même si des différences existent entre les pays.

L'appropriation des interventions et des activités du projet TRIDOM est limitée par le manque d'échange d'information entre les différents partenaires institutionnels au niveau national. Cependant, les conservateurs des aires protégées et des parcs nationaux s'approprient assez bien les activités du projet. Au niveau local, l'appropriation est faible, ce qui s'explique en partie par le faible niveau de mise en œuvre des activités au niveau local jusqu'à présent.

3.2.1. Positionnement du projet dans le paysage institutionnel dynamique

Tel que mentionné ci-dessus, un délai relativement long s'est écoulé entre l'approbation du PRODOC en 2004 par le FEM et le lancement officiel du projet lors de l'atelier de lancement régional en septembre 2009. Environ cinq années se sont par conséquent écoulées entre l'approbation du PRODOC et le lancement officiel. Durant ces cinq années, le paysage institutionnel régional, et les contextes nationaux, ont évolué. A titre d'exemple, suite à l'adoption de la Loi 003/2007 relative aux Parcs Nationaux au Gabon, le Gabon a créé en 2007 l'ANPN. Cette agence, placée sous la tutelle directe de la Présidence de la République, est chargée de mettre en œuvre la politique du Gouvernement en matière de parcs nationaux. Au Cameroun, le secteur de l'environnement a également connu une restructuration institutionnelle durant les dernières années.

Ces évolutions dans le paysage institutionnel ont impliqué des évolutions dans les objectifs et les priorités nationales et régionales. Bien qu'un atelier technique ait été organisé sous l'égide de la COMIFAC en 2006 afin d'enrichir la conception du projet, la majorité des personnes interrogées estime que TRIDOM n'a pas réussi à se positionner idéalement dans ces évolutions institutionnelles et s'est par conséquent progressivement isolé de ces dynamiques. A titre d'exemple, l'ANPN au Gabon estime qu'un recadrage des activités de TRIDOM sur ses priorités immédiates est nécessaire.

Par ailleurs, la région a également connu plusieurs évolutions depuis la formulation de TRIDOM et son démarrage effectif : (i) le concept d'aires protégées transfrontalière s'est développé ; (ii) les travaux sur les fonds fiduciaires pour le financement des aires protégées ont connu des avancées significatives ; (iii) la certification FSC a des concessions forestières s'est considérablement accrue ; (iv) la surexploitation de la faune et le braconnage ont pris des proportions inquiétantes ; et (v) la pression minière, mais également forestière et argo-industrielle, s'est accrue.

Le contexte national et régional, dans lequel le projet TRIDOM opère a donc évolué au cours des cinq dernières années. Tel que mentionné ci-dessus, la majorité des personnes interrogées estiment que le PRODOC était beaucoup moins adapté au moment du lancement du projet que lors de son approbation

en 2004. Malgré ces évolutions, le projet TRIDOM, ses objectifs, résultats et extrants attendus n'ont pas été actualisés. La majorité des personnes interrogées estime que l'objectif général du projet demeure très pertinent, mais que sa mise en œuvre mériterait une restructuration stratégique vis-à-vis du contexte institutionnel actuel, ainsi que des dynamiques nationales et régionales.

Le projet TRIDOM demeure cependant un projet catalyseur des interventions de tous les acteurs, avec une dynamique de coopération régionale et transfrontalière primordiale. Ce projet est par ailleurs bien intégré dans les priorités et les objectifs de la COMIFAC, à travers notamment son plan de convergence tel que présenté dans la section 3.1.6.

3.2.2. Niveau de consultation du processus actuel de décision, de gestion et de coordination

La majorité des personnes interrogées estiment que le processus actuel de décision est consultatif et participatif.

Tout d'abord, dans le cadre de la programmation des activités annuelles, des Plans de travail annuel (PTA) sont élaborés au niveau national, puis consolidés au niveau régional dans un PTA régional. Le processus d'élaboration de ces PTA, ainsi que leur utilité et leur qualité sont décrits en détail à la section « Mise en œuvre ». Lors de leur élaboration et validation, les différentes parties prenantes sont consultées, que ce soit au niveau national (ministères), mais également au niveau local à travers la consultation des conservateurs des parcs et aires protégées.

De plus, le montage institutionnel du projet inclut un Comité de pilotage régional et un Comité scientifique et technique régional qui réunissent les différentes parties impliquées dans la mise en œuvre de ce projet sur une base annuelle. Lors de cette réunion annuelle du CPR et du CST, les PTA, ainsi que les rapports annuels, sont présentés et validés. Les membres du CST et du CPR peuvent ainsi donner leurs avis sur les activités du projet et influencer les décisions qui sont prises par rapport à sa mise en œuvre.

Cependant, la majorité des personnes interrogées estiment que la périodicité annuelle de la tenue des réunions de ces comités ne permet pas une implication suffisante dans le processus de gestion et de coordination. En effet les membres de ces comités ne sont pas, ou très peu, impliqués en amont de ces réunions et ne sont pas mobilisés sur les aspects de gestion et de coordination en dehors des réunions annuelles. Les personnes interrogées ne remettent pas en question la périodicité annuelle de la tenue de ces réunions (voir section « Mise en œuvre ») mais regrettent que des mécanismes de consultation n'existent pas en dehors de ces réunions, pour pouvoir par exemple discuter de sujets qui nécessitent une action « urgente », mais également pour permettre de garder une bonne implication des membres du CPR et du CST entre les réunions de ces deux organes.

Par ailleurs, bien que les personnes interrogées estiment que des réunions et des consultations sont assez fréquemment organisées entre les EPN et les responsables ministériels en charge de la protection de la faune et des aires protégées, elles estiment également que les partenaires institutionnels nationaux ne sont pas suffisamment impliqués et mobilisés pour la mise en œuvre et la coordination des activités du projet. Les processus actuels ne donneraient pas suffisamment de place aux partenaires institutionnels pour suggérer des orientations dans la mise en œuvre des activités du projet. L'une des raisons de ce manque d'implication réside dans le fait que les EPN ne sont pas hébergées au sein des ministères comme cela était prévu au démarrage du projet, ce qui influe sur le niveau d'appropriation du projet par les agents ministériels. Cette situation organisationnelle peut révéler un manque d'implication et d'engagement des partenaires nationaux, et elle pénalise les processus consultatifs de décision, de gestion et de coordination. Le manque de communication et de coordination internes aux administrations a également été souligné par les personnes interrogées, les points focaux TRIDOM étant bien souvent presque les seules personnes réellement informées des activités du projet au sein des ministères.

Au niveau régional, bien que l'URGP et la COMIFAC se rencontrent sur une base régulière mensuelle, le fait que l'URGP ne soit pas logée dans les locaux de la COMIFAC limite également la coordination des activités et les échanges sur la gestion et la mise en œuvre du projet.

Au niveau local, suite à des recommandations du CST et du CPR, les communautés locales ont été représentées lors des réunions du CPR de 2010 et 2011, renforçant ainsi le processus consultatif au niveau local. Il a également été indiqué lors des entretiens, que les représentants des communautés locales qui participent à ces réunions du CPR, puissent bénéficier d'un appui pour diffuser l'information et effectuer des comptes rendu de ces réunions localement, à travers notamment de réunions au sein de leurs communautés respectives.

Enfin, concernant le zonage de l'espace TRIDOM et l'élaboration des plans d'affectation des terres, des comités multidisciplinaires de concertation ont été mis en place dans les trois pays. Au Gabon, les TdR et la liste des membres du comité national ont été validés par décret ministériel. Au Congo, une note de service du ministère de tutelle a été émise pour mettre en place une équipe d'experts multidisciplinaires qui a notamment travaillé jusqu'à présent sur le renforcement du Schéma national d'aménagement du territoire (SNAT) dans les zones d'implantation du segment TRIDOM congolais. Au Cameroun, une plateforme de concertation pour l'aménagement du territoire a été instituée, afin de travailler sur le zonage et le plan d'aménagement du segment national TRIDOM, sous la responsabilité du ministère de l'aménagement du territoire. Ces comités ou plateformes permettent de faciliter la concertation des différents acteurs autour des aspects de zonage et d'aménagement, dans un contexte où les échanges entre ministères demeurent très limités. Leur mise en place est saluée par la majorité des personnes interrogées, bien que l'on puisse regretter certaines difficultés en termes de représentativité (notamment au Cameroun, où le ministère des mines n'est par exemple pas représenté) et de pouvoir décisionnel (notamment au Gabon).

3.2.3. Niveau d'appropriation des activités par les bénéficiaires directs

Tel que mentionné ci-dessus, la mise en œuvre du projet TRIDOM souffre d'un manque d'implication des partenaires institutionnels au niveau national, dont découle un manque d'appropriation. Les personnes interrogées ont mis en exergue un manque d'échange d'information entre les différents partenaires institutionnels. L'information au sujet du projet TRIDOM circule mal au sein des ministères et des partenaires institutionnels. L'appropriation des interventions de TRIDOM en est par conséquent pénalisée.

Dans le cadre du projet, des points focaux TRIDOM ont été désignés par les ministres des forêts dans chacun des trois pays d'intervention. Bien que l'information semble circuler convenablement entre les EPN et les points focaux (voir ci-dessous), il semblerait que les points de blocage se situent en aval, au sein et entre les structures institutionnelles nationales.

Le niveau d'appropriation des interventions de TRIDOM par les conservateurs des aires protégées et des parcs nationaux est assez bon et satisfaisant, excepté au Gabon où des difficultés de collaboration avec l'ANPN sont apparues. Dans les deux autres pays, les conservateurs sont associés à l'élaboration des PTA tel que mentionné ci-dessus et sont également régulièrement consultés par les EPN.

Au niveau local, au stade actuel de la mise en œuvre du projet, le niveau d'appropriation par les bénéficiaires à la base est faible. Ceci s'explique par le faible niveau de mise en œuvre des activités sur le terrain, qui est notamment une conséquence de la signature tardive du contrat entre le projet TRIDOM et le WWF. Pour améliorer à l'avenir ce niveau d'appropriation, le CST recommandait en 2010 que les EPN réfléchissent aux mécanismes d'adhésion et d'appropriation du processus de conservation de la biodiversité par les populations locales.¹⁵ La 3^{ème} réunion du CPR tenue en 2011 suggérait également de créer des plateformes locales pour permettre la consultation des populations par rapport à la promotion d'AGR.¹⁶ L'équipe d'évaluation ne dispose jusqu'à présent pas d'éléments qui confirmeraient que ces dispositions ont été prises.

L'appropriation du projet par les autres partenaires techniques actifs dans l'espace TRIDOM (ONG internationales, bailleurs de fonds) est généralement satisfaisante, ceux-ci étant parties prenantes des comités multidisciplinaires en place. Une information plus systématique sur les réalisations du projet et un

¹⁵ TRIDOM. Compte rendu 2^{ème} réunion du CST. 2010. p.7

¹⁶ TRIDOM. Compte rendu 3^{ème} réunion du CPR. 2011. p.3

travail plus approfondi sur les synergies pouvant exister entre le projet TRIDOM et les activités de ces partenaires seraient sans doute bénéfiques. Par exemple, au Cameroun, la zone de Ngoila-Mintom concentre toutes les attentions et une concertation approfondie entre les acteurs sur cette zone (notamment le WWF, ainsi que la Banque mondiale qui devrait démarrer un projet FEM) serait un atout.

Q3. L'approche de reproduction, de diffusion de l'information et de communication des activités et des résultats est-elle adéquate ?

L'atelier régional de démarrage a constitué un évènement de communication très utile. Depuis cet évènement cependant, la représentation du projet TRIDOM au niveau régional, notamment lors de réunions organisées par des partenaires régionaux, a été assez faible.

La communication au niveau national avec les partenaires institutionnels impliqués dans la mise en œuvre du projet est globalement bonne. Cependant, la communication est plus réduite auprès d'une audience élargie, y compris les partenaires extérieurs à la mise en œuvre du projet. Le projet TRIDOM est assez isolé et manque ainsi de visibilité. La collaboration avec les partenaires institutionnels parties prenantes à la mise en œuvre est cependant assez bonne, mais l'appropriation et la communication de l'information pourraient être améliorées. La collaboration et la communication avec la COMIFAC est également bonne, bien que des efforts de coordination des initiatives au sein de la COMIFAC doivent être réalisés.

Le projet TRIDOM ne dispose pas de stratégie de communication. A titre d'outils de communication, une fiche de projet a été développée et une newsletter a été diffusée au démarrage du projet. Une page web pour la zone TRIDOM devrait être développée au sein du site web de la COMIFAC. D'autres outils de communication pourraient être développés, tels que la publication d'une courte newsletter mensuelle transmise par courriel aux partenaires du projet.

Le projet TRIDOM n'a pas développé d'approche de réplique des activités et des extrants. Cependant, il est dorénavant possible d'identifier des éléments issus des activités du projet qui seraient susceptibles d'être reproduits dans d'autres zones ou à une autre échelle.

3.3.1. Communication et visibilité

L'atelier régional de démarrage a constitué l'évènement de communication principal depuis le démarrage du projet TRIDOM. Son objectif était de permettre d'impliquer les parties prenantes et partager avec eux les détails relatifs au projet. Selon les personnes interrogées, il est maintenant nécessaire de développer des axes de communication plus forts. A titre d'exemple, le projet n'est pas suffisamment représenté au sein des réunions organisées par des partenaires régionaux tels que la COMIFAC, et ne profite pas assez de tels évènements pour présenter ses objectifs et activités et ainsi contribuer au développement de nouveaux partenariats, tout en valorisant les possibilités de partenariat existantes.

Tel que mentionné ci-dessus, des réunions de travail sont régulièrement organisées au niveau national avec les institutions/personnes impliquées dans le projet (comités multidisciplinaires notamment), et des réunions d'informations et concertation ont lieu très fréquemment. L'équipe d'évaluation conclut que la communication avec les partenaires institutionnels impliqués dans la mise en œuvre du projet est bonne, à l'exception de certaines situations particulières telles que la relation avec l'ANPN au Gabon.

La communication est en revanche plus réduite auprès d'une audience élargie, y compris les partenaires extérieurs à la mise en œuvre du projet. La majorité des personnes interrogées estime que le projet TRIDOM manque de visibilité par rapport aux partenaires extérieurs. Il semble nécessaire que le projet s'ouvre et communique plus avec les partenaires extérieurs pour contribuer à construire de nouveaux partenariats. Le projet TRIDOM ne dispose pas jusqu'à aujourd'hui de stratégie de communication. Le développement d'une telle stratégie avait pourtant été suggéré lors de la 3^{ème} réunion du CPR¹⁷. Une telle stratégie permettrait de préciser les cibles auprès desquelles le projet ambitionne de communiquer, les types d'information qu'il souhaite communiquer, et les outils à utiliser.

¹⁷ TRIDOM. Compte rendu 3^{ème} réunion du CRP. 2011. p.2

Les personnes interrogées s'accordent sur le fait que le projet manque de visibilité également au niveau local. Actuellement, peu ou pas d'appuis sont disponibles pour diffuser l'information localement. Le WWF, qui bénéficie d'un contrat de mise en œuvre des activités financées par TRIDOM au niveau local communique bien sur leurs propres activités. Cependant, il semblerait que cette communication n'affiche pas suffisamment l'initiative et le partenariat TRIDOM en cours.

Le CPR, lors de sa 2^{ème} réunion, a recommandé d'établir des relations fonctionnelles et des canaux de communication formelle entre les EPN, les points focaux TRIDOM et les bureaux PNUD pour faciliter le positionnement du projet TRIDOM dans le contexte national.¹⁸ L'équipe d'évaluation juge qu'à la date de réalisation de cette évaluation, la communication entre les EPN était bonne, ainsi qu'entre les EPN et l'URGP.

En termes d'outils de communication existants, une fiche de projet a été développée en début de mise en œuvre mais il est peu évident que cette fiche soit réellement utilisée. Il existait également une newsletter au début de la mise en œuvre du projet mais son élaboration et sa diffusion ont ensuite été arrêtées.

Le rapportage qui est fait auprès du CST et du CPR sous la forme des PTA, des rapports trimestriels (qui vont devenir semestriels sous peu) et des rapports annuels contribuent à communiquer auprès des parties impliquées dans la mise en œuvre du projet.

Il était également prévu un site internet pour le projet, mais celui-ci n'a pas encore vu le jour. Tel que proposé par le Secrétaire adjoint de la COMIFAC lors de la 3^{ème} réunion du CST, les informations sur le projet devraient être véhiculées à travers le site internet de la COMIFAC (en révision actuellement), en y ouvrant une page TRIDOM.¹⁹ Cela permettrait ainsi de développer une page web spécifique à l'espace TRIDOM (et non uniquement au projet PNUD/FEM) et que cette page web perdure après la fin du projet, alors qu'un site web de projet ne serait probablement pas entretenu après la fin du projet. Le site internet doit également inclure la base de données TRIDOM, avec accès restreint aux partenaires autorisés. Cette activité est donc relativement urgente afin que les partenaires puissent utiliser la base de données pour leurs activités, et ainsi être incités à partager leurs données de manière permanente et approfondie.

D'autres outils de communication peuvent être développés. Par exemple, la publication d'une courte newsletter mensuelle envoyée par courriel à tous les partenaires du projet permettrait de diffuser l'information sur les enjeux de la zone, les activités du projet et leur état d'avancement. Une newsletter comportant 6 à 10 grands titres, et un lien vers des descriptions courtes d'une dizaine de ligne, se révèle généralement un outil assez efficace pour au moins, à défaut d'être lue de manière exhaustive, rappeler mensuellement l'existence du projet et l'importance des enjeux de la zone.

La préparation d'un article sur l'espace TRIDOM et le projet PNUD/FEM pour inclusion systématique dans le bulletin d'information semestriel « COMIFAC News », qui est imprimé et diffusé largement au niveau sous-régional, serait également un outil de diffusion intéressant à considérer.

3.3.2. Probabilité de répliation des activités et extrants attendus

TRIDOM n'a pas développé d'approche ou de plan spécifique pour la répliation de ces extrants et résultats. Le PRODOC présentait les éléments critiques qui étaient susceptibles d'être reproduits ailleurs dans le Bassin du Congo²⁰. Ces éléments incluait :

- La consolidation d'un ensemble d'aires protégées isolées à l'intérieur d'un complexe de conservation et multi-usages plus vaste peut inspirer d'autres sites du Bassin ;
- Les leçons apprises par rapport au renforcement des systèmes nationaux de conservation et des aires protégées à travers une collaboration transfrontalière inspireront d'autres sites ;

¹⁸ TRIDOM. Compte rendu 2^{ème} réunion du CRP. 2010. p.7

¹⁹ TRIDOM. Compte rendu 3^{ème} réunion du CST. 2011. p.3

²⁰ TRIDOM. Document de projet final. p. 14

- La mise en place des unités opérationnelles chargées de l'aménagement des paysages, qui, en cas de succès, pourront être transposées à l'échelle nationale ;
- La transposition de systèmes d'accords locaux avec diverses parties prenantes testées dans le cadre de TRIDOM ;
- La diffusion à d'autres régions d'Afrique centrale des leçons apprises dans la mise en place de mécanismes de financement durable.

Au niveau du zonage et des plans d'aménagement, il est envisageable que les approches développées au sein des zones pilotes de TRIDOM soient ensuite répliquées aux autres régions des trois pays, sous pilotage des ministères de tutelle. Cela impliquera bien évidemment une appropriation de ces approches par les acteurs clés, ainsi qu'une inscription dans la démarche des différentes institutions nationales. A ce titre, le Congo a l'intention d'utiliser la même approche pour établir son plan d'aménagement national. Le ministère gabonais de l'aménagement du territoire compte également reproduire cette approche dans d'autres régions du pays, notamment les zones frontalières. Enfin, le gouvernement camerounais a déclaré la zone de Ngoyla-Mintom, au sein de l'espace TRIDOM, comme un site pilote pour la mise en place de plans d'aménagement, dont l'expérience pourra ensuite être reproduite.

Une formation MIST (*Management Information SysTem*) a eu lieu dans les trois pays auprès d'une centaine d'acteurs. Cet outil est un système de gestion unifié des bases de données pour la gestion des aires protégées et des parcs nationaux. Ce type de formation et l'utilisation de cet outil seront amenés à être diffusés sur les autres aires protégées et parcs nationaux.

Des comités de contentieux ont été mis en place au Gabon et au Congo au niveau local. La mise en place de tels comités pourrait être répliquée dans d'autres zones au niveau national, mais également dans les autres pays de la sous-région.

Enfin, des accords de collaboration ont été signés au Congo avec les communautés villageoises pour la mise en œuvre d'AGR, mais également la collaboration dans le cadre de la LAB. Ces accords fonctionnent assez bien et pourraient être répliqués dans d'autres zones d'intervention.

Q4. Quels sont les avantages comparatifs du PNUD-FEM et de l'UNOPS ?

Le PNUD/FEM et l'UNOPS apporte une plus-value sur la gestion d'un projet régional tel que le projet TRIDOM. Ils apportent une légitimité et un poids à ce projet. Par ailleurs, l'UNOPS dispose de procédures administratives et financières existantes et transparentes certifiées ISO9000 ; c'est une organisation impartiale qui peut faire fonction de facilitateur entre les bureaux pays du PNUD et les administrations gouvernementales.

Cependant, bien que les procédures de l'UNOPS garantissent une très bonne transparence dans la gestion, elles sont assez lourdes, complexes et parfois inadaptées aux besoins du projet sur le terrain. La délégation d'autorité au CR a cependant permis une nette amélioration, notamment au niveau des délais de traitement

Le bureau régional du PNUD/FEM a assuré l'interface entre le projet et le FEM, bien que le poste de CTR soit resté vacant pendant une assez longue période. Le bureau régional participe également aux réunions du CPR et fournit des orientations stratégiques aux équipes du projet.

Les bureaux locaux du PNUD fournissent quant à eux un appui technique et administratif aux EPN et à l'URGP, à travers les réunions du CPR et des consultations périodiques avec les EPN.

3.4.1. Plus value du PNUD/FEM et de UNOPS

La plus value du PNUD/FEM et de l'UNOPS se situe au niveau national et sous-régional. Le PNUD/FEM et l'UNOPS apportent une certaine légitimité et un poids au projet TRIDOM qu'il n'aurait probablement pas sans ces deux organismes.

L'UNOPS dispose d'une plus-value pour la mise en œuvre de projets régionaux tels que celui-ci. L'organisation dispose en effet de procédures administratives et financières existantes et transparentes, qui sont actionnées dès le démarrage du projet. L'implication de l'UNOPS dans la gestion contribue à garantir la transparence de la gestion et de la mise en œuvre du projet. L'UNOPS fournit également des appuis pour le recrutement du personnel et participe aux réunions du CPR. Par ailleurs, l'UNOPS est une organisation neutre et impartiale, et fait fonction de facilitateur vis-à-vis des trois bureaux pays PNUD et des administrations des trois pays impliqués.

Cependant, la majorité des personnes interrogées estime que les procédures administratives et financières mises en place par l'UNOPS sont assez complexes et longues. Les procédures pour l'acquisition du matériel par exemple sont assez lourdes et le temps nécessaire pour réaliser ces acquisitions est largement décrié. Il est entendu que ces procédures ont pour objectif de garantir la transparence de la gestion du projet, mais elles alourdissent parfois la mise en œuvre et la coordination des activités. Une certaine simplification a cependant eu lieu depuis le début de la mise en œuvre du projet, grâce à la délégation d'autorité qui a été délivrée au CR, permettant ainsi d'en alléger la complexité et la longueur (voir ci-dessous).

Certaines personnes interrogées estiment également que les rapports demandés par l'UNOPS et le PNUD diffèrent quelque peu en termes de formats, mais également de contenus, ce qui augmente substantiellement le temps passé à réaliser des rapports pour les équipes du projet.

Il existe une bonne collaboration entre l'UNOPS et le PNUD. Le Bureau régional du PNUD/FEM a assuré le suivi et l'interface entre le projet et le FEM, bien que le poste de CTR basé au sein du bureau régional du PNUD soit resté vacant assez longtemps. Le bureau régional a participé aux réunions du CPR et a validé et transmis les PIR/APR au FEM.

Les PNUD locaux fournissent un appui technique et administratif aux EPN et à l'URG. Ils participent par ailleurs aux réunions du CRP et fournissent de l'input technique. Des lettres d'accord ont été signées entre les trois Bureaux Pays PNUD et UNOPS, afin de clarifier la relation entre le PNUD et l'UNOPS.

Mise en œuvre

Q5. La planification financière et la programmation des activités sont-elles efficaces ?

Le Plan pluriannuel de travail (PPT), et les plans de travail annuels sont des outils de gestion déclinés au niveau national et régional (PTA URGP et PTA consolidé) qui permettent une planification et un suivi rapproché et efficace des activités. Bien que des consultations soient organisées avec les partenaires pour présenter les PTA nationaux (ainsi que le PTA régional lors des CST et CPR), certaines personnes interrogées regrettent le manque d'ouverture aux suggestions de modifications dès lors que celles-ci sortent un peu du cadre logique du projet. L'adaptation des PTA aux priorités nationales en seraient ainsi affectée.

Les premières années du projet ont connu des niveaux de décaissement assez faibles en raison des délais consentis dans le démarrage du projet. En conséquence, le projet avait décaissé seulement 40% du budget total à la fin 2011. Le rythme de croisière est maintenant atteint, et une analyse prévisionnelle montre que le budget sera consommé au terme prévu du projet, c'est-à-dire mi-2015. Il est même probable que le budget disponible limite la mise en œuvre de certaines activités (des coûts imprévus tels que les charges locatives, le taux réduit du dollar, et, probablement, l'embauche d'un coordonnateur régional adjoint, vont peser sur le bilan final), et l'ensemble des activités prévues dans le cadre logique du projet ne pourra très probablement pas être réalisé.

Malgré la relative obsolescence des engagements de cofinancement pris par les partenaires du projet en 2004, et malgré l'absence de chiffres très précis permettant une analyse plus fine, l'équipe d'évaluation considère comme globalement satisfaisant le niveau de mobilisation des cofinancements de ce projet. La zone TRIDOM concentre beaucoup d'enjeux et nombre d'organisations investissent dans des projets de conservation.

L'estimation de l'atteinte des déclencheurs pour le versement de la tranche 2 est très subjective et difficile à réaliser, ces déclencheurs manquant de précision et de réalisme. Le projet a mis en place un certain nombre d'activités qui commencent à produire des résultats allant dans le sens de ces déclencheurs. Le projet a également mis en place le cadre propice en termes de plans de zonage de la forêt, d'accords de gestion collaborative, de plans directeurs d'aménagement, de plans financiers, et de suivi, tel que défini pour la tranche 1. Nonobstant les retards et difficultés rencontrées par le projet, les processus pour l'atteinte des résultats sont pour la plupart en cours.

3.5.1. Plan de travail pluriannuel et plans de travail annuels

Le Plan pluriannuel de travail (PPT), élaboré à partir du cadre logique du projet, détaille toutes les activités à mettre en œuvre, les produits attendus pour chaque résultat et extrant. Pour chaque produit, les responsables de la mise en œuvre sont identifiés et un chronogramme global sur toute la durée du projet est présenté. Ce PPT a été discuté et commenté lors de plusieurs concertations : l'atelier de lancement, la première réunion du CST, la première réunion du CPR, ainsi que la troisième réunion de Coordination. Il a donc été largement relu, commenté, enrichi et actualisé d'une manière participative, afin de permettre au projet d'élaborer des plans de travail et des budgets annuels sur une base consensuelle entre les différentes parties.²¹

Les Plans de travail annuels (PTA) sont directement dérivés du PPT, et élaborés par les équipes du projet en fin d'année civile, pour consultation et validation au premier trimestre de l'année suivante. Les activités à mettre en œuvre sur l'année correspondante sont reprises pour chaque produit et budgétisées par Unité (URGP, EPN Cameroun, Gabon et Congo). Les coûts généraux sont également présentés pour chaque extrant (salariés, consultants, fournitures, etc.). Chaque trimestre, un bilan des activités planifiées pour le trimestre écoulé est réalisé sur la base d'une matrice d'activités compilée au niveau régional. En même temps, une planification trimestrielle des activités à mettre en œuvre est réalisée dans une matrice similaire au niveau de chaque pays et de l'URGP. Il y a donc une planification trimestrielle, découlant des PTA, qui eux-mêmes découlent du PPT.

²¹ TRIDOM. Rapport Atelier régional de lancement. 2009. p.29

Suite à la recommandation du CST et du CPR, un PTA et un budget ont été élaborés par chaque EPN à partir de la planification 2011. Chaque équipe a donc préparé un PTA et un budget préliminaires qui ont été discutés lors d'une réunion de coordination sur plusieurs jours au mois de décembre 2010. Le même exercice a été répété en décembre 2011. Cet exercice permet à chaque responsable national de planifier, à un niveau de détail très élevé, l'ensemble des activités que mènera le projet sur l'année et d'établir un budget prévisionnel extrêmement précis. L'URGP élabore également un PTA et un budget pour ses propres activités, et consolide les différents PTA dans un tableau intégré.

Les PTA nationaux sont ensuite présentés aux différents partenaires du projet pour discussion, amendement et identification des synergies possibles avec leurs propres activités. Si ce processus est largement apprécié au Cameroun (par exemple, présentation à Djoum en 2011 lors d'un atelier rassemblant les partenaires locaux et notamment les conservateurs des parcs nationaux) et au Congo, les partenaires gabonais regrettent que ce processus présente un PTA en réalité déjà finalisé sur lequel les modifications suggérées sont régulièrement écartées afin de ne pas s'éloigner du cadre logique du projet.

Encadré 1 – La réalisation des PTA nationaux

L'exercice de planification réalisé sur les PTA a été particulièrement apprécié par les EPN, le processus se révélant très formateur. Au Congo, le niveau de détail atteint dans le PTA a par exemple permis :

- que les demandes de paiements arrivant du Congo soient traitées très rapidement, car elles correspondent exactement au PTA et permettent à la P'URGP d'effectuer les contrôles nécessaires de manière très efficace ;
- que le niveau de réalisation budgétaire du Congo atteigne 98,3% en 2011, niveau le plus élevé depuis le début du projet.

A ce titre, la réunion du CPR en 2011 a recommandé d'impliquer l'ensemble des acteurs concernés à l'élaboration des plans de travail des composantes nationales du projet TRIDOM (Administration, Coordinateurs nationaux COMIFAC, populations, Points Focaux TRIDOM, Points Focaux FEM, Bureau Pays PNUD, etc.)²². Il conviendra donc de revoir la manière dont le PTA est présenté et de s'assurer d'une certaine ouverture aux remarques et suggestions des partenaires, afin de mieux coller aux priorités nationales de chaque pays. L'idéal serait que chaque partenaire partage en même temps son propre plan de travail afin de réaliser un plan de travail conjoint pour l'espace TRIDOM. Un tel niveau de coordination sera cependant difficile à atteindre.

Une fiche mensuelle de suivi du PTA 2011 a été introduite. Cet outil, qui se traduit par une fiche au format A4 sur laquelle chaque responsable national indique le pourcentage de réalisation de chacune des activités du PTA, permettait au CR de suivre en détail l'état d'avancement des activités. Il sera cependant abandonné en 2012, les responsables des EPN ayant du mal à compléter cette fiche mensuellement en raison de leur charge de travail et des rapports déjà exigés trimestriellement.

S'il semble normal que les PTA suivent les activités prévues dans le cadre logique du projet, la pratique veut qu'il soit parfois nécessaire de s'écarter du cadre logique afin de mieux coller aux réalités de terrain, à l'évolution des contextes, et d'adapter les activités afin d'atteindre les objectifs du projet. Les consultations réalisées révèlent une demande pour davantage de flexibilité dans le design des activités, afin d'offrir une plus grande ouverture sur les contextes spécifiques de chaque pays.

3.5.2. Niveau de décaissement

Les premières années du projet ont connu des niveaux de décaissement assez faibles en raison des délais de mise en place des équipes et des activités. Comme l'indique le tableau 2 ci-dessous, les principales dépenses au démarrage du projet sont logiquement constituées des investissements en équipements et des charges de personnel. La montée en puissance des décaissements liés aux activités est très claire entre 2008 et 2011, passant de 6,1% des décaissements annuels en 2008 à 43,9% en 2011. Les frais de fonctionnement (hors charges locatives) ont augmenté en parallèle des décaissements totaux, et ont donc été maintenus à un niveau stable d'environ 6% du total des décaissements, traduisant une bonne maîtrise de ces dépenses.

²² TRIDOM. Compte rendu 3^{ème} réunion du CRP. 2011. p.5

Les charges locatives, non prévues au budget initial du projet puisque les équipes devaient être logées au sein des administrations nationales, représentent 5 à 6% des décaissements annuels, ce qui signifie qu'en valeur absolue, elles augmentent régulièrement et ont atteint 94 554 dollars en 2011. Cette augmentation régulière et forte traduit les difficultés rencontrées par les différents bureaux pour se loger à moindre frais. Aussi, il serait vivement conseillé d'enrayer cette hausse et même de tenter de diminuer ces charges importantes par des colocations, l'identification de bureaux moins chers, etc. Chaque bureau doit réfléchir à des alternatives de réduction de ces coûts, car ces charges empiètent directement sur le budget des activités du projet. En fin de projet, le total des charges locatives devrait atteindre plus de 450,000\$ sur les 7 années du projet, ce qui représente une somme substantielle qui ne sera pas investie pour l'atteinte des résultats.

La masse salariale représente près de 50% des décaissements du projet, une valeur relative en diminution au cours des trois dernières années avec l'augmentation des décaissements totaux. Si ce pourcentage a donné lieu à discussion lors de la réunion du CST de 2010, il faut rappeler que ce projet est un projet régional avec 4 équipes et 16 permanents, et qu'il ne s'agit pas d'un projet d'investissement, mais principalement d'un projet de renforcement des capacités, comme l'a indiqué le PNUD/FEM lors de ce même CST²³. En conséquence, la fourniture d'expertise et de temps de conseil et de coordination est un input majeur de ce projet, et il est donc assez normal qu'une large partie des décaissements soient constitués de charges de personnel.

²³ TRIDOM. Compte rendu 2^{ème} réunion du CST. 2010. p.5

Tableau 2 : décaissements annuels totaux par type de dépenses

ANNEE	BUDGET prévisionnel	DEPENSES										TOTAL
		Equipements		Frais de fonctionnement (hors charges locatives)		Charges locatives*		Charges du personnel		Activités		
2007	10 117 500	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
2008	590 269	245 194	61,3%	26 011	6,5%	0	0,0%	104 242	26,1%	24 278	6,1%	399 725
2009	766 734	70 013	9,4%	45 394	6,1%	43 938	5,9%	405 342	54,5%	178 811	24,0%	743 498
2010	1 409 924	9 401	0,7%	75 856	5,8%	69 172	5,3%	705 515	53,9%	449 946	34,3%	1 309 890
2011	1 703 672	2 445	0,2%	92 031	5,7%	94 554	5,9%	713 580	44,3%	707 682	43,9%	1 610 292
TOTAUX		327 054	8,0%	239 292	5,9%	207 664	5,1%	1 928 679	47,5%	1 360 716	33,5%	4 063 405

* Charges locatives: loyer, électricité, eau, gardiennage, internet

Tableau 3 : décaissements annuels totaux et relatifs par résultat

	Prévision ProDoc		Réalisé					Cumul	%
	%*	\$	2008	2009	2010	2011			
Résultat 1: Les structures d'affectation des terres et de gouvernance du complexe transfrontalier pour la conservation de la biodiversité et l'exploitation durable des ressources naturelles sont conçues, adoptées et opérationnelles (Extrants 1,2)	27%	2 765 200	200 000	339 192	524 535	502 355	1 566 082	38%	
Résultat 2: La capacité à contrôler les tendances de la biodiversité, l'exploitation des ressources et les fonctions écologiques et à minimiser les pressions sur les ressources naturelles est renforcée dans la TRIDOM (Extrants 3,4,5)	58%	5 862 600	199 725	326 988	681 083	1 093 540	2 301 336	56%	
Résultat 3: Les gains provenant de la gestion communautaire des ressources naturelles contribuent à la réduction de la pauvreté la base de ressources naturelles (Extrant 6)	13%	1 274 000	0	87 242	115 528	14 397	217 167	5%	
Résultat 4: Un financement durable est mobilisé pour la conservation et l'aménagement durable de la TRIDOM (Extrant 7)	2%	215 700	0	0	0	0	0	0%	
TOTAL	100%	10 117 500	399 725	753 422	1 321 146	1 610 292	4 084 585	100%	

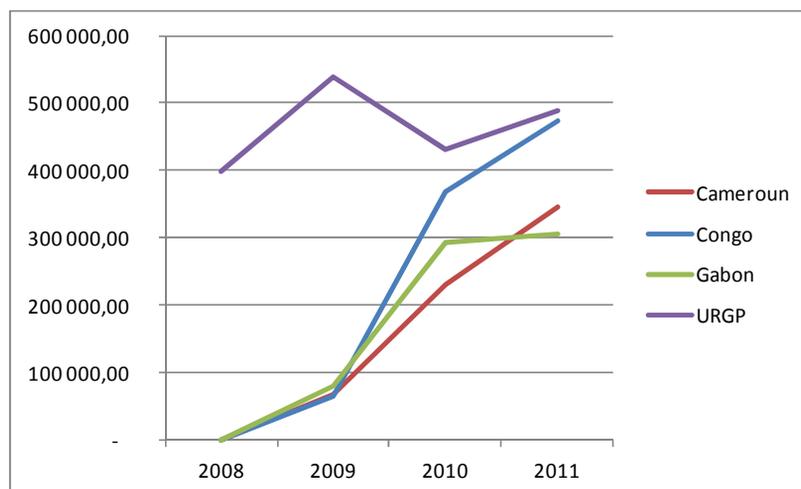
* % du budget total en fin de projet selon prévision ProDoc

Le tableau 3 page précédente permet de réaliser une brève analyse des décaissements du projet pour chacun des résultats tels que définis dans le PRODOC. Comme on peut le voir en dernière colonne, 95% des dépenses du projet sont concentrées sur les résultats 1 et 2, autrement dit les extraits 1-5. Si le niveau de dépenses pour le résultat 2 est en ligne avec la prévision du PRODOC, les dépenses ont été supérieures aux prévisions pour le résultat 1, et bien inférieures aux prévisions pour les résultats 3 et 4. Ceci s'explique par le fait que les actions de terrain du projet n'en sont qu'à leur début en 2012, après seulement 6 mois de mise en œuvre du contrat WWF et une concentration des activités sur les aspects plus institutionnels lors des premières années du projet. Le résultat 4 n'a pas ailleurs absolument pas débuté, cette problématique des financements durables ayant été un peu mise en attente par l'équipe projet lors des premières années de mise en œuvre.

Finalement, la figure 1 ci-dessous montre l'évolution des décaissements annuels pour les trois EPN et l'URGP. La majorité des décaissements sont le fait de l'URGP les deux premières années car une grande partie des dépenses des premières années du projet sont des dépenses de personnel et d'investissement. Dès 2010, la mise en œuvre des activités et la montée en puissance du projet tend à rééquilibrer les coûts des 4 unités. La forte progression des dépenses du Congo est le reflet de l'importante activité de ce bureau. Au Cameroun, la progression est forte et constante également, bien que dans une moindre mesure. Les changements de personnel expliquent pour partie cette différence avec le Congo. Au Gabon, les dépenses se sont stabilisées entre 2010 et 2011 après une forte croissance. Ceci s'explique par des mouvements de personnel, et notamment l'absence de responsable national pendant 4 mois courant 2011, mettant un frein aux activités, et donc aux dépenses, de l'EPN. Le projet étant entrée en rythme de croisière désormais, les niveaux de décaissement devraient se stabiliser autour de 400-450 000\$ par EPN et par an.

Au total, à fin 2011, le projet avait dépensé 4 084 585, soit 40% du total du budget du projet. D'après l'analyse des résultats présentés à la section résultat, le taux de mise en œuvre des activités semble bien inférieur à 50% du total prévu pour l'atteinte des résultats, ce qui peut vouloir dire que le projet aura du mal à financer toutes les activités initialement programmées. Il convient cependant de se méfier de ce genre de conclusion hâtive, d'abord parce que nombre de dépenses initiales d'investissement ne seront pas renouvelées, et ensuite parce qu'il est très difficile d'évaluer précisément le coût des activités restant à mettre en œuvre. Certains résultats peuvent en effet être atteints par le fait de coopérations avec différents partenaires, ou bien de politiques mises en place par les gouvernements, sans coût supplémentaire pour le projet. Le rôle des équipes de projet sera donc de faire tout leur possible, dans la limite du budget initial du projet et des éventuelles contributions supplémentaires qui pourraient s'y ajouter, pour réaliser les activités nécessaires à l'atteinte des résultats.

Figure 1 : Décaissements annuels des différentes unités (3 EPN et URGP)



3.5.3. Niveau de mobilisation des cofinancements

Le tableau 4 ci-dessous, réalisé à partir des lettres de cofinancement émises en 2004, résume les engagements des différents partenaires lors du début de la phase de formulation du projet, ainsi que le niveau de réalisation estimé par la mission d'évaluation à mi-parcours.

Tableau 4 : cofinancements prévus à la signature des lettres d'engagement (2004) et estimation du niveau de réalisation par l'équipe d'évaluation

Entité/organisation	Lettre de cofinancement (US\$)	Nature	Réalisation
Gouvernement du Cameroun	7 826 000	Ressources humaines, infrastructures disponibles, logistique	Satisfaisante excepté concernant le logement du projet et de l'URGP
Gouvernement du Congo	1 341 600	Ressources humaines, infrastructures disponibles, logistique	Satisfaisante excepté concernant le logement du projet
Gouvernement du Gabon	2 012 400	Ressources humaines, infrastructures disponibles, logistique	Satisfaisante excepté concernant le logement du projet
WCS Gabon	1 850 000	Activités liées à la gestion du parc d'Ivindo au Gabon	WCS Gabon a investi près de 5 millions de dollars depuis 2003 sur l'espace TRIDOM, en particulier dans le parc d'Ivindo.
ECOFAC	13 228 000	Gestion de l'aire protégée de Dja au Cameroun et Parc national de Kokoua au Congo	Pas de chiffres collectés, mais le programme ECOFAC en cours en 2004 ayant été complété, les sommes engagées ont certainement été dépensées.
Conservation International	1 916 700	Activités de conservation dans les parcs nationaux d'Ivindo au Gabon et Odzala-Kokoua au Congo	Aucune information collectée
Organisation internationale des bois tropicaux (OIBT - IITTO)	841 679	Zonage et aménagement de l'aire de Minkébé en vue de la protection des corridors de conservation transfrontalière	L'OIBT a finalisé les projets que l'organisation cofinçait en 2004, et la contribution calculée a donc probablement été honorée. D'autres projets sur la zone sont en cours, renforçant encore le niveau de cofinancement prévu.
WWF	4 383 000	Gestion des Parcs nationaux du Dja, Boumbabek et Nki au Cameroun, Minkebe et Mwagne au Gabon, et Odzala Kokoua au Congo	Les calculs du WWF révèlent un investissement de plus de US\$10 millions entre 2004 et 2012 sur la zone TRIDOM

Malgré la relative obsolescence de ces engagements pris en 2004, et malgré l'absence de chiffres très précis permettant une analyse plus fine, l'équipe d'évaluation considère comme globalement satisfaisant le niveau de mobilisation des cofinancements de ce projet. En effet, les programmes des différents partenaires en cours en 2004 ont été achevés et de nouveaux programmes engagés, avec une attention toujours plus forte sur l'espace TRIDOM, ce qui laisse penser que le niveau de cofinancement total réel sera, en fin de projet, bien supérieur à l'estimation initiale.

En ce qui concerne plus spécifiquement les cofinancements nationaux, la différence de niveau d'engagement entre les pays semble plus liée à la méthode d'évaluation utilisée qu'à la hauteur de l'engagement réel. En effet, les trois pays ont évalué le coût des ressources humaines fonctionnaires sur la zone TRIDOM, sur une période de 7 ans. S'agissant des dépenses courantes des ministères, il est très difficile de vérifier la réalité de ces cofinancements gouvernementaux. Ceci dit, un calcul rapide du coût de la présence et des actions gouvernementales sur la zone TRIDOM démontre que ces sommes seront largement atteintes sur une période totale de 7 ans. On peut donc considérer que les trois gouvernements respectent leurs engagements de cofinancement tel que formulés en 2004, à l'exception du logement des équipes projets et de l'URGP qui étaient prévus dans ces cofinancements.

En effet, malgré les demandes répétées des différents CST et CPR, dans aucun des trois pays de l'espace TRIDOM les gouvernements n'ont pu loger les équipes projets (EPN) dans leurs locaux comme elles s'y étaient initialement engagées. Il en va de même pour l'URGP qui devait être logée à la COMIFAC, cette dernière devant elle-même être logée au ministère de la forêt camerounais. Mais le manque de disponibilité en bureaux n'a semble-t-il pas permis aux différents gouvernements d'honorer leur engagement, de même que la COMIFAC qui manque déjà d'espace. Les trois EPN et l'URGP ont donc dû louer des bureaux sur le budget du projet, coût non prévu initialement.

Le tableau de suivi des cofinancements tel que proposé par les Termes de références est présenté en annexe 5 de ce rapport.

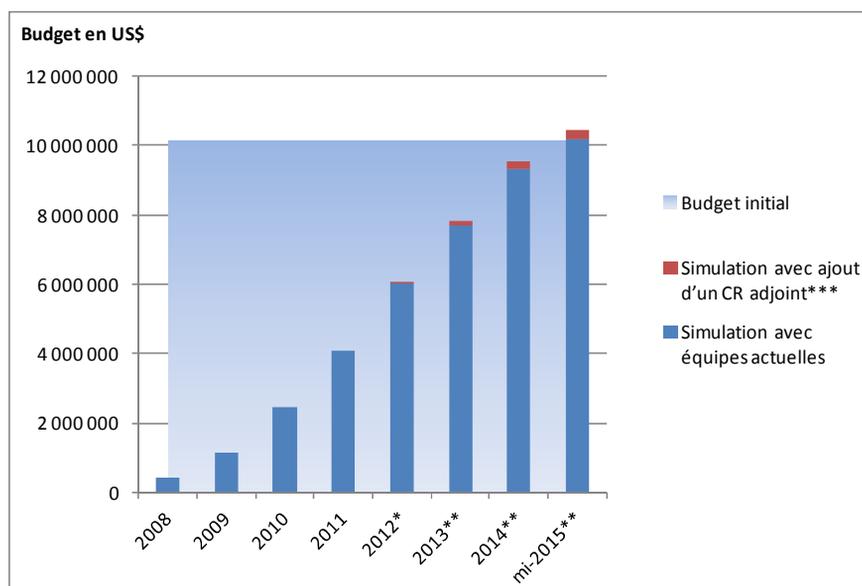
3.5.4. Niveau d'exécution des activités par rapport au calendrier prévu

Le niveau d'exécution des activités est traité dans le chapitre Résultats. En termes de calendrier, de manière générale, le projet est très en retard par rapport au PPT établi en début de projet, sauf peut-être pour sa composante Congo. Un an a été nécessaire (entre Aout 2008 et septembre 2009) pour le démarrage réel des activités. Ensuite, les multiples mouvements des personnel, les lourdeurs administratives et les difficultés à mobiliser les partenaires, notamment la très longue négociation du contrat avec le WWF, ont également ralenti fortement le démarrage des activités, notamment sur le terrain.

Lors de la première réunion du CPR avait été recommandé la préparation d'une « demande motivée de prolongation du projet jusqu'à fin 2015 » pour soumission au CPR, puis soumission au PNUD/FEM²⁴, la clôture prévue du projet étant officiellement fixée à août 2014 (soit sept ans à compter de la signature du PRODOC par les gouvernements en septembre 2007). Cette demande a ensuite été repoussée à la présente évaluation à mi-parcours lors du CPR 2010. Si l'on considère la date d'embauche du CR (août 2008) comme date réelle de début de projet, il semblerait logique d'adopter une date de clôture à juillet 2015 afin de couvrir les sept années initialement prévues. Du point de vue de la mise en œuvre des activités et de l'atteinte des résultats, une prolongation du projet peut sembler salutaire, mais une analyse prospective des décaissements du projet révèle qu'aucune prolongation ne sera a priori possible au-delà de mi-2015 à budget constant.

La figure 2 et le tableau 5 ci-dessous permettent de voir clairement que le total du budget FEM devrait être décaissé à la mi-2015, date à laquelle le projet complètera sa septième année de mise en œuvre.

Figure 2 : Simulation des décaissements sur la durée du projet TRIDOM



²⁴ TRIDOM. Compte rendu 1^{ère} réunion du CPR. 2009. p.5

Tableau 5 : Simulation de décaissement pour la fin de projet, par rapport au budget total FEM de US\$ 10 117 500

Année	Simulation avec équipes actuelles	Simulation avec ajout d'un CR adjoint***
2008	399 725	399 725
2009	753 421	753 421
2010	1 321 146	1 321 146
2011	1 610 291	1 610 291
2012*	1 953 350	1 978 350
2013**	1 650 000	1 750 000
2014**	1 650 000	1 750 000
mi-2015**	825 000	875 000
TOTAL FIN DE PROJET	10 162 935	10 437 935

* selon budget 2012. Le montant réel sera très probablement inférieur, les décaissements n'atteignant généralement pas le budget initial annuel

** simulation

*** le coût du CR adjoint est estimé à US\$ 100 000 par an.

Cette simulation permet de voir qu'au niveau de décaissement actuel, le projet étant entré en rythme de croisière, le budget devrait permettre tout juste de couvrir la durée de sept ans de mise en œuvre prévue initialement dans le PRODOC. Il est peu probable cependant que ce budget permette de réaliser l'ensemble du cadre logique du projet. Comme indiqué dans le rapport annuel 2009, le budget ne semble plus suffisant pour exécuter toutes les activités programmées, compte-tenu des dépenses imprévues d'une part, mais également du taux de change du dollar, moins favorable, et de l'augmentation générale des prix.

L'embauche éventuelle d'un coordonnateur régional adjoint créera par ailleurs un peu plus de tensions sur ce budget. De plus, il conviendrait d'ajouter à ce budget prévisionnel un budget de clôture du projet, qui pourrait correspondre à environ 6 mois d'emploi du directeur financier régional pour clôturer toutes les opérations du projet et ses frais de fonctionnement.

Au final, le budget semble donc assez juste pour couvrir les dépenses jusqu'à mi-2015. Il est cependant fort probable que les 6 mois de 2015 verront un ralentissement net des décaissements. Le recadrage du projet qui doit se faire suite à cette évaluation doit également permettre de tirer quelques marges de manœuvre. Comme l'indique encore le Rapport annuel 2009 : « Afin d'atteindre tous les résultats attendus une recherche des fonds supplémentaires devrait être lancée, ou à un moment donné il devrait être décidé de concentrer les efforts du projet sur un nombre de domaines limités »²⁵. Les équipes projet devront donc adapter leurs activités aux réalités budgétaires afin de permettre la réalisation des objectifs sans hypothéquer la fin du projet. Ceci pourra passer notamment par un recadrage des activités à privilégier, le développement de partenariats permettant l'atteinte des résultats, et la recherche de fonds supplémentaires.

3.5.5. Niveau de mise en œuvre des déclencheurs pour la tranche II

Le document de projet a proposé une mise en œuvre des activités selon deux tranches distinctes. Comme l'indique le PRODOC²⁶, la première tranche (années 1 à 4) doit mettre en place le cadre propice en termes de plans de zonage de la forêt, d'accords de gestion collaborative, de plans directeurs d'aménagement, de plans financiers, et de suivi. La deuxième tranche (années 5 à 7) doit être consacrée à la mise en œuvre de systèmes opérationnels d'aménagement intégré du paysage comprenant les progrès réalisés en matière de financement durable. L'ensemble du montant des deux tranches est approuvé par le Conseil du FEM, dont le Service central d'évaluation doit approuver le déclenchement de la deuxième tranche à partir de la satisfaction d'un certain nombre de « déclencheurs ».

²⁵ TRIDOM. Rapport annuel 2009

²⁶ TRIDOM. Document de projet final. p8

Le tableau 6 ci-dessous présente une analyse des cinq déclencheurs tels qu'ils ont été définis dans le document de projet et l'état d'avancement du projet par rapport à ces déclencheurs.

Tableau 6 : Analyse des déclencheurs de la seconde tranche

Déclencheur	Analyse critique	Niveau d'atteinte
1/ Des plans d'affectation des terres couvrant au moins 80% de l'interzone sont adoptés par les Gouvernements	Le chiffre de 80% n'est pas très explicite : est-ce que cela veut dire 2 pays sur les 3 ? Par ailleurs, l'interzone n'est pas définie. D'après les surfaces données dans le Prodoc, on peut supposer que l'interzone est le noyau central entre les aires protégées, et exclu la périphérie de l'espace TRIDOM, soit une superficie de 40,000 km ² .	Le projet vise la mise en place de 3 plans d'affectation des terres pour les 3 segments nationaux, puis un plan directeur régional avec des règles opérationnelles. A fin 2012, le Congo et le Gabon auront probablement validé un plan de zonage en comité multidisciplinaire (la validation gouvernementale sera une autre étape peut-être plus délicate, notamment dans le cas du Gabon). Au Cameroun, le processus devrait prendre un peu plus de temps (fin 2013 probablement). Les plans sont établis pour l'ensemble de la zone TRIDOM, et couvriront donc bien plus que 80% des 40,000km ² de l'interzone telle que définie ici.
2/ Le plan directeur de la TRIDOM est conçu et mis en œuvre sur au moins 40% de la zone du projet	La mise en place d'un plan directeur pour 40% de la zone du projet n'a pas vraiment de sens. Le projet travaille sur un plan directeur pour l'ensemble de l'espace TRIDOM, qui sera adopté d'un coup, et non par tranches. Le plan directeur régional doit par ailleurs être établi sur la base de plans nationaux d'affectation des terres (zonage), et doit donc venir dans un second temps.	Le plan directeur régional sera établi sur la base des 3 plans d'affectation des terres des 3 segments nationaux. Il faut aussi que toutes les aires protégées aient des plans d'aménagement validés, ce qui ne dépend pas entièrement du projet, notamment au Gabon où ce processus est conduit par l'ANPN. Le plan directeur régional arrivera donc plutôt en fin de projet, après validation et mise en œuvre des plans de zonage nationaux et négociations sur un ensemble de protocoles transfrontaliers. Ce plan pourra venir en même temps que l'adoption d'un statut international pour l'espace TRIDOM. Ces résultats devraient donc être atteints plutôt en 2014.
3/ Le pourcentage de la superficie totale épargnée de chasse pour la viande de brousse est stabilisé ou a augmenté par rapport aux niveaux de l'Année 1 dans 50% de la TRIDOM grâce à un système efficace d'application de la loi et à des mécanismes de gestion collaborative avec le secteur privé et les communautés	Il est impossible de mesurer les superficies épargnées de chasse. Les données de contrôle anti-braconnage pourraient fournir des indications, mais l'espace TRIDOM est beaucoup trop grand pour évaluer un pourcentage de la superficie épargnée de manière crédible. Par ailleurs, qu'entend-on par 'chasse' : est-il question de chasse illégale seulement ? De plus, aucune donnée de base n'existe, et il n'est donc pas possible non plus d'évaluer une stabilisation ou une augmentation de la superficie épargnée. Ce déclencheur n'est pas mesurable ni réaliste.	Le projet peut fournir des exemples d'activités et de réussites visant la réduction de la chasse illégale. Par exemple, au Congo, l'EPN travaille avec les communautés dans lesquelles un vrai problème de braconnage a été détecté, afin de les ramener vers des activités de conservation. Au Cameroun, le travail sur la mise en place de forêts communautaires vise le même objectif. Le projet contribue également à la LAB dans les trois pays à travers des investissements en matériel. Le paquet d'activités du contrat avec le WWF inclut aussi la LAB et certains développements communautaires. Toutes ces actions vont donc dans le sens d'une diminution de la chasse dans l'espace TRIDOM, mais elles sont nécessairement limitées à des zones très ponctuelles, compte-tenu du budget du projet et de ses moyens d'action.
4/ Un minimum de trois aires sont légalement reconnues et leur gestion laissée aux communautés locales.	Ce déclencheur fait référence à la mise en place de zones forestières à gestion communautaire.	De nombreuses initiatives en ce sens existent sur l'espace TRIDOM, et le projet travaille en ce sens également : au Cameroun, projet de forêt communautaire avec le projet Millenium Village du PNUD. Possible coopération avec l'ONG OCBB également. AU Gabon, le WWF a travaillé sur ces aspects et il existe déjà des espaces en cours de reconnaissance. Au Congo, mise en place de 'terroirs villageois' par l'EPN. Ce déclencheur pourra être atteint d'ici la fin 2012 très probablement.
5/ Au moins 20% des coûts de gestion incompressibles de la TRIDOM (notamment ceux liés à l'application de la loi et à l'aménagement des aires protégées) sont pris en charge par les ressources financières à long terme	L'évaluation des « coûts incompressibles » représente un travail d'analyse important et délicat. La prise en charge de 20% de ces coûts par des ressources financières à long terme est un objectif très ambitieux compte-tenu des difficultés et délais nécessaires à la mobilisation de financements durables.	Sur la partie coûts, un travail a été réalisé sur le Cameroun par Tropenbos dans le cadre du projet. Le financement d'études similaires au Congo et au Gabon pourrait donner des éléments intéressants, et permettre d'établir un genre de plan quinquennal de financement. En termes de financements durables, quelles sont les possibilités à envisager ? La mise en place d'une fondation et d'un trust fund comme sur le TNS (processus qui a pris 10 ans pour une zone 5 fois plus petite que l'espace TRIDOM avec seulement 3 aires protégées) représente un travail considérable et probablement hors d'atteinte pour ce projet. Le nouveau projet PNUD/FEM sur les financements durables dans le bassin du Congo va réaliser un travail très intéressant pour l'espace TRIDOM et devrait fournir des éléments. La mise en place d'un groupe de travail trinational pour réfléchir à cette question des financements durable n'est pertinente que s'il y a déjà des éléments d'analyse et de prospection qui peuvent alimenter une discussion. Ce déclencheur est donc très difficile à atteindre et mérite une discussion lors du recadrage du projet.

Les déclencheurs 1 et 4 devraient donc être atteints fin 2012 ou courant 2013. Le déclencheur 2 sera atteint plutôt en 2014, suite à l'atteinte du déclencheur 1. Les déclencheurs 3 et 5 ne sont pas suffisamment précis et n'apparaissent pas réalistes compte-tenu du contexte et de la dimension de l'espace TRIDOM. Des actions allant dans le sens de ces déclencheurs sont en cours et vont continuer à se développer, mais il est très probable qu'ils ne seront pas atteints, même au terme du projet.

De manière générale, les déclencheurs aurait dû définir des indicateurs de processus, de manière à permettre d'évaluer si les activités mise en œuvre par le projet vont dans le sens de l'atteinte des objectifs, et non des indicateurs de résultat inappropriés qui, de plus, ne sont pas 'SMART'²⁷. C'est d'ailleurs ainsi que la tranche 1 est définie dans le PRODOC : mettre en place le cadre propice en termes de plans de zonage de la forêt, d'accords de gestion collaborative, de plans directeurs d'aménagement, de plans financiers, et de suivi. Sur cette base, l'équipe d'évaluation confirme que le cadre propice a été mis en place, et malgré des difficultés ponctuelles et spécifiques à certains contextes nationaux, les équipes avancent vers l'atteinte des résultats.

Cette analyse permet de conclure que l'estimation de l'atteinte des déclencheurs pour la tranche 2 est très subjective et difficile. Le projet a mis en place un certain nombre d'activités qui commencent à produire des résultats allant dans le sens de ces déclencheurs, mais il conviendrait de redéfinir ces déclencheurs de manière beaucoup plus précise afin de pouvoir juger de leur atteinte. A ce stade, l'équipe d'évaluation proposerait plutôt de considérer les processus en cours, qui vont dans le sens de l'atteinte des résultats du projet.

Q6. Le système de suivi-évaluation est-il efficient ?

Le système de suivi évaluation mis en œuvre est principalement basé sur l'utilisation du cadre logique du projet et le PPT, afin de suivre l'état d'avancement des différents résultats et activités. Le projet n'a jusqu'à présent pas élaboré de manuel de procédures pour le suivi-évaluation. Par ailleurs, il n'existe pas non plus à ce jour de mécanisme de capitalisation pour le projet TRIDOM.

Le suivi-évaluation des activités est jugé comme moyennement satisfaisant par l'équipe d'évaluation. Le suivi des activités conduites et le suivi de l'atteinte des différents résultats est réalisé de manière relativement satisfaisante, à l'aide de différents outils de planification, suivi et rapportage, mais on peut regretter que le projet n'ait pas mis en place un véritable système de suivi-évaluation qui aurait remis à plat les indicateurs et cibles proposés dans le PRODOC afin de définir des indicateurs quantifiables, facilement mesurables à un coût supportable par le projet. Une situation de référence claire aurait pu être établie et l'impact réel du projet aurait ainsi pu être mesuré.

Il semble cependant bien tard pour élaborer un tel système à ce jour compte-tenu de l'état d'avancement du projet et des difficultés d'une telle tâche.

3.6.1. Procédures et outils de suivi-évaluation

Le PRODOC inclut en sa Section II, Partie II un cadre logique détaillant les 'objectifs et indicateurs' du projet pour chacun des sept extrants. Le PRODOC précise que sur cette base, un système de suivi et évaluation devait être mis sur pied. Pourtant, à ce jour, le projet n'a pas élaboré de véritable système de suivi et évaluation, permettant un suivi objectif et efficace de l'atteinte des résultats et objectifs du projet. Le suivi au jour le jour de l'avancement du projet, qui incombe au CR, est réalisé sur la base du programme de travail annuel (PTA nationaux et PTA régional) et de ses indicateurs.

Le système de suivi évaluation mis en œuvre est donc principalement basé sur l'utilisation du cadre logique du projet et le PPT, afin de suivre l'état d'avancement des différentes résultats et activités. Comme indiqué dans le rapport de démarrage, le cadre logique et le tableau des quatre résultats (tableau annexe 4b du PRODOC et sa révision discutée lors de l'atelier de démarrage du projet et validé lors du second CPR) servent de base au suivi des résultats.

²⁷ Indicateurs SMART : *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound*

Le projet n’a jusqu’à présent pas élaboré de manuel de procédures pour le suivi-évaluation qui aurait permis de définir notamment :

- les mécanismes et outils de suivi-évaluation pour : (i) la collecte des données relatives aux indicateurs de suivi à la base, le transfert des données au niveau central national et enfin du national au régional; (ii) l’analyse de ces données; et (iii) le rapportage ;
- les rôles et responsabilités associés à la collecte, l’analyse et la compilation des données ;
- L’intégration de ce système de suivi-évaluation dans la base de données régionale ; et
- Les mécanismes d’identification des bonnes pratiques, de leçons apprises.

Par ailleurs, il n’existe pas de mécanisme de capitalisation à ce jour semble-t-il pour le projet TRIDOM. Ce mécanisme de capitalisation semble nécessaire pour permettre d’identifier et de vulgariser les bonnes pratiques, les leçons apprises, et de spécifier les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes pour ces activités de capitalisation.

Le tableau 7 ci-dessous donne un aperçu des outils de planification, suivi et rapportage utilisés dans le cadre du projet.

Tableau 7 : Aperçu des outils de planification, suivi et rapportage utilisés dans le cadre du projet

	Outils de planification, suivi et rapportage	Fréquence
a.	PTA nationaux et régional	Annuel
b.	Rapport trimestriels (UNOPS – doit se transformer en rapports semestriels seulement)	Trimestriel
c.	Suivi des demandes de décaissement des EPN, en ligne avec les PTA	A chaque demande
d.	Tableaux de bord mensuels de réalisation des activités prévues dans les PTA pour chaque EPN	Mensuel
e.	Rapports annuels	Annuel
f.	PIR : <i>Project Implementation Report</i> (PNUD)	Annuel

Les tableaux de bord mensuels mentionnés au point d. risquent cependant d’être abandonné. Il s’agit de fiches très courtes qui permettent au coordonnateurs nationaux de faire le point mensuellement sur l’état d’avancement de leurs PTA, et au CR d’assurer ainsi un suivi rapproché de l’évolution de la situation. Malgré son intérêt et le faible niveau d’investissement qu’il requiert, ce système va être abandonné car les fiches ne sont pas remplies régulièrement et le rapportage déjà régulier est assez lourd à gérer au niveau des EPN.

En ce qui concerne les rapports trimestriels (point b.), l’UNOPS a réduit la fréquence de ces rapports à un rapportage semestriel à partir de 2012, afin d’alléger les équipes projets. Si le temps de travail qui sera épargné est apprécié, c’est aussi un moyen de suivi trimestriel utile à l’URGP qui va être supprimé. Une adaptation de l’URGP sera donc nécessaire pour s’assurer d’un suivi rapproché des EPN malgré tout.

A ce jour, le suivi-évaluation des activités est jugé comme moyennement satisfaisant par l’équipe d’évaluation. Si le suivi réel des activités conduites, et le suivi de l’atteinte des différents résultats est globalement satisfaisant, le projet n’a pas mis en place un système de suivi-évaluation performant. La cause est d’abord à rechercher dans la définition des indicateurs du PRODOC d’une part, et d’autre part dans le manque de temps du CR pour réviser l’ensemble des indicateurs, les faire valider, établir les situations de référence (*baseline*), et ensuite assurer une mesure régulière des indicateurs au cours du projet. A ce stade du projet, il est peu probable que la mise en place d’un véritable système de suivi-évaluation soit une mesure efficace pour l’atteinte des résultats. En effet, l’élaboration puis la validation d’un tel système prendrait beaucoup de temps, serait consommateur de budget, pour un bénéfice relativement limité compte tenu de la qualité du rapportage qui est réalisé aujourd’hui par l’URGP.

3.6.2. Indicateurs et situation de référence

Le PRODOC précise que « la Matrice du cadre logique de la Section II, Partie II donne des indicateurs de performance et d'impact pour la mise en œuvre du projet en même temps que les moyens de vérification correspondants. Ceux-ci serviront de base à la mise sur pied du système de Suivi et d'Évaluation du Projet²⁸ ». Il indique également : « Le CR et l'EPN peaufineront les indicateurs de progrès et de performance/impact du projet, en concertation avec l'ensemble de l'équipe du projet au cours de l'Atelier de démarrage et avec l'appui des Bureaux de pays du PNUD et l'assistance de l'Unité de coordination régionale du PNUD-FEM.²⁹ ».

L'analyse du tableau 4a du PRODOC révèle une confusion entre objectifs du projet et indicateurs. Le tableau précise les objectifs du projet par année mais ne fournit pas d'indicateurs SMART pour le suivi de l'avancement des résultats.

Le tableau 4b propose un certain nombre d'indicateurs de résultats, mais révèle un manque de réalisme évident par rapport aux possibilités de mesurer ces indicateurs. Une analyse succincte des indicateurs et des objectifs fixés est proposée en Annexe 6. Par ailleurs, il n'y a généralement pas de situation de référence établie, le PRODOC laissant le soin au projet d'élaborer la *baseline* en début de projet. Or, les indicateurs proposés sont très difficiles à mesurer de manière pertinente et rapide, en particulier compte-tenu de la superficie couverte par l'espace TRIDOM. Par exemple, l'indicateur « Populations d'espèces clés sélectionnées comme indicateurs d'une meilleure protection contre les menaces présentes dans la TRIDOM », qui n'est pas suffisamment spécifique, demande l'établissement d'un niveau de référence pour « les populations d'éléphants et de grands singes » ainsi que pour « les populations de crocodiles du Nile, crocodiles faux-gavial, tortues géantes et loutres du Congo ». Or, ce type de d'inventaire des populations représente un travail et un coût très élevés sur une telle zone, les données existantes sont peu nombreuses et nécessitent une mise à jour. Même en réalisant un échantillonnage, le coût est très important, et la mesure d'une évolution serait très difficile à valider statistiquement.

Enfin, les objectifs affichés pour les tranches 1 et 2 du projet sont généralement irréalistes. Par exemple « La faune aquatique capturée dans les segments de fleuve pilotes est réduite d'au moins 30% par rapport aux niveaux de l'Année 1 et six accords de gestion collaborative sont adoptés (1 accord par segments ; 2 par pays) ». Il est en effet impossible de mesurer les captures, qui par définition sont faites de manière plus ou moins cachées, sans avoir des gardes présents en permanence sur l'ensemble des rivières de l'espace TRIDOM, ou du moins sur un échantillon représentatif de ces rivières.

La mise en place de la base de données TRIDOM devrait permettre de fournir des éléments d'information pour certains indicateurs. La consolidation d'un grand ensemble de données, collectées à des périodes différentes, permettra aussi peut-être de fournir des tendances d'évolution des populations de grands mammifères par exemple. Cet outil se révélera certainement comme une aide à la décision très utile en matière de LAB et de gestion de la biodiversité et de l'espace, mais il pourra cependant difficilement fournir des données suffisamment précises, et statistiquement représentatives, pour mesurer l'impact réel du projet.

Suite à la recommandation formulée à l'occasion de l'Atelier de Lancement et pendant les premières réunions du CST et du CPR, les EPN ont effectué des missions d'Etat des Lieux dans leurs segments respectifs de la zone TRIDOM. Les trois rapports d'état des lieux fournissent un certain nombre d'indications sur la situation de la zone au démarrage du projet, mais ils n'établissent pas une situation de référence pour chacun des indicateurs du cadre logique.

On peut donc regretter que le projet n'ait pas mis en place un véritable système de suivi-évaluation qui aurait remis à plat les indicateurs et cibles proposés dans le PRODOC afin de définir des indicateurs quantifiables, facilement mesurables à un coût supportable par le projet. Une situation de référence claire aurait pu être établie et l'impact réel du projet aurait ainsi pu être mesuré. Il semble cependant bien tard pour élaborer un tel système à ce jour compte-tenu de l'état d'avancement du projet.

²⁸ TRIDOM. Document de projet final. p.17

²⁹ TRIDOM. Document de projet final. p.18

Q7. Les mécanismes, modalités et moyens de coordination et de gestion sont-ils performants ?

Les modalités et procédures de gestion administrative, comptable et financière fonctionnent relativement bien, même si les lourdeurs administratives et la rigidité des procédures sont des aspects négatifs qui sont régulièrement mentionnés. Globalement, la majorité des personnes interrogées reconnaît la qualité de la gestion administrative, comptable et financière qui est mise en œuvre. En revanche, plusieurs interlocuteurs réclament un renforcement de la coordination et de l'appui techniques, avec une présence plus forte de la coordination régionale auprès des EPN.

De manière générale, le dispositif institutionnel du projet est apprécié et le CST et le CPR sont reconnus pour jouer leur rôle de manière appropriée. Les discussions s'y tiennent de manière ouverte et des recommandations utiles sont formulées. Les principales critiques sont liées à l'implication insuffisante de membres dans la définition des stratégies et activités du projet, et la nécessité d'identifier des moyens d'activer le CST et le CPR de manière plus régulière, et notamment en cas de décisions urgentes à prendre. En termes de moyens humains, le projet emploie actuellement 15 permanents en quatre équipes. Les mouvements de personnel ont été fréquents au cours des 3 premières années du projet, pour diverses raisons (notamment statutaires et salariales, questions à peu près résolues désormais), ce qui a entraîné un ralentissement des activités, principalement au Cameroun et au Gabon, le Congo n'ayant connu aucune défection à ce jour. Les équipes en place sont favorables à l'embauche de CR adjoint qui prendrait en charge l'appui technique aux EPN. Compte-tenu du coût supplémentaire pour le projet, et des différents points de vue sur le profil et l'objectif d'une telle embauche, une décision devra être prise par le CTS/CPR en fonction du rapport coût/bénéfice estimé. Les moyens logistiques sont satisfaisants, en ce sens qu'ils répondent aux besoins des quatre équipes en place.

Le choix du WWF comme partenaire technique semble très pertinent, car l'ONG est le principal acteur de la conservation dans la zone, avec des équipes terrain et une expertise reconnus. Cependant, la lenteur de la conclusion d'un contrat de partenariat avec le WWF a sérieusement affecté l'état d'avancement du projet, plus particulièrement ses activités sur le terrain. Le premier rapport semestriel livré par le WWF à l'URGP comporte de très bonnes choses, mais un gros effort de clarification sur l'utilisation précise des fonds du FEM doit être fait. Les échanges récents entre l'URGP et le WWF laissent penser que les choses vont être clarifiées et un suivi plus précis des activités 'PNUD/FEM' sera réalisé par le WWF. Il conviendra également d'améliorer la communication entre les équipes WWF et les EPN, afin qu'un véritable partenariat s'établisse entre les équipes.

3.7.1. Modalités et procédures de gestion administrative, comptable et financière

Le projet forme partie du portefeuille de l'UNOPS-SNOC à Dakar et est piloté par ce Centre d'Opérations sur le plan financier-administratif. Compte tenu des nombreux changements du personnel à l'UNOPS-Dakar pendant la phase de démarrage du projet, des retards ont été encourus dans la mise en place des procédures de décaissement des fonds. Comme le PNUD et l'UNOPS utilisent le même programme ATLAS pour la gestion financière, le processus peut être initié et finalisé par les deux agences pendant différentes étapes. Initialement le projet adressait une demande de réquisition (sur base d'un mémo argumenté) à l'UNOPS-Dakar pour déclencher une dépense, qui à son tour saisissait le Bureau Pays PNUD pour l'élaboration du bon de commande.

En octobre 2009, le CR a signé un « *delegation of authority* (DOA) » et ensuite le staff de l'URGP a obtenu accès au programme ATLAS. Désormais, le projet élabore les bons de commande et l'UNOPS-Dakar les approuve sur base d'un mémo argumenté. Après réception des biens, le projet génère un *voucher*, qui est notifié au PNUD pour paiement. Les EPN soumettent leurs demandes motivées à l'URGP pour approbation et ensuite elles poursuivent le même cheminement que décrit ci-dessus.

En fonction de l'état des décaissements et des activités mise en œuvre par rapport au PTA, des révisions budgétaires sont préparées au cours d'année par la Coordination Régionale en collaboration avec le Bureau UNOPS-Dakar (saisie en ATLAS), qui les soumet pour approbation au Bureau Pays PNUD-Gabon dans son rôle de « Pays chef de fil ». Après concertation avec le CTR du PNUD/FEM, le Bureau Pays PNUD-Gabon signe la révision et le fait suivre à l'UNOPS-Dakar. L'UNOPS-Dakar à son tour

soumet la révision pour approbation au Bureau Régional pour l'Afrique de l'UNOPS. Normalement, les révisions budgétaires reflètent les décisions prises par le CPR du projet³⁰.

L'administration est assurée par chaque EPN et la gestion des ressources humaines est centralisée à l'UNOPS-Dakar en passant par l'URGP. L'Expert en Finance & Administration a produit un manuel de procédures pour l'utilisation interne au projet.

Afin d'accélérer les questions administratives liées aux procédures d'achat, l'UNOPS a délégué une certaine autorité au CR du projet, fourni accès au programme ATLAS à l'URGP et a instauré une petite caisse au niveau de l'URGP. Avec ses mesures, le temps nécessaire pour engager et décaisser des fonds a été raccourci considérablement³¹.

En 2010, la gestion financière et administrative du projet a été améliorée sur les points suivant :

- Les bons de commande jusqu'au maximum de 50.000 USD sont générés par la Coordination Régionale ;
- Le CR approuve en ATLAS et signe des bons de commande et contrats jusqu'à un montant de 50.000 USD ;
- Chaque équipe du projet dispose d'une petite caisse.

Lors de la mise en œuvre du projet, il est en effet apparu rapidement nécessaire de mettre en place une petite caisse dans chaque EPN, afin de leur permettre de payer les menues dépenses telles que des consommables pour le bureau, la réparation d'une crevaisson, etc. L'utilisation de cette petite caisse est très contrôlée. La petite caisse est limitée à 1000\$ par mois, avec une limite de facture à 45 000 CFA par facture. Les EPN aimeraient voir ces seuils doublés afin de gagner encore en flexibilité pour leur gestion opérationnelle, mais il faudrait s'assurer de la véritable nécessité d'une telle augmentation, si les procédures de l'UNOPS l'autorisent.

De manière générale, l'URGP estime que sur la base des plans de travail détaillés qui sont désormais élaborés par chaque EPN, le suivi budgétaire fonctionne bien. Le PTA par pays détaille les dépenses à venir, et en conséquence, chaque demande de paiement qui arrive a déjà été pré-validée en interne, ce qui accélère le délai de paiement. Il convient d'ailleurs de souligner que la bonne application des procédures et la qualité du reporting de la part de l'URGP sont appréciées par l'UNOPS.

Les EPN regrettent cependant la rigidité des procédures, qui se révèlent parfois bloquantes pour la mise en œuvre des activités du projet. Par exemple, il est nécessaire de présenter 3 factures pro-formas pour toute acquisition et il semble parfois difficile d'avoir 3 fournisseurs différents pour établir des proformats, car il est fréquent de ne pouvoir trouver trois entreprises qui vendent la même chose. La rigidité existe aussi dans l'appui aux partenaires, lorsque l'on souhaite apporter un appui financier qui n'a pas été prévu initialement dans le PRODOC. Finalement, les délais de mise en place des fonds sont longs pour obtenir des avances opérationnelles, ce qui complique souvent les choses pour les EPN, même si s'agissant d'argent liquide, les contrôles de l'UNOPS sont acceptés.

Tout en conservant un haut niveau de contrôle des dépenses et de l'utilisation des fonds, toutes possibilités de rendre plus flexibles les procédures gestion administrative, comptable et financières au niveau des EPN seraient sans doute utiles pour la mise en œuvre des activités du projet, et contribuerait à l'atteinte des résultats.

Globalement, les personnes interrogées jugent satisfaisante la performance en termes de gestion et de coordination administrative, de gestion des équipes et de mise en œuvre des arrangements institutionnels. Un appui technique renforcé aux EPN, et une présence terrain renforcée auprès des acteurs de la zone, sont des aspects régulièrement mentionnés comme nécessaires. A ce titre, le recrutement d'un CR adjoint avec un mandat d'appui technique permettrait sans doute de répondre à ce besoin.

³⁰ TRIDOM. Rapport initial. p16

³¹ TRIDOM. Rapport annuel 2009

3.7.2. Organes de consultation et de gestion

Afin de veiller au bon déroulement du projet et de suivre l'atteinte des objectifs, le projet a mis en place plusieurs organes de concertations et de décision, tels que décrits dans le tableau 8 ci-dessous.

Tableau 8 : organes de concertation du projet TRIDOM³²

Organe	Rôle et responsabilités
Comité de Pilotage Régional (CPR)	Comme la zone du projet s'étend sur trois pays et les enjeux de la conservation de la biodiversité sont d'une nature transfrontalière, un Comité de Pilotage Régional a été mis en place. Le CPR assure le suivi-évaluation de l'état d'avancement du projet, et s'assure de la cohérence des interventions de conservation dans la sous-région. Il joue également un rôle de catalyseur des échanges régionaux concernant l'aménagement du territoire. En tant qu'organe consultatif de contrôle et de supervision, le CPR est chargé d'examiner les rapports du Projet et d'approuver les orientations, les programmes de travail et les budgets préparés par l'URGP.
Comité Scientifique & Technique (CST)	Le PRODOC prévoyait également la mise en place d'un Comité Scientifique & Technique (CST), qui est un organe de conseil au CPR et aux équipes du projet. Les institutions membres du CST sont à peu près les mêmes que le CPR, mais les représentants sont à des niveaux plus techniques et moins décisionnels. Le CST analyse les différents extraits et rapports réalisés par le projet et soumet ses recommandations au CPR. Le CST est chargé, en particulier, de (i) fournir une contribution qualitative sur les aspects scientifiques et techniques de la mise en œuvre du Projet, notamment tous les rapports et les programmes de travail annuels préparés par l'URGP, et (ii) fournir des notes techniques à la demande du CPR et de l'URGP
Revue Tripartite du Projet (RTP)	L'organe décisionnel du projet au plus haut niveau est la Revue Tripartite. Ici se réunit les représentants de pays bénéficiaires du don FEM, le bailleur PNUD/FEM et l'agence d'exécution du projet l'UNOPS. La Revue Tripartite du Projet est une instance juridique, à laquelle prennent part les représentants des signataires des accords de financement du projet. La COMIFAC et le CR en sont normalement exclus. Son secrétariat est assuré par l'UNOPS.
Groupe de Travail Financement Durable	Afin de rassembler les acteurs et partenaires principaux pour contribuer à la quatrième composante du projet, un Groupe de Travail Financement Durable devait être mis en place. Cependant, ce groupe de travail n'est pas encore effectif car l'état d'avancement de la composante sur les financements durables est insuffisant pour alimenter des échanges entre partenaires.

Il était prévu également que le CPR travaille à maximiser des synergies avec les mécanismes de coordination mis en place dans le cadre de l'Accord de Coopération TRIDOM. Il s'agit, en particulier, du Comité Tri-National de Suivi (CTS, qui se réunit une fois l'an) et du Comité Tri-National de Planification et d'Exécution (CTPE, qui se réunit deux fois par an). Il est important de souligner que la planification coordonnée sera renforcée en s'assurant que les représentants de ces comités Tri-Nationaux dans le cadre de l'Accord de Coopération sont les mêmes que ceux des comités du projet.³³ L'équipe d'évaluation n'a reçu aucune information sur les éventuelles réunions des trois organes de l'Accord de Coopération TRIDOM (CTSA-Comité trinational de supervision et d'arbitrage, CTS et CTPE). Il serait intéressant de connaître la réalité des activités de ces organes afin de coordonner les activités du projet avec les décisions qui y pourraient y être prises. Ces organes pourraient également jouer un rôle important dans la pérennisation des résultats du projet et la gestion concertée de la zone après le projet.

De manière générale, le dispositif institutionnel du projet est apprécié et le CST et le CPR sont reconnus pour jouer leur rôle de manière appropriée. Les discussions s'y tiennent de manière ouvertes et des

³² TRIDOM. Rapport initial. p.17

³³ TRIDOM. Compte rendu 1^{ère} réunion CPR. 2009. p.7

recommandations utiles sont formulées. Par exemple, la recommandation d'établir des PTA par pays, présentés par les Coordonnateurs d'EPN eux-mêmes, s'est révélée très utile.

Un certain nombre de critiques sont cependant régulièrement exprimées :

- Les comités restent trop consultatifs et ne sont pas assez impliqués en amont des décisions. Ils ne font pas de critiques majeures sur le projet et le CST n'apporte pas toujours suffisamment de valeur ajoutée scientifique ;
- Les réunions viennent un peu tard dans l'année (mars-avril) pour discuter des plans de travail de l'année en cours. Il est donc prévu de les avancer ;
- La question du défraiement des membres des comités pour leur participation aux comités est une question récurrente, pour laquelle il sera difficile de trouver une solution consensuelle compatible avec les procédures de l'UNOPS ;
- Le manque d'engagement des membres des comités est une lacune importante, leur rôle se résumant généralement aux réunions annuelles. Il faudrait trouver un moyen d'activer le CST/CPR de manière plus régulière ;
- Il faudrait également considérer des mécanismes d'urgence pour les décisions d'urgence, comme pour le cas de la plainte sur la LAB en provenance du Gabon³⁴. Pour le moment, l'URGP communique avec les membres du CRP par courriel, qui ont une période de deux semaines de non-objection. Ce système n'est pas satisfaisant car il demande une implication et une réactivité fortes, ce qui n'est pas le cas.

Afin d'améliorer le rôle et l'utilité du CST et du CPR, il conviendrait donc de prévoir des réponses à chacune de ces critiques. Une révision des termes de référence des deux comités pourraient par exemple clarifier le rôle de chacun :

- le CPR pourrait se concentrer sur les questions de budget, de performance, de coordination transfrontalière et intersectorielle, et approuver les recommandations et changements stratégiques soulevés par le CST ;
- Le CST pourrait se pencher réellement sur les questions scientifiques et techniques, et être en mesure de soulever des questions sur les plans d'aménagement, sur les priorités de conservation, sur les actions les plus appropriées, et laisser de côté les aspects budgétaires.
- Le président du CPR pourrait être chargé des réponses d'urgence au nom des membres du CPR, ou bien il pourrait être à même de mobiliser un comité adhoc en cas de besoin.

3.7.3. Moyens humains et logistiques

Moyens humains

Le personnel du projet se compose de quatre équipes :

- Trois Equipes projet nationales (EPN), chacune avec 4 salariés : un coordonnateur national, un expert en bases de données/SIG, un assistant administratif et un chauffeur.
- L'URGP comprend le CR, le responsable financier, une assistante administrative et un chauffeur.

De nombreux mouvements de personnel ont eu lieu au cours des 3 premières années du projet, excepté dans l'EPN Congo qui a conservé tout son personnel de départ. Les raisons de ces mouvements sont multiples :

- Insatisfactions liées au niveau de salaire et au statut ;
- Lourdeur des procédures à mettre en œuvre ;
- Manque d'autonomie (notamment financière, ainsi que dans la prise de décision) ;
- Changement de situation personnelle ;
- Différents relationnels.

³⁴ Suite aux massacres d'éléphants dans le parc national de Minkébé en 2011, l'ANPN a demandé une clarification des activités du projet TRIDOM en matière de LAB à travers le Sénat américain et le siège du FEM à Washington.

Face aux revendications des salariés, l'UNOPS a revu les grilles de salaires pour le personnel avec un contrat local au courant de l'année 2010, ce qui a considérablement amélioré les conditions de travail pour la plupart du staff du projet³⁵. A ce jour, les responsables nationaux des EPN ont des niveaux de salaire relativement élevés pour la région, ce qui peut créer un précédent difficile à gérer par la suite : inflation salariale, impossible retour de ces professionnels vers l'administration de leur propre pays, etc.

Outre les niveaux de salaires, les difficultés liées au statut des personnels, et le type de contrat UNOPS renouvelable chaque année, entraînant une certaine précarité, ne sont pas idéaux pour fidéliser le personnel. Le mode de paiement forfaitaire de ces personnels, censé inclure tous les frais de couverture d'assurance pour les familles et l'assurance vieillesse, s'apparente à un statut de consultant court terme. Même potentiellement avantageux en termes monétaires, ce type de contrat diffère d'un vrai statut de salarié et engendre une certaine précarité, néfaste pour la motivation des personnels. Il serait sans doute positif que l'UNOPS revoit ce type de contrat et l'adapte à des projets à moyen terme comme le projet TRIDOM.

Globalement, plusieurs interlocuteurs ont mentionné que le recrutement de trois experts BDD/SIG dans les trois pays était sans doute une erreur de conception du projet, un seul expert couvrant toute la région aurait probablement été suffisant. Par contre, il aurait été très intéressant d'ajouter à l'URGP un expert en gestion des aires protégées, et un expert socio-économiste qui auraient travaillé avec les communautés. Ce sont d'ailleurs ces mêmes profils qui ont été mentionnés comme un appui qui serait salutaire au niveau des EPN. Deux experts avec ces profils, basés sur le terrain, permettraient selon l'EPN d'approfondir de manière substantielle ses activités terrain. Un tel ajout de 2 experts par pays n'étant guère possible budgétairement parlant, un appui technique renforcé de la part d'un CR adjoint pourrait permettre de compléter en partie ce besoin.

Les EPN sont en demande d'un appui technique renforcé, ainsi que d'une implication plus grande de la coordination régionale pour la visibilité du projet, à travers des activités telles que: la mise en ligne du site internet, la participation à des conférences régionales pour présenter le projet, la rencontre des ministres et principaux acteurs avec l'EPN afin d'appuyer ses actions et renforcer la vision régionale du projet, etc. Une plus grande flexibilité de la coordination régionale, afin de mieux s'adapter aux demandes et besoins de chaque pays, est également réclamée par les EPN.

Cependant, l'URGP a des capacités très limitées pour organiser et entreprendre des activités techniques, ainsi que pour conseiller les EPN, compte-tenu de la charge de travail administratif et financier pour coordonner un projet trinational tel que celui-ci. Aussi, afin de renforcer les capacités d'exécution technique et de suivi de l'URGP, la proposition de recruter un Coordinateur Régional adjoint a été faite au CPR, suivant la recommandation découlant de la réunion du Comité local d'examen de septembre 2006 à Douala³⁶. Le CPR a approuvé la création de ce poste pendant sa troisième réunion tenue le 25 mars 2011 à Brazzaville, et le processus de recrutement a été entamé³⁷.

Le coût supplémentaire pour le projet est estimé à environ 100.000\$/an, ce qui impacterait substantiellement le budget (voir section 3.5.4. sur la simulation budgétaire), et doit donc être évalué selon le rapport coût/bénéfice optimal. Sans surprise, les consultations réalisées révèlent que les interlocuteurs externes ne sont généralement pas favorables à une augmentation des dépenses de personnel, préférant concentrer les financements sur des activités concrètes. Le renforcement, ou non, de l'URGP est donc une question stratégique à discuter à la lumière des besoins démontrés par l'URGP et des réalisations supplémentaires qui résulteront de cet investissement.

³⁵ TRIDOM. Rapport annuel 2010

³⁶ « Au niveau sous-régional, le projet est supervisé par un Coordonnateur régional (CTP) (de préférence sous-régional : 1) de l'espace TRIDOM ; 2) de l'espace COMIFAC ; 3) du continent africain) recruté par l'UNOPS qui est l'agence d'exécution. Il est assisté par un expert financier, un assistant programme et le cas échéant par un adjoint au cas où le CTP recruté n'est pas originaire de la sous-région. » - Compte rendu de la réunion du Comité local d'examen du projet (CLEP) de conservation de la biodiversité de la TRIDOM, Douala, 7 septembre 2006, p4.

³⁷ Rapport annuel 2011

Moyens logistiques

Les trois EPN et l'URGP sont équipés de moyens matériels (ordinateurs, imprimantes, véhicules) adaptés à leurs besoins et suffisants pour la réalisation de leurs activités. Les difficultés matérielles rencontrées sont plus liées aux coupures régulières d'internet, voire d'électricité et d'eau, qui sont subies dans les capitales des trois pays et peuvent réduire la productivité du personnel de manière répétée.

Le fait que les quatre bureaux ne soient pas logés par les ministères des forêts et la COMIFAC comme initialement prévu est une faiblesse en termes d'appropriation du projet, et représente un coût supplémentaire important : environ 5 à 6% des dépenses totales et près de 500 000 dollars sur la durée du projet, comme mentionné en section 3.5.2. Niveau de décaissement. Il est malheureusement peu probable que cette situation soit modifiée. Les équipes projets essayent cependant de trouver des solutions moins chères, notamment en partageant les bureaux et frais de ménage/gardiennage avec d'autres projets.

3.7.4. Contrat d'assistance technique avec le WWF

Le WWF a un rôle très important pour créer un cadre de coopération régional et transfrontalier. En effet, l'ONG est impliquée depuis le commencement de l'idée même d'espace TRIDOM, avec notamment la facilitation de tout le processus du Bassin du Congo et le Sommet de Yaoundé. Le WWF a donc eu un rôle important pour faire reconnaître le bassin du Congo comme le deuxième bassin forestier le plus important dans le monde. Initiateur du projet et en charge de la formulation du document de projet pendant la phase PDF-B, le projet TRIDOM a donc été entièrement conçu par et pour le WWF, qui se positionnait comme agence d'exécution. Cependant, suite aux réserves exprimées par les trois Gouvernements de confier l'exécution du projet au WWF, toutes les parties prenantes ont accepté d'assurer une assistance technique aux EPN par des ONGI actives dans le domaine de la conservation et implantées dans l'espace TRIDOM. Le document de projet spécifie que l'UNOPS signera avec une ONG internationale un accord d'appui technique aux directeurs nationaux : au Cameroun et au Gabon, l'UNOPS sous-traitera avec le WWF ; au Congo, l'UNOPS travaillera à la fois avec le WCS et le WWF en attendant les négociations entre les ONG et le Gouvernement dans le cadre de leurs missions respectives dans l'interzone de la TRIDOM³⁸.

Lors du lancement du projet, des échanges ont débuté avec le WWF sur la mise en place de ce contrat d'appui technique sur les trois pays de l'espace TRIDOM, dans un souci de simplification (un seul contrat régional) et les échanges avec le WCS n'ayant pas été fructueux sur le segment congolais. Néanmoins, des incompréhensions persistantes sur l'étendu du contrat de partenariat technique ont engendré des tensions et un retard considérable dans la conclusion d'un accord. La lenteur de la conclusion d'un contrat de partenariat avec le WWF a sérieusement affecté l'état d'avancement du projet, plus particulièrement ses activités sur le terrain. Après une période d'une année et demi d'échanges et négociations, les EPN du projet ont finalement conclu des accords pendant les mois de septembre et octobre 2010 avec les équipes de WWF au Cameroun, Congo et Gabon concernant les activités à exécuter et les livrables à fournir par le WWF pendant les trois pays concernés. Ensuite, un contrat a été proposé par le projet au WWF, suivi par, de nouveau, un long processus de négociations sur les modalités, ainsi que sur les arrangements de mis en œuvre³⁹. Les négociations ont finalement abouti à la signature le 19 mai 2011 d'un contrat de collaboration pour une période de trois ans. Dans le cadre de ce contrat les équipes de WWF actives dans les trois segments nationaux de la TRIDOM mettront en œuvre un package d'activités de terrain avec une valeur totale de 720.000 USD.⁴⁰

La mise en œuvre du contrat avec le WWF a donc débuté fin mai 2011, et un premier rapport d'avancement des activités a été fournis à l'URGP début 2011. Ce premier rapport contient des éléments très intéressants, mais avec les éléments fournis, l'URGP est dans l'incapacité de distinguer ce qui a trait aux activités 'habituelles' du WWF (*business as usual*) et ce qui fait réellement partie du projet (activités supplémentaires), car beaucoup des activités de routine du WWF peuvent se caser dans la matrice TRIDOM. De plus, les factures fournies par le WWF ne sont aucunement liées à des activités précises, ce qui peut amener à se questionner sur l'utilisation des fonds du projet et les activités qu'ils financent

³⁸ TRIDOM. Document de projet final. p.16

³⁹ TRIDOM. Rapport annuel 2010

⁴⁰ TRIDOM. Rapport annuel 2011

réellement. Des réunions de suivi ont eu lieu afin de clarifier ces aspects, et une cadre du WWF Carpo, basée à Yaoundé, s’est engagée à faire un suivi plus détaillé de la mise en œuvre du contrat avec l’UNOPS.

De son côté, le WWF regrette que les moyens offerts soient assez limités par rapport à l’ampleur des activités à mener, dont la mise en œuvre dépend de cofinancements sur la zone TRIDOM. Mais l’évolution des programmes ECOFAC et CARPE, dont les financements au WWF pourraient se terminer, risque d’impacter la mise en œuvre des activités. Malgré tout, le WWF affirme vouloir investir sur la zone TRIDOM de manière à maintenir et même augmenter leur niveau d’intervention dans la zone. Le projet bénéficiera également d’une équipe WWF régionale renforcée par un spécialiste régional forêt et un spécialiste régional conservation.

Le choix du WWF comme partenaire technique semble très pertinent, car l’ONG est le principal acteur de la conservation dans la zone, avec des équipes terrain et une expertise reconnus. Mais outre les aspects de gestion mentionnés plus haut, les EPN du Cameroun et du Gabon regrettent un manque d’information du WWF, qui communique très peu sur le projet TRIDOM, et ne tient pas vraiment les EPN informées des activités qui sont menées. Outre les rapports semestriels, les EPN souhaiteraient recevoir des comptes-rendus de mission au fil de l’eau, être invitées à participer à certaines activités, afin qu’un véritable partenariat s’établisse entre les équipes.

Il est donc important pour la réussite du projet qu’une collaboration plus étroite soit établie entre les équipes du WWF et celles du projet TRIDOM, avec des échanges plus réguliers et un effort de clarification du WWF sur ses activités.

Il est également important que le WWF améliore sa communication avec les conservateurs des aires protégées et les différents acteurs de la zone afin de bien coordonner ses activités avec ces partenaires. Par exemple, il conviendrait que le WWF n’exclut pas le parc national du Dja au Cameroun dans la mise en œuvre de ses activités pour le projet TRIDOM. Le Dja étant par le passé soutenu par le programme ECOFAC, le WWF n’y a jamais travaillé mais le parc fait partie de l’espace TRIDOM et devrait donc être intégré. Enfin, l’image répressive du WWF auprès des populations, qui résulte des activités de l’ONG en matière de LAB, peut mettre à mal le développement de certaines activités avec les communautés locales. Il est donc important que le projet considère d’autres coopérations possibles, notamment avec des ONGs locales, pour ce type d’activités.

Encadré 2 - Coopérations possibles avec des ONG locales

Au Cameroun, l’ONG OCBB a été créé pour faciliter la création de forêts communautaires avec l’appui de SNV à la fin des années 90. Des manuels de procédures ont été élaborés ensuite pour toute la zone à partir du travail réalisé. A ce jour, OCBB a été sollicité par 20 communautés et 9 plans de gestion (représentant 18.000ha de forêt) ont été signés. Mais l’ONG manque de moyens pour réaliser les plans de gestion des 11 communautés restantes, ainsi que pour mettre en œuvre les 9 plans de gestion déjà signés.

Au Gabon, l’ONG Conservation Justice se concentre sur des activités d’application de la loi dans la LAB. En à peine 2 ans d’existante, Conservation Justice a obtenu plus de 40 condamnations grâce à l’appui fourni aux autorités en matière légale. Relevant un grand manque d’information des communautés forestières sur la législation (périodes de chasse, espèces protégées, droits et devoirs, etc.), l’ONG pourrait par exemple collaborer avec l’EPN Gabon et son partenaire Brainforest pour la distribution de fiches d’information et la sensibilisation à grande échelle des populations.

Q8. La gestion des risques et des facteurs sous-jacents est-elle efficace ?

Les risques identifiés sont présentés systématiquement dans le rapport annuel, ainsi que dans le *Risk Log* réalisé sur une base trimestrielle. Ce dernier fournit une mesure de la probabilité d’occurrence et de l’effet des risques identifiés, qui semble cependant limitée pour permettre un suivi optimal des risques identifiés. Le projet TRIDOM gagnerait probablement à utiliser un outil équivalent à celui développé par le PNUD/FEM pour déterminer et classer les risques qui portent sur le projet, et les mesures d’atténuation à mettre en œuvre pour en atténuer les impacts potentiels. Mis à part une insuffisance liée à la classification du niveau d’un risque et l’analyse de sa probabilité d’occurrence et de son impact potentiel, l’équipe d’évaluation estime que la présentation des risques qui est réalisée à travers le *Risk Log* est adéquate.

L’équipe d’évaluation juge que la liste des risques identifiés présentée dans le rapport annuel 2011 est complète et partage l’analyse sommaire qui est faite de ces risques.

3.8.1. Système de gestion des risques

Une matrice d'évaluation des risques est systématiquement intégrée dans les rapports annuels. Elle présente simplement les risques identifiés et les prévisions pour permettre d'en atténuer l'impact.

Par ailleurs, le projet renseigne également sur une base trimestrielle un *Risk Log* qui présente les différents risques identifiés par type de risque, leur statut, la date à laquelle le risque a été identifié, la probabilité que ce risque se produise, son niveau d'impact potentiel, le responsable de la gestion de ce risque et le plan de gestion correspondant.

Le niveau de probabilité de survenue d'un risque et son niveau d'impact potentiel ne sont mesurés que sur une échelle de 2, à savoir moyen ou élevé. Cette mesure semble limitée pour permettre un suivi optimal des risques identifiés, leur classification et l'identification de mesures d'atténuation adaptées. A ce titre, le PNUD/FEM dispose d'une méthodologie d'analyse et de classification des risques basée sur une matrice spécifique qui permet de croiser la probabilité de survenue d'un risque (de improbable à imminent) et l'impact de ce risque s'il survenait (de négligeable à très élevée) pour en déterminer son ampleur au sein d'une échelle de cinq niveaux, à savoir : (1) Critique ; (2) Elevé ; (3) Moyen ; (4) Faible ; et (5) Négligeable. Un projet ayant identifié plus de trois risques critiques est considéré comme un projet « à risque ». Ultimement, cette classification permet d'identifier les mesures d'atténuation adaptées. Cette matrice est présentée en Annexe 7. Le projet TRIDOM gagnerait probablement à utiliser ce type d'outil pour déterminer et classer les risques qui portent sur le projet, et les mesures d'atténuation à mettre en œuvre pour en atténuer les impacts potentiels.

Si ce n'est ce manque de précision liée à la classification du niveau d'un risque et l'analyse de sa probabilité d'occurrence et de son impact potentiel, l'équipe d'évaluation estime que la présentation des risques qui est réalisée à travers le *Risk Log* est adéquate. Cette présentation mériterait d'être adoptée au sein du rapport annuel, pour permettre notamment la cohérence entre le *Risk Log* et le rapport annuel.

3.8.2. Risques identifiés et mesures d'atténuation

Le tableau suivant présente les sept risques qui ont été identifiés dans le rapport annuel de 2011, ainsi que les prévisions pour en atténuer les impacts.

Tableau 9 : Risques identifiés dans le rapport annuel de 2011

N°	Hypothèse / Risque	Prévisions pour en atténuer l'impact
01	La Base de données TRIDOM comprend peu de données et le dispositif de suivi est faiblement fonctionnel sur l'ensemble de l'espace TRIDOM à cause d'une réticence à coopérer de certains acteurs de terrain, causant une mauvaise lisibilité de la connectivité des aires protégées au niveau de l'interzone	<ul style="list-style-type: none"> ● Expliquer aux partenaires le rôle fédérateur/facilitateur du projet. ● Montrer l'application et l'importance du dispositif pour le suivi et la prise de décisions. ● Faciliter la finalisation et la signature des accords de partage de données avec les partenaires. ● Cartographier et suivre les sites à haute valeur de biodiversité, les séries de conservation, les clairières et les pistes des éléphants.
02	Faible collaboration transfrontalière pour la LAB	<ul style="list-style-type: none"> ● Co-faciliter l'élaboration des protocoles d'accord TRIDOM sur la LAB, la libre circulation et un poste/brigade de contrôle TRIDOM. ● Mise en œuvre du dispositif transfrontalier et transfert des équipements aux trois Gouvernements pour renforcer la surveillance transfrontalière.
03	Faible engagement des populations locales pour la conservation	<ul style="list-style-type: none"> ● Mettre en place des conventions de cogestion, des zones à gestion communautaire et des Activités Génératrices de Revenus.
04	La visibilité du projet limitée	<ul style="list-style-type: none"> ● Développer une stratégie de communication, dont la création d'un Site internet TRIDOM forme partie

05	Lenteur dans la mise en œuvre des activités retenues dans le contrat avec WWF	<ul style="list-style-type: none"> • Un suivi régulier des Coordinateurs Nationaux de la mise en œuvre du programme WWF dans le cadre du contrat.
06	Faible intérêts pour le développement de l'écotourisme	<ul style="list-style-type: none"> • Commissionner une étude (inventaire des sites intéressants) et recherche des investisseurs potentiels.
07	Faible collaboration avec l'ANPN Gabon	<ul style="list-style-type: none"> • Si nécessaire prévoir une intervention du PNUD/FEM ou de la COMIFAC. • Attirer l'attention de la mission d'évaluation à mi-parcours sur cette question.

Source : Rapport annuel 2011

L'équipe d'évaluation juge que la liste des risques identifiés présentée dans le rapport annuel 2011 est complète. Elle souhaite remettre l'emphase sur les risques suivants qui ont été mentionnés à plusieurs reprises lors des entretiens réalisés dans le cadre de l'évaluation :

- L'augmentation des cas de braconnage au sein des réserves et des parcs, et dans l'interzone, qui risque d'hypothéquer les efforts et les acquis du projet ;
- La pression minière, forestière et agroindustrielle (plantation de palmiers à huile notamment) en hausse dans la zone ;
- Le haut niveau de rotation du personnel des équipes TRIDOM, bien que cet aspect semble être globalement résolu ;
- Le manque de visibilité du projet auprès des partenaires institutionnels et partenaires extérieurs ;
- Le manque d'engagement auprès des populations riveraines.

Résultats

Q9. Quelle est la contribution à ce stade de la mise en œuvre du projet à l'atteinte des résultats attendus et de l'objectif ?

Un nombre conséquent d'activités a été mis en œuvre par le projet, et principalement concernant les résultats attendus 1 et 2, soient les extrants 1 à 5. L'équipe de projet a en effet focalisé majoritairement ses activités sur ses 2 résultats attendus. Les activités relatives au résultat 3 ont connu du retard principalement en raison des délais observés dans la négociation et la signature du contrat avec le WWF. Aucune activité n'a été initiée concernant le résultat 4.

Dans chaque pays, une équipe multidisciplinaire a été désignée pour négocier et coordonner l'élaboration des plans d'affectation des terres, ces derniers étant élaborés et est en cours de validation au Congo, planifié pour début 2013 au Gabon et fin 2013 au Cameroun. La structure de la base de données et SIG a été conçue et validée dans les 3 pays et des inventaires des données disponibles sont en cours. Un projet de protocole d'accord portant sur l'échange, le partage et la gestion des données a été élaboré. Des cartes thématiques ont également été actualisées et de nouvelles cartes réalisées. Les plans d'aménagement de plusieurs Parcs nationaux ont été actualisés, élaborés et validés. Par ailleurs, des discussions sur des accords de gestion participative sont en cours au Congo, deux accords avec les populations locales ont été signés au Gabon et des contacts ont été formalisés avec l'ONG OCBB qui travaille sur les forêts communautaires au Cameroun. Le logiciel MIST a été adopté et des formations ont été réalisées quant à son utilisation. Un dispositif pour le suivi spatio-temporel des différentes tendances écologiques a été adopté, et un plan pluriannuel prévoit le suivi écologique sur quelques portions du TRIDOM. Les capacités d'application de la Loi ont été renforcées en termes de LAB, sensibilisation des sociétés forestières et suivi de la faune aquatique dans les 3 pays. Des comités mixtes de suivi du contentieux de la faune sauvage ont été mis en place au Congo et au Gabon. Plusieurs Unités Spéciales de Lutte Anti Braconnage (USLAB) ont également été créés au Congo et un plan de surveillance continue dans et en périphérie des aires protégées du segment TRIDOM Congo a été adopté. Un Plan Opérationnel et un Pré-cadre juridique pour la LAB transfrontalière sont en instance de validation au niveau TRIDOM. Seul le Congo a obtenu des avancées importantes sur les questions de développement socio-économique communautaire, notamment à travers une table ronde qu'il a organisé avec les concessionnaires du paysage TRIDOM, mais également à travers la signature d'une convention de concessions d'exploitation éco-touristiques avec la CCC.

Cependant, certaines activités n'ont pas connu une avancée considérable. Peu de concertations ont été menées avec les parties prenantes locales concernant leurs activités socio-économiques et culturelles entreprises dans l'interzone. Le site internet pour la TRIDOM n'a pas encore été créé. L'élaboration d'un plan directeur consolidé pour la zone TRIDOM n'a pas été initiée jusqu'à présent. Bien que la formation MIST soit saluée par les participants, ils ne disposent pas de moyens d'utilisation de ce logiciel (ordinateur, logiciel, etc.) et il existe par conséquent un risque que le niveau de rétention de ces formations soit peu élevé. De l'équipement pour la LAB a été acquis par le projet, mais n'a cependant pas encore été remis aux acteurs clés. Bien que des projets de protocoles d'accords aient été esquissés et sont en cours d'analyse, aucun accord transfrontalier portant sur l'application de la loi n'a encore été finalisé. Une fiche de bonnes pratiques dans les concessions forestières a été réalisée par le WWF, mais le code de « bonnes pratiques » sur la gestion de la faune sauvage devant s'appliquer dans les concessions forestières n'a pas encore été élaboré. L'évaluation socio-économique des choix en matière de développement durable contribuant à la conservation de la biodiversité n'a pas été réalisée à ce jour. Et enfin, aucune activité relative aux mécanismes de financement durable n'a été entreprise.

L'équipe d'évaluation juge la progression vers l'atteinte des quatre résultats comme : satisfaisante pour le premier résultat (S) ; modérément satisfaisante pour le second résultat (MS) ; satisfaisante au Congo (S) et modérément insatisfaisante au Gabon et au Cameroun (MI) pour le troisième résultat ; insatisfaisante pour le quatrième résultat (I).

Le niveau de mise en œuvre pour les résultats 1 et 2 suit globalement le plan de mise en œuvre du projet, mais divergent pour les résultats 3 et 4. Par ailleurs, la structure et les modalités de gestion sont en place, bien qu'elles ne soient pas totalement efficaces. L'équipe d'évaluation juge par conséquent que les progrès dans la mise en œuvre de TRIDOM sont modérément satisfaisants (MS).

3.9.1. Niveau de mise en œuvre des activités, de réalisation des produits et d'atteinte des résultats

Le tableau 10 ci-dessous présente les activités mises en œuvre et le niveau de réalisation des livrables attendus par extrant et résultat pour l'année 2012 tels que définis dans le Plan pluriannuel de travail. Les données présentées dans ce tableau ont été compilées sur la base des rapports d'activités annuels de TRIDOM, les entretiens et les visites de sites réalisés. Il faut noter ici que les livrables présentés dans le Plan pluriannuel de travail regroupent différents éléments selon l'équipe d'évaluation, à savoir des produits de court termes, des indicateurs de résultats, des indicateurs de performance, mais également des cibles d'indicateurs. L'équipe d'évaluation estime que la définition de ces livrables n'est par conséquent pas appropriée pour permettre un bon suivi de la mise en œuvre des activités et de réalisation des produits. Cependant, pour permettre de dresser un bilan de la mise en œuvre des activités à ce stade du projet et effectuer une lecture de l'état d'avancement, l'équipe d'évaluation a choisi de renseigner les livrables tels qu'ils avaient été définis dans le PPT.

Tableau 10 : Niveau de mise en œuvre des activités et de réalisations des livrables attendus

Extrants attendus	Livrables attendus	Niveau de mise en œuvre à la date de réalisation de l'évaluation à mi-parcours
Résultat 1 - Les structures d'affectation des terres et de gouvernance du complexe transfrontalier pour la conservation de la biodiversité et l'exploitation durable des ressources naturelles sont conçues, approuvées et opérationnelles		
Extrant 1 - Le zonage de la TRIDOM est effectif à travers l'adoption par voie légale de trois plans d'affectation des terres et leur mise en œuvre	1.1. Equipe nationale multidisciplinaire désignée pour coordonner l'élaboration d'un plan d'affectation de terre	<p>Dans chaque pays, une équipe multidisciplinaire a été désignée pour coordonner l'élaboration des plans d'affectation des terres en coopération avec les directions techniques des gouvernements responsables des questions d'aménagement du territoire et les acteurs de la conservation et du développement.</p> <p><u>Cameroun</u> : une plateforme pour l'aménagement du territoire du segment nationale de la TRIDOM a été mise en place sous l'égide du MINEPAT. Cependant, il semble que le MINFOF soit peu enthousiaste pour participer aux rencontres de cette plateforme et qu'une mésentente persiste entre le MINEPAT et le Ministère des mines.</p> <p><u>Gabon</u> : une équipe d'experts multidisciplinaires a été mis en place et s'est réunie régulièrement. Cette équipe fonctionne bien, mais elle n'est cependant pas reconnue par l'ANPN. Un comité de rédaction d'un schéma directeur a été mis en place. Un draft de schéma directeur devrait être soumis au comité d'ici fin 2012 La table des matières et les objectifs du plan ont été validés.</p> <p><u>Congo</u> : une équipe a également été mise en place, se réunit régulièrement et fonctionne bien. Un pré-plan d'affectation des terres a été élaboré et est en phase de validation.</p>
	1.2. Une Base de données TRIDOM et SIG pour chaque pays conçue et nourrie avec des données existantes et des données complémentaires	<p><u>Congo</u> : Un inventaire des différents acteurs utilisant les bases de données et SIG contenant des informations sur le segment TRIDOM-Congo a été réalisé. Un ordre de mission permanent n° 001024/MDDEFE/CAB-AAJ du 02 avril 2010 a été signé par le Ministre de tutelle en vue de la collecte des données et le suivi des activités dans le Segment TRIDOM Congo. La Base de données et le SIG sont opérationnels. Un inventaire est prévu sur la zone du Messok-Dja.</p> <p><u>Gabon</u> : Les données existantes et les personnes ressources ont été identifiées. La structure de la base de données a été conçue et validée. Un inventaire général des données que possèdent les partenaires a été réalisé. Un réseau d'échange des données entre les partenaires a été créé. Les types de données à utiliser pour alimenter la base de données et un système d'échanges des données ont été adoptés. Un inventaire est planifié</p>

Extrants attendus	Livrables attendus	Niveau de mise en œuvre à la date de réalisation de l'évaluation à mi-parcours
		<p>sur la zone de Minkébé, (PN et alentours) mais en recherche de financement (150-200 000\$ pour un total de 700 000\$).</p> <p><u>Cameroun</u> : Un réseau d'experts en bases de données et SIG actifs dans l'espace TRIDOM a été créé. Un protocole de partage de données a été mis en place. La structure de la base de données a été finalisée et partagée avec les conservateurs. Des Inventaires ont eu lieu sur les parcs nationaux de Boumbabek et Nki en 2004 et 2008, et un inventaire est prévu sur la zone de Ngoïla-Mintom.</p> <p>Par ailleurs, chaque EPN a été équipé avec le logiciel ArcGIS.</p> <p>Un projet de protocole d'accord portant sur l'échange entre partenaires, le partage et la gestion des données a été élaboré, ainsi qu'un projet de manuel de procédure pour le suivi des indicateurs écologiques, de lutte anti-braconnage et socio-économiques. Ce projet de protocole est en cours de discussion. Enfin, les experts SIG des EPN travaillent sur la compilation de toutes les données disponibles sur la période 2004-2007, puis 2008-2011, puis 2012-2015 auprès des partenaires, afin de voir une évolution avant, début et fin projet.</p>
	1.3. Des concertations avec les parties prenantes locales concernant leurs activités socio-économiques et culturelles dans chaque pays entreprises dans l'interzone et à l'intérieur / autour des aires protégées	<p><u>Cameroun</u> : Une étude sur la situation économique, écologique et sociale du segment TRIDOM a été réalisée.</p> <p><u>Congo</u> : Les populations riveraines organisées suivant les zones d'implantation, dans des plateformes mises en place dans le cadre de la mise en œuvre des plans d'aménagement. Une étude socio-économique de compilation des études existantes sur les aspects socio-économiques dans l'espace TRIDOM réalisée et validée.</p> <p><u>Gabon</u> : Etude socioéconomique réalisée et sera transmis aux partenaires.</p>
	1.4. Des cartes thématiques d'occupation de terres actualisées pour l'interzone et/ou les aires protégées existantes	<p>Des cartes thématiques ont été actualisées et des nouvelles cartes produites par chaque EPN, traitant entre autres des thèmes suivants : aires protégées, concessions forestières et minières, dispositif de LAB, clairières, infrastructure, etc.</p> <p>Les experts du projet en Base de données et SIG ont participé à une formation en logiciel d'interprétation et traitement des images satellitaires, organisée par l'Observatoire Satellital des Forêts d'Afrique Centrale (OSFAC). Approximativement 400 images satellitaires couvrant l'espace TRIDOM ont été mises à la disposition du projet par l'OSFAC lors de cette formation.</p> <p><u>Gabon</u> : Des cartes représentant le dispositif de suivi écologique ont été produites sur la base du dispositif de l'ensemble de l'espace TRIDOM.</p>
	1.5. Des scénarios d'occupation des terres assurant que les zones de connectivité essentielles font l'objet d'une attention particulière pour la conservation proposés et discutés avec les parties prenantes	<p><u>Gabon</u> : Un draft de schéma directeur d'aménagement a été discuté, et un comité de rédaction de ce document a été mis en place.</p> <p><u>Congo</u> : Un pré-plan d'affectation des terres a été élaboré et en phase de validation. Un Schéma national d'aménagement du territoire (SNAT) a été élaboré spécialement pour le segment congolais de TRIDOM.</p>
	1.6. Le zonage de l'occupation de terre de l'interzone et/ou dans les aires protégées existantes adopté dans chacun des trois pays et des textes juridiques (décrets, règlements) portant l'adoption des plans d'affectation des terres proposés	<p>Voir ci-dessus. La délimitation des segments nationaux TRIDOM a été arrêtée dans les trois pays mais aucun décrets de validation n'a été pris.</p>

Extrants attendus	Livrables attendus	Niveau de mise en œuvre à la date de réalisation de l'évaluation à mi-parcours
	1.7. Les trois Gouvernements ont entériné les textes juridiques portant adoption des plans d'affectation des terres	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
Extrant 2 - Un statut transfrontalier est adopté pour la TRIDOM et des systèmes d'aménagement opérationnels sont effectués aux niveaux régional, national et local	2.1. Un inventaire de l'état de la zone transfrontalière et des modèles d'aménagement réalisé (état des lieux)	Les EPN ont réalisé des études de reconnaissances en 2009 et produits des rapports d'états des lieux des trois segments nationaux de la zone TRIDOM.
	2.2. Un plan d'action devant conduire à l'adoption d'un statut officiel transfrontalier pour la TRIDOM et des systèmes transfrontaliers opérationnels d'aménagement adoptés	Ce sujet est en discussion avec CAWHFI/UNESCO. Statut « Réserve Man And Biosphere transfrontalière » (Désignation internationale par l'UNESCO) à l'étude. La classification comme Patrimoine mondial n'est pas possible compte-tenu des développements économiques de la zone. La réserve du Dja a déjà le statut de Réserve de la biosphère. UNESCO est en réflexion pour classer Ivindo et Odzala en le reliant au TNS, mais il faut déjà clarifier les questions minières.
	2.3. Un consensus existe sur la proposition du statut transfrontalier de la TRIDOM	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	2.4. L'accord tri-national sur le statut officiel transfrontalier de la TRIDOM signé	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	2.8. L'appui à et le renforcement des capacités de l'aménagement effectif des aires protégées disponible pour renforcer les services de conservation dans les aires protégées existantes et au niveau national	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	2.9./2.10./2.11. Le processus participatif devant permettre l'élaboration / la mise à jour des plans d'aménagement des aires protégées est finalisé dans les Parcs nationaux de Boumba-Bek et Nki, dans la Réserve de biosphère du Dja, dans la Réserve de Mengame, dans le Parc national d'Odzala-Kokoua, dans les Parcs nationaux de l'Ivindo et Mwagna, le Parc national de Minkébé	<p>La Réserve de Faune du Dja dispose d'un plan d'aménagement, élaboré et validé avec un appui du programme ECOFAC.</p> <p>Le plan d'aménagement du Parc National de Odzala-Kokoua et le sanctuaire du Gorilles Lossi a été validé en juin 2010.</p> <p>Les draft plans d'aménagement pour les Parcs Nationaux de Minkébé et de Mwagna ont été élaborés.</p> <p>Les plans d'aménagement pour les Parcs Nationaux de Nki, Boumba-Bek et le Sanctuaire à Gorilles de Mengamé ont été validés au niveau local, régional et national.</p> <p>Au Congo, les plans d'aménagement du PNOK et du SGL ont été actualisés avant leur transmission au Gouvernement pour promulgation.</p>
	2.12. Les plans d'aménagement sont approuvés et effectivement mis en œuvre dans au moins (4) aires protégées existantes	Voir ci-dessus.
	2.16. Un site internet pour la TRIDOM créé et entretenu	<p>Le site internet pour la TRIDOM n'a pas encore été créé. Des discussions sont en cours pour qu'une page web spécifique à TRIDOM soit hébergée sur le site de la COMIFAC. L'équipe projet a transmis à la COMIFAC des TdR pour un consultant qui serait chargé de la conception du site web.</p> <p>Par ailleurs, il sera nécessaire d'obtenir l'accord des Gouvernements et partenaires pour la mise en ligne de certaines données, cartes, etc.</p> <p>Chaque base de données pourra être basée dans les ministères nationaux, où un responsable fera l'upload des données de mise à jour.</p>

Extrants attendus	Livrables attendus	Niveau de mise en œuvre à la date de réalisation de l'évaluation à mi-parcours
	2.17. Le score de l'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées existantes (METT BM/WWF) augmenté avec 15% chaque année	L'outil METT a été utilisé en 2009 et une actualisation devrait être faite à l'occasion de cette évaluation à mi-parcours. A la date de rédaction du rapport provisoire, les données n'étaient pas encore disponibles.
	2.18. Les principales orientations du plan directeur de la TRIDOM sont ébauchées	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	2.19. Un projet de plan directeur consolidé est disponible et discuté de manière participative	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	2.21. Un processus de concertation est mené avec les parties prenantes afin de définir les règles opérationnelles sur la base du plan d'affectation des terres - input au point 2.23	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	2.22. Les structures de gestion sont convenues et approuvées par les instances concernées - input au point 2.23	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	2.23. Des accords-types de gestion collaborative définissant les rôles et responsabilités des parties prenantes pour chaque type d'unité de l'interzone (aires protégées, concessions d'exploitation forestière et minière, zones d'aménagement communautaire, etc.) sont élaborés et discutés avec les parties prenantes	<p><u>Congo</u> : Un projet de gestion des écosystèmes périphériques est en cours au nord du PNOK. Des accords de gestion (pêche, chasse, concessions minières, etc.) sont également en discussion. Une table ronde avec les concessionnaires forestiers pour un appui aux AGR, zones éco-touristique villageois, USLAB (unité de surveillance LAB), terroirs villageois (gestion chasse) a eu lieu.</p> <p><u>Gabon</u> : Le WWF a facilité la négociation et la signature de deux accords par l'ANPN avec les populations locales. Une loi sur les forêts communautaires existe mais il n'y a toujours pas de décret d'application. Un manuel de procédures pour les forêts communautaires est par ailleurs en cours d'élaboration.</p> <p><u>Cameroun</u> : projet de forêt communautaire en partenariat avec le projet Millenium Village du PNUD Cameroun. Contacts rapprochés avec l'ONG OCBB qui travaille sur 20 projets de forêts communautaires.</p>
	2.24. Des accords-types de gestion collaborative sont convenus par les parties prenantes clés en vue de l'aménagement ou l'exploitation de chacune des unités (aires protégées, concessions d'exploitation forestière et minière, zones d'aménagement communautaire, etc.)	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.

Extrants attendus	Livrables attendus	Niveau de mise en œuvre à la date de réalisation de l'évaluation à mi-parcours
Résultat 2. La capacité à contrôler les tendances de la biodiversité, de l'exploitation des ressources et des fonctions écologiques et à minimiser les pressions sur les ressources naturelles est renforcée dans la TRIDOM		
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Extrant 3 - Un système pragmatique et d'un bon rapport coût-efficacité pour surveiller la biodiversité, l'exploitation des ressources et les fonctions écologiques est opérationnel</p>	<p>3.1/3.2. Un projet de stratégie de suivi écologique et de plan de travail est préparé en coopération avec les efforts déjà entrepris ou prévus dans les aires protégées existantes, et adopté par les agences d'aménagement et les partenaires présents dans l'interzone et dans les aires protégées existantes</p>	<p>Logiciel MIST adopté pour le stockage et la gestion des données suivi-écologique, lutte anti-braconnage et socio-économiques. Des formations à l'utilisation de ce logiciel ont été réalisées dans les trois pays.</p> <p>Un dispositif pour le suivi spatio-temporel des différentes tendances écologiques, lié à la base de données TRIDOM a été adopté. Il est opérationnel au Congo, après la formation des acteurs de terrain. En dépit des manquements relevés, les premières données récupérées en juillet et en novembre ont permis d'une part l'analyse et le montage des cartes thématiques sur les impacts humains et d'autre part d'apporter les premiers appuis conseils.</p> <p>Un plan pluriannuel prévoit le suivi écologique sur quelques portions du TRIDOM. Ce suivi est réalisé par le WWF et se limite au suivi de routine réalisé lors des missions terrain.</p>
	<p>3.3. Les données sur le suivi sont incorporées dans la base de données / SIG de la TRIDOM en étroite collaboration avec les systèmes de bases de données / SIG utilisés dans les aires protégées existantes et avec les systèmes de bases de données / SIG nationaux</p>	<p>Le WWF a réalisé l'inventaire faunique sur toute l'étendue de la zone Ngoyla-Mintom, à travers 398 transects. Le rapport est en cours d'élaboration.</p> <p>Le suivi-écologique est réalisé de manière permanente selon les missions de suivi, LAB et inventaires qui sont réalisés par les différents partenaires.</p>
	<p>3.4. Un rapport de suivi annuel de la TRIDOM est parachevé. Celui-ci comprend un plan de travail consolidé pour le suivi au cours de l'année suivante</p>	<p>Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.</p>
	<p>3.5. Une révision/mise à jour participative de la stratégie de suivi a eu lieu sur la base des leçons apprises pendant la mise en œuvre au cours des Années 1-3</p>	<p>Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.</p>
	<p>3.8. Au minimum un partenariat est établi avec une entité nationale ou internationale (telle que la station IRET Ipassa, Global Forest Watch, etc.) afin de développer des activités conjointes de suivi et de formation</p>	<p>Formations MIST dispensées.</p>
	<p>3.9. Formation des professionnels de la conservation des forêts en suivi-écologique</p>	<p>Des formations MIST pour les écogardes et conservateurs ont été réalisées dans les trois pays. Au total 110 personnes formées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cameroun : 35 personnes formées • Congo : 30 personnes formées • Gabon : 45 personnes formées
	<p>3.10. Le système de surveillance de la biodiversité, des fonctions écologiques et de l'exploitation des ressources est exécuté par des équipes mixtes (professionnels et populations)</p>	<p>Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.</p>

Extrants attendus	Livrables attendus	Niveau de mise en œuvre à la date de réalisation de l'évaluation à mi-parcours
Extrant 4 - Le cadre juridique est affiné et les mécanismes d'application de la loi sont effectifs	4.1. Dans chacun des trois pays, au moins une équipe supplémentaire chargée de l'application de la loi a été recrutée, équipée, formée et est opérationnelle dans l'interzone	Des échanges menés en 2010 avec les administrations de tutelle technique dans les trois pays sur un appui du projet à la surveillance ont abouti à des accords de principe sur la création des équipes de contrôle, leur zone d'intervention, la formation des agents et leur équipement.
	4.2. Les efforts en matière d'application de la loi sont renforcés dans les aires protégées existantes	<p><u>Cameroun</u> : Il a été décidé de concentrer l'appui du projet dans la partie ouest de l'interzone. Une équipe spéciale comprenant des agents de la Réserve du Dja et du SGM doit être formée et équipée pour effectuer des patrouilles mixtes.</p> <p>Au cours de l'année 2011, les capacités d'application de la Loi ont été renforcées en termes de LAB, sensibilisation des sociétés forestières, suivi de la faune aquatique. Un rapport sur le renforcement de la Loi a par ailleurs été élaboré. Le projet a acquis un véhicule pour le compte de la LAB à l'Ouest de l'espace TRIDOM.</p> <p><u>Congo</u> : Un comité mixte de suivi du contentieux de la faune sauvage a été mise en place pour le segment TRIDOM Congo, regroupant les magistrats, la force publique, les Eaux et Forêts, les ONG Internationales et locales de conservation. Un plan d'action 2011-2012 de liquidation des crimes et délits environnementaux en cours de délais de prescriptions et des nombreuses recommandations a été adopté.</p> <p>Création de plusieurs Unités Spéciales de Lutte Anti Braconnage (USLAB)</p> <p>Un plan de surveillance continue dans et en périphérie des aires protégées du segment TRIDOM Congo, dont la mise en œuvre sera assurée par les partenaires de terrain, a été formulé et validé en 2010.</p> <p>La mise en place d'une équipe supplémentaire d'écogardes dans l'interzone Nord entre le PNOK et la frontière avec le Cameroun a conduit à un montage institutionnel entre le Ministère de tutelle, le WWF, des sociétés forestières SIFCO et SEFYD et le projet. Ce montage comprend la création de deux Projets de Gestion des Ecosystèmes Périphériques au PNOK-Nord (PROGEPP) dans les UFA Tala-Tala et Jua-Ikié à l'image du PROGEP/PNOK-Est de l'UFA Ngombé. Ces PROGEPP comprennent: une cellule d'aménagement, une unité de surveillance et de lutte anti-braconnage pour la réduction du braconnage, ainsi qu'une cellule sociale.</p> <p><u>Gabon</u> : Les efforts du projet en matière d'application de la loi sont concentrés au Gabon sur les Parcs Nationaux de Minkébé et d'Ivindo.</p> <p>De l'équipement devrait être fournis pour renforcer l'appui logistique dans les parcs et les brigades.</p> <p>Des comités mixtes du contentieux ont été mis en place à Makokou et Oyem.</p> <p>Une mission de reconnaissance, rassemblant des partenaires institutionnels et techniques des trois pays, s'est déroulée début 2012 afin d'identifier le point TRIDOM (point de croisement des 3 frontières). L'objectif serait d'établir un poste de contrôle et LAB sur ce point TRIDOM. Toutes les procédures de fonctionnement transfrontalier et les responsabilités sont encore à établir..</p>
	4.3. Les données de base manquantes concernant l'application de la législation ont été collectées	La base de données TRIDOM comprend des champs pour la saisie des données concernant la LAB.
	4.4. Les données sur l'application de la loi sont introduites dans	

Extrants attendus	Livrables attendus	Niveau de mise en œuvre à la date de réalisation de l'évaluation à mi-parcours
	la Base de données / SIG de la TRIDOM	
	4.5. Un projet de stratégie pour contrôler les efforts et les résultats en matière d'application de la loi est élaboré par les partenaires engagés sur le terrain sur la base de modèles déjà en application dans certaines parties de l'interzone et dans les aires protégées existantes	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	4.6. Un rapport sur l'application de la législation dans la TRIDOM proposant une stratégie pragmatique de résolution des problèmes liés à l'application de la loi est publié	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	4.7. Les rapports sur l'application de la loi sont publiés selon une périodicité convenue	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	4.8. Dans chaque pays un inventaire des situations où il devient nécessaire d'affiner le cadre législatif à travers des accords de gestion collaborative est effectué	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	4.9. Dans chaque pays, au moins un accord de gestion collaborative supplémentaire portant sur l'application de la loi fait l'objet de négociations actives avec les parties prenantes	<p><u>Cameroun</u> : Un premier accord de gestion participative a été identifié comme activité synergique avec le programme Millenium Village du PNUD.</p> <p><u>Congo</u> : Six terroirs villageois stratégiques ont été identifiés dans le cadre de la gestion communautaire pour la réduction de la pression de chasse et leur valorisation à terme à travers la surveillance continue des clairières pour l'écotourisme et/ou le rétablissement de la dynamique des populations animales des espèces favorables au tourisme cynégétique.</p>
	4.10. Dans chaque pays, au moins un accord de gestion collaborative supplémentaire a été signé avec un groupe d'exploitants d'une ressource	<p><u>Gabon</u> : Des accords de gestion collaborative pour la diminution du braconnage dans certains secteurs, ainsi que des accords sur l'orpaillage et sur l'utilisation de produits nocifs lors de la pêche et de la chasse ont été signés grâce à l'appui du WWF. Ce sont des accords entre administration et communautés locales (organisés par WWF). Cependant, ce travail avait été initié par le WWF avant le projet TRIDOM.</p>
	4.11. Pour au moins quatre communautés pilotes dans chaque pays, un accord de gestion collaborative est adopté définissant les droits et obligations en matière de chasse et de commerce de viande de brousse	
	4.14/4.15. Sensibilisation des sociétés forestières, les magistrats, les décideurs politiques, les communautés et les autorités à travers des ateliers et d'autres outils de communication concernant l'application de la loi	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	4.16. Les leçons apprises des activités d'application de la loi au titre des Années 1 et 2 sont partagées avec les sociétés forestières, les magistrats, les décideurs politiques, les communautés et les autorités à travers des ateliers et d'autres outils de communication	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	4.17. Un accord transfrontalier portant sur l'application de la loi est proposé et discuté avec toutes les parties prenantes	Des projets de protocoles d'accords (Protocole d'accord Lutte Anti-Braconnage, Protocole de Libre Circulation du Personnel et Protocole d'accord sur la Brigade de Lutte Anti-Braconnage) ont été esquissés sur

Extrants attendus	Livrables attendus	Niveau de mise en œuvre à la date de réalisation de l'évaluation à mi-parcours
		<p>la base des modèles du Tri-National de la Sangha (TNS), adapté au contexte de la TRIDOM.</p> <p>Par ailleurs, un Plan Opérationnel et un Pré-cadre juridique pour la lutte anti-braconnage transfrontalière, sont en instance de validation au niveau TRIDOM. Des protocoles d'accord pour la collaboration transfrontalière existent actuellement au niveau national pour validation aux Cameroun et Congo. Des accords pourraient être signés d'ici fin 2013, en fonction de la volonté du Gabon de s'inscrire dans cette dynamique.</p> <p>Certains aspects de l'accord COMIFAC de 2008 intègrent des éléments de LAB transfrontalière. Il est maintenant nécessaire d'élaborer des protocoles de mise en œuvre de cet accord COMIFAC.</p> <p>Un draft de stratégie LAB transfrontalière a été développée, les besoins en équipement pour sa mise en œuvre identifiés et les commandes faites en vue de mener des patrouilles tri-nationales le long des frontières des trois pays. Le besoin de la construction d'un poste de contrôle tri-national a été identifié et sa construction dépendra de ces accords, et risque d'être retardée pour cette raison.</p> <p><u>Cameroun</u> : Les accords transfrontaliers ont bénéficié d'une lecture par les conservateurs et les versions provisoires doivent être actualisées par la cellule juridique du MINFOF en vue de leur signature par la partie camerounaise.</p> <p><u>Congo</u> : Les accords transfrontaliers ont été adoptés par un atelier national.</p>
	4.18. Une stratégie d'application de la loi consolidée est adoptée et mise en œuvre dans l'interzone et dans les pays en coopération avec les efforts entrepris dans les aires protégées existantes	Voir ci-dessus.
	4.19. Les trois gouvernements adoptent un protocole d'accord transfrontalier pour la lutte contre le braconnage	Des projets de protocoles d'accords (Protocole d'accord Lutte Anti-Braconnage, Protocole de Libre Circulation du Personnel et Protocole d'accord sur la Brigade de Lutte Anti-Braconnage) ont été esquissés. Ils ont été adoptés au Congo.
	4.20. Les autorités administratives et militaires ainsi que les décideurs ont formalisé leur soutien en faveur de la lutte contre le braconnage à l'intérieur de la TRIDOM	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	4.23/4.24. Suivi de la faune aquatique dans des fleuves de la TRIDOM, pression documentée dans les segments pilotes et une stratégie de gestion est définie	Prévision d'observations dans deux études de la faune aquatique sur le Haut-Ivindo et le Dja qui seront réalisées par le WWF en 2012.
	4.25. Un accord de gestion collaborative est en cours de négociation pour chacun des segments de fleuve pilotes dans chaque pays afin d'assurer l'implication de la communauté dans la protection des ressources aquatiques	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	4.29. Un inventaire du braconnage d'éléphants (quantité, endroits, par qui avec quel but) a été fait et des réunions tenues	Tels que mentionné en 1.2, divers inventaires ont été réalisés ou sont planifiés, portant notamment sur les parcs nationaux de Boumbabek et Nki au Cameroun en 2004 et 2008 ; sur la zone de Ngoïla-Mintom au Cameroun (planifié), sur la zone du Messok-Dja au Congo (planifié), sur la zone de Minkébé au Gabon (planifié).

Extrants attendus	Livrables attendus	Niveau de mise en œuvre à la date de réalisation de l'évaluation à mi-parcours
<p>Extrant 5 - Des mécanismes sont en place pour renforcer l'efficacité de la conservation de la biodiversité dans les concessions d'exploitation forestière</p>	<p>5.1. Des projets de « bonnes pratiques » dans les trois pays sur la lutte contre le braconnage dans les concessions forestières sont discutés avec toutes les parties prenantes riveraines aux aires protégées</p>	<p><u>Congo</u> : Les plans d'aménagement forestier des Unités forestières d'aménagement (UFA) intègrent les aspects de conservation, protection et de développement communautaire et prennent en compte une USLAB (UFA de Tala-Tala et Jua-Ikié), une définition des terroirs de chasse de subsistance, une capacité de ravitaillement en protéine animale d'origine domestique, un Règlement Intérieur des travailleurs intégrant les principes de conservation de la biodiversité. Ces plans prévoient également la mise en place d'AGR compatibles à la conservation à partir d'un fonds de développement communautaire alimenté par un centime additionnel à la production commercialisée</p> <p><u>Cameroun et Gabon</u> : cette activité est incluse dans le contrat WWF. Une fiche de bonnes pratiques a été réalisée. Les sociétés certifiées doivent avoir un plan de gestion.</p> <p>Par ailleurs, les législations nationales imposent des règles : 5% de gel écologique au Gabon par exemple. Le projet planifie de mener une étude pour vérifier ce qui est réellement pratiqué par les concessionnaires forestier : situation des zones de gel (et cartographie), critères de sélection, pratiques de chasse des employés, etc.</p>
	<p>5.2. A la suite d'un processus de consultations, les Ministres chargés des questions forestières ont rendu public un code de "bonnes pratiques" sur la gestion de la faune sauvage devant s'appliquer dans les concessions forestières</p>	<p>Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.</p>
	<p>5.3. Dans au moins 50% des sociétés forestières de l'interzone, le code de "bonnes pratiques" est intégré dans leurs "règlements intérieurs" et approuvé par le Ministère du travail</p>	<p>Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.</p>
	<p>5.6/5.7/5.8. Données sur le braconnage dans les concessions forestières dans l'interzone des trois pays compilées et stockées dans la base de données / SIG et des missions d'application de la législation sont effectuées régulièrement dans au moins une société d'exploitation forestière par pays</p>	<p>Le dispositif de suivi mis en place (avec l'échange de données organisé pour la base de données TRIDOM) peut permettre de mesurer l'évolution des infractions sur la durée du projet.</p>
	<p>5.10. Dans au moins 75% des sociétés forestières, des alternatives à la viande de brousse sont offertes aux travailleurs à un prix abordable</p>	<p>Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.</p>
	<p>5.17/5.18. Un projet de stratégie visant à promouvoir le "gel" des terres dans les plans d'aménagement des sociétés forestières dans l'interzone de la TRIDOM est discuté et l'établissement d'un "gel" des terres dans une concession forestière pilote proposé dans chaque pays</p>	<p>Le Gabon impose 5% de gel des zones à haute valeur écologique dans les concessions forestières aux concessionnaires. Grâce à la superposition de cartes, il est possible de voir si les 5% sont réels et s'ils sont effectivement localisés dans les zones les plus riches. Un suivi est cependant nécessaire.</p> <p>Pas d'autres avancées notoires par rapport à ce livrable.</p>

Extrants attendus	Livrables attendus	Niveau de mise en œuvre à la date de réalisation de l'évaluation à mi-parcours
Résultat 3. Les gains provenant de la gestion communautaire des ressources naturelles contribuent à la réduction de la pauvreté		
Extrant 6 - Des initiatives communautaires viables offrant des incitations socio-économiques en faveur de la conservation de la biodiversité sont conçues et opérationnelles	6.1. L'évaluation socio-économiques des choix en matière de développement durable contribuant à la conservation de la biodiversité, déjà entamé lors de la phase de préparation du projet, est élargie et parachevée	Une étude socio-économique va être réalisée en 2012 par un consultant externe au Congo. Au Gabon, le draft de l'étude est déjà disponible. Au Cameroun, Tropenbos a réalisé ce type d'étude, mais le niveau de détail est plus limité. L'objectif de ces études est de mieux connaître toutes les informations socio-économiques disponibles sur l'espace TRIDOM, avec un descriptif des activités, ce qui existe en termes d'infrastructures, etc. Une 'photo' de l'espace TRIDOM va être réalisée et servir d'input pour les plans d'aménagement.
	6.2. Les résultats, recommandations et propositions basés sur l'évaluation socio-économique sont présentés aux bailleurs et à d'autres acteurs du développement	Au Congo, une Table Ronde des concessionnaires du paysage TRIDOM pour la contribution à la conservation de la biodiversité et au développement des populations riveraines s'est tenue en 2011 à Ewo. Un mémorandum pour la contribution au fonctionnement des Unités de Surveillance et de LAB et au développement des Activités Génératrices de Revenues a été signé entre le Ministère du Développement Durable, de l'Economie Forestière et de l'Environnement et les concessionnaires évoluant dans le segment Congo de la TRIDOM
	6.3. Une étude de marché sur le développement de l'écotourisme dans l'interzone est réalisée en coopération avec les initiatives déjà entreprises dans les aires protégées existantes et, dans chaque pays, un site pilote est identifié dans le but d'encourager les investissements du secteur privé vers l'interzone	Avec l'appui de l'EPN Congo, une convention de huit (8) concessions d'exploitation du tourisme dans et en périphérie du PNOK entre le Gouvernement du Congo et Congo Conservation Company (CCC) a été signée pour une durée de 25 ans renouvelable. Des lodges sont en construction dans les concessions de Mboko et Ndzéhi et devraient être opérationnels à partir de juillet 2012. Un plan de formation de quatre vingt (80) travailleurs démarrera au début de l'année 2012 et un événement de grande envergure pour le marketing du PNOK en tant que destination internationale écotouristique se tiendra au mois d'août 2012 à Odzala.
	6.4. Des négociations sont parachevées avec un investisseur privé en vue du fonctionnement de structures écotouristiques types dans un site pilote et des partenariats dans le domaine de la gestion écotouristique sont noués	Par ailleurs, le plan d'affaire en cours d'élaboration par CCC, rabattu par l'initiative Leadership pour la Conservation en Afrique (LCA), qui va signer le contrat pour le développement de l'écotourisme et du tourisme cynégétique dans et autour du PNOK, a inscrit la construction de diverses accommodations touristiques, ainsi que la création de 105 emplois directs donc plus de 60% réservés aux populations locales.
	6.5. Les infrastructures écotouristiques sont finalisées dans les sites pilotes et des activités de tourisme sont initiées	Des TdR pour une étude de faisabilité concernant le développement d'activités écotouristiques dans l'interzone ont été élaborés. L'objectif est d'engager un consultant pour faire le point sur les possibilités éventuelles au Cameroun et au Gabon, et connecter un circuit trinational avec le Congo.
	6.6/6.7. Au moins 15 membres issus des communautés locales ont été formés dans chaque pays dans les activités liés au tourisme et disposent d'un emploi direct stable grâce au développement de l'écotourisme	L'étude des clairières et l'étude de la ressource souhaitées par l'EPN Gabon ont pour objectif, entre autre, d'identifier les zones à potentiel éco-touristiques (zones de regroupement des animaux notamment)
	6.10. Appui au développement de l'écotourisme dans les aires protégées est renforcé dans les Parcs Nationaux de Boumba-Bek & Nki, de Odzala-Kokoua et de Ivindo et Minkébé	Mis à part le Congo, pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	6.11. Une stratégie marketing ciblant les promoteurs privés (nationaux et internationaux) est développée et mise en œuvre afin d'attirer des investissements dans les sites pilotes et les AP existantes	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.

Extrants attendus	Livrables attendus	Niveau de mise en œuvre à la date de réalisation de l'évaluation à mi-parcours
	6.12/6.13. Un cadre juridique pragmatique régissant les forêts communautaires / la gestion des ressources fauniques prenant en compte les droits des populations autochtones, est adopté ou élaboré et discuté	<p><u>Cameroun</u> : la gestion communautaire est déjà prévue dans la loi</p> <p><u>Congo</u> : travail avec la Direction de la faune et des aires protégées pour les textes d'application</p> <p><u>Gabon</u> : Appui du projet à la validation du manuel de procédures des Forêts communautaires et un projet UE est en appui à la création des premières forêts communautaires.</p> <p>En 2013, ce cadre juridique sera clarifié au Cameroun et au Gabon.</p>
	6.14/6.15. Le processus menant à la création d'une forêt / zone de chasse communautaire est engagé dans l'interzone et aux alentours des AP et abouti à la création d'au moins une zone à gestion communautaire	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	6.20. Un projet de programme visant la mise sur pied d'une structure de microfinancement et la formation en matière de planification d'activités et de financement ciblant les entreprises dont l'activité est centrée sur la biodiversité communautaire est conçu et discuté	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	6.21. A partir de l'Année 3, une structure de microfinancement est opérationnelle dans chaque pays et une formation dans le domaine de la planification des activités et du financement à l'intention des entreprises dont l'activité est centrée sur la biodiversité communautaire est mise en oeuvre	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
Résultat 4. Un financement durable est mobilisé pour la conservation et l'aménagement durable de la TRIDOM		
Extrant 7 - Un plan de financement multi-niveau est élaboré, approuvé et mis en œuvre	7.1. Un comité multi-acteur sur le financement durable de la trinationale comprenant des parties prenantes issues des secteurs public et privé est opérationnel	<p>Une note conceptuelle concernant les tâches, la composition et le fonctionnement du Comité multi-acteurs / Groupe de Travail Financement Durable à été préparée et a été approuvée par le CPR.</p> <p>Le comité ne s'est pas encore réuni.</p>
	7.2. Le comité sur le financement durable œuvre à la tenue d'une discussion élargie et participative sur l'évaluation des coûts et sur la faisabilité des mécanismes de financement	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	7.3. Les coûts et les mécanismes de financement choisis sont approuvés et un avant-projet de plan de financement quinquennal (comprenant un plan d'investissement) multi-niveau (régional, national, local) est élaboré et discuté	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	7.4. Le plan quinquennal de financement multi-niveau est parachevé et approuvé dans chacun des trois pays	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	7.5. Les coûts d'investissement à court, moyen et long terme, ainsi que les coûts variables de la conservation de la biodiversité et de la gestion durable des ressources naturelles sont évalués. Il est également réalisé une analyse des coûts et	Des TdR ont été élaborés pour une étude combinant les composantes « coûts d'investissement et gains de la conservation de la biodiversité » et « le développement d'un plan de financement ». Les CST et CPR ont recommandé de scinder cette étude en deux. Cependant, le partenaire Tropenbos International, qui est également intéressé dans ce domaine a réalisé une étude au Cameroun sur les mécanismes de financement

Extrants attendus	Livrables attendus	Niveau de mise en œuvre à la date de réalisation de l'évaluation à mi-parcours
	des gains associés aux différentes options identifiées en matière d'affectation des terres, comprenant un examen de la façon dont il faut rendre compte des coûts d'opportunité associés au gel de zones d'exploitation du bois aux fins de conservation et une analyse économique des bienfaits procurés par les fonctions écologiques	pour une gestion durable des ressources forestières et les aspects financiers de la conservation de la biodiversité. Au Congo, une étude a été réalisée par un partenaire pour déterminer les coûts récurrents de la gestion du PNOK et du SGL, à savoir: (i) Coûts moyens des inventaires de grands mammifères par km ² ; (ii) Coûts moyens de surveillance continue (lutte anti-braconnage et suivi-écologique) par km ² ; (iii) Coûts moyens des services généraux par km ² .
	7.6. Les contraintes et les opportunités liées à un éventail de mécanismes de financement différent sont évaluées, y compris la faisabilité d'une structure voisine des Fonds d'affectation spéciale qui serait mise en place au niveau spécifique du site et / ou de la TRIDOM et dont les capitaux proviendraient des gouvernements et d'autres sources	Le nouveau projet PNUD/GEF régional sur les financements durable doit apporter des réponses en termes de possibilités de financement long terme. Le projet pourrait se limiter à une analyse de coûts afin de ne pas travailler en parallèle de ce projet qui étudiera tous les mécanismes (REDD, fonds fiduciaire, etc.) possibles.
	7.7. Des stratégies de collecte des fonds sont développées et discutées.	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	7.8. Les principales parties prenantes adoptent les stratégies de collecte des fonds	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	7.9. Si la faisabilité de la mise sur pied d'une stratégie de Fonds d'affectation spéciale est confirmée (voir 7.6), des projets de textes juridiques et d'instruments financiers pour créer un Fonds d'affectation spéciale sont élaborés et discutés	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	7.10. Une structure de Fonds d'affectation spéciale est opérationnelle et des sources de financement sont identifiées et garanties (selon l'étude de faisabilité 7.6)	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	7.12. Il est mis en place un programme de formation sur la planification financière et le financement de la conservation qui est adapté aux besoins de l'interzone et des aires protégées existantes	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	7.13. Au moins 10 professionnels de la conservation et gestionnaires d'aires protégées de chaque pays sont formés sur les mécanismes de planification financière et de financement de la conservation chaque année à compter de l'Année 2	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	7.14. La sensibilisation des décideurs et des hauts responsables de la société des trois pays sur la valeur de la conservation de la biodiversité pour le développement de la région est renforcée	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.

Extrants attendus	Livrables attendus	Niveau de mise en œuvre à la date de réalisation de l'évaluation à mi-parcours
	7.15/7.16. Au moins une proposition visant à "écologiser" la réglementation fiscale sur les activités forestières, minières, fauniques et touristiques est formulée et discutée dans chaque pays	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.
	7.18. Au moins un partenariat est établi avec le secteur privé (surtout avec une société forestière) dans les trois pays afin d'obtenir un financement pour les activités de conservation au niveau des sites	Pas d'avancées notoires par rapport à ce livrable.

3.9.2. Analyse du progrès vis-à-vis des indicateurs de résultats et d'objectifs

Le tableau ci-dessous présente une analyse de la progression vers l'atteinte des résultats et des objectifs, sur la base des indicateurs identifiés et validés par TRIDOM pour la mise en œuvre de son système de suivi-évaluation.

Tableau 11 : Renseignement des indicateurs d'objectif et de résultats

Indicateurs ⁴¹	Niveau de référence	Valeur cible après 4 ans de mise en œuvre	Valeur cible au terme du projet	Niveau actuel
But du projet: Maintenir les fonctions et la connectivité écologiques de la TRIDOM et assurer la conservation à long terme de son système d'aires protégées à travers un aménagement intégré, durable et participatif dans l'interzone entre les aires protégées				
Cadre adopté pour le maintien des fonctions écologiques et de la connectivité dans la TRIDOM	Le Cameroun dispose d'un plan de zonage de la zone septentrionale ; Le Congo et le Gabon n'ont pas de plans		Un plan d'affectation de terres adopté désignant les aires protégées, les zones de forêts permanentes et d'aménagement rural, couvrant au moins 80% des 40.000 km ² de la superficie de l'interzone et devant servir de cadre au maintien des fonctions écologiques et de la connectivité dans la TRIDOM est mis en œuvre	<u>Cameroun</u> : EPN devrait proposer un schéma directeur qui servira de base de discussion. Il n'est pas envisagé qu'un plan soit validé avant fin 2013. <u>Congo</u> : Un plan est en cours de validation <u>Gabon</u> : Objectifs et table des matières du plan d'affectation validés. Un comité de rédaction est en place pour élaborer un draft. Le plan pourrait être validé début 2013, seulement la légitimité de ce plan risque de se poser s'il n'est pas approuvé par l'ANPN.
Populations d'espèces clés sélectionnées comme indicateurs	Le niveau de référence pour les populations d'éléphants et de grands singes devait être défini	Les populations d'éléphants et de grands singes sont stabilisées dans au moins quatre	Les populations d'éléphants et de grands singes sont stabilisées ou sont en augmentation dans la TRIDOM par rapport aux niveaux de l'Année	Divers inventaires ont été réalisés ou sont planifiés dans les parcs nationaux des trois pays. Par ailleurs, les données disponibles pour les périodes 2004-2007, 2008-2011, et 2012-2015 sont actuellement compilées par les experts SIG.

⁴¹ Indicateurs tels que libellés dans le cadre logique mis à jour dans le rapport initial du projet

	Indicateurs ⁴¹	Niveau de référence	Valeur cible après 4 ans de mise en œuvre	Valeur cible au terme du projet	Niveau actuel
	d'une meilleure protection contre les menaces présentes dans la TRIDOM.	après les années 1&2 du projet – <i>pas de données disponibles</i>	zones clés (ex. Dja, Boumba Bek, Minkébé) sélectionnées au cours de l'Année 1 couvrant au moins 50% de la TRIDOM		Des données de connaissance de la ressource devraient donc être disponibles sur certaines zones, mais il sera très difficile de mesurer une tendance liée aux activités du projet.
		Le niveau de référence pour les populations de crocodiles du Nile, crocodiles faux-gavial, tortues géantes et loutres du Congo devait être défini au lancement du projet - <i>pas de données disponibles</i>	La faune aquatique capturée dans les segments de fleuve pilotes est réduite d'au moins 30% par rapport aux niveaux de l'Année 1 et six accords de gestion collaborative sont adoptés (1 accord par segments ; 2 par pays)	Sur au moins deux sites fluviaux pilotes par pays, les populations de crocodiles du Nile, de crocodiles faux-gavial, de tortues géantes et de loutres du Congo sont stabilisées ou sont en augmentation. (4.28)	Pas de données actuellement disponibles pour analyser l'état d'avancement de cet indicateur. Cependant, le WWF réalisera en 2012 deux études de la faune aquatique sur le Haut-Ivindo et le Dja.
	Pourcentage de la TRIDOM exempté de chasse	Niveau de référence pour les niveaux de chasse devait être défini après 1 an de mise en œuvre du projet - <i>pas de données disponibles</i>	Le pourcentage de la superficie de la TRIDOM ne faisant pas l'objet de chasse pour la viande de brousse est stabilisé ou est en augmentation par rapport aux niveaux de l'Année 1 sur 50% de la TRIDOM grâce à un système efficace d'application de la loi et à des systèmes de gestion collaborative associant le secteur privé et les communautés	Le pourcentage total de la TRIDOM ne faisant pas l'objet de chasse pour la viande de brousse est stabilisé ou est en augmentation par rapport aux niveaux de l'Année 1 grâce à un système efficace d'application de la loi et à des systèmes de gestion concertée associant le secteur privé et les communautés La distance moyenne parcourue à pied par les chasseurs du village est stabilisée ou en diminution par rapport aux niveaux de l'Année 1.	Dans l'objectif de réduire cette chasse commerciale, le projet a entrepris différentes actions visant notamment à identifier des sources de revenu alternatives. Malheureusement, de telles actions seront réduites à quelques villages, et ne pourront couvrir qu'une infime partie de la zone TRIDOM. Au Congo, un travail sur les terroirs de chasse villageoise est en cours. Des actions pour le développement de l'écotourisme sont également en cours. Au Cameroun, un travail en cours avec le Millenium Village pour la mise en place de forêt communautaires et/ou zones de chasse communautaire. Au Gabon, un appui devrait être fourni aux gestionnaires de parcs pour la création de comités de parc visant à organiser les populations autour des parcs (sensibilisation).
	Collaboration inter-complexe et transposition des résultats	<i>Pas de niveau de référence indiqué</i>		Le Complexe de la TRIDOM coordonne les opérations de conservation avec le Complexe Tri-National adjacent de la Sangha et le Complexe Lopé-Chaillu ; ce	Le niveau d'avancement en rapport avec cette thématique est le suivant : • le partage des connaissances qui sera permis par le futur site web et sa base de données/cartographie en ligne, associé à

	Indicateurs ⁴¹	Niveau de référence	Valeur cible après 4 ans de mise en œuvre	Valeur cible au terme du projet	Niveau actuel
				<p>qui se traduit par une plus grande résilience de l'Ecorégion forestière de l'ouest du Bassin du Congo.</p> <p>Les leçons apprises dans le cadre de la TRIDOM en matière d'aménagement coordonné, de contrôle de la chasse et d'application de la loi, de planification d'affectation des terres, de mise en place de partenariats avec le secteur privé et en matière de recherche de financements durables sont diffusées et utilisées comme un modèle pouvant être transposé dans au moins trois zones de conservation du Bassin du Congo.</p>	<p>un dispositif de suivi et collecte de données ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toute la démarche pour l'aménagement du territoire qui pourra être transposée à d'autres provinces des pays (méthodologie utilisée devrait servir de base pour les plans d'aménagement des autres régions dans les trois pays) ; • En fin de projet, un certain nombre d'éléments auront été rassemblés et des actions facilitées sur la coopération transfrontalière en matière de LAB et suivi écologique.
<p>Résultat 1: Les structures mises en place pour l'affectation des terres et la gouvernance du complexe transfrontalier pour la conservation de la biodiversité et l'exploitation durable des ressources naturelles sont conçues, approuvées et opérationnelles</p>					
Extr.1	Plan d'affectation des terres légalement approuvé	Plan d'affectation des terres et structure de gouvernance inexistant; seulement 9 aires protégées sont classées	Les trois Gouvernements ont entériné les textes juridiques portant adoption des plans d'affectation des terres et ceux-ci couvrent au moins 80% des 40.000 km ² de l'interzone et ont publié les plans dans la presse nationale	Toutes les mesures de mise en œuvre (ex. processus d'établissement formelle des forêts, etc.) des plans d'affectation des terres sont adoptées et appliquées	Voir le niveau d'élaboration des plans d'affectation des terres au premier indicateur du but du projet
Extr. 2	Statut international officiel pour le complexe de la TRIDOM	Statut non encore défini	Un accord tri-national sur le statut officiel transfrontalier de la TRIDOM signé	Le statut international de la TRIDOM est approuvé. Les trois Gouvernements gèrent légalement la TRIDOM comme un complexe transfrontalier dont la vocation est la conservation et l'exploitation durable des ressources naturelles	La collaboration avec CAWHFI / UNESCO sur la question du statut international et la création du statut de « Réserve MAB transfrontalière » est à l'étude.
Extr. 2	Performance en matière d'efficacité de l'aménagement	Outils de suivi de l'efficacité de l'aménagement non encore appliqués	Des plans d'aménagement approuvés et mis en œuvre dans au moins 4 aires protégées existantes de la TRIDOM	Toutes les aires protégées actuelles (35,968 km ²) de la TRIDOM sont effectivement sous aménagement	Les plans d'Aménagements PNOK et SGL ont été adoptés au Congo. Celui pour Mengame est en cours. Les plans ont été validés pour Boumbabek, Nki, Dja au Cameroun. Un travail de conversion de ces plans en actes

	Indicateurs ⁴¹	Niveau de référence	Valeur cible après 4 ans de mise en œuvre	Valeur cible au terme du projet	Niveau actuel
					ministériels est en cours. Au Gabon, l'ANPN pilote ce processus de manière indépendante.
Extr. 2	Site web TRIDOM	Pas d'information centralisée et accessible concernant la TRIDOM	Un site internet pour la TRIDOM créé et entretenu Le site web forme une base de données interactive rendant accessible à tout public les informations utiles sur la TRIDOM		Des discussions sont en cours avec la COMIFAC pour héberger une page web TRIDOM sur leur site internet. Par ailleurs, il sera nécessaire d'obtenir l'accord des Gouvernements et partenaires pour la mise en ligne de certaines données, cartes, etc.
Extr. 2	Approbation officielle des plans directeurs	Plan directeur non encore disponible	Un projet de plan directeur consolidé et discuté de manière participative	Le Plan Directeur validé et entériné au niveau tri-national	Il est tout d'abord nécessaire de préparer des plans par segment national de la TRIDOM au préalable de la fusion dans un Schéma Directeur trinational. La préparation participative d'un draft ne sera donc pas possible avant 2014 a priori.
Extr. 2	Règles opérationnelles, structures de gestion et accords de collaboration	Expérience au Cameroun en foresterie communautaire ; cahiers de charge des exploitations minières et forestières	Des accords-types de gestion collaborative, convenus par les parties prenantes clés	Des accords de collaboration sont mis en œuvre dans au moins six unités de l'interzone en dehors des aires protégées	Au Congo, un projet de gestion des écosystèmes périphériques est en cours au nord du PNOK. Des accords de gestion (pêche, chasse, concessions minières, etc.) sont également en discussion. Au Gabon, des accords de gestion collaborative pour la diminution du braconnage dans certains secteurs, ainsi que des accords sur l'orpaillage et sur l'utilisation de produits nocifs lors de la pêche et de la chasse ont été signés entre l'administration et les communautés locales. Au Cameroun, une collaboration est en cours avec le Millenium village dans le cadre du projet de forêts communautaires. Contacts rapprochés avec l'ONG OCBB qui travaille sur 20 projets de forêts communautaires.
Résultat 2: La capacité de contrôle de l'évolution de la biodiversité, l'exploitation des ressources et des fonctions écologiques ainsi que la capacité à minimiser les pressions sur les ressources naturelles sont renforcées dans la TRIDOM					
Extr. 3 et 4	Rapports de suivi-écologique et de contrôle de l'« état de la TRIDOM »	Information de base sur la TRIDOM de CARPE et Etat des forêts	Rapports de suivi-écologique et de contrôle annuels de la TRIDOM parachevés et conclusions	Le Rapport final sur la « situation de la TRIDOM », comprenant des recommandations pour le futur, est publié	Les cartes thématiques ont été réalisées et le suivi-écologique est réalisé de manière permanente selon les missions de suivi, LAB et inventaires qui sont réalisés par les différents partenaires.

	Indicateurs ⁴¹	Niveau de référence	Valeur cible après 4 ans de mise en œuvre	Valeur cible au terme du projet	Niveau actuel
			inspirent la prise de décisions		En fin de projet, il est prévu de préparer un rapport sur les méthodologies utilisées, le fonctionnement de la BDD, les cartes produites et leur analyse.
Extr. 3	Formation en suivi-écologique	Connaissance de base	Au moins 20 professionnels de la conservation des forêts de chaque pays formés en suivi-écologique	Le système de surveillance de la biodiversité, des fonctions écologiques et de l'exploitation des ressources est exécuté par des équipes mixtes (professionnels et populations)	Des formations MIST pour les écogardes et conservateurs ont été réalisées dans les trois pays : <ul style="list-style-type: none"> • Cameroun : 35 personnes formées • Congo : 30 personnes formées • Gabon : 45 personnes formées L'implication des populations prendra plus de temps, mais diverses initiatives ont été lancées afin de s'appuyer sur les populations pour le suivi et la gestion des ressources (ex Gabon : suivi des clairières).
Extr. 4	Efforts d'application de la loi renforcés. Approbation des procédures opérationnelles pour le contrôle et un accord transfrontalier pour la LAB	Le projet MIKE (Surveillance de l'abattage illégal d'éléphants) n'est effectif que dans le PN de Minkébé; stratégie de surveillance nécessaire pour l'ensemble du paysage	Les trois gouvernements adoptent un protocole transfrontalier pour la lutte contre le braconnage	Un système d'application de la loi au niveau tri-national et faisant partie du Plan Directeur est opérationnel dans l'interzone et dans les aires protégées existantes	Des protocoles d'accord pour la collaboration transfrontalière existent actuellement au niveau national pour validation aux Cameroun et Congo. Des accords pourraient être signés d'ici fin 2013, en fonction de la volonté du Gabon de s'inscrire dans cette dynamique. Par ailleurs, certains aspects de l'accord COMIFAC de 2008 intègrent des éléments de LAB transfrontalière. Il est maintenant nécessaire d'élaborer des protocoles de mise en œuvre de cet accord COMIFAC.
Extr. 4	Accords de gestion collaborative signés, ou plutôt réglementation adoptée.	Un seul accord de gestion collaborative existe actuellement entre les orpailleurs et le Parc national de Minkébé	A partir de l'année 3, dans chaque pays de la TRIDOM au moins un accord de gestion collaborative est signé avec un groupe d'exploitants d'une ressource et quatre (4) autres sont adoptés avec des communautés pilotes concernant la chasse et le commerce de viande de brousse	Au moins 6 accords de co-gestion, dont 2 pour la protection de la faune fluviale, et 4 accords de chasse villageoise sont signés dans chaque pays	Des modèles et protocoles sont en cours de négociation au Congo autour du PNOK. Au Cameroun, le projet de forêts communautaires incluent ces aspects. Par ailleurs, les projets WWF et BM sur la zone de Ngoyla-Mintom doivent intégrer ces aspects de gestion collaborative. Au Gabon, il y aurait 4 accords déjà signés. Le suivi de ces accords, et la négociation de nouveaux, fait partie du contrat WWF en cours de réalisation.

	Indicateurs ⁴¹	Niveau de référence	Valeur cible après 4 ans de mise en œuvre	Valeur cible au terme du projet	Niveau actuel
Extr. 4	Nombre de sollicitations formulées pour la transposition des accords de gestion collaborative	Aucune requête enregistrée		Dans chaque pays, au moins quatre requêtes ont été formulées en vue de la transposition des accords de co-gestion, dont deux pour l'aménagement fluvial.	Au Cameroun, l'ONG OCBB dispose de 12 demandes d'études de forêts communautaires. Le projet pourrait fournir un soutien financier pour ce travail.
Extr. 5	Bonnes pratiques adoptées en matière de lutte contre la chasse dans les concessions forestières	Model Bordamur, entre le projet de Minkébé et la société d'exploitation forestière Bordamur relatif au contrôle de la chasse Politique de conservation de la faune sauvage dans les concessions d'exploitation forestière non encore disponible au plan national	Dans au moins 50% des concessions forestières de l'interzone, le code de « bonnes pratiques » est intégrées dans leurs « règlements intérieurs » et approuvé par le Ministère de travail	Dans toutes les concessions forestières de la TRIDOM, les « bonnes pratiques » sont appliquées. Dans les trois pays, une politique est adoptée au niveau national pour la conservation de la faune sauvage dans les concessions forestières.	Ces aspects sont intégrés dans les plans d'aménagement forestier des Unités forestières d'aménagement (UFA) au Congo. Cette activité est inclut dans le contrat WWF au Gabon et Cameroun. Une fiche des bonnes pratiques a été réalisée et les sociétés certifiées doivent présenter un plan de gestion
Extr. 5	Pourcentage des infractions liées à la chasse dans les concessions forestières	Niveau de référence devait être défini après l'Année 1 de mise en œuvre du projet - <i>pas de données disponibles</i>	Le braconnage lié généralement à l'infrastructure d'exploitation forestière est réduit d'au moins 75% dans les concessions forestières représentant au moins 50% de la superficie totale de l'interzone sous exploitation forestière.	Dans les concessions forestières représentant 80% de la superficie totale en exploitation forestière dans la TRIDOM, les infractions liées à la chasse (ex. le transport de viande de brousse dans les véhicules) ont diminué de 75% dans les concessions dont les taux de chasse étaient critiques au départ du projet, et restent au même niveau ou en-dessous du niveau de référence dans les concessions mettant déjà en œuvre un système de contrôle efficace depuis le démarrage du projet.	Pas de données disponibles au moment de réalisation de cette évaluation.
Extr. 5	Un « gel » de terres intégré dans l'aménagement des concessions d'exploitation forestière	Pas encore fait	Au moins une société d'exploitation forestière pilote dans l'interzone intègre officiellement un « gel » de terres dans l'aménagement de sa concession	Au moins deux sociétés d'exploitation forestière supplémentaires de l'interzone intègrent un « gel » des terres dans l'aménagement de leur concession	Le Gabon impose 5% de gel des zones à haute valeur écologique dans les concessions forestières aux concessionnaires. Grâce à la superposition de cartes, il est possible de voir si les 5% sont réels et s'ils sont effectivement localisés dans les zones les plus riches. Un suivi est cependant nécessaire. Au Cameroun, il n'est pas sûr que les plans d'aménagement

	Indicateurs ⁴¹	Niveau de référence	Valeur cible après 4 ans de mise en œuvre	Valeur cible au terme du projet	Niveau actuel
					aient été encore exploités donc la vérification sera difficile. A Congo, cette activité sera plus facile à réaliser car il n'y a que 4 ou 5 concessions (de très grande taille) sur la zone. Au Gabon et au Cameroun, le nombre de concessions va nécessiter un échantillonnage.
Résultat 3: Les gains provenant de la gestion communautaire des ressources naturelles contribuent à la réduction de la pauvreté					
Extr. 6	Nombre d'emplois locaux dans les entreprises d'éco-tourisme	Niveau de devait être défini après l'Année 1 de mise en œuvre du projet	Dans chaque site pilote et dans les aires protégées, au moins 15 membres des communautés locales disposent d'un emploi direct et stable du fait du développement de l'éco-tourisme.	Dans chaque site pilote et dans les aires protégées, au moins 25 membres des communautés locales disposent d'un emploi direct et stable du fait du développement de l'éco-tourisme. Le nombre de jours passés par les touristes dans la TRIDOM a augmenté d'au moins 15% par an depuis l'Année 4.	L'accord de concession écotouristique entre le Congo et le Consortium d'Investisseurs du LCA, pour le développement de l'écotourisme et du tourisme cynégétique dans et autour du PNOK prévoit le recrutement et la formation de près d'une cinquantaine d'emplois locaux directs. Les premiers touristes sont attendus dès le mois de juin 2012. Mis à part les TdR pour une étude sur le potentiel écotouristique, pas d'avancées au Cameroun et au Gabon.
Extr. 6	Cadre juridique régissant la chasse communautaire Revenus des villages riverains des zones ciblées par le projet	La chasse communautaire est réglementée dans la législation existante Niveau de référence devait être défini après l'Année 1 de mise en œuvre du projet au cours de l'évaluation socio-économique - <i>pas de données disponibles</i>	Un cadre juridique et pragmatique régissant les forêts communautaires / la gestion des ressources fauniques (y compris la chasse communautaire) a été adopté dans chacun des trois pays	Dans chaque segment national de l'interzone, au moins cinq zones de gestion communautaire de la forêt / faune sauvage procurent des revenus légaux aux acteurs locaux.	<u>Cameroun</u> : la gestion communautaire est déjà prévue dans la loi <u>Congo</u> : travail avec la Direction de la faune et des aires protégées pour les textes d'application <u>Gabon</u> : Appui du projet à la validation du manuel de procédures des Forêts communautaires et un projet UE est en appui à la création des premières forêts communautaires. En 2013, ce cadre juridique sera clarifié au Cameroun et au Gabon.
Extr. 6	Nombre de demandes pour l'établissement de zones de chasse ou de zones d'aménagement forestier communautaires	Niveau de référence devait être défini après Années 1 & 2 de mise en œuvre du projet - <i>pas de données disponibles</i>	Dans chaque segment national de la TRIDOM au moins 25% des communautés demandent l'établissement de forêts et/ou de zones de chasse communautaires.	Dans chaque segment national de la TRIDOM, au moins 50% des communautés ont sollicité la création de forêts et/ou de zones de chasse communautaires.	<u>Cameroun</u> : le travail de l'ONG OCBB va dans le sens d'une multiplication des forêts communautaires. La collaboration avec le projet Village de Millénaire contribuera à la création des zones à gestion communautaire. <u>Congo</u> : statut de zone d'intérêt cynégétique communautaire : Zone de Yengo située dans la périphérie Sud Est du PNOK, indiquant après étude de faisabilité, un potentiel de développement de tourisme cynégétique, articulé autour du « Bongo ». <u>Gabon</u> : appui de l'UE, travail avec 4 communautés pilotes.
Extr.	Nombre de	Niveau de référence devait		Les revenus générés par le développement	Les études socio-économiques qui ont et/ou vont être

	Indicateurs ⁴¹	Niveau de référence	Valeur cible après 4 ans de mise en œuvre	Valeur cible au terme du projet	Niveau actuel
6	personnes ayant abandonné la chasse illégale	être défini au cours de l'Année 1, à travers une évaluation socio-économique - <i>pas de données disponibles</i>		de l'éco-tourisme et par la gestion communautaire légale de la forêt et de la faune sauvage dans les zones ciblées par le projet à l'intérieur de l'interzone et aux alentours des aires protégées, ont incité les populations locales à abandonner l'exploitation non durable des ressources	réalisées fourniront des renseignements de base sur la situation socio-économiques dans l'espace TRIDOM.
Résultat 4 : Un financement durable est mobilisé pour la conservation et l'aménagement durable de la TRIDOM					
Extr. 7	% des coûts de gestion et de protection couvert par les ressources financières à long terme	Niveau de référence à devoir être défini en Année 1 à travers une analyse des coûts et des sources de financement - <i>pas de données disponibles</i>	Des ressources financières à long terme sont disponibles pour couvrir 20% des coûts de gestion incompressibles de la TRIDOM (particulièrement les coûts liés à l'application de la loi et à l'aménagement des aires protégées).	Un mécanisme de financement durable est fonctionnel et couvre au moins 50% des coûts de gestion incompressibles de la TRIDOM (particulièrement les coûts liés à l'application de la loi et à l'aménagement des aires protégées).	<p><u>Congo</u> : après la signature le 14 octobre 2010 de l'accord de coopération entre le Congo et African Parks Network pour la gestion et le financement du PNOK pour une période de 25 ans, une étude est en cours de détermination des coûts récurrents de gestion à long terme du PNOK et SGL:</p> <p><u>Cameroun</u> : une étude de Tropenbos donne déjà une idée du coût de la conservation dans la zone. Mais pas vraiment d'initiative pour le financement durable. Un Fonds spécial faune existe pour tout le pays.</p> <p><u>Gabon</u> : l'ANPN disposerait d'un budget d'environ US\$10 millions par an pour la gestion de 13 parcs nationaux. Des discussions sont en cours pour créer un fonds fiduciaire pour les parcs nationaux.</p> <p>Le nouveau projet PNUD/GEF régional sur les financements durable doit apporter des réponses en termes de possibilités de financement long terme.</p>

3.9.3. Analyse de la progression vers l'atteinte des résultats

Sur la base des éléments présentés aux points ci-dessus, ce chapitre présente une analyse de la progression vers l'atteinte des résultats, ainsi qu'une notation de cette progression.⁴²

Résultat 1 - Les structures mises en place pour l'affectation des terres et la gouvernance du complexe transfrontalier pour la conservation de la biodiversité et l'exploitation durable des ressources naturelles sont conçues, approuvées et opérationnelles

Dans chaque pays, un comité multidisciplinaire (ou plateforme de concertation) a été désignée pour coordonner l'élaboration des plans d'affectation des terres. Au Congo, un plan d'affectation des terres a été élaboré et est en cours de validation. Dans les deux autres pays, les processus sont moins avancés : il n'est pas envisagé au Cameroun qu'un plan soit validé avant la fin 2013 et au Gabon un plan pourrait être validé début 2013 (table des matières et objectifs ont été validés, comité de rédaction en place), mais sa légitimité pourrait être contestée par l'ANPN.

La structure de la base de données et SIG a été conçue et validée dans les 3 pays et des inventaires des utilisateurs de ces bases de données ont été réalisés. Des inventaires des données disponibles sur trois périodes différentes sont également en cours de réalisation. Des inventaires écologiques sont prévus dans certains parcs nationaux. Par ailleurs, un projet de protocole d'accord portant sur l'échange entre partenaires, le partage et la gestion des données a été élaboré et est en cours de validation. Des cartes thématiques ont également été actualisées et des nouvelles cartes réalisées par chaque EPN.

Bien que des études socio-économiques aient été réalisées, peu de concertations ont été entreprises avec les parties prenantes locales concernant leurs activités socio-économiques et culturelles entreprises dans l'interzone. Cet aspect devrait s'améliorer à travers les activités du WWF.

Des discussions ont été initiées avec CAWHFI/UNESCO sur un statut international officiel pour le complexe de la TRIDOM. La classification en tant que 'Patrimoine mondial' par l'UNESCO n'est pas possible car ce statut s'applique à des zones de conservation uniquement, mais le statut de réserve de la biosphère intègre les activités de développement et semble adapté à l'espace TRIDOM.

Les plans d'aménagement de plusieurs Parcs nationaux ont été actualisés et/ou élaborés et/ou validés, dont notamment les plans d'aménagement de la Réserve de Faune du Dja, du Parc National de Odzala-Kokoua et du sanctuaire du Gorilles Lossi, des Parcs Nationaux de Minkébé et de Mwagna, des Parcs Nationaux de Nki, Boumba-Bek et du Sanctuaire à Gorilles de Mengamé, et du PNOK et du SGL.

Le site internet pour la TRIDOM n'a pas encore été créé. Des discussions sont en cours pour qu'une page web spécifique à TRIDOM soit hébergée sur le site de la COMIFAC.

Quelques avancées ont été observées par rapport à des accords-types de gestion collaborative définissant les rôles et responsabilités des parties prenantes pour chaque type d'unité de l'interzone, à travers notamment des discussions actuelles sur des accords de gestion (pêche, chasse, concessions minières, etc.) au Congo, la négociation et la signature de deux accords avec les populations locales au Gabon et les contacts avec l'ONG OCBB qui travaille sur 20 projets de forêts communautaires au Cameroun. En revanche la zone TRIDOM ne dispose pas à ce jour d'un projet de plan directeur consolidé.

Bien que la création de la page web de la zone TRIDOM et la réalisation d'un projet de plan directeur consolidé pour la zone connaissent un retard considérable, les avancées obtenues quant à l'élaboration des plans d'occupation des terres, la mise en place et l'alimentation des bases de données, l'élaboration des cartes thématiques, la validation des plans d'aménagements de certains parcs nationaux et les discussions initiées au sujet du statut unique pour la zone TRIDOM contribuent d'une façon satisfaisante à la mise en

⁴² La notation de cette progression a été réalisée sur la base du barème indiqué à la page 7 de cette évaluation, et par conséquent sur une échelle de 6 : Très Satisfaisant (TS); Satisfaisant (S); Modérément Satisfaisant (MS); Modérément Insatisfaisant (MI); Insatisfaisant (I); Très Insatisfaisant (TI)

place des structures effectives pour l'affectation des terres et la gouvernance du complexe transfrontalier. L'équipe d'évaluation juge donc la progression vers l'atteinte du premier résultat comme satisfaisante (S).

Résultat 2 - La capacité à contrôler les tendances de la biodiversité, de l'exploitation des ressources et des fonctions écologiques et à minimiser les pressions sur les ressources naturelles est renforcée dans la TRIDOM

Le logiciel MIST a été adopté pour le stockage et la gestion des données suivi-écologique, LAB et socio-économiques, et des formations ont été réalisées quant à l'utilisation de ce logiciel. Cependant, ce logiciel n'a pas encore été mis à la disposition de tous les acteurs.

Par ailleurs, un dispositif pour le suivi spatio-temporel des différentes tendances écologiques a été adopté, et est opérationnel au Congo. Enfin, un plan pluriannuel prévoit le suivi écologique sur quelques portions du TRIDOM, qui est réalisé par le WWF, mais se limite seulement à un suivi de routine réalisé lors des missions terrain. Le suivi-écologique est réalisé de manière permanente selon les missions de suivi, LAB et inventaires qui sont réalisés par les différents partenaires, mais le rapport de suivi annuel de la TRIDOM n'est pas élaboré annuellement pour l'instant.

Les capacités d'application de la loi ont été renforcées en termes de LAB, sensibilisation des sociétés forestières et suivi de la faune aquatique dans les 3 pays. De l'équipement LAB a été acquis par le projet, mais n'a cependant pas encore été totalement remis aux acteurs clés. Un rapport sur le renforcement de la loi a été élaboré au Cameroun. Au Congo et au Gabon, des comités mixtes de suivi du contentieux de la faune sauvage ont été mis en place, regroupant les magistrats, la force publique, les Eaux et Forêts, les ONG Internationales et locales de conservation. Par ailleurs, au Congo, un plan d'action 2011-2012 de liquidation des crimes et délits environnementaux en cours de délais de prescriptions a été adopté. Plusieurs Unités Spéciales de Lutte Anti Braconnage (USLAB) ont également été créés au Congo et un plan de surveillance continue dans et en périphérie des aires protégées du segment TRIDOM Congo, dont la mise en œuvre sera assurée par les partenaires de terrain, a été formulé et validé en 2010.

Malgré ces avancées, le projet n'a cependant pas encore publié de rapport sur l'application de la législation dans la TRIDOM proposant une stratégie pragmatique de résolution des problèmes liés à l'application de la loi.

Par ailleurs, aucun accord transfrontalier portant sur l'application de la loi n'a encore été trouvé. Cependant, des projets de protocoles d'accords ont été esquissés sur la base des modèles du TNS et adapté au contexte de la TRIDOM. Ils sont en cours de validation au Cameroun et validés au Congo. Un Plan Opérationnel et un Pré-cadre juridique pour la LAB transfrontalière sont également en instance de validation au niveau TRIDOM. Les besoins en équipement ont été identifiés et les commandes faites en vue de mener des patrouilles tri-nationales le long des frontières des trois pays.

Au niveau des bonnes pratiques dans les concessions forestières, les plans d'aménagement forestier des UFA au Congo intègrent certains aspects de conservation, de développement communautaire et de LAB (USLAB intégrée). Par ailleurs une fiche de bonnes pratiques a été réalisée par le WWF. Cependant, un code de « bonnes pratiques » sur la gestion de la faune sauvage devant s'appliquer dans les concessions forestières n'a pas encore été élaboré et les données sur le braconnage dans les concessions forestières dans l'interzone des trois pays ne sont pas systématiquement collectées.

Les capacités et compétences de suivi-écologique ont par conséquent été sensiblement améliorées et différentes activités ont permis de renforcer les capacités et les moyens d'application de la loi et de LAB, mais des efforts complémentaires doivent être menés pour permettre d'arriver à un accord transfrontalier sur l'application de la loi et à une coopération transfrontalière effective pour la LAB. D'importants efforts complémentaires doivent également être menés pour que les « bonnes pratiques » sur la LAB et la gestion de la faune sauvage dans les concessions forestières soient effectivement diffusées et appliquées. L'équipe d'évaluation juge la progression vers l'atteinte du second résultat comme modérément satisfaisante (MS).

Résultat 3 - Les gains provenant de la gestion communautaire des ressources naturelles contribuent à la réduction de la pauvreté

Une étude socio-économique a été réalisée (Gabon et Cameroun) ou va être réalisée (Congo) et permettra de consolider les données socio-économiques disponibles sur l'espace TRIDOM. Cependant, l'évaluation socio-économique des choix en matière de développement durable contribuant à la conservation de la biodiversité n'a pas été réalisée à ce jour.

Le Congo a obtenu des avancées considérables sur ces questions de développement socio-économique communautaire durable. Tout d'abord, il a organisé une Table Ronde des concessionnaires du paysage TRIDOM pour la contribution à la conservation de la biodiversité et au développement des populations riveraines qui a mené à la signature d'un mémorandum pour la contribution au développement des Activités Génératrices de Revenues entre le Ministère du Développement Durable, de l'Economie Forestière et de l'Environnement et les concessionnaires évoluant dans le segment Congo de la TRIDOM. Par ailleurs, une convention de concessions d'exploitation éco-touristiques a été signée entre le Gouvernement du Congo et la CCC a été signée pour une durée de 25 ans renouvelable. Le plan d'affaire qui en découle prévoit le recrutement et la formation de près d'une cinquantaine d'emplois locaux directs.

Mise à part une étude de faisabilité relative aux possibilités de développement d'activités écotouristiques dans l'interzone au Cameroun et au Gabon, et de connexion à un circuit trinational avec le Congo, ce résultat a connu peu d'avancée sur les aspects éco-touristiques au Gabon et au Cameroun.

Au niveau du cadre juridique régissant les forêts communautaires et la gestion des ressources fauniques prenant en compte les droits des populations autochtones, au Cameroun la gestion communautaire est incluse dans la loi. Le projet travaille actuellement au Congo avec la Direction de la faune et des aires protégées pour les textes d'application et au Gabon à la validation du manuel de procédures des Forêts communautaires.

Ce résultat a donc connu de bonnes avancées au Congo, et est resté un peu en berne au Cameroun et au Gabon bien que certaines activités aient tout de même été initiées. Par ailleurs, le contrat avec le WWF, qui est entré en vigueur avec beaucoup de retard se concentre sur ce résultat et devrait par conséquent permettre des avancées considérables dans les mois qui viennent. L'équipe d'évaluation juge par conséquent la progression vers l'atteinte du troisième résultat comme satisfaisante au Congo (S) et modérément insatisfaisante au Gabon et Cameroun (MI).

Résultat 4 - Un financement durable est mobilisé pour la conservation et l'aménagement durable de la TRIDOM

Une note conceptuelle concernant les tâches, la composition et le fonctionnement du Comité multi-acteurs / Groupe de Travail Financement Durable à été élaborée. Cependant, le Comité n'a pas encore été créé et n'a donc pas encore travaillé sur l'évaluation des coûts et sur la faisabilité des mécanismes de financement pour la zone TRIDOM.

Le nouveau projet PNUD/GEF régional sur les financements durables doit apporter des réponses en termes de possibilités de financement à long terme.

Par ailleurs, Tropenbos International a réalisé une étude au Cameroun sur les mécanismes de financement pour une gestion durable des ressources forestières et les aspects financiers de la conservation de la biodiversité, et une étude a été réalisée au Congo par un partenaire pour déterminer les coûts récurrents de la gestion du PNOK et du SGL.

Peu d'activités ont par conséquent été réalisées jusqu'à présent par rapport à ce résultat et il est attendu que le nouveau projet régional sur les financements durables apportent des éléments quant au financement durable pour la conservation et l'aménagement durable de la TRIDOM. Cependant, ce projet n'ayant pas encore démarré, l'équipe d'évaluation juge la progression vers l'atteinte du quatrième résultat comme insatisfaisante (I).

3.9.4. Analyse des progrès dans la mise en œuvre

Tel que décrit à la partie mise en œuvre, le projet a connu des délais au démarrage de la mise en œuvre, avec les délais assez longs pour le recrutement du CR, puis des équipes de projet au sein de l'URGP et des EPN. Les équipes ont depuis été mises en place mais le projet fait face à un taux de renouvellement du personnel assez élevé. Les comités consultatifs ont été mis en place et se sont réunis annuellement tel que prévu.

Le projet a également mis en place ses différentes procédures de gestion en termes administratifs et financiers, et de planification et de suivi-évaluation telles que décrites précédemment. Des lourdeurs administratives et financières se sont fait ressentir au démarrage du projet mais se sont allégées au cours de ces premières années de mise en œuvre, notamment à travers la délégation qui a été concédée au CR par l'UNOPS.

Les négociations pour la signature du contrat avec le WWF ont été relativement longues mais on finalement débouchées sur la signature d'un contrat dont le WWF a démarré la mise en œuvre en 2011. Les retards concédés dans les négociations de ce contrat ont quelque peu pénalisé la mise en œuvre des activités au niveau local, mais il est espéré que ces retards seront désormais rattrapés.

En termes d'exécution budgétaire, le projet a décaissé durant ces 4 premières années de mise en œuvre USD 4 084 585, et 95% des dépenses du projet sont concentrées sur les résultats 1 et 2, autrement dit les extrants 1-5. Si le niveau de dépenses pour le résultat 2 est en ligne avec la prévision du PRODOC, les dépenses ont été supérieures aux prévisions pour le résultat 1, et bien inférieures aux prévisions pour les résultats 3 et 4. Ce niveau de dépense par résultat et extrant corrobore les analyses du niveau d'atteinte des extrants et livrables, ainsi que la progression vers l'atteinte des résultats présentées ci-dessus. Le projet a en effet principalement focalisé ces efforts et obtenus des progrès sur les résultats 1 et 2 (extrants 1 à 5).

L'équipe d'évaluation estime que le niveau de mise en œuvre pour les résultats 1 et 2 est globalement en accord avec le plan de mise en œuvre du projet présenté dans le PPT, mais divergent pour les résultats 3 et 4. Par ailleurs, la structure et les modalités de gestion sont en place, bien qu'elles ne soient pas totalement efficaces, en partie à cause de taux assez élevé de renouvellement du personnel. L'équipe d'évaluation juge par conséquent que les progrès dans la mise en œuvre du projet TRIDOM au stade de cette évaluation à mi-parcours sont modérément satisfaisants (MS).

3.9.5. Appréciation sur les DO Rating et les IP Rating

Le tableau 12 ci-dessous fournit les notations qui ont été réalisées par les parties prenantes du projet sur les progrès par rapport à l'atteinte de l'objectif (*Rating of progress towards meeting development objective – DO Rating*) et les progrès dans la mise en œuvre (*Rating of implementation progress – IP Rating*) qui sont réalisées annuellement dans le cadre des revues de mise en œuvre des projets (PIR).

Tableau 12 : DO et IP Rating

		DO Ratings	IP Ratings
Coordonnateur Projet	2009	MS	MS
	2010	S	MS
	2011	S	MS
Point Focal FEM	2009		
	2010	MS	MS
	2011		
Agence d'exécution	2009	MS	
	2010	S	MS
	2011	S	
Bureau PNUD lead	2009	MS	MS
	2010		
	2011		
Conseiller Technique Régional	2009	MS	MS
	2010	MS	MS
	2011		

Ce tableau a été réalisé sur la base des PIR fournis à l'équipe d'évaluation. Il montre tout d'abord que les PIR ne sont pas systématiquement saisis par toutes les parties prenantes chaque année. Si on compare ces différentes notations avec la progression dans l'atteinte des résultats présentée ci-dessus, mais également l'analyse des progrès dans la mise en œuvre, l'équipe d'évaluation estime que ces notations sont pertinentes et reflètent bien la réalité.

3.9.6. Contribution au développement des compétences

Plusieurs formations ont été organisées durant ces 4 premières années de mise en œuvre, dont notamment des formations à l'utilisation du logiciel de gestion/suivi écologique MIST dans lequel sont saisies les données collectées par les patrouilles des parcs nationaux qui ont ciblées une centaine de personnes réparties sur les 3 pays. De l'avis de la majorité des personnes interrogées, cette formation était très utile, pertinente et bien organisée. Cependant, les logiciels et le matériel n'ont pas encore été mis à disposition de tous les acteurs clés qui ont été formés et il existe par conséquent un risque que le niveau de rétention de ces formations soit peu élevé si le logiciel n'est pas mis en place rapidement. Des cessions de recyclage seront par ailleurs probablement nécessaires.

En parallèle à ces formations au logiciel MIST, des formations SIG, outils de cartographie et GPS ont été réalisées. Elles sont jugées pertinentes et utiles. Elles ont notamment permis de renforcer les connaissances de base concernant le repérage sur une carte et l'utilisation d'une boussole et/ou d'un GPS.

Au niveau des EPN, les trois experts SIG ont été formés à l'utilisation d'un logiciel d'interprétation et de traitement des images à l'OSFAC.

Dans le cadre du renforcement de la LAB, des formations ont été réalisées au sein des comités mixtes de contentieux au Gabon et au Congo et ont notamment permis de renforcer les capacités des magistrats qui participent à ces comités. Divers ateliers dans le domaine de la LAB ont également été organisés au Congo au niveau local.

Finalement, le projet contribue largement au développement des compétences à travers les diverses activités qu'il met en œuvre. Les comités multidisciplinaires par exemple, en favorisant les échanges de connaissances et d'information entre ministères et partenaires techniques, permettent le développement des compétences des participants. Les méthodologies qui sont élaborées et utilisées par le projet constituent également des outils que les parties prenantes vont s'approprier.

Q10. Quelle est la probabilité de durabilité, de réplification et de vulgarisation des résultats après la mise en œuvre du projet ?

L'équipe d'évaluation estime à modérément probable (MI) la durabilité financière, socio-économique, institutionnelle et environnementale des résultats qui seront atteints par le projet TRIDOM.

Il est probable que plusieurs résultats soient répliqués dans d'autres zones et à une autre échelle, dont notamment les méthodologies d'élaboration des plans d'affectation des terres, l'utilisation du logiciel MIST, les comités mixtes de contentieux, ou encore les accords de gestion participative.

3.10.1. Probabilité de durabilité

Facteurs financiers

Le financement à long terme des parcs nationaux, mais également de la zone TRIDOM, pose un défi considérable. Une des composantes du projet porte sur ces aspects et notamment l'analyse des coûts, l'identification et l'adoption de mécanismes de financement appropriés et la définition d'un avant-projet de plan de financement quinquennal (comprenant un plan d'investissement) multi-niveau (régional, national, local). Cependant, à ce stade de la mise en œuvre du projet, très peu d'activités ont été réalisées par rapport à cette composante et aucun résultat n'a jusqu'à présent été atteint.

Un nouveau projet PNUD/FEM régional va travailler sur les mécanismes de financement durable et devrait apporter des éléments pertinents pour le financement à long terme de la zone TRIDOM.

Cependant, cela nécessitera que les 2 projets se rapprochent et coordonnent leurs interventions. Par ailleurs, le projet TRIDOM devra alimenter ce nouveau projet en informations spécifiques à la zone TRIDOM et notamment par rapport aux coûts relatifs à la gestion des parcs nationaux et réserves incluent dans la zone TRIDOM, mais également à l'interzone.

Le projet TRIDOM doit également s'ouvrir à de nouveaux partenaires pour permettre d'identifier de nouvelles sources de financement, et sécuriser des fonds sur le long terme pour la gestion et la conservation de la zone TRIDOM. A ce titre, le projet doit donc communiquer sur les enjeux et les priorités de la zone, et sur son implication actuelle.

Par ailleurs, au niveau de chaque pays, des facteurs de durabilité financière existent ou sont en cours de mise en place, dont notamment :

- La réalisation d'une étude sur les coûts récurrents de gestion à long terme du PNOK et SGL au Congo dans le cadre de l'accord de coopération entre le Congo et African Parks Network ;
- L'existence d'un fonds spécial faune au Cameroun ;
- Le budget dont dispose l'ANPN au Gabon pour la gestion des 13 parcs nationaux et les discussions en cours sur la création d'un fonds fiduciaire pour les parcs nationaux.

Sur la base de ces différents éléments, l'équipe d'évaluation estime à modérément probable (*Moderately Likely* – ML) la durabilité financière des résultats qui seront atteints par le projet TRIDOM.⁴³

Facteurs socio-économiques

L'implication des communautés riveraines dans les processus de gestion constituent l'un des facteurs socio-économiques majeurs pour assurer la durabilité des résultats d'un tel projet de conservation. Les bases de gestion participative sont actuellement mises en place, à travers notamment les accords de gestion participative qui sont négociés et signés avec les communautés locales, ou encore les initiatives liées aux forêts communautaires. Ces efforts doivent être continués et renforcés pour assurer une pleine implication des communautés locales, et premiers utilisateurs des ressources naturelles des espaces de la zone TRIDOM, dans les efforts de conservation, mais également de LAB, de suivi-écologique, etc. Ces efforts doivent être accompagnés par des campagnes de sensibilisation et de formation des populations locales sur les intérêts de la conservation et de la gestion participative des ressources.

Par ailleurs, les efforts de conservation doivent s'accompagner de la mise en place des bases de développement local solides, à travers notamment l'accès à des activités génératrices de revenus et le développement de l'écotourisme impliquant les populations locales. Des activités ont été entreprises dans ce sens dans le cadre de la troisième composante et les résultats enregistrés au Congo sont très encourageants. Cependant, la mise en œuvre des activités prévues dans le contrat avec le WWF doit s'accélérer pour permettre de rattraper le retard enregistré lors de la négociation de ce contrat.

Sur la base de ces différents éléments, l'équipe d'évaluation estime à modérément probable (*Moderately Likely* – ML) la durabilité socio-économique des résultats qui seront atteints par le projet TRIDOM.

Facteurs institutionnels

Le premier facteur institutionnel relatif à la durabilité des résultats TRIDOM réside dans la volonté des gouvernements respectifs de s'engager dans des processus de long terme de conservation des zones à haute valeur écologique, d'adopter les plans d'aménagement des réserves et des parcs existants, et de collaborer au niveau transfrontalier sur les questions de LAB, de surveillance et de suivi-écologique. Les gouvernements ont jusqu'à présent démontré une volonté réelle sur ces aspects, cependant le projet

⁴³ Afin d'évaluer la probabilité de durabilité des résultats du projet, les évaluateurs ont suivi la grille de notation utilisée par le PNUD/FEM pour la réalisation des Revues d'Évaluations Finales, à savoir : Probable (*Likely*) : risques négligeables pour la durabilité; Modérément Probable (*Moderately Likely*) : risques modérés; Modérément Improbable (*Moderately Unlikely*) : risques significatifs; Improbable (*Unlikely*) : risques sérieux; Hautement Improbable (*Highly unlikely*)

TRIDOM a un rôle de plaidoyer considérable à jouer pour assurer que cet engagement et la collaboration intergouvernementale perdurent.

Le projet TRIDOM a également un rôle important de catalyseur et fédérateur des interventions de tous les acteurs à jouer. Il doit par conséquent être proactif vis-à-vis des partenaires extérieurs pour permettre de plus grandes synergies entre les projets en cours et à venir.

Au Gabon, la situation institutionnelle actuelle avec l'ANPN risque de remettre en question les différentes activités qui sont entreprises et les résultats potentiels qui vont en découler. Il est nécessaire qu'un dialogue constructif puisse s'installer entre le projet et l'ANPN.

Au Cameroun, la définition des rôles et des mandats des institutions par rapport à l'élaboration des plans d'affectation des terres n'est pas suffisamment claire et crée des tensions entre le MINFOF et le MINEPAT. Ces tensions risquent à terme de remettre en cause le processus d'élaboration des plans d'affectation des terres. L'EPN et l'équipe multidisciplinaire au sein de laquelle le MINFOF et le MINEPAT sont représentées, doivent travailler sur une clarification des rôles et mandats de chacune de ces deux institutions, pour permettre d'aboutir à un plan d'affectation validé par toutes les parties. Tous les acteurs concernés ont souligné le rôle de coordination et lead très important que le projet peut jouer ici.

Enfin, la question de la durabilité du projet et des structures de gestion se pose également. Les équipes mises en place à travers l'UNOPS disparaîtront à la fin du projet et il convient donc dès maintenant de poser les bases pour une bonne appropriation des résultats du projet au niveau national, mais également régional et local.

Sur la base de ces différents éléments, l'équipe d'évaluation estime à modérément probable (*Moderately Likely* – ML) la durabilité socio-économique des résultats qui seront atteints par le projet TRIDOM.

Facteurs environnementaux

Les facteurs environnementaux majeurs qui portent sur la zone TRIDOM sont relatifs à l'exploitation des ressources naturelles, notamment forestières et minières. Au niveau des mines, quelques contacts ont été pris jusqu'à présent avec des compagnies minières pour discuter notamment des normes d'exploitation et des bonnes pratiques environnementales et sociales. Ces contacts doivent être maintenus et des mesures doivent être prises pour renforcer l'intégration des aspects de conservation, de gestion de la faune sauvage, et de suivi écologique dans les normes et cahier des charges d'exploitation minière. A l'image du Gabon, les ministères en charge des mines doivent par ailleurs être consultés et intégrés aux réflexions sur l'élaboration des plans d'affectation des terres notamment.

Au niveau des concessions forestières, quelques mesures initiales ont été prises concernant notamment les bonnes pratiques de gestion de la faune sauvage au sein des concessions forestières. Ces mesures doivent être renforcées et le projet doit accélérer la mise en œuvre des activités prévues au sein de la 3^{ème} composante.

La perte de biodiversité constitue un risque considérable au sein de la zone TRIDOM, notamment en raison de l'augmentation des activités de braconnage. La LAB est inscrite au sein du projet et doit donc permettre de limiter ces activités de braconnage et leurs effets sur la biodiversité. Le projet doit poursuivre ses appuis en termes de capacitation et de moyens pour lutter contre le braconnage. Il doit également conduire des activités de plaidoyer auprès des gouvernements pour améliorer la lutte transfrontalière contre le braconnage.

Enfin, la pression sur les ressources naturelle et leur utilisation par les populations riveraines constitue un autre facteur de durabilité des résultats de ce projet. Tel que mentionné au niveau des facteurs socio-économiques, le projet doit poursuivre son appui aux activités de développement socio-économique, et notamment l'écotourisme et les AGR, pour permettre de limiter la pression convenable sur les ressources naturelles. Par ailleurs, des campagnes de sensibilisation vis-à-vis de l'utilisation rationnelle de ces ressources doivent être adressées aux populations riveraines de la zone TRIDOM. Enfin, l'implication des

communautés dans les processus de gestion des réserves et des parcs doit contribuer à assurer une gestion rationnelle et durable des ressources présentes au sein de ces parcs et réserves et en périphérie.

Sur la base de ces différents éléments, l'équipe d'évaluation juge par conséquent modérément probable (Likely – L) la durabilité des futurs résultats qui seront atteints par le projet TRIDOM.

3.10.2. Probabilité de répliation des résultats

Tel que mentionné à la section sur l'approche de mise en œuvre, il est probable que plusieurs résultats soient répliqués dans d'autres zones et à une autre échelle, dont notamment :

- Les méthodologies d'élaboration des plans d'affectation des terres ;
- L'utilisation du logiciel MIST, ainsi que des bases de données et SIG ;
- Les comités mixtes de contentieux ; et
- Les accords de gestion participative, mais également des accords de LAB.

4. Conclusions

Les principales conclusions répondant aux différentes questions évaluatives regroupées autour des niveaux d'évaluation Formulation, Approche de mise en œuvre, Mise en œuvre et Résultats, sont reprises ci-dessous.

Formulation

C1. Le processus de formulation a été participatif mais assez long. La qualité du PRODOC est relativement bonne, bien que le document manque sur certains aspects de précision et de clarté. Bien que les objectifs et la stratégie du projet soient toujours pertinents, une clarification de son focus apparaît comme nécessaire. Le projet est également pertinent avec les politiques nationales et régionales. La prise en compte de l'approche genre est quant à elle assez faible.

Le processus de formulation a été largement consultatif et les différentes parties prenantes ont apprécié les consultations menées. En revanche, la durée de la formulation du projet, qui a pris 10 ans entre l'idée initiale et le démarrage des activités, est largement critiquée, bien que l'aspect transfrontalier et les multiples acteurs impliqués expliquent en partie les délais d'approbation et de mise en œuvre.

La qualité du document de projet est relativement bonne, même si un certain manque de précision et de clarté sur les rôles de chaque partie prenante ou encore sur la définition des activités génératrices de revenu pour les communautés locales peut être regretté.

Malgré l'évolution du contexte institutionnel et socio-économique, avec la montée des enjeux liés au braconnage, et les développements miniers et agro-industriels sur la zone, les objectifs du projet sont toujours pertinents et sa stratégie est en ligne avec les besoins des bénéficiaires, en particulier les partenaires institutionnels du projet qui représentent les principaux bénéficiaires des activités menées. Cependant, les avis divergent sur l'importance que devrait accorder le projet à certains aspects tels que la lutte contre le braconnage, les plans d'aménagement, la concentration des activités sur l'interzone, ou encore le développement d'activités avec les communautés locales. Certaines des personnes interrogées ont ainsi exprimé un besoin de clarification du focus du projet et de sa stratégie de mise en œuvre, afin d'éviter toutes frustrations liées à des attentes particulières.

Le projet est également pertinent avec les politiques nationales et régionales dans le domaine de la conservation, les trois gouvernements étant engagés dans le plan de convergence de la COMIFAC, la Convention des Nations Unies sur la diversité biologique, et la mise en œuvre au niveau national de politiques forestières et de conservation. Il convient cependant de souligner des écarts parfois importants entre les politiques de conservation affichées et les politiques de développement économique qui sont à l'étude ou appliquées, par exemple par les ministères des mines ou de l'agriculture.

Finalement, l'intégration de l'approche genre est globalement assez faible dans le projet. Le document de projet ne fait aucune mention du rôle particulier des femmes et de sa prise en compte par les activités du projet. Il serait donc important, dans la mise en œuvre des activités, d'inclure des femmes dans les différentes comités et plateformes de concertation (autant que possible, considérant la faible représentation des femmes au sein même des organisations partenaires), et de bien considérer leur rôle spécifique, notamment au sein des communautés villageoises de l'espace TRIDOM.

Approche de mise en œuvre

C2. Bien que le projet ne se soit pas idéalement adapté au contexte institutionnel dynamique, il demeure fédérateur des interventions de tous les acteurs. Bien que le processus décisionnel soit consultatif et participatif, la participation des différentes parties prenantes à ces processus est limitée. Le niveau d'implication et d'appropriation des processus d'aménagement et de zonage est bon. Le manque d'échange d'information limite l'appropriation des activités du projet.

Le contexte institutionnel a évolué depuis l'approbation du PRODOC en 2004. Il semblerait que le projet ne se soit pas idéalement positionné dans le paysage institutionnel dynamique. TRIDOM ne s'est pas suffisamment adapté à la dynamique institutionnelle, mais également aux contextes nationaux et régional. TRIDOM demeure cependant un projet catalyseur des interventions de tous les acteurs et reste bien intégré dans les priorités et les objectifs de la COMIFAC.

Le processus décisionnel actuel est consultatif et participatif, notamment grâce à une bonne consultation des différentes parties prenantes pour l'élaboration et la validation des PTA, ainsi que l'existence du CPR et du CST. Bien que des efforts de consultation soient faits tant au niveau régional que national, la coordination et la participation des différentes parties prenantes aux processus décisionnel et de gestion sont limitées. Au niveau local, l'implication des communautés à la base dans le processus décisionnel a été améliorée à travers leur participation aux réunions du CPR.

Les processus de zonage et d'aménagement démontrent une bonne implication des partenaires institutionnels nationaux, notamment à travers les équipes multidisciplinaires de concertation qui ont été mises en place. Le niveau d'appropriation de ces processus par les différents acteurs est également bon, même si des différences existent entre les pays.

L'appropriation des interventions et des activités du projet TRIDOM est limitée par le manque d'échange d'information entre les différents partenaires institutionnels au niveau national. Cependant, les conservateurs des aires protégées et des parcs nationaux s'approprient assez bien les activités du projet. Au niveau local, l'appropriation est faible, ce qui s'explique en partie par le faible niveau de mise en œuvre des activités au niveau local jusqu'à présent.

C3. La représentation du projet au niveau régional a été assez faible. Bien que la communication avec les partenaires institutionnels soit globalement bonne, elle est plus réduite auprès d'une audience élargie. Le projet manque de visibilité. Le projet ne dispose pas de stratégie de communication, ni d'approche spécifique pour la réplication des activités et extrants.

L'atelier régional de démarrage a constitué un événement de communication très utile. Depuis cet événement cependant, la représentation du projet TRIDOM au niveau régional, notamment lors de réunions organisées par des partenaires régionaux, a été assez faible.

La communication au niveau national avec les partenaires institutionnels impliqués dans la mise en œuvre du projet est globalement bonne. Cependant, la communication est plus réduite auprès d'une audience élargie, y compris les partenaires extérieurs à la mise en œuvre du projet. Le projet TRIDOM est assez isolé et manque ainsi de visibilité. La collaboration avec les partenaires institutionnels parties prenantes à la mise en œuvre est cependant assez bonne, mais l'appropriation et la communication de l'information pourraient être améliorées. La collaboration et la communication avec la COMIFAC est également bonne, bien que des efforts de coordination des initiatives au sein de la COMIFAC doivent être réalisés.

Le projet TRIDOM ne dispose pas de stratégie de communication. A titre d'outils de communication, une fiche de projet a été développée et une newsletter a été diffusée au démarrage du projet. Une page web pour la zone TRIDOM devrait être développée au sein du site web de la COMIFAC. D'autres outils de communication pourraient être développés, tels que la publication d'une courte newsletter mensuelle transmise par courriel aux partenaires du projet.

Le projet TRIDOM n'a pas développé d'approche de réplication des activités et des extrants. Cependant, il est doré et déjà possible d'identifier des éléments issus des activités du projet qui seraient susceptibles d'être reproduits dans d'autres zones ou à une autre échelle.

C4. La plus valeur du PNUD/FEM et de l'UNOPS réside dans la légitimité et le poids qu'ils confèrent au projet, ainsi que leurs procédures administratives et financières transparentes.

Le PNUD/FEM et l'UNOPS apporte une plus-value sur la gestion d'un projet régional tel que le projet TRIDOM. Ils apportent une légitimité et un poids à ce projet. Par ailleurs, l'UNOPS dispose de procédures administratives et financières existantes et transparentes certifiées ISO9000 ; c'est une

organisation impartiale qui peut faire fonction de facilitateur entre les bureaux pays du PNUD et les administrations gouvernementales.

Cependant, bien que les procédures de l'UNOPS garantissent une très bonne transparence dans la gestion, elles sont assez lourdes, complexes et parfois inadaptées aux besoins du projet sur le terrain. La délégation d'autorité au CR a cependant permis une nette amélioration, notamment au niveau des délais de traitement

Le bureau régional du PNUD/FEM a assuré l'interface entre le projet et le FEM, bien que le poste de CTR soit resté vacant pendant une assez longue période. Le bureau régional participe également aux réunions du CPR et fournit des orientations stratégiques aux équipes du projet.

Les bureaux locaux du PNUD fournissent quant à eux un appui technique et administratif aux EPN et à l'URGP, à travers les réunions du CPR et des consultations périodiques avec les EPN.

Mise en œuvre

C5. Le PPT et les PTA permettent un suivi efficace des activités, mais l'élaboration des PTA manque d'ouverture aux suggestions de modification. Bien que le projet ait connu des niveaux de décaissement faible en premières années, il a maintenant atteint son rythme de croisière. Le niveau de mobilisation des cofinancements semble satisfaisant. Bien que l'estimation de l'atteinte des déclencheurs pour le versement de la tranche 2 soit subjective, le projet a mis en place les bases pour permettre l'atteinte des résultats attendus.

Le Plan pluriannuel de travail (PPT), et les plans de travail annuels sont des outils de gestion déclinés au niveau national et régional (PTA URGF et PTA consolidé) qui permettent une planification et un suivi rapproché et efficace des activités. Bien que des consultations soient organisées avec les partenaires pour présenter les PTA nationaux (ainsi que le PTA régional lors des CST et CPR), certaines personnes interrogées regrettent le manque d'ouverture aux suggestions de modifications dès lors que celles-ci sortent un peu du cadre logique du projet. L'adaptation des PTA aux priorités nationales en seraient ainsi affectée.

Les premières années du projet ont connu des niveaux de décaissement assez faibles en raison des délais consentis dans le démarrage du projet. En conséquence, le projet avait décaissé seulement 40% du budget total à la fin 2011. Le rythme de croisière est maintenant atteint, et une analyse prévisionnelle montre que le budget sera consommé au terme prévu du projet, c'est-à-dire mi-2015. Il est même probable que le budget disponible limite la mise en œuvre de certaines activités (des coûts imprévus tels que les charges locatives, le taux réduit du dollar, et, probablement, l'embauche d'un coordonnateur régional adjoint, vont peser sur le bilan final), et l'ensemble des activités prévues dans le cadre logique du projet ne pourra très probablement pas être réalisé.

Malgré la relative obsolescence des engagements de cofinancement pris par les partenaires du projet en 2004, et malgré l'absence de chiffres très précis permettant une analyse plus fine, l'équipe d'évaluation considère comme globalement satisfaisant le niveau de mobilisation des cofinancements de ce projet. La zone TRIDOM concentre beaucoup d'enjeux et nombre d'organisations investissent dans des projets de conservation.

L'estimation de l'atteinte des déclencheurs pour le versement de la tranche 2 est très subjective et difficile à réaliser, ces déclencheurs manquant de précision et de réalisme. Le projet a mis en place un certain nombre d'activités qui commencent à produire des résultats allant dans le sens de ces déclencheurs. Le projet a également mis en place le cadre propice en termes de plans de zonage de la forêt, d'accords de gestion collaborative, de plans directeurs d'aménagement, de plans financiers, et de suivi, tel que défini pour la tranche 1. Nonobstant les retards et difficultés rencontrés par le projet, les processus pour l'atteinte des résultats sont pour la plupart en cours.

C6. Le système de suivi-évaluation est basé uniquement sur l'utilisation du cadre logique du projet et du PPT. Il n'existe pas de manuel de procédures pour le suivi-évaluation. Ce système est moyennement satisfaisant. Par ailleurs, aucun mécanisme de capitalisation n'est en place.

Le système de suivi évaluation mis en œuvre est principalement basé sur l'utilisation du cadre logique du projet et le PPT, afin de suivre l'état d'avancement des différents résultats et activités. Le projet n'a jusqu'à présent pas élaboré de manuel de procédures pour le suivi-évaluation. Par ailleurs, il n'existe pas non plus à ce jour de mécanisme de capitalisation pour le projet TRIDOM.

Le suivi-évaluation des activités est jugé comme moyennement satisfaisant par l'équipe d'évaluation. Le suivi des activités conduites et le suivi de l'atteinte des différents résultats est réalisé de manière relativement satisfaisante, à l'aide de différents outils de planification, suivi et rapportage, mais on peut regretter que le projet n'ait pas mis en place un véritable système de suivi-évaluation qui aurait remis à plat les indicateurs et cibles proposés dans le PRODOC afin de définir des indicateurs quantifiables, facilement mesurables à un coût supportable par le projet. Une situation de référence claire aurait pu être établie et l'impact réel du projet aurait ainsi pu être mesuré.

Il semble cependant bien tard pour élaborer un tel système à ce jour compte-tenu de l'état d'avancement du projet et des difficultés d'une telle tâche.

C7. Les modalités et procédures de gestion sont efficaces, mais la coordination et l'appui techniques méritent quant à eux d'être renforcés. Le dispositif institutionnel est efficace et le CST et le CPR jouent leur rôle de manière appropriée. Cependant, leurs membres ne s'impliquent pas suffisamment sur les aspects stratégiques, ni assez régulièrement. Le projet a connu un fort taux de mouvement du personnel depuis le démarrage du projet. Les équipes en place sont favorables à l'embauche d'un CR adjoint. Malgré la lenteur des négociations pour signer le contrat avec le WWF, ce partenariat semble très pertinent. Cependant, la communication entre les équipes WWF et les EPN est insuffisante.

Les modalités et procédures de gestion administrative, comptable et financière fonctionnent relativement bien, même si les lourdeurs administratives et la rigidité des procédures sont des aspects négatifs qui sont régulièrement mentionnés. Globalement, la majorité des personnes interrogées reconnaît la qualité de la gestion administrative, comptable et financière qui est mise en œuvre. En revanche, plusieurs interlocuteurs réclament un renforcement de la coordination et de l'appui techniques, avec une présence plus forte de la coordination régionale auprès des EPN.

De manière générale, le dispositif institutionnel du projet est apprécié et le CST et le CPR sont reconnus pour jouer leur rôle de manière appropriée. Les discussions s'y tiennent de manière ouverte et des recommandations utiles sont formulées. Les principales critiques sont liées à l'implication insuffisante de membres dans la définition des stratégies et activités du projet, et la nécessité d'identifier des moyens d'activer le CST et le CPR de manière plus régulière, et notamment en cas de décisions urgentes à prendre. En termes de moyens humains, le projet emploie actuellement 15 permanents en quatre équipes. Les mouvements de personnel ont été fréquents au cours des 3 premières années du projet, pour diverses raisons (notamment statutaires et salariales, questions à peu près résolues désormais), ce qui a entraîné un ralentissement des activités, principalement au Cameroun et au Gabon, le Congo n'ayant connu aucune défection à ce jour. Les équipes en place sont favorables à l'embauche de CR adjoint qui prendrait en charge l'appui technique aux EPN. Compte-tenu du coût supplémentaire pour le projet, et des différents points de vue sur le profil et l'objectif d'une telle embauche, une décision devra être prise par le CST/CPR en fonction du rapport coût/bénéfice estimé. Les moyens logistiques sont satisfaisants, en ce sens qu'ils répondent aux besoins des quatre équipes en place.

Le choix du WWF comme partenaire technique semble très pertinent, car l'ONG est le principal acteur de la conservation dans la zone, avec des équipes terrain et une expertise reconnue. Cependant, la lenteur de la conclusion d'un contrat de partenariat avec le WWF a sérieusement affecté l'état d'avancement du projet, plus particulièrement ses activités sur le terrain. Le premier rapport semestriel livré par le WWF à l'URGP comporte de très bonnes choses, mais un gros effort de clarification sur l'utilisation précise des fonds du FEM doit être fait. Les échanges récents entre l'URGP et le WWF laissent penser que les choses vont être clarifiées et un suivi plus précis des activités PNUD/FEM sera réalisé par le WWF. Il conviendra également d'améliorer la communication entre les équipes WWF et les EPN, afin qu'un véritable partenariat s'établisse entre les équipes.

C8. Les risques sont identifiés et renseignés sur une base trimestrielle et annuelle. Cependant, cette identification présente une insuffisance dans la classification des risques, qui pourraient être comblée par l'utilisation d'un outil d'analyse des risques spécifiques.

Les risques identifiés sont présentés systématiquement dans le rapport annuel, ainsi que dans le Risk Log réalisé sur une base trimestrielle. Ce dernier fournit une mesure de la probabilité d'occurrence et de l'effet des risques identifiés, qui semble cependant limitée pour permettre un suivi optimal des risques identifiés. Le projet TRIDOM gagnerait probablement à utiliser un outil équivalent à celui développé par le PNUD/FEM pour déterminer et classer les risques qui portent sur le projet, et les mesures d'atténuation à mettre en œuvre pour en atténuer les impacts potentiels. Mis à part un gap lié à la classification du niveau d'un risque et l'analyse de sa probabilité d'occurrence et de son impact potentiel, l'équipe d'évaluation estime que la présentation des risques qui est réalisée à travers le Risk Log est adéquate.

L'équipe d'évaluation juge que la liste des risques identifiés présentée dans le rapport annuel 2011 est complète et partage l'analyse sommaire qui est faite de ces risques.

C9. Le projet a mis en œuvre un nombre considérable d'activités concernant les résultats attendus 1 et 2. Les activités relatives au résultat 3 connaissent un retard considérable et aucune activité n'a été initiée concernant le résultat 4. L'équipe d'évaluation juge la progression vers l'atteinte des quatre résultats comme : satisfaisante pour le premier résultat (S) ; modérément satisfaisante pour le second résultat (MS) ; satisfaisante au Congo (S) et modérément insatisfaisante au Gabon et au Cameroun (MI) pour le troisième résultat ; insatisfaisante pour le quatrième résultat (I). Les progrès dans la mise en œuvre du projet TRIDOM sont quant à eux jugés comme modérément satisfaisants (MS).

Un nombre conséquent d'activités a été mis en œuvre par le projet, et principalement concernant les résultats attendus 1 et 2, soient les extrants 1 à 5. L'équipe de projet a en effet focalisé majoritairement ses activités sur ses 2 résultats attendus. Les activités relatives au résultat 3 ont connu du retard principalement en raison des délais observés dans la négociation et la signature du contrat avec le WWF. Aucune activité n'a été initiée concernant le résultat 4.

Dans chaque pays, une équipe multidisciplinaire a été désignée pour négocier et coordonner l'élaboration des plans d'affectation des terres, ces derniers étant élaborés et est en cours de validation au Congo, planifié pour début 2013 au Gabon et fin 2013 au Cameroun. La structure de la base de données et SIG a été conçue et validée dans les 3 pays et des inventaires des données disponibles sont en cours. Un projet de protocole d'accord portant sur l'échange, le partage et la gestion des données a été élaboré. Des cartes thématiques ont également été actualisées et de nouvelles cartes réalisées. Les plans d'aménagement de plusieurs Parcs nationaux ont été actualisés, élaborés et validés. Par ailleurs, des discussions sur des accords de gestion participative sont en cours au Congo, deux accords avec les populations locales ont été signés au Gabon et des contacts ont été formalisés avec l'ONG OCBB qui travaille sur les forêts communautaires au Cameroun. Le logiciel MIST a été adopté et des formations ont été réalisées quant à son utilisation. Un dispositif pour le suivi spatio-temporel des différentes tendances écologiques a été adopté, et un plan pluriannuel prévoit le suivi écologique sur quelques portions du TRIDOM. Les capacités d'application de la Loi ont été renforcées en termes de LAB, sensibilisation des sociétés forestières et suivi de la faune aquatique dans les 3 pays. Des comités mixtes de suivi du contentieux de la faune sauvage ont été mis en place au Congo et au Gabon. Plusieurs Unités Spéciales de Lutte Anti Braconnage (USLAB) ont également été créés au Congo et un plan de surveillance continue dans et en périphérie des aires protégées du segment TRIDOM Congo a été adopté. Un Plan Opérationnel et un Pré-cadre juridique pour la LAB transfrontalière sont en instance de validation au niveau TRIDOM. Seul le Congo a obtenu des avancées importantes sur les questions de développement socio-économique communautaire, notamment à travers une table ronde qu'il a organisé avec les concessionnaires du paysage TRIDOM, mais également à travers la signature d'une convention de concessions d'exploitation éco-touristiques avec la CCC.

Cependant, certaines activités n'ont pas connu une avancée considérable. Peu de concertations ont été menées avec les parties prenantes locales concernant leurs activités socio-économiques et culturelles entreprises dans l'interzone. Le site internet pour la TRIDOM n'a pas encore été créé. L'élaboration d'un plan directeur consolidé pour la zone TRIDOM n'a pas été initiée jusqu'à présent. Bien que la formation MIST soit saluée par les participants, ils ne disposent pas de moyens d'utilisation de ce logiciel (ordinateur, logiciel, etc.) et il existe par conséquent un risque que le niveau de rétention de ces formations soit peu élevé. De l'équipement pour la LAB a été acquis par le projet, mais n'a cependant pas encore été remis aux acteurs clés. Bien que des projets de protocoles d'accords aient été esquissés et sont en cours d'analyse, aucun accord transfrontalier portant sur l'application de la loi n'a encore été finalisé. Une fiche de bonnes pratiques dans les concessions forestières a été réalisée par le WWF, mais le code de « bonnes pratiques » sur la gestion de la faune sauvage devant s'appliquer dans les concessions forestières n'a pas encore été élaboré. L'évaluation socio-économique des choix en matière de développement durable contribuant à la conservation de la biodiversité n'a pas été réalisée à ce jour. Et enfin, aucune activité relative aux mécanismes de financement durable n'a été entreprise.

L'équipe d'évaluation juge la progression vers l'atteinte des quatre résultats comme : satisfaisante pour le premier résultat (S) ; modérément satisfaisante pour le second résultat (MS) ; satisfaisante au Congo (S) et modérément insatisfaisante au Gabon et au Cameroun (MI) pour le troisième résultat ; insatisfaisante pour le quatrième résultat (I).

Le niveau de mise en œuvre pour les résultats 1 et 2 suit globalement le plan de mise en œuvre du projet, mais divergent pour les résultats 3 et 4. Par ailleurs, la structure et les modalités de gestion sont en place, bien qu'elles ne soient pas totalement efficaces. L'équipe d'évaluation juge par conséquent que les progrès dans la mise en œuvre du projet TRIDOM sont modérément satisfaisants (MS).

C10. La durabilité financière, socio-économique, institutionnelle et environnementale est jugée modérément probable, et il est probable que plusieurs résultats soient répliqués dans d'autres zones et à une autre échelle.

L'équipe d'évaluation estime à modérément probable (ML) la durabilité financière, socio-économique, institutionnelle et environnementale des résultats qui seront atteints par le projet TRIDOM.

Il est probable que plusieurs résultats soient répliqués dans d'autres zones et à une autre échelle, dont notamment les méthodologies d'élaboration des plans d'affectation des terres, l'utilisation du logiciel MIST, les comités mixtes de contentieux, ou encore les accords de gestion participative.

5. Recommandations

À la lumière de l'analyse et des conclusions présentées plus haut dans ce rapport, l'équipe d'évaluation formule les recommandations suivantes dans un souci d'amélioration des processus de gestion et de coordination du projet et d'amélioration de l'atteinte des résultats et objectifs escomptés :

- R1.** Revoir, à la lumière de l'état actuel des résultats du projet et de son budget, la stratégie et le focus du projet, dont notamment le cadre logique, et focaliser les interventions sur les thématiques pour lesquelles le projet TRIDOM semble pouvoir apporter une véritable plus-value, à savoir notamment :
- i. L'aménagement du territoire et le zonage ;
 - ii. La mise en place d'une base de donnée centralisée au niveau de chaque ministère en charge des forêts et partagée au niveau régional, avec un système de mise à jour des données clairement établi et fonctionnel ;
 - iii. La contribution à la gestion de la faune sauvage et la LAB, par : a) la mise en place de procédures de coopération transfrontalière validées par les trois gouvernements; b) la construction et la mise en place d'un poste de surveillance au point TRIDOM; et c) la connaissance des principaux corridors liant les parcs nationaux de l'espace entre eux et le soutien d'actions de conservation dans ces corridors ;
 - iv. La validation d'un statut internationalement reconnu pour l'espace TRIDOM ; et
 - v. Le développement d'actions de terrain clairement délimitées et selon les potentialités/opportunités de chaque segment national : travail avec le secteur privé (concessions forestières, secteur minier, secteur agro-industriel), travail avec les communautés locales (AGR, forêts communautaires, sensibilisation/application de la loi, etc.).

Bien qu'il semble un peu tard, cette révision de la stratégie du projet pourrait s'accompagner d'une révision sommaire des indicateurs de résultats et d'objectifs, afin de les rendre SMART et de permettre au projet de mesurer effectivement le niveau d'atteinte des résultats en fin de projet.

- R2.** Malgré son importance pour la continuité des actions de préservation de l'espace TRIDOM, envisager de limiter les activités relatives à l'extrait 7/résultat 4 du projet. Les recentrer sur des activités de coopération étroite avec le projet PNUD/FEM sur les financements durables dans le bassin du Congo de manière à faire pleinement bénéficier l'espace TRIDOM des activités qui seront engagées dans ce cadre. Prospector pour réaliser notamment une étude de cas dans le cadre de ce nouveau projet qui porterait sur la zone TRIDOM.

En effet, l'évaluation des coûts, la mise en place d'un plan de financement réaliste et sa mise en œuvre effective peuvent constituer un projet en soit, et le projet TRIDOM n'a pas les moyens humains, ni financiers (budget prévu de 215 700\$ pour ce résultat) pour s'y consacrer pleinement.

- R3.** Dans la mesure du possible, s'assurer d'une bonne inclusion des femmes dans les différents comités et plateformes de concertation (autant que possible, considérant la faible représentation des femmes au sein même des organisations partenaires), et bien considérer leur rôle spécifique, notamment au sein des communautés villageoises de l'espace TRIDOM.

- R4.** Élaborer une stratégie de communication qui identifie les cibles à atteindre, les types d'information à communiquer et les outils de communication. Développer la page Web TRIDOM sur le site de la COMIFAC, et mettre à disposition des partenaires, le plus rapidement possible, la base de données et les informations cartographiques centralisées par le projet. De cette manière, la base de données pourra être utilisée par les différents acteurs de la zone et la plus-value du projet sera appréciée à ce niveau, ce qui incitera à un partage de données plus régulier et plus approfondie pour enrichir encore la BDD.

- R5.** Élaborer une approche et un plan de réplique des extraits et des résultats pour permettre la réplique des résultats et produits obtenus en fin de projet à d'autres zones géographiques, ainsi qu'à d'autres échelles.

- R6.** S'assurer, afin de mieux coller aux priorités nationales et mettre à profit les opportunités existantes dans chaque pays, que les PTA restent ouverts aux modifications lors de leurs présentations aux partenaires nationaux et ne sont pas bloqués dans l'objectif de coller au cadre logique. Donner par conséquent plus de flexibilité aux équipes du projet et à leurs partenaires pour la définition et la mise en œuvre des activités, afin d'offrir une plus grande ouverture sur les contextes spécifiques de chaque pays. Mettre l'accent dans chaque pays, au sein des différents résultats à atteindre du projet, sur les activités les plus à même de fonctionner correctement et d'apporter une plus-value réelle et reconnue par les partenaires techniques et institutionnels, quitte à laisser de côté certaines activités où des blocages, notamment institutionnels, freinent tout avancement.
- R7.** Officialiser le report de la date de fin de projet sans coûts additionnels à la mi-2015 compte-tenu de l'analyse prospective des décaissements présentés à la partie mise en œuvre de ce rapport. Envisager reporter cette date à la fin 2015 en considérant environ 6 mois pour la clôture administrative et financière du projet et la vulgarisation de leçons apprises et bonne pratiques.
- R8.** Afin de pouvoir déclencher la deuxième tranche et poursuivre le projet, renseigner les cinq déclencheurs sur la base d'une analyse des processus en cours, qui vont dans le sens de l'atteinte des résultats du projet, plutôt que de l'atteinte pur et simple de ces cinq déclencheurs. En effet, l'estimation de l'atteinte des déclencheurs pour le versement de la tranche 2 est très subjective et difficile à réaliser, ces déclencheurs manquant de précision et de réalisme. Le projet a mis en place un certain nombre d'activités qui commencent à produire des résultats allant dans le sens de ces déclencheurs. Le projet a également mis en place le cadre propice en termes de plans de zonage de la forêt, d'accords de gestion collaborative, de plans directeurs d'aménagement, de plans financiers, et de suivi, tel que défini pour la tranche 1. Nonobstant les retards et difficultés rencontrés par le projet, les processus pour l'atteinte des résultats sont pour la plupart en cours, et l'équipe d'évaluation recommande donc de faire une demande motivée de déclenchement de la tranche 2.
- R9.** Définir un plan de capitalisation qui identifierait les mécanismes d'identification et de collecte des bonnes pratiques et des leçons apprises, ainsi que les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes, et les mécanismes de vulgarisation de ces bonnes pratiques et leçons apprises.
- R10.** En fonction de l'analyse coût/bénéfice relatif au recrutement d'un CR Adjoint et si cette analyse semble favorable aux membres du CPR, recruter un CR Adjoint qui viendra en appui au CR et se focalisera sur les aspects techniques et l'appui quotidien aux EPN, tandis que le CR se recentrera sur les aspects administratifs, institutionnels, politiques et de plaidoyer.
- R11.** Identifier et mettre en place des mécanismes pour permettre une implication plus importante des membres du CST et du CPR dans la définition des stratégies et activités du projet, et une activation du CST et du CPR de manière plus régulière, et notamment en cas de décisions urgentes à prendre. Ces mécanismes pourraient par exemple consister en (i) l'identification de référents par pays présents au CST et au CPR qui seraient mobilisables par courriel et/ou téléconférence sur des sujets spécifiques en dehors des réunions du CST et CPR; (ii) l'organisation de réunions « d'urgence » en dehors des réunions formelles à la demande d'un des membres du CST et/ou du CPR.
- R12.** Améliorer le suivi des activités du WWF et établir une collaboration plus étroite entre les équipes du WWF et du projet TRIDOM, avec des échanges plus réguliers et un effort de clarification et de transparence du WWF sur ses activités. Il est également important que le WWF améliore sa communication avec les conservateurs des aires protégées et les différents acteurs de la zone afin de bien coordonner ses activités avec ces partenaires.
- R13.** Utiliser un outil équivalent à celui développé par le PNUD/FEM et présenté au sein de ce rapport pour déterminer et classer les risques qui portent sur le projet, et les mesures d'atténuation à mettre en œuvre pour en atténuer les impacts potentiels.

Annexe 1 – Termes de référence de l'évaluation

EVALUATION A MI-PARCOURS DU PROJET

« TRIDOM Conservation de la biodiversité transfrontalière dans l'interzone du Dja-Odzala-Minkébé au Cameroun, Congo et Gabon »

Pays	Cameroun, Congo et Gabon
No. PIMS du PNUD FEM	1583
Durée du projet	7 ans
Date d'endossement CEO du FEM	03 octobre 2006
Date de signature du document de projet	10 août 2007
Date de clôture initialement prévue	01 août 2014
Date du premier décaissement	10 juin 2008
Agence de mise en œuvre du FEM	PNUD
Agence d'exécution	UNOPS
Domaine d'intervention du FEM	Biodiversité
Programme opérationnel du FEM	OP3 Ecosystèmes de Forêts, SP1, SP2
Priorité stratégique du FEM	BD-1 Catalyser la durabilité des systèmes d'Aires Protégées (BD-2 aussi pertinent)

(version 3.3, 21 décembre 2011)



1. Introduction

Contexte du projet

L'Écorégion de forêts tropicales denses et humides de l'ouest du Bassin du Congo représente une grande partie du milieu tropical sauvage de l'Afrique Centrale, la deuxième étendue de forêt tropicale humide du monde. L'espace TRIDOM, partie de cette écorégion, couvre une superficie approximative de 150.000 km², ce qui représente 7,5% du Bassin du Congo. Il est composé de neuf (9) aires protégées avec leurs zones périphériques et d'un paysage de production centralement positionné dénommé l'interzone.

La Tri-nationale est riche en espèces fauniques phares d'une importance mondiale, notamment des éléphants, buffles, gorilles, chimpanzés, bongos, loutres, crocodiles du Nile et à faux gavials, tortues, calaos géants, etc.

La population locale vit principalement de la cueillette, la chasse, la pêche et de l'agriculture itinérante de subsistance. A part de l'exploitation forestière, des concessions agro-industrielles et minières y sont entrain de s'installer dans l'espace TRIDOM. Associés aux développements industriels, des travaux infrastructurels sont planifiés pour la zone, notamment des pistes, routes, chemins de fer et barrages hydro-électriques.

Aujourd'hui, des menaces de plus en plus sérieuses pèsent sur la biodiversité de l'espace TRIDOM du fait de l'exploitation forestière et minière, la construction des ouvrages infrastructurels et de la chasse commerciale pour la viande de brousse et l'ivoire.

Objectifs du projet

Afin de cogérer l'espace TRIDOM et sa biodiversité, les trois Etats ont signé un Accord de coopération en 2005, sous l'égide de la COMIFAC. Le projet TRIDOM « Conservation de la biodiversité transfrontalière dans l'interzone du Dja-Odzala-Minkébé au Cameroun, Congo et Gabon » est ainsi inscrit dans son Plan de Convergence comme un site prioritaire. Les objectifs du projet sont les suivants :

Objectif global : *la conservation de la biodiversité forestière d'importance mondiale du Bassin du Congo en favorisant l'intégration des objectifs de conservation dans la planification nationale et régionale en vue du développement durable dans la Tri-nationale Dja-Odzala-Minkébé (TRIDOM).*

Objectif spécifique : *le maintien des fonctions et de la connectivité écologiques de la TRIDOM, et d'assurer la conservation à long terme de son système d'aires protégées à travers un aménagement intégré, durable et participatif dans l'interzone entre les aires protégées.*

Résultats attendus

Le projet TRIDOM connaît quatre (4) résultats attendus, comprenant sept (7) extrants. Il aidera les trois Gouvernements à concevoir et à mettre en œuvre un plan cohérent d'affectation des terres, à renforcer les capacités de contrôle de l'exploitation des ressources en tenant en compte les aspects transfrontaliers, à surveiller les tendances dans la biodiversité et l'écosystème, au moyen d'un système efficace d'application de la loi, de schémas de gestion collaborative avec le secteur privé et les communautés locales, et à mettre en place un système de contrôle efficace et économique. Le projet vise aussi à trouver des méthodes qui permettront d'accroître les retombées pour les communautés locales grâce à des revenus générés au travers d'initiatives économiques alternatives, afin de diminuer la pression sur les ressources naturelles, et à mettre en place un mécanisme de financement durable et diversifié pour faire face aux coûts de gestion incompressibles de la TRIDOM, notamment les coûts liés à l'application de la loi et à l'aménagement des aires protégées.

Montage institutionnel

Le PNUD est l'agence de mise en œuvre du projet TRIDOM, avec son Bureau Pays au Gabon comme bureau « lead ». A son tour, le PNUD a contracté l'UNOPS comme agence d'exécution. L'encrage institutionnel du projet reste au Secrétariat Exécutif de la COMIFAC et les Ministères en charge de la gestion des aires protégées et de la faune des trois pays de l'espace TRIDOM.

Financements

Le projet TRIDOM a un plan de financement d'un montant total de 45.083.438 USD, dont la contribution du FEM est de 10.463.338 USD (345.838 USD pour la phase PDF B et 10.117.500 USD pour le « Full Size project »). Les trois Etats et un nombre de partenaires actifs dans la zone TRIDOM se sont engagés pour le montant total de 34.620.100 USD en termes de cofinancement.

Approche d'intervention du projet

La structure du projet comprend quatre (4) équipes : une Unité de Gestion Régionale du Projet (URGP) située à Yaoundé, Cameroun et trois Equipes de Projet Nationales (EPN) basées à Yaoundé au Cameroun, à Brazzaville au Congo et à Libreville au Gabon, respectivement.

Le cadre logique du projet prévoit des activités sur quatre (4) niveaux afin d'arriver aux résultats attendus du projet, notamment le plan régional, le plan national, le niveau de l'espace TRIDOM et le niveau local.

Avant d'entamer des actions communes transfrontalières, chaque EPN travail sur des aspects nationaux et avec les parties prenantes dans son segment national de l'espace TRIDOM.

Suite aux directives du Document de Projet (PRODOC), un contrat de consultance a été conclu entre l'UNOPS et le Fond Mondial pour la Nature (WWF), qui régit la mise en œuvre d'un nombre d'activités sur le terrain pendant une période de trois ans.

Les équipes du projet exécutent leurs activités au tant que possible en collaboration avec des partenaires afin d'assurer la synergie des interventions et afin de combiner les ressources.

Etant données les conditions logistiques et les grandes distances entre les capitales où sont basées les EPN et le terrain, un effort est fait pour combiner plusieurs activités sur le terrain dans une sortie afin d'optimiser l'efficacité d'intervention et de minimiser le temps et les déplacements des bénéficiaires.

Historique des phases préparatoires

L'identification, la formulation et l'approbation du projet se sont étalées sur une période de dix (10) ans et sont marquées par un nombre d'étapes et d'événements clés, notamment :

- 1998-99: Identification du projet
- 1999: Sommet de Yaoundé
- 2001-03: Phase PDF-B
- 2004: Approbation du « Full Sized Project Brief » par le Conseil du FEM
- 2005 (févr): Sommet de Brazzaville : signature de l'Accord de Coopération TRIDOM
- 2006 (mai): Atelier technique, Libreville
- 2006 (sept): Comité Local d'Examen du Projet, Douala
- 2007 (août): Signature du Document de Projet par les trois Etats et Bureaux Pays PNUD
- 2008 (juin): Mission Chargé de Portefeuille UNOPS
- 2008 (août): Démarrage effectif du projet : arrivée en poste du Coordinateur Régional

Mise en œuvre

La mise en œuvre du projet est prévue pour une période de sept (7) ans, avec un démarrage initial en septembre 2007 et devant s'achever en août 2014. Cependant, la mise en œuvre n'a effectivement commencé qu'en août 2008. L'atelier de lancement s'est tenu en septembre 2009.

Principaux acquis

Suite au recrutement du personnel et depuis le lancement des activités en 2009, des mécanismes et outils suivants ont été mis en place pour l'espace TRIDOM. Il s'agit :

- Des équipes multidisciplinaires pour l'aménagement intégré du territoire, composées des représentants des administrations et partenaires qui élaborent des plans d'affectation de terre et des directives de gestion par segment national
- Des plans d'aménagement : cinq (5) Aires Protégées disposent d'un plan validé, notamment : le Dja, Boumba-Bek, Nki, Odzala et Lossi. Le projet a activement participé à la validation des deux derniers
- Deux (2) nouvelles aires protégées sont en processus de création au Congo (Ntokou-Pikunda et Messock Dja)
- Une Base de données TRIDOM ainsi que des cartes thématiques
- Un Dispositif de suivi écologique, de lutte anti-braconnage et socio-économique appuyant la prise de décision de gestion et permettant le suivi des tendances sur le comportement des espèces phares et sur les impacts humains
- Plus de 100 personnes formées en méthodes de collecte de données, manipulation des outils de terrain, du programme MIST et SIG
- La mise en place des Comités mixtes de Suivi du contentieux pour les infractions liées à l'environnement et la gestion des ressources naturelles
- Le lancement du processus pour la réduction de la pression du braconnage dans les concessions extractives, à travers la contribution des concessionnaires au fonctionnement des Unités de Surveillance et de Lutte Anti-braconnage (USLAB) et au développement des Activités Génératrices de Revenues (AGR)
- Le renforcement de la lutte anti-braconnage transfrontalier : dispositif + équipements, cadre juridique et draft protocoles
- La mise en place d'un dispositif de terroirs villageois témoins pour la gestion de la chasse, en vue de la réduction du braconnage
- Zones de gestion communautaire pour la chasse sportive et pour le dépistage des gorilles habitués identifiées
- La localisation dans l'interzone des clairières stratégiques à mettre sur surveillance continue, pour le suivi de la dynamique des populations des grands mammifères, de recolonisation de l'espace, de maintien et de rétablissement des corridors de migration
- La mise en place d'un partenariat public-privé (Congo – African Parks Network) pour la gestion du Parc National d'Odzala-Kokoua à travers la « Fondation Odzala »

- L'installation d'une entreprise privée «Congo Conservation Compagny» pour le développement de l'écotourisme et du tourisme cynégétique à l'intérieur et en périphérie du Parc National d'Odzala-Kokoua.

2. Objectifs de l'évaluation à mi-parcours

2.1 Introduction

Conformément aux règles applicables aux projets PNUD/FEM, tous les projets financés par le FEM et mis en œuvre par le PNUD sont soumis à une évaluation indépendante à mi-parcours et finale. Selon le Document de Projet (PRODOC) de PIMS 1583 intitulé Projet TRIDOM « *Conservation de la biodiversité transfrontalière dans l'interzone du Dja-Odzala-Minkébé au Cameroun, Congo et Gabon* », une évaluation à mi-parcours (EMP) est prévue, après trois ans et demi de sa mise œuvre.

Les évaluations à mi-parcours visent à identifier les éventuels problèmes inhérents à la conception du projet, à évaluer les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs, à identifier et documenter les enseignements tirés (y compris ceux à même d'améliorer la conception et la mise en œuvre d'autres projets du PNUD/FEM), et à formuler des recommandations relatives à des mesures spécifiques pouvant être prises pour améliorer le projet et/ou sa gestion. L'EMP offre l'opportunité d'évaluer les signes précoces de succès ou d'échec du projet et de proposer les ajustements nécessaires.

L'EMP intervient par conséquent à un moment critique pour le projet, lorsque les principales activités commencent à produire des résultats, que le projet gagne en visibilité et qu'une recommandation doit être formulée au CEO du FEM concernant le déclenchement de la deuxième Tranche de financement du projet.

L'évaluation à mi-parcours devrait assister le projet de manière significative avec la formulation de recommandations utiles et faisables pour une mise en œuvre plus stratégique, focalisée et axée sur les résultats.

2.2 Objectifs

L'évaluation à mi-parcours du projet se veut un agent de changement et joue un rôle critique en renforçant sa raison d'être. Elle a pour principaux objectifs de :

1. Renforcer la gestion adaptative et les fonctions de suivi du projet
2. Evaluer la pertinence et éventuellement réviser le cadre logique du projet en tenant compte du temps et du budget restants
3. S'assurer que les résultats du projet contribuent à l'atteinte des objectifs du FEM
4. Proposer des lignes de bases et des indicateurs réalistes pour mesurer l'impacte du projet
5. Formuler des recommandations sur le financement de la Tranche II et sur la date de clôture opérationnelle du projet.

Le processus de l'évaluation à mi-parcours est initié par l'UNOPS et vise à rectifier le cours du projet de telle sorte qu'il réalise de meilleures performances et atteigne ses objectifs de manière rentable.

En tant que partie intégrante du cycle du projet, l'évaluation analysera ses réalisations à la lumière de ses objectifs initiaux. Elle prendra en compte l'effectivité, l'efficacité, la pertinence, l'impact et la durabilité du projet. Elle va également identifier les facteurs ayant facilité ou empêché l'avancée vers l'atteinte des objectifs. Dans cette logique de rectifier le cours du projet, l'EMP devrait couvrir des questions liées à la performance, la conception du projet, la stratégie, au format de rédaction de rapports et au Suivi & Evaluation.

Pendant l'EMP, une attention particulière devrait être accordée à l'utilisation de l'assistance technique et à la relation entre l'UNOPS et le Fonds Mondiale pour la Nature (WWF).

S'il est important de mener une estimation rigoureuse et actualisée de l'état d'avancement de la mise en œuvre, l'évaluation devrait également aboutir à un ensemble de recommandations pratiques à l'endroit des principaux acteurs du projet et à des enseignements tirés pour aider à définir l'orientation future du projet.

3. Portée et tâches de l'évaluation à mi-parcours

L'évaluation à mi-parcours couvrira toutes les composantes du projet, dont les aspects suivants de conception et de mise en œuvre.

3.1 Revoir et analyser le degré de réalisme des objectifs et de la conceptualisation du projet

La mission d'Evaluation à mi-parcours fera des commentaires sur la pertinence des objectifs du projet. Elle appréciera la contribution du projet à l'objectif global, ainsi que le niveau d'atteinte de l'objectif spécifique, dans le cadre du temps et des ressources humaines et financières initialement alloués. A cet effet, une analyse du cadre logique du projet sera faite, passant en revue les quatre (4) résultats et les sept (7) extrants attendus.

Des évolutions depuis la conception du projet de son contexte et des parties prenantes actives dans l'espace TRIDOM (projets de partenaires, sociétés minières, projets infrastructurels), ainsi que leur influence sur la mise en œuvre du projet, seront documentés.

L'EMP étudiera à travers des interviews le positionnement du projet dans le paysage institutionnel dynamique : la collaboration avec les Ministères des Eaux et Forêts des trois pays, le rôle des agences des parcs, des modèles de gestion des aires protégées, la supervision par les Bureaux Pays du PNUD et du Secrétariat Exécutif de la COMIFAC, ainsi que la coopération avec le WWF et les autres administrations et partenaires.

La question de l'effectivité de la stratégie de mise en œuvre du projet sera appréciée en examinant : i) si les approches utilisées sont les meilleures pour l'obtention des résultats, et ii) si, au regard du temps restant prévu pour l'achèvement du projet, des difficultés rencontrées au cours de ses trois/quatre premières années de mise en œuvre et des ressources effectivement disponibles, le calendrier d'exécution élaboré est encore réaliste ? Le cas échéant, formuler des recommandations pour la révision du calendrier avec des propositions d'échéances pour le reste de la période de mise en œuvre.

3.2 Analyser l'efficacité des procédures de mise en œuvre et de gestion du projet

La mission évaluera le montage institutionnel du projet et de son équipe, ainsi que l'efficacité de sa mise en œuvre. Au regard de tous les points cités ci-dessous, les évaluateurs devront formuler des recommandations sur la manière d'améliorer la performance du projet.

Planification de l'action :

- Evaluer l'utilisation du cadre logique en tant qu'outil de gestion au cours de la mise en œuvre et de tout changement y afférant.
- Veiller à ce que le cadre logique soit en accord avec les exigences du PNUD/FEM en termes de format et de contenu.
- Basé sur le cadre logique et un plan pluriannuel de travail, évaluer l'utilisation des Plans de Travail Annuels.
- Evaluer l'utilisation des technologies de l'information et de communication pour appuyer la mise en œuvre, la participation et le suivi, ainsi que d'autres activités du projet.
- Veiller à ce que les processus de planification de l'action soient axés sur les résultats.
- Evaluer le degré d'implication des partenaires dans la planification et la mise en œuvre des activités du projet.

Efficacité de gestion :

- Les aspects liés à la gestion du projet, y compris la façon dont l'Unité Régionale de Gestion du Projet est organisée et gère à son tour les équipes, les compétences requises face à ces défis, le style d'administration et la gestion des ressources humaines et financières.
- La gestion au niveau pays par les Equipes de Projet Nationales.
- L'adéquation et l'efficacité des dispositions de mise en œuvre du projet (Réunions de coordination, planification et suivi, rapportage).
- La communication interne entre équipes du projet et vers les partenaires.
- Les points forts et les points faibles de la gestion du projet par l'UNOPS.

Planification et gestion financière :

- La disponibilité du budget total par rapport aux activités inscrites dans le cadre logique.
- Le développement des budgets annuels, suivi budgétaire par équipe et taux de réalisation.
- Evaluer la pertinence du ratio entre les frais de fonctionnement et les coûts des activités / produits.
- Evaluer les systèmes de contrôle financier, y compris la rédaction de rapports et la planification permettant à la direction du projet de prendre des décisions éclairées sur le budget.
- Evaluer dans quelle mesure le transfert de fonds vers les sites a été adéquat et effectué dans les délais, tant de la part de l'UNOPS (SNOC, AFO, HQ) que de l'URGP.
- Evaluer le degré de diligence témoignée dans la gestion des fonds par l'URGP et les EPN.
- Evaluer l'état de l'utilisation des cofinancements (y compris les contreparties des Etats) inscrits dans le PRODOC selon la matrice fournie sur la page 15 de ces présents termes de référence.

Planification et gestion des ressources humaines :

- Evaluer la planification et les procédures de recrutements.
- Evaluer l'efficacité des équipes du projet.

Collaboration UNOPS - WWF :

Le Fonds Mondial pour la Nature avait été choisi dans le PRODOC comme principale partie contractante pour la mise en œuvre des travaux sur le terrain. La collaboration UNOPS – WWF est régie par un contrat de service conclu entre l'UNOPS et le Bureau Régional pour l'Afrique Central de WWF. Les activités de WWF au Cameroun sont gérées par le chef du projet WWF-TRIDOM basé à Ngoyla, tandis que celles au Congo et au Gabon sont gérées par le chef du projet WWF-TRIDOM basé à Libreville. La mission évaluera la collaboration entre l'UNOPS et le WWF et formulera des recommandations pour améliorer l'efficacité de la mise en œuvre des activités de terrain telles que prévues dans le contrat de l'assistance technique.

Stratégie de partenariats :

- Evaluer le taux d'appropriation du projet par les bénéficiaires du don FEM
- Evaluer l'implication des partenaires dans le cadre de la gestion adaptative du projet :
 - En associant les partenaires et les acteurs à la sélection des indicateurs et d'autres mesures de performance
 - En utilisant des données déjà existantes
 - En analysant les progrès réalisés dans l'obtention de résultats et en déterminant les stratégies du projet.
- Evaluer la participation des acteurs locaux à la gestion du projet et à la prise de décision. Inclure une analyse des forces et faiblesses de l'approche adoptée par le projet et des suggestions pour son amélioration si nécessaire.
- Prendre en compte la diffusion des informations relatives au projet auprès des partenaires et des acteurs (visibilité et perception), et si nécessaire, suggérer des mécanismes plus appropriés.

3.3 Revoir les résultats et impacts du projet

L'état d'avancement du projet sera apprécié et des priorités de planification des activités seront recommandées par la mission d'EMP. Aussi les questions suivantes seront traitées.

Performance :

- Les évaluateurs mesurent la performance du projet concernant la réalisation de l'ensemble des produits attendus – et la contribution de ces produits aux résultats du projet – en tenant compte de l'exécution des Plans de Travail Annuel des années précédentes et de l'année en cours.
- Les produits réalisés à ce jour seront inventoriés, ainsi que leurs contributions aux résultats attendus.
- Le rapport de l'EMP doit contenir l'évaluation indépendante de la performance d'ensemble du projet, ainsi qu'une notation de la performance réalisée dans le cadre de chacun des quatre (4) résultats et sept (7) extraits, à l'aide d'un bref narratif d'explication des notations et en utilisant le barème suivant :

Très Satisfaisant (TS)	Le projet devrait atteindre ou excéder tous ses principaux objectifs environnementaux globaux, et produire des bénéfices environnementaux globaux substantiels, sans lacunes majeures. Le projet peut être qualifié de "bonne pratique".
Satisfaisant (S)	Le projet devrait réaliser la plupart de ses principaux objectifs environnementaux globaux, et générer des bénéfices environnementaux globaux satisfaisants, avec seulement des insuffisances mineures.
Modérément Satisfaisant (MS)	Le projet devrait réaliser la plupart de ses principaux objectifs pertinents avec des insuffisances significatives ou une pertinence générale faible. Le projet ne devrait pas atteindre certains de ses principaux objectifs environnementaux globaux ou générer certains bénéfices environnementaux globaux attendus.
Modérément insatisfaisant (MI)	Le projet devrait réaliser certains de ses principaux objectifs environnementaux globaux mais avec des insuffisances majeures, ou ne devrait atteindre que quelques-uns de ses principaux objectifs.
Insatisfaisant (I)	Le projet ne devrait pas atteindre la plupart de ses principaux objectifs environnementaux globaux ou générer de bénéfices environnementaux globaux.
Très Insatisfaisant (I)	Le projet n'a pas été en mesure de réaliser et ne devrait réaliser aucun de ses principaux objectifs environnementaux globaux, et ce, sans aucun bénéfice notable.

Coût-efficacité :

- Evaluer dans quelle mesure le projet a achevé les activités planifiées et atteint ou dépassé les résultats attendus, selon le calendrier et dans le rapport coût-efficacité initialement prévu.

Impact, résultats et mesure du changement :

Les progrès réalisés dans l'obtention des résultats doivent être fondés sur une comparaison actualisée des indicateurs avant et après l'intervention du projet. Les progrès peuvent également être évalués en comparant les conditions sur le site du projet avec les conditions sur des sites similaires sans projet. En rapport avec l'évaluation l'équipe du projet élaborera, au tant que possible, les outils de suivi BD-1 prévus avant l'EMP (fiches PAMETT). L'équipe d'évaluation fera un examen de ces documents. En évaluant l'impact des résultats du projet, un accent sera mis sur les aspects suivants :

- Les rôles de catalyseur et fédérateur du projet
- Les résultats sur le terrain, aux niveaux central et régional pour les bénéficiaires du don FEM
- Les acquis pour les communautés locales riveraines aux aires protégées et de l'interzone.

Durabilité :

L'EMP devrait accorder une attention particulière à la durabilité des résultats du projet.

Perspective genre :

Le degré de prise en compte par le projet des différences entre les hommes et les femmes dans l'élaboration et la mise en œuvre des interventions du projet. Comment les questions de genre sont-elles intégrées dans les interventions du projet? Suggérer des mesures pour renforcer l'approche genre du projet.

Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) :

Dans quelle mesure les activités du projet contribuent-elles (ou peuvent-elles contribuer) à l'atteinte des OMD, avec un accent sur les domaines de la conservation de la biodiversité, la réduction de la pauvreté et le genre.

3.4 Revoir les systèmes de suivi du projet

Afin de mesurer l'état d'avancement de la mise en œuvre du projet, ainsi que l'impact de ses résultats obtenus, l'EMP établit l'efficacité des systèmes et mesures de suivi indiqués dans le PRODOC (voir le Tableau 1 concernant le plan de suivi et évaluation du projet) et ceux mis en place par le projet à multi-niveau.

Rôles et fonctionnement des organes de consultation du projet :

- La direction fournie par le Comité Scientifique & Technique (CST), le Comité de Pilotage Régional (CPR) et la Revue Tripartite (RTP) sera évaluée, ainsi que le soutien au projet par les membres de ces organes en dehors des réunions statutaires, notamment du Secrétariat Exécutif de la COMIFAC, le PNUD/FEM, des Bureau Pays PNUD et des Points Focaux des Ministères de tutelle technique.

Rapportage et audit :

- Le système de rapportage utilisé par le projet sera apprécié en évaluant la qualité des rapports fournis, ainsi que le respect des dates limites pour leurs soumissions. Des rapports annuels technique & financier ont été produits pour les années 2009, 2010 et 2011. A partir de l'année 2011, le projet fournit des rapports trimestriels selon la méthodologie Prince2.
- Des rapports APR/PIR ont été élaborés et soumis au PNUD/FEM pour les années 2009, 2010 et 2011. Une évaluation sera faite de l'évolution de l'appréciation des DORating et des IPRating et des recommandations seront formulés pour leur amélioration.
- Un premier audit est prévu pour le deuxième semestre de 2012.

Moyens de suivi :

En général la mission répondra aux questions suivantes par rapports aux outils de suivi actuellement utilisés :

- Fournissent-ils les informations nécessaires ?
- Associent-ils les partenaires-clés ?
- Sont-ils efficaces ?
- Des outils supplémentaires sont-ils nécessaires ?

Plus spécifiquement, la mission évaluera la pertinence et l'utilisation des instruments suivants :

- Project Monitoring System ; une affiche qui visualise le cadre logique et les relations entre les produits du projet sur les sept (7) ans de la durée de vie du projet.
- Rapports bi-hebdomadaires des EPN vers l'URGP.
- Tableau mensuel de suivi du PTA (% progrès).
- Le Tableau 4B du PRODOC (Table de mesure des résultats) ; revoir l'efficacité des indicateurs fixés pour le projet vis-à-vis les objectifs, les résultats et les activités, y incluant l'objectivité, la mesurabilité, la méthodologie pour déterminer les impacts du projet. L'absence de données de référence pour plusieurs indicateurs rend particulièrement difficile l'évaluation de manière objective des progrès réalisés.

L'EMP assiste le projet à reconstruire les données de base si nécessaire, ou à formuler des propositions réalisables sur la manière dont le projet peut établir un niveau de référence complet pour tous les indicateurs clés (par ex. indicateurs d'objectif et de résultats) et poursuivre le suivi de ces indicateurs jusqu'à la fin du projet. La reconstruction interviendra suite à des processus participatifs de validation par le CST et le CPR.

L'EMP veille à ce que le système de suivi, englobant les indicateurs de performance et d'impact, soit au moins en phase avec les exigences minimales du FEM. Appliquer des indicateurs axés sur les résultats, et SMART en cas de besoin.

- Le dispositif spatio-temporel de suivi écologique et de lutte anti-braconnage. Ce dispositif repose sur la Base de données TRIDOM et permet de visualiser sur l'ensemble de l'espace TRIDOM à travers le SIG les tendances écologiques et l'effet du braconnage et des développements socio-économiques. En même temps, le dispositif sert comme outil à la prise de décision pour des actions de conservation. L'EMP fera des propositions pour améliorer la collecte et les échanges de données auprès des partenaires.

Outils de suivi du FEM :

- Appliquer l'outil PAMETT – à travers la révision de l'ébauche préparée par l'équipe de projet (situation 2011) – et fournir une description de la comparaison avec l'application initiale de l'outil pendant la phase de démarrage (situation 2008/09). Proposer des solutions en vue du recours au PAMETT comme outil utile pour évaluer le succès dans la gestion et la durabilité des résultats du projet.
- Revoir et commenter les résultats des analyses faites dans le cadre de la préparation du projet régional FEM sur les Mécanismes de financement durables des aires protégées dans le Bassin du Congo en utilisant l'outil « Financial Sustainability Scorecard for National Systems of Protected Areas ».

3.5 Revoir les difficultés affrontées par le projet

L'EMP appréciera l'environnement dans lequel le projet opère surtout sur le plan politique, institutionnel et logistique. La mission évaluera les contraintes dans sa mise en œuvre et formulera des recommandations à cet égard. Elle évaluera jusqu'à quel degré ces aspects affecteront l'atteinte des objectifs du projet. Un accent particulier sera mis sur les aspects suivants :

- Mobilité élevée du personnel du projet
- Contribution de la contre partie dans les activités du projet
- Compréhension des partenaires des objectifs, tâches et fonctionnement du projet, ainsi que leur relation avec le projet
- Questions logistiques / déplacement à l'intérieur et entre les trois pays
- Frais de fonctionnement du projet relativement élevés.

3.6 Gestion des risques et facteurs sous-jacents

La mission se prononce sur la gestion des risques et facteurs sous-jacents par le projet.

Gestion de risques :

- Confirmer si les risques identifiés dans le document du projet, dans les rapports APR/PIR et le risk log des rapports périodiques du projet sont les plus importants et si la classification appliquée pour les risques est appropriée. Dans le cas contraire, expliquer pourquoi. Décrire tout risque supplémentaire identifié et suggérer des catégorisations de risques et des stratégies possibles de gestion de risques.
- Evaluer les systèmes d'identification et de gestion des risques du projet :
 - Le Système de Gestion de Risques du PNUD/FEM⁴⁴ est-il appliqué de manière adéquate ?
 - Comment le Système de Gestion de Risques du PNUD/FEM peut-il être utilisé pour renforcer la gestion adaptative du projet ?
 - Evaluer la réponse de la direction aux risques du projet.
 - Evaluer si le projet devrait ou non se trouver dans la catégorie de « projets à risque »⁴⁵.

Gestion de facteurs sous-jacents :

- Evaluer les facteurs sous-jacents se trouvant hors du contrôle immédiat du projet et qui influencent les résultats. Examiner le caractère approprié et l'efficacité de la réponse et de la stratégie de la direction du projet vis-à-vis de ces facteurs. La gestion des risques est aussi manifestement liée à cet aspect.
- Tester à nouveau les hypothèses formulées par la direction du projet et identifier de nouvelles hypothèses construites sur la base des facteurs hors de contrôle du projet.
- Evaluer l'effet de toute hypothèse incorrecte faite par le projet.

⁴⁴ Le système du PNUD-FEM est fondé sur l'Atlas Risk Module. Voir le kit ressource sur la Stratégie de Gestion des Risques du PNUD/GEF, accessible comme Annexe XI sur <http://www.undp.org/gef/05/monitoring/policies.html>

⁴⁵ A priori, les projets identifiés comme ayant 2 ou plus de risques critiques dans le Système de Gestion de Risque du Projet sont considérés comme « à risque ».

3.7 Enregistrer les leçons apprises

La mission dressera une liste des expériences (positives et négatives), ainsi que les leçons apprises pendant les trois/quatre premières années du projet concernant sa formulation, sa mise en œuvre ainsi que sa gestion.

4 Conclusions, résultats et recommandations

La mission d'évaluation à mi-parcours rendra compte des résultats de ses analyses, elle tirera des conclusions sur l'ensemble de la gestion du projet et l'état d'avancement de sa mise en œuvre. En même temps elle formulera des recommandations pour un meilleur fonctionnement du projet, un système de suivi amélioré et une atteinte plus poussée des résultats et objectifs. Aussi, l'EMP informera le CEO du FEM sur le déclenchement de la Tranche II de financement. Enfin, la mission donne une esquisse d'un éventuel projet successeur au projet actuel.

4.1 Conclusions concernant la formulation et l'approche de mise en œuvre du projet

La mission fera des constats sur la formulation du projet, la pertinence des ses objectifs, les résultats attendus et les produits, ainsi que son déroulement et positionnement dans le spectre des acteurs de l'espace TRIDOM.

4.2 Conclusions spécifiques concernant la mise en œuvre du projet

L'EMP tirera des conclusions sur la gestion générale du projet (planification, suivi et évaluation, gestion par l'UNOPS), ainsi que sur les mécanismes de mise en œuvre des activités.

4.3 Résultats

La mission évaluera le niveau de réalisation de la mise en œuvre du projet et formulera des propositions réalistes pour des résultats prioritaires à atteindre en fonction du temps et du budget restants.

4.4 Recommandations

Se basant sur les conclusions et résultats décrits ci-dessus des analyses faites, l'EMP formulera des recommandations pour une gestion améliorée du projet et mieux adaptée aux conditions environnantes, afin de rendre sa gestion plus efficace et l'atteinte des objectifs plus probable.

La mission émettra des recommandations pour l'amélioration du système de suivi et les indicateurs d'impact du projet. Elle se prononcera également sur la question de la pérennisation des acquis du projet.

4.5 Recommandations sur le déclenchement de la Tranche II et la date de clôture du projet

L'EMP évaluera le degré de réalisme et d'atteinte des facteurs déclencheurs et recommandera le CEO du FEM sur l'endossement de la deuxième Tranche de financement du projet, qui couvrira les années 5 à 7.

Aussi, prenant en compte la date du démarrage effectif du projet et après avoir évalué l'état des réalisations et de consommation du budget, la mission formulera une proposition pour une nouvelle date de clôture du projet.

4.6 Après-projet

En anticipant sur la phase finale du projet, la mission se prononcera sur une stratégie de sortie. Elle donne également des perspectives pour l'avenir, dans la forme d'une esquisse d'un éventuel projet successeur au projet actuel.

5 Produits attendus de l'évaluation

Deux principaux produits sont attendus de la mission d'évaluation à mi-parcours, notamment un Rapport d'évaluation et une Présentation PowerPoint.

5.1 Rapport d'évaluation à mi-parcours

Sur la base des points susmentionnés, l'équipe d'évaluation devra produire un document d'environ 40 pages indiquant les activités, produits et impacts réalisés à ce jour. De manière spécifique, elle devra : (1) Evaluer dans quelle mesure les objectifs du projet ont été atteints et identifier les forces et faiblesses ; (2) Tirer des enseignements des expériences du projet, en particulier les éléments qui ont bien fonctionné et ceux qui ont échoué ; (3) Fournir des recommandations pour renforcer l'efficacité, l'efficience, l'impact, la mise en œuvre, l'exécution et la durabilité du projet. Voir l'Annexe II pour une structure indicative du rapport.

5.2 Présentation PowerPoint

La mission présentera les conclusions préliminaires et les recommandations de l'évaluation à travers un PowerPoint (en français) aux partenaires du projet pendant une réunion du Comité Scientifique & Technique et du Comité de Pilotage Régional.

6 Composition de la mission

Une équipe de deux experts est envisagée d'entreprendre la mission d'évaluation à mi-parcours du projet TRIDOM.

Les évaluateurs doivent être indépendants à la fois des processus de décision et de la fourniture et la gestion de l'aide au développement liés au contexte du projet. Par conséquent, les candidatures d'évaluateurs ayant eu une implication directe dans la conception ou la mise en œuvre du projet ne seront pas acceptées. Toute association antérieure avec le projet ou d'autres partenaires/acteurs doit être mentionnée dans la demande. Cette mesure s'applique aussi bien aux cabinets soumettant des offres qu'aux évaluateurs individuels. En cas de sélection, la non-déclaration de la situation décrite plus haut sera jugée comme un motif légitime de résiliation immédiate du contrat sans compensation. Dans de telles circonstances, les notes, rapports et autres documents produits par l'évaluateur seront conservés par l'UNOPS et le PNUD/FEM.

En cas de sélection d'évaluateurs individuels, l'UNOPS désignera un chef d'équipe. Le chef d'équipe aura la responsabilité globale des produits de l'évaluation. Les rôles et responsabilités au sein de l'équipe seront indiqués dans les contrats individuels. Si l'offre d'un cabinet est acceptée, celui-ci sera responsable des produits de l'évaluation et par conséquent du dispositif de gestion de l'équipe.

Le recrutement d'un évaluateur international et d'un évaluateur régional a été prévu pour l'équipe d'évaluation proposée. L'équipe devrait combiner une expertise en matière d'évaluation de calibre international et une connaissance de l'environnement et les enjeux de la conservation de la biodiversité au sein du Bassin du Congo, l'aménagement du territoire et la gestion des aires protégées et de l'information. L'équipe sera assistée par le Conseiller Technique Régional du PNUD/FEM, l'UNOPS Dakar, la COMIFAC et le personnel du projet dans les trois pays (Cameroun, Congo et Gabon).

Compétences de l'équipe :

- Connaissance récente des méthodologies d'évaluation de la gestion axée sur les résultats.
- Connaissance récente des approches de suivi participatif.
- Expérience dans l'application des indicateurs SMART et la reconstruction ou la validation des scénarios de référence.
- Connaissance récente de la politique en matière de suivi et d'évaluation du FEM.
- Expérience dans l'application des politiques et procédures d'évaluation du PNUD axée sur les résultats.
- Compétences en gestion adaptative, appliquée à des projets de conservation ou de gestion des ressources naturelles.
- Pour le consultant international, une expérience des questions de conservation de la biodiversité et de développement rural en Afrique est requise ainsi qu'une expérience solide et confirmée dans la pratique des évaluations – de préférence avec les projets PNUD/FEM.
- Pour le consultant régional, une connaissance de la gestion des aires protégées au sein du Bassin du Congo et plus spécifiquement de l'espace TRIDOM est requise.
- Expérience dans des projets de conservation avec appui multilatéral ou bilatéral.
- Le chef d'équipe devrait avoir un diplôme universitaire (MSc ou équivalent) dans un domaine technique lié à cette évaluation, ainsi qu'au moins 10-15 ans d'expérience professionnelle.
- Le consultant régional devrait avoir un diplôme universitaire (MSc ou équivalent) en écologie, géographie, sciences environnementales ou sociales, ou tout autre domaine relevant et une expérience professionnelle d'au moins sept (7) ans.
- Les évaluateurs devront posséder d'excellentes capacités en matière de communication (orale, écrite et présentation) dans la langue française et la langue anglaise.

Les consultants individuels sont invités à soumettre leur demande et CV pour un poste. Les propositions collectives de deux évaluateurs indépendants sont acceptées, de même que les offres de cabinets reconnus prévoyant de déployer une équipe complète possédant l'expertise requise, dans les limites du budget de l'évaluation.

7 Méthodologie, déroulement et gestion de l'évaluation à mi-parcours

Les modalités de mise en œuvre de l'EMP seront organisées selon les directives décrites dans les sections suivantes.

7.1 Méthodologie

L'évaluation sera conduite conformément aux principes du FEM, à savoir :

- L'indépendance
- L'impartialité
- La transparence
- La communication
- L'éthique
- Le partenariat
- Les compétences et les capacités
- La crédibilité
- L'utilité.

Des instructions concernant la méthodologie d'évaluation sont fournies ci-dessous. Tout changement apporté à la méthodologie devra être conforme aux critères internationaux et aux normes professionnelles. Ces modifications doivent être approuvées par le PNUD/FEM avant d'être appliquées par l'équipe d'évaluation.

L'évaluation doit fournir des informations vérifiées crédibles, fiables et utiles. Elle doit être comprise facilement par les partenaires au projet et applicable au restant de la durée du projet. Elle sera menée par l'équipe à travers :

- **Prise de contact** : avant son arrivée à Yaoundé, Cameroun le chef d'équipe prendra attache avec le Conseiller Technique Régional du PNUD/FEM à Bratislava, avec le Chargé de Portfolio de l'UNOPS à Dakar et avec le Chef de fil Environnement de l'UNOPS à New York.
- **Un examen de la documentation** (desk study) : une liste extensive des documents à examiner est incluse dans la section 7.2 ci-dessous. Ces documents seront fournis par l'URGP et les EPN, le bureau de l'UNOPS à Dakar et le PNUD/FEM.
- **Des entretiens** : à mener avec les personnes, organisations et entités mentionnées dans la section 7.3 ci-dessous, représentant les partenaires clés du projet et d'autres acteurs de l'espace TRIDOM.
- **Les visites** : à effectuer aux bureaux des équipes du projet et sur des sites de terrain choisis. Il faut noter qu'en raison des problèmes d'organisation logistique des visites sur le terrain, la mission d'évaluation indiquera le plus tôt possible les endroits qu'elle aimerait visiter.
- **Restitution** : En fin de mission, l'équipe d'évaluation fera un debriefing avec le projet et le Secrétariat Exécutif de la COMIFAC et présentera ensuite au Comité Scientifique & Technique et au Comité de Pilotage Régional les résultats et l'ébauche du rapport d'évaluation en vue de valider ses conclusions et recommandations.

7.2 Documents à mettre à la disposition de la mission avant le démarrage

L'équipe chargée de l'évaluation devra se familiariser pleinement avec le projet en prenant connaissance des documents pertinents avant d'entreprendre les déplacements dans les pays / le lancement de la mission. Ces documents comprennent :

- L'Accord de coopération TRIDOM (2005)
- Le document de projet (versions française et anglaise du 28/03/2006)
- Le rapport de démarrage (Décembre 2009)
- Le rapport de l'atelier de lancement (Septembre 2009)
- Plans de travail et les budgets du projet (2009-2015, 2010, 2011, 2012)
- Révisions budgétaires
- Rapports APR/PIR (2009, 2010, 2011)
- Rapports annuels technique et financier (2009, 2010, 2011)
- Rapports trimestriels (Trim I-III 2010, Trim I, II et III 2011)
- Comptes-rendus des réunions du Comité Scientifique & Technique, du Comité de Pilotage Régional et de la Revue Tripartite (2009, 2010 et 2011)
- Le Blue File
- Tout autre rapport et publication pertinents tels que les rapports Etats des lieux, les plans d'aménagement, les rapports d'atelier et activités sur le terrain, la base de données et le SIG, le dispositif de suivi, etc.

Les documents susmentionnés seront mis à la disposition des évaluateurs avant la mission, et dans la mesure du possible, sous format électronique. L'équipe du projet peut fournir tout autre rapport produit dans le cadre du projet, publications, correspondances, etc., jugés pertinents pour l'évaluation.

7.3 Personnes à rencontrer

La mission aura des entretiens (ou des échanges par courriel électronique) avec les partenaires et parties prenantes des institutions suivantes, ou leur représentant :

- Le Représentant Résident du PNUD des trois pays et les responsables des projets environnementaux, le chargé de portefeuille de l'UNOPS Dakar et le Conseiller Technique Régional du PNUD/GEE
- Le Secrétaire Exécutif de la COMIFAC
- Les trois Points Focaux TRIDOM des Ministères de tutelle technique
- La Direction de la Faune et des Aires Protégées du MINFOF (Cameroun)
- La Direction de la Faune et des Aires Protégées du MEFEDD (Congo)
- La Direction de la Faune et de la Chasse du MEF (Gabon)
- Les trois Points Focaux Opérationnelles FEM
- L'Agence Congolaise de la Faune et des Aires Protégées
- L'Agence Nationale des Parcs Nationaux (Gabon)
- Les membres du Comité Scientifique & Technique et du Comité de Pilotage Régional
- l'Unité Régionale de Gestion du Projet et les Equipes de Projet Nationales
- WWF : le Bureau Régional pour l'Afrique Centrale à Yaoundé, le Chef de projet Ngoyla-Mintom, le Chef de projet WWF/ETIC au Congo et le Bureau WWF Gabon
- Des responsables et services sectoriels décentralisés (autorités locales et conservateurs des aires protégées)
- Le secteur privé, autres ONG internationales, nationales et locales impliquées (partenaires du projet et d'autres entités en fonction de la pertinence)
- Les communautés locales.

7.4 Visites de terrain

La mission visitera les bureaux de chaque équipe du projet, notamment de l'URGP et de l'EPN-Cameroun à Yaoundé, de l'EPN-Congo à Brazzaville et de l'EPN-Gabon à Libreville. Elle se déplacera sur quelques sites sur le terrain à déterminer.

En outre, l'on s'attend à ce qu'au moins un membre de l'équipe du projet accompagne l'équipe d'évaluation au cours de visites dans un pays donné afin de faciliter et d'apporter des éclaircissements lorsque nécessaire.

7.5 Gestion de la mise en œuvre de la mission d'évaluation

La responsabilité première de la gestion de cette évaluation incombe à l'UNOPS qui reçoit un appui technique du PNUD/FEM (à travers le Conseiller Technique Régional responsable du projet). L'UNOPS étant ainsi le principal point focal opérationnel pour l'évaluation, chargé de la collaboration avec l'équipe du projet en vue de l'organisation des entretiens avec les acteurs, des visites de terrain et de coordonner avec les Bureaux Pays PNUD, le Secrétariat Exécutif de la COMIFAC et les partenaires gouvernementaux. L'UNOPS engagera les évaluateurs et veillera, en collaboration avec l'URGP, au paiement dans le respect des délais des indemnités de voyage et prendra les dispositions nécessaires pour les déplacements de l'équipe d'évaluation dans les pays.

Pendant la mission des locaux pourraient être aménagés au niveau des divers bureaux du projet pour l'équipe d'évaluation.

7.6 Finalisation et traduction du rapport final

Suite au dépôt du draft rapport et le départ de la mission, le PNUD, l'UNOPS, les membres du Comité Scientifique & Technique et du Comité de Pilotage Régional, ainsi que l'équipe du projet auront une semaine pour transférer leurs observations concernant le draft rapport au chef d'équipe. Le chef d'équipe soumettra au plus tard quinze (15) jours après son départ du Cameroun le rapport final de la mission d'évaluation à l'UNOPS.

Le rapport final d'EMP sera produit en français et soumis en version électronique (versions *pdf et Word pour Windows).

Trois semaines après la réception du rapport final, une traduction en anglais du rapport d'EMP commandité par l'UNOPS sera soumise au PNUD/FEM.

8 Durée et calendrier de la mission

L'EMP sera planifiée selon les indications données ci-dessous.

8.1 Durée

La mission d'évaluation à mi-parcours s'étendra sur les mois de février et mars 2012 et les activités seront programmées sur un maximum de sept (7) semaines ouvrées effectives, dont deux semaine et demi (2,5) « home

based » et quatre et demi (4,5) sur le terrain y compris les visites des bureaux des équipes du projet et celles sur le terrain, ainsi qu'une réunion de restitution du rapport provisoire.

8.2 Calendrier

Le calendrier présenté dans cette section est indicatif et, dans une certaine mesure, négociable. Les candidats sont invités à proposer un calendrier alternatif qui sera examiné lors de l'évaluation de leurs candidatures.

Semaines		Jours	Itinéraire	Activité
Calendrier	Mission			
1	1	5	Home based	Etude de la documentation, préparation de la mission
2	2	3	Yaoundé (CMR)	URGP, interviews partenaires
2/3	2/3	6	Brazzaville (COG)	EPN, partenaires + visite sur le terrain
3/4	3/4	6	Libreville (GAB)	EPN, partenaires + visite sur le terrain
4/5	4/5	6	Yaoundé (CMR)	EPN, partenaires + visite sur le terrain
5	5	3	Yaoundé (CMR)	URGP, préparation draft rapport
6	6	5	Home based	Préparation et soumission draft rapport
7				Lecture du draft rapport membres CST/CPR
8	7	3	Yaoundé (CMR)	Réunion CST/CPR
9				Commentaires sur draft rapport
10	7	3	Home based	Finalisation et soumission Rapport final
11			Dakar (SEN)	Traduction en anglais
12			Dakar (SEN)	Traduction en anglais
13				Soumission Rapport final aux FEM

Bien que l'EMP comprenne sept (7) semaines de travail, le processus dès le démarrage des travaux jusqu'à la soumission du rapport final au FEM s'étale sur une période total de 13 semaines. Les étapes suivantes peuvent être identifiées (se référer au calendrier ci-dessous pour les dates proposées) :

UNE semaine « home based » de 5 jours ouvrés de préparation avant les travaux de terrain : examiner les documents, obtenir des éléments de contexte non liés au projet mais nécessaires ou documents d'appui, finaliser la méthodologie de l'évaluation, préparer les leçons apprises, les enquêtes, etc., développer des hypothèses sur les stratégies du projet et définir des méthodes pour tester les hypothèses. Des entretiens téléphoniques avec le Conseiller Technique Régional du PNUD/FEM, le Chef de fil Environnement et le Chargé de Portfolio de l'UNOPS seront organisés au cours de cette période.

TROIS jours à Yaoundé avec l'URGP et la COMIFAC pour les premières interviews.

TROIS semaines de travail avec les EPN : il est prévu que les évaluateurs travaillent pendant 6 jours ouvrés par semaine durant les missions. L'évaluation mettant l'accent sur le cadre de gestion adaptative du projet, l'équipe d'évaluateurs devra travailler en étroite collaboration avec celles du projet. Le séjour à l'intérieur des pays comprendra des sessions d'apprentissage avec l'équipe du projet et d'autres activités de renforcement de la gestion adaptative.

TROIS jours à Yaoundé avec l'URGP et la COMIFAC pour une deuxième série de concertations.

UNE semaine « home based » de 5 jours ouvrés pour préparer le premier projet de rapport d'évaluation. La première ébauche de rapport d'évaluation à mi-parcours (en français) devra être soumise au Directeur de l'UNOPS à Dakar, qui la transmettra aux membres du CST et du CPR.

UNE semaine pour les membres du CST et du CPR dédiée à la lecture de la première ébauche du rapport.

Trois jours (y compris voyages) : réunion de restitution du rapport aux CST et CPR.

UNE semaine dédiée aux commentaires sur le projet de rapport : Le Bureau de l'UNOPS, en étroite collaboration avec l'équipe du projet, le Conseiller Technique Régional du PNUD/FEM, ainsi que les membres du CST et du CPR, devront analyser la première ébauche de rapport d'évaluation à mi-parcours et apporter des commentaires au document.

Trois jours « home based » pour intégrer les commentaires et finaliser le rapport d'évaluation : L'équipe en charge de l'évaluation intégrera les commentaires dans la version finale durant la semaine suivant la réception des commentaires. Il lui appartient de veiller à ce que les questions factuelles soient revues dans le rapport, tandis que

l'intégration des questions d'opinion sera laissée à la discrétion de l'équipe d'évaluation. Elle soumettra la version finale du rapport au Directeur de l'UNOPS à Dakar.

Le rapport final doit être accepté par l'UNOPS et le PNUD/FEM. En cas de divergence d'opinions non résolues entre les parties, le bureau de l'UNOPS à Dakar peut demander à l'équipe d'évaluation de faire ressortir les différences dans un document annexé au rapport final.

Deux semaines après l'acceptation du rapport final, une traduction en anglais sera commanditée par l'UNOPS.

Au plus tard une semaine après la réception de la traduction en anglais, le rapport final sera soumis aux FEM pour le Directeur de l'UNOPS Dakar.

Annexe 2 – Matrice d’évaluation

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs	Méthode de Collecte	Sources d’information
FORMULATION DU PROJET			
<p>Q1. La formulation du projet a-t-elle été satisfaisante et la stratégie de mise en œuvre élaborée, ainsi que les activités programmées, sont-elles pertinentes vis-à-vis des extrants, des résultats attendus et de l’atteinte des objectifs du projet ? (Pertinence et efficacité)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le niveau d’efficacité et la qualité du processus de formulation du projet ? • La stratégie du projet et les approches utilisées sont-elles pertinentes pour atteindre les objectifs du projet ? • Les objectifs du projet sont-ils cohérents avec les besoins et priorités identifiés aux quatre niveaux (régional, national, espace TRIDOM et local), ainsi qu’avec les besoins exprimés par les bénéficiaires au niveau des sites visités ? • Les extrants et les résultats définis dans le cadre logique sont-ils pertinents avec les objectifs du projet à atteindre ? • Le montage du projet est-il suffisamment flexible pour prendre en compte une évolution du contexte et des 	<p>I1.1. Appréciation sur la qualité des documents de projet et sur le processus de formulation suivi</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens avec parties prenantes ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales ▪ Membres CST et CPR ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS, PNUD ▪ COMIFAC ▪ WWF ▪ Bénéficiaires du projet
	<p>I1.2. L’objectif global, l’objectif spécifique, les résultats attendus et les extrants tels que définis dans la cadre logique intégré</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de projet ▪ Cadre logique ▪ Rapports d’activités ▪ Rapport de démarrage
	<p>I1.3. Niveau de cohérence entre la stratégie et les approches utilisés et les objectifs du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de projet ▪ Cadre logique ▪ Rapports d’activités ▪ Rapport de démarrage
	<p>I1.4. Niveau de cohérence entre les extrants, les résultats attendus et les objectifs définis</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de projet ▪ Cadre logique ▪ Rapports d’activités ▪ Rapport de démarrage ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales ▪ Membres CPS et CRP ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS, PNUD ▪ COMIFAC ▪ WWF
	<p>I1.5. Les objectifs des plans et stratégies nationaux/régionaux et dans l’espace TRIDOM dans le domaine de la conservation de la biodiversité</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens avec parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de convergence de la COMIFAC ▪ Stratégies nationales de protection de la biodiversité ; ▪ Plans de développement nationaux ;

parties prenantes actives dans l'espace TRIDOM ? • Comment l'approche genre a-t-elle été prise en compte dans le développement du projet et comment est-elle intégrée dans la mise en œuvre des activités ?			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plans d'aménagement des Aires Protégées ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales ▪ Partenaires techniques et financiers
	I1.6. Les besoins exprimés par les bénéficiaires au niveau des sites et leur évolution exprimés dans les plans de développement locaux et nationaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec parties prenantes ▪ Groupes de discussion ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bénéficiaires sur les sites d'intervention du projet visités ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Plans de développement locaux et nationaux
	I1.7. Les évolutions des contextes politique, socioéconomique, et écologique majeures qui se sont produites dans les trois pays d'intervention depuis le démarrage de TRIDOM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de projet ▪ Cadre logique ▪ Rapports d'activités ▪ Rapport de démarrage ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Partenaires techniques et financiers ▪ Membres CST et CPR ▪ COMIFAC ▪ URGP et EPN
	I1.8 Niveau de prise en compte de l'approche genre lors de la formulation du projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de projet ▪ Cadre logique ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS, PNUD et COMIFAC
	I1.9. Niveau d'intégration de l'approche genre dans les stratégies de mise en œuvre des activités, dans les comités décisionnel (CPS et CRP) et de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Rapport de démarrage ▪ Membres CPS et CRP ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS, PNUD et COMIFAC ▪ Bénéficiaires ▪ Associations féminines

APPROCHE DE MISE EN ŒUVRE			
<p>Q2. Les différentes parties prenantes au niveau national et local se sont-elles appropriées le projet et ses interventions, et leur niveau de participation est-il adéquat ? (Pertinence, efficacité, efficacité et viabilité)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel est le positionnement du projet dans le paysage institutionnel dynamique ? • Quel est le taux d'appropriation du projet par les bénéficiaires ? • Quel est le niveau d'implication des partenaires dans le cadre de la gestion adaptative du projet, la planification et la mise en œuvre des activités ? • Quel est le niveau de participation des acteurs locaux à la gestion du projet et à la prise de décision ? 	<p>I2.1. Niveau de positionnement du projet dans le paysage institutionnel dynamique</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Partenaires techniques et financiers ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS, PNUD ▪ COMIFAC ▪ WWF ▪ Bénéficiaires
	<p>I2.2. Niveau d'appropriation par les bénéficiaires des activités du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS, PNUD ▪ COMIFAC ▪ WWF ▪ Bénéficiaires
	<p>I2.3. Niveau de satisfaction des partenaires vis-à-vis de l'implication dans le processus décisionnel et de gestion</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Membres CST et CPR ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS, PNUD ▪ COMIFAC ▪ WWF ▪ Bénéficiaires
	<p>I2.4. Niveau de satisfaction des communautés locales vis-à-vis de l'implication dans le processus décisionnel et de gestion</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Groupes de discussions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bénéficiaires
<p>Q3. L'approche de reproduction, de diffusion de l'information et de communication des activités et des résultats est-elle adéquate ? (Efficacité et efficacité)</p>	<p>I3.1. Exemples d'outils de communication et de diffusion de l'information mis en place</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entrevues 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs/APRs ▪ URGP et EPN

<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la probabilité de réplication des activités promues et des extrants attendus ? • Quel est le niveau de communication entre les partenaires du projet ? • Quel est le niveau de collaboration avec les autres partenaires institutionnels extérieurs au projet ? • Quels sont les liens entre le projet et d'autres interventions dans le secteur ? 	I3.2. Degré de communication entre les partenaires et les acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entrevues 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs/APRs ▪ Partenaires techniques et financiers ▪ Membres CPR et CST ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS, PNUD ▪ WWF
	I3.3. Appréciation sur la probabilité de réplication des activités promues et des extrants attendus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Membres CST et CPR ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS, PNUD ▪ WWF ▪ Bénéficiaires
	I3.4. Nombre et exemples de liens entre le projet et d'autres interventions dans le secteur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS, PNUD ▪ WWF ▪ Partenaires techniques et financiers
	I3.5. Niveau de satisfaction de la collaboration entre le projet TRIDOM et des partenaires institutionnels extérieurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS, PNUD ▪ WWF ▪ Partenaires institutionnels extérieurs
<p>Q4. Quels sont les avantages comparatifs de l'UNOPS et le PNUD ? (Efficacité et efficience)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la plus value de l'UNOPS et du PNUD ? • Leur rôle en termes de suivi-évaluation suit-il les exigences du PNUD <i>Handbook on M&E for results</i> ? 	I4.1. Perception des différentes parties prenantes sur la plus-value de l'UNOPS et du PNUD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Membres CST et CPR ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS, PNUD ▪ WWF ▪ COMIFAC ▪ Bénéficiaires ▪ Partenaires techniques et financiers
	I4.2. Rôles définis et rôles effectifs de l'UNOPS et du PNUD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapport atelier de démarrage ▪ UNOPS, PNUD
MISE EN ŒUVRE			
Q5. La planification financière et la programmation des activités est-	I5.1. Appréciation sur la qualité, la pertinence et l'utilisation du Plan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan pluriannuel de travail ▪ Plans de travail annuels

<p>elle efficiente ? (efficience et efficacité)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment le Plan pluriannuel de travail et les Plans de travail Annuels sont-ils utilisés ? • Quelle est la disponibilité du budget par rapport aux activités inscrites dans le cadre logique ? • Les équipes sont-elles efficaces dans le développement des budgets annuels, le suivi-budgétaire et quels sont les taux de réalisation ? • Quel est le ratio frais de fonctionnement et coûts des activités/produits ? • Les fonds ont-ils été mis à disposition dans les délais requis, tant de la part de l'UNOPS (SNOC, AFO, HQ) que de l'URGP ? • Les cofinancements ont-ils été effectivement mobilisés ? • Au regard des activités mises en œuvre depuis le démarrage du projet et des défis identifiés, le calendrier de mise en œuvre est-il toujours réaliste et/ou doit-il être révisé ? • Quel est le niveau d'exécution des 5 déclencheurs pour obtenir l'accord pour la Tranche II du projet (années 5 à 7) ? 	pluriannuel de travail et des Plans de travail Annuels		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membres CST et CPR ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS, PNUD
	I5.2. Niveau de décaissement effectif vs. planifié	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports financiers ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs ▪ Responsable financier
	I5.3. Niveau de décaissement vs. niveau de mise en œuvre des activités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports financiers ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs ▪ Responsable financier
	I5.4. Appréciation sur la disponibilité du budget par rapport aux activités restantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports financiers ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs ▪ Membres CST et CPR ▪ Responsable financier ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS, PNUD
	I5.5. Délais de développement des budgets annuels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budgets annuels
	I5.6. Appréciation sur la qualité du suivi-budgétaire réalisé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports financiers ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs ▪ Responsable financier
	I5.7. Frais de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports financiers ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs ▪ Responsable financier
	I5.8. Délais moyens de mise à disposition des fonds	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports financiers ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs ▪ Responsable financier
	I5.9. Niveau de mobilisation des cofinancements	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports financiers ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs ▪ Responsable financier
	I5.10. Niveau de mise en œuvre des activités vs. Calendrier initial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de projet ▪ Rapport atelier de démarrage

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plans de travail annuels ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs
	I5.11. Niveau d'exécution des 5 déclencheurs pour l'obtention de la tranche II du projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de projet ▪ Rapport atelier de démarrage ▪ Plans de travail annuels ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs ▪ Membres CST et CPR ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS, PNUD
<p>Q6. Le système de suivi-évaluation est-il efficace ? (Efficacité)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Est-il en accord avec les exigences du FEM ? • Les outils de suivi et de rapportage mis en place fournissent-ils l'information nécessaire ? Associent-ils les partenaires clés ? Des outils supplémentaires sont-ils nécessaires ? • Les indicateurs définis dans le cadre logique sont-ils SMART ? • Les données de base sont-elles disponibles ? • Quelles est l'appréciation des DORating et des IPRating ? 	I6.1. Appréciation sur les procédures et les outils de suivi et évaluation et de rapportage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entrevues 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de projet ▪ Rapport atelier de démarrage ▪ Plans de travail annuels ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs ▪ Membres CST et CPR ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS, PNUD ▪ WWF
	I6.2. Procédures décrits dans le PNUD Handbook on M&E for results	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PNUD Handbook on M&E for results
	I6.3. Niveau de cohérence de ce cadre logique avec les exigences du FEM en la matière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entrevues 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre logique ▪ PNUD/GEF
	I6.4. Appréciation sur les indicateurs (SMART ?)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre logique
	I6.5. Appréciation sur les données de base disponibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de projet ▪ Cadre logique ▪ Rapport atelier de démarrage ▪ Plans de travail annuels ▪ PIRs ▪ URGP ▪ UNOPS
	I6.6. Appréciation sur les DORating et des IPRating	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PIRs
Q7. Les mécanismes, modalités et moyens de coordination et de	I7.1. Nature et qualité des mécanismes et rapports de suivi de gestion en place	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports financiers ▪ Rapports d'activités

<p>gestion sont-ils performants ? (Efficience)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les modalités et procédures de gestion administrative, comptable et financière posent-elles des défis ? • La définition des rôles des organes de consultation et des organes de gestion est-elle suffisamment claire ? • Le Comité Scientifique et Technique (CST), le Comité de Pilotage Régional (CPR) et la Revue Tripartite (RTP) jouent-ils leurs rôles et apportent-ils une direction et un soutien suffisant au projet ? • Quels sont les moyens logistiques et humains mis en œuvre au niveau de l'URGP et des EPN, et quelles sont les procédures de recrutement mises en œuvre ? • Quelle est l'appréciation de la qualité des mécanismes de gestion et de coordination au niveau de l'URGP et des EPN ? • Quel est le niveau de communication interne entre les équipes du projet et vers les partenaires nationaux et locaux ? • Quel est le niveau de performance en termes de gestion et de coordination, de gestion des équipes, et de mise en œuvre des arrangements institutionnels ? 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PIRs ▪ URGP et EPN
	I7.2. Niveau de satisfaction vis-à-vis du processus de prise de décisions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS et PNUD ▪ COMIFAC ▪ WWF ▪ Bénéficiaires
	I7.3. Appréciation de la transparence et de l'efficience de la gestion du projet par ses principales parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membres CST et CPR ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS et PNUD ▪ COMIFAC ▪ WWF ▪ Bénéficiaires
	I7.4. Rôles définis et effectifs des différents organes de consultation et des organes de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports du CST, du CPR et de la RTP ▪ Rapports thématiques ▪ PIRs ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Membres CST et CPR ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS et PNUD ▪ COMIFAC ▪ WWF ▪ Bénéficiaires
	I7.5. Moyens humains déployés au niveau de l'URGP, des EPN et des sites d'intervention du projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports des réunions du CPR ▪ Rapports thématiques ▪ PIRs ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Membres CST et CPR ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS et PNUD

<ul style="list-style-type: none"> • L'assistance technique de PUNOPS et du PNUD répond-elle aux besoins ? • Quel est le niveau de collaboration entre UNOPS et le WWF ? • Le WWF est-il efficace quant à la mise en œuvre des activités de terrain telles que prévu dans le contrat de l'assistance technique ? 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ COMIFAC ▪ WWF
	17.6. Les rôles définis et effectifs du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports des réunions du CPR ▪ Rapports thématiques ▪ PIRs ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS et PNUD ▪ COMIFAC ▪ WWF
	17.7. Moyens logistiques mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports des réunions du CPR ▪ Rapports thématiques ▪ PIRs ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Membres CST et CPR ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS et PNUD ▪ COMIFAC ▪ WWF
	17.8. Niveau de performance en termes de gestion et de coordination, de gestion des équipes, de mise en œuvre des arrangements institutionnels ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports des réunions du CPR ▪ Rapports thématiques ▪ PIRs ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Membres CST et CPR ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS et PNUD ▪ COMIFAC ▪ WWF
	17.9. Niveau de satisfaction vis-à-vis de	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agents gouvernementaux

	l'assistance technique fournie par UNOPS et PNUD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorités nationales et locales ▪ COMIFAC ▪ WWF ▪ Bénéficiaires
	I7.10. Appréciation sur la qualité de la coordination et des synergies entre UNOPS, PNUD et WWF	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membres CST et CPR ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS et PNUD ▪ WWF
	I7.11. Appréciation sur la plus-value du contrat d'assistance technique avec le WWF	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrat d'assistance technique avec le WWF ▪ Rapports d'activités ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS et PNUD ▪ WWF
	I7.12. Appréciation de la qualité du travail réalisé par le WWF	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entrevues ▪ Groupes de discussions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports des réunions du CPR ▪ Rapports thématiques ▪ Plans de travail annuels ▪ PIRs ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS et PNUD ▪ WWF ▪ Bénéficiaires
<p>Q8. La gestion des risques et des facteurs sous-jacents est-elle efficiente ? (Efficience)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les risques identifiés dans le document de projet, dans les APR/PIR et dans le risk log des rapports périodiques sont-ils les risques les plus importants et ont-ils été suivis et/ou évalués? • Les mesures d'atténuation proposées et la réponse de la direction aux risques sont-elles appropriées ? 	I8. 1. Risques identifiés et niveau de notation de ces risques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ PIRs/APRs ▪ Risk log
	I8.2. Mesures d'atténuation proposées et réponse de la direction	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ PIRs/APRs ▪ Risk log
	I8.3. Niveau actuel de ces risques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs/APRs ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS et PNUD ▪ WWF ▪ Bénéficiaires

<ul style="list-style-type: none"> Le système de gestion des risques PNUD-FEM est-il adéquatement mis en œuvre ? Les facteurs sous-jacents clés sont-ils pris en compte ? Le projet devrait-il se retrouver dans la catégorie des « projets à risque » ? 	I8.4. Appréciation sur le système de gestion des risques du PNUD/FEM et sur sa mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> Système de gestion des risques Agents gouvernementaux Autorités nationales et locales URGP et EPN UNOPS et PNUD WWF Bénéficiaires
	I8.5. Niveau de prise en compte des facteurs extérieurs	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'activités PIRs/APRs Agents gouvernementaux Autorités nationales et locales URGP et EPN UNOPS et PNUD WWF Bénéficiaires
RESULTATS			
<p>Q9. Quelle est la contribution à ce stade de la mise en œuvre du projet à l'atteinte des résultats attendus et de l'objectif ? (Efficacité)</p> <ul style="list-style-type: none"> Quel est le niveau de réalisation de l'ensemble des produits attendus ? Quel est le niveau de contribution de ces produits aux attentes du projet ? Quelle est la qualité du travail réalisé par le WWF ? Quelle est la contribution du projet au développement des compétences du personnel national ? Quel est le rapport coût/efficacité associé au niveau de réalisation des résultats attendus ? Comment la valeur des indicateurs définis dans le cadre 	I9.1. Niveau de réalisation de l'ensemble des produits attendus	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entrevues Groupes de discussions 	<ul style="list-style-type: none"> Cadre logique Rapports d'activités Rapports des réunions du CPR Rapports thématiques Plans de travail annuels PIRs URGP et EPN UNOPS et PNUD WWF Bénéficiaires
	I9.2. Niveau de contribution des produits réalisés aux résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> Cadre logique Rapports d'activités Rapports des réunions du CPR Rapports thématiques Plans de travail annuels PIRs Synthèse des produits réalisés
	I9.3. Appréciation sur la contribution du projet au développement des compétences du personnel national	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entrevues 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'activités Rapports des réunions du CPR Rapports thématiques Plans de travail annuels PIRs

<p>logique évolue-t-elle ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le projet progresse-t-il sur les conditions préalables à l'atteinte des impacts ? • Quels sont les facteurs présents pouvant influencer de manière significative sur l'atteinte de ces impacts ? • Quelle est la contribution des activités à l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement (focus biodiversité, réduction de la pauvreté et genre) 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS et PNUD ▪ WWF
	I9.4. Rapport coût/efficacité associé au niveau de réalisation des résultats attendus et au travail réalisé par le WWF	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entrevues ▪ Groupes de discussions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre logique ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports des réunions du CPR ▪ Rapports thématiques ▪ Plans de travail annuels ▪ PIRs
	I9.5. Evolution de la valeur des indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre logique ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs
	I9.6. Appréciation sur la probabilité d'atteinte des impacts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports des réunions du CPR ▪ Rapports thématiques ▪ Plans de travail annuels ▪ PIRs ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Membres CST et CPR ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS et PNUD ▪ WWF ▪ Bénéficiaires
	I9.7. Facteurs pouvant influencer sur l'atteinte des impacts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports des réunions du CPR ▪ Rapports thématiques ▪ Plans de travail annuels ▪ PIRs ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Membres CST et CPR ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS et PNUD ▪ WWF ▪ Bénéficiaires

	I9.8. Niveau de contribution des activités à l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement en termes de protection de la biodiversité, de réduction de la pauvreté et de promotion d'une approche genre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports des réunions du CPR ▪ Rapports thématiques ▪ Plans de travail annuels ▪ PIRs
<p>Q10. Quelle est la probabilité de durabilité, de vulgarisation et de réplication des résultats après la mise en œuvre du projet ? (Viabilité)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les facteurs de durabilité environnementale, socio-économique et institutionnelle ? • Le projet est-il sur la voie de mettre en place les conditions nécessaires à la durabilité d'une conservation efficace et efficiente de la biodiversité transfrontalière dans l'interzone du Dja-Odzala-Minkébé ? • Dans quelle mesure l'approche actuelle du projet en termes de développement des compétences du personnel national contribue-t-elle à cette durabilité ? 	I10.1. Facteurs environnementaux, socio-économiques ou institutionnels qui risquent de remettre en cause la durabilité des résultats atteints	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs/APRs ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ Membres CST et CPR ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS et PNUD ▪ WWF
	I10.2. Appréciation sur les conditions mises en place par le projet pour garantir la durabilité d'une conservation efficace et efficiente de la biodiversité transfrontalière dans l'interzone du Dja-Odzala-Minkébé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agents gouvernementaux ▪ Autorités nationales et locales ▪ URGP et EPN ▪ UNOPS et PNUD ▪ WWF ▪ Bénéficiaires
	I10.3. Exemple de résultats en termes de développement des compétences du personnel national qui peuvent contribuer à la durabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports des réunions du CPR ▪ Rapports thématiques ▪ Plans de travail annuels ▪ PIRs

Annexe 3 – Liste des personnes interviewées

Date	Institutions	Prénoms et Noms	Position
PROGRAMME CAMEROUN			
28-mars	Arrivée des deux consultants à Yaoundé		
29-mars	URGP	Robert Bekker	Coordonnateur régional
	URGP	Andry Tiana BERANTOSON	Expert administratif et financier régional
	URGP	Jean Mbala	Chauffeur régional
	MINEPDD	Justin Nantchou Ngoko	Opération Point Focal GEF
	ERGP	Andry Tiana BERANTOSON	Expert administratif et financier régional
	ERGP	Robert Bekker	Coordonnateur régional
30-mars	ENP Cameroun	Paul Noupa	Coordonnateur national
	GIZ	Paul Scholte	Team Leader
	COMIFAC	Martin Tadoum	Sécretaire Exécutif Adjoint
	COMIFAC	Nenc Chouaibou	Expert biodiversité et certification
	COMIFAC	Raymond Mbitikon	Sécretaire Exécutif
	URGP	Robert Bekker	Coordonnateur régional
31-mars	Voyage Yaoundé Lomié avec le Coordonnateur National, Paul Noupa		Coordonnateur national
01-avr	Conservateur Parc National de Boumba-Bek	Achile Goué Mengamenya	Conservateur
	Conservateur Reserve de Dja	Jacques Essoumba	Conservateur
	Conservateur Sanctuaire à Gorilles de Mengamy, Parc National de Kom	Côme Zang Mbarga	Conservateur
	Conservateur Parc National Nki	Dandjouma Mboh	Conservateur
"	Geovic Cameroon PLC (Mine)	Timothy Bantar Nfor	Geologist
02-avr	WWF	Hanson L. Njiforti	Projet Manager Boumba Bek and Nki
	WWF	Expédit Fouda	Conseiller Technique
	Poste de contrôle forestier et de chasse de Ngoyla	Bonaventure Fomena	Chef de Poste
	OCBB	Antoinette et Patrice Pa'ah	Directrice et Consultant permanent
	OCBB	Jean-Bernard Ndjjobap	Chargé de Programmes
03-avr	MINFOF, Sanctuaire à Gorilles Mingame	Jean Mba Essame	Conservateur
04-avr	Arrondissement de Djoum	Jean Lazare Ndongo Ndongo	Sous-préfet
05-avr	Banque Mondiale	James Acworth	Senior Forestry Specialist
	Banque Mondiale	Cyrille Ekoumou	Forestry Specialist
	WWF-CARPO	Marc Languy	Regional Conservation Director
	WWF-CARPO	Brigitte Carr-Dirick	Regional Fundraising et Partnerships Director
	WWF-CARPO	Basile Yapo	Directeur National Cameroun
	MINEPAT	Pierre Tchoukoue	Directeur Aménagement du Territoir et de la mise en valeur des zones forestières
05-avr	MINFOF	Philip Tako-Eta Tabi	Directeur de la Faune
	MINFOF	Djibrila Hessana	Sous directeur des Aires Protégées
06-avr	PNUD	Martin Zeh-Nlo	Chef Unité Développement Durable
	UICN	Rémi Jiagho	Chargé de Programmes
	UICN	Léonard Usongo	Directeur National
	ENP Cameroun	Paul Noupa	Coordonnateur national
	ENP Cameroun	Richard	Chef service SIG
	CIRAD	Vincent Beligne	Conseiller - Projet d'assistance technique au PSFE
09-avr	URGP	Robbert Bekker	Coordonnateur régional
	GIZ	Martial Nkolo	Programme d'appui au PSFE
10-avr	voyage Yaoundé-douala-		

		libreville	
19-avr	voyage Douala-Yaoundé et travail de synthèse entre les évaluateurs		
20-avr	COMIFAC URGP	Raymond Mbitikon Robbert Bekker	Sécretaire Exécutif Coordonnateur régional
PROGRAMME GABON			
11-avr	PNUD	Bernard Henri VOUBOU	Représentant résident - Assistant au programme
	PNUD	Tristan NOUDAH	Analyste au programme environnement
	Ministère des Eaux et Forêts	Armand Prosper OBAME ONDO	Secrétaire général adjoint
	Ministère des Eaux et Forêts	Emile NGAVOUSSA	Directeur général Faune et Aires Protégées
	Ministère des Eaux et Forêts	Roger BOUSSOUGOU	Directeur général adjoint Faune et Aires Protégées
	Wildlife Conservation Society	Romain CALAQUE	Représentant, directeur général
	RAPAC - Réseau des Aires Protégées d'Afrique Centrale	Jean-Pierre AGNANGOYE	Secrétaire Exécutif
	WWF	Pauwel DE WACHTER	Coordianteur TRIDOM (pour le WWF régional)
	WWF	Suprana BISWASS	Directrice nationale Gabon
12-avr	ANPN	Lee WHITE	Secrétaire Exécutif
	ANPN	Emile MAMFOUMBI KOMBILA	Secrétaire Exécutif Adjoint
	ANPN	Christian MBINA	Directeur technique
	Ministère des mines du pétrole et des hydrocarbures	Parfait NANG BIBANG	XXXX
	Ministère des mines du pétrole et des hydrocarbures	Boulingui BOULINGUI	Chargé d'études DGMG
	Ministère de l'Habitat... en charge de l'aménagement du territoire	Marie-Thérèse Nguena Adzang	Directrice général adjointe à l'aménagement du territoire
13-avr	Programme CARPE - USAID	Constant ALLOGO	Point Focal Gabon
	Brainforest	Protet Judicaël ESSONO ONDO	Coordonnateur des programmes
	Brainforest	Richelieu ZUE OBAME	Sociologue Economiste, chef de projet
	Conservation Justice	Luc MATHOT	Président
	EPN Gabon	Rufin MIKALA	Repondable SIG/BDD
	EPN Gabon	Célestine Mengue	Coordonnatrice nationale Gabon
15-avr	voyage Libreville-Oyem		
16-avr	Ministère des Eaux et Forêts	Christian DZENGUI	Directeur Provincial, Oyem
	Ministère des Eaux et Forêts	Jean de Dieu MOFOUMAT	Service de la faune, DPESWN
	Ministère des Eaux et Forêts	Cédric Lionel DIVASSA DITSOUGA	Agent de la brigade
	Ministère des Eaux et Forêts	Dominique Brigitte LEGUETSA	Agent de la brigade
	WWF Oyem, Gabon	Manassé MBA	Directeur
	WWF Makoku, Gabon	Stéphane LOUEMBET	Coordonnateur Programme Nord
	ANPN	Hervé NDONG ALLOGHO	Conservateur PN Minkébé
	Gendarmerie nationale Gabon	Félicien MOUKETOU	Commandant de regroupement
17-avr	Voyage Oyem-Libreville		
18-avr	Wildlife Conservation Society	Ruth STARKEY	Assistante technique
	Wildlife Conservation Society	Olivia SCHOLZ	Assistante technique
	Wildlife Conservation Society	Tim RAYDEN	Technical adviser forestry
	Wildlife Conservation Society	Gaspard ABITSI	Coordonnateur paysage forestier Ivindo-Chaillu
	Wildlife Conservation Society	Romain CALAQUE	Représentant, directeur général
	PNUD Gabon	Nadir HADJ-HAMMOU	Représentant Résident
	Ministère de l'environnement	XX	Point focal FEM
	Regional Officer, Africa	Célestine NTSAME OKWO	Organisation internationale des bois tropicaux (OIBT)

	UNESCO Avion Libreville-Douala	Thomas FONDJIO	Spécialiste programme CAWFI (Central Africa World Heritage Forest Initiative)
PROGRAMME CONGO			
07-avr	ENP Congo "	Alain Kounga Bourges Djoni Djimbi	Conducteur Coordonnateur national
08-avr	Voyage Brazzaville - Oyo		
09-avr	Voyage Oyo - Ouessou ENP Congo	Bourges Djoni Djimbi	Coordonnateur national
10-avr	Voyage Ouessou - Sembé ENP Congo WWF - ETIC Sous - préfecture de Sembé Brigade forestière Sembé	Bourges Djoni Djimbi Vieron Mbolo Fidèle Epoyo -	Coordonnateur national Assistant superviseur de terrain Sous - préfet Chef Brigade
11-avr	Départ pour Tala - Tala SIFCO SIFCO Départ pour Ngbouala Départ pour Cholet Camp avancé Cholet en pleine nature et nuit sur place	Joseph Armand Hagbé François Blanca	Chef Service Aménagement Directeur
12-avr	Départ pour voir les clairières 1 et 2 Départ pour Tala - Tala SIFCO	Joseph Armand Hagbé	Chef Service Aménagement
13-avr	SIFCO SIFCO Direction Départementale de l'Economie Forestière de la Sangha Préfecture de la Sangha Département de la Sangha Direction Départementale de l'Economie Forestière de la Sangha Police départementale Gendarmerie départementale Direction Départementale de l'Economie Forestière de la Sangha Tribunal de la Sangha DDST Direction Départementale de l'Economie Forestière de la Sangha Direction Départementale de l'Economie Forestière de la Sangha ONG APETDS ONG UDEMK OCBE / Vert APVP-S FAHCO Cœur Ouvert	Joseph Armand Hagbé François Blanca Etienne Yoyo Fidèle Opiapa Jean Didier Koumba Etienne Yoyo Nobert Montali Otou Okanda Joseph Selo Makosso Isidore Mvoulassa Camille Itoua Edmond Eyangué Roland Gatien Mabiara Goutou Jean-Marcel Apeesse Etienne Yoyo Timothée Pierre Molebanda Alain Mindjaze Calvin Ampieh Moïse Lantoum Placide Justin Cuddy Cuhabezock	Chef Service Aménagement Directeur Directeur Chef de Cabinet Secrétaire général du Département Directeur Chef de brigade Tala - Tala Chef de brigade Kabo Lieutement Gendarme Service Faune et Aires Protégées Procureur de la République Représentant Chef de brigade Pokola Directeur Président Président Coordonnateur " Secrétaire général
14-avr	Départ pour Lango Communauté locale de Lango	Groupement constitué de 26 hommes et 15 femmes	Président, Secrétaire.....
15-avr	Départ pour le Parc Odzala Congo Conservation Company Equipe de l'Université de Barcelone	Bas Van Soesr Magdelene Bermejo et Ferua Illere	Superviseur construction Lodge Suivi écologique des gorilles

	Commission Européenne	Nicole Fisher	Chef de secteur infrastructures, développement rural, environnement et forêts
	Africain Parks	Leon Lamprecht	Directeur du Parc National d'Odzala-Kokoua
16-avr	Départ d'Oyo pour Brazzaville WCS AFD CARPE UICN USAID	Paul Telfer Nicolas Salaün Marcellin Agnagna	Directeur du Programme Chargé Environnement Focal Point Manager
17-avr	Ministère de l'Economie Forestière	Antoinette Nkabi	Conseiller à Faune et aux Aires Protégées, Point Focal TRIDOM
	Ministère de l'Economie Forestière	Joel Loumeto	Membre du Comité Scientifique et Technique
	Ministère de l'Economie, du Plan, de l'Aménagement du Territoire et de l'Intégration	Antoine Zolabatantou	Directeur des stratégies et des politiques spatiales
	Ministère des Mines et de la Géologie	Elysée Mabilia	Direction Générale de la Géologie
	Ministère du Développement Durable, de l'Economie Forestière et de l'environnement	Grégoire Nkeoua	Directeur Général de l'Environnement et Point Focal Opérationnel FEM
	Agence Congolaise Faune et Aires Protégées	Alain Nonouka Gomat	C ollaborateur du Directeur
	PNUD	Lumière Jean Félix Issang	Conseiller Principal
	Atama plantation sarl	Ratnasingam Reuban	Directeur général
18-avr	Ministère du Développement Durable, de l'Economie Forestière et de l'environnement	Donatien Nzala	Directeur Général de l'Economie Forestière
	ENP Congo	Gaspard Lembe	Expert SIG
	ENP Congo	Bienvenu Maouata Ngouka	Assistant administratif

Annexe 4 - Contributions à la réalisation du Plan de Convergence de la COMIFAC

Corrélation entre le Cadre Logique du projet TRIDOM et le Plan de Convergence de la COMIFAC																											
		COMIFAC																									
Axe		1			2		3				4			5				6		7				8	9	10	
Volet		1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	5.1	5.2	5.3	5.4	6.1	6.2	7.1	7.2	7.3	7.4				
TRIDOM																											
R1	Ex 1				X	X																					
	Ex 2				X		X	X			X			X													
R2	Ex 3				X	X																				X	
	Ex 4		X								X			X			X				X	X					
	Ex 5							X						X			X	X									
R3	Ex 6													X					X		X						
R4	Ex 7																									X	

TRIDOM – Cadre Logique		COMIFAC – Plan de Convergence	
Résultats \ livrables		Volets	Axes stratégiques
1. Affectation des terres et gouvernance du complexe transfrontalière			
Extrant 1. Le zonage de la TRIDOM est effectif à travers l'adoption par voie légale de trois plans d'affectation des terres et leur mise en œuvre			
1.2	Bases de données et SIG TRIDOM	2.2 Renforcement et/ou mise en place d'observatoires nationaux et régionaux	Axe 2. Connaissance de la ressource
1.4	Cartes d'occupation de terres TRIDOM		
1.6	Plans d'affectation des terres (zonage)	3.1 Organisation du territoire forestier	Axe 3. Aménagement des écosystèmes et reboisement
Extrant 2. Un statut transfrontalier est adopté pour la TRIDOM et des systèmes d'aménagement opérationnels sont effectifs aux niveaux régional, national et local			
2.5	Statut international de la TRIDOM	4.2 Gestion concertée des zones et aires protégées transfrontalières	Axe 4. Conservation de la diversité biologique
2.15	Plans d'aménagement des neuf aires protégées de la TRIDOM	3.2 Aménagement des concessions forestières et des aires protégées	Axe 3. Aménagement des écosystèmes et reboisement
2.16	Site internet TRIDOM	2.1 Inventaires des ressources forestières	Axe 2. Connaissance de la ressource
2.27	Accords-types de gestion collaborative	5.1 Valorisation économiques des filières bois, faune, PNFL, tourisme	Axe 5. Valorisation durable des ressources forestières

2.29	Plan Directeur (y compris règles opérationnelles, structures de gestion, accords types de gestion, zonage, etc.)	3.1 Organisation du territoire forestier	Axe 3. Aménagement des écosystèmes et reboisement
		4.2 Gestion concertée des zones et aires protégées transfrontalières	Axe 4. Conservation de la diversité biologique
2. Capacités à contrôler l'utilisation des et à minimiser la pression sur les ressources naturelles			
Extrant 3. Un système pour surveiller la biodiversité, l'exploitation des ressources et les fonctions écologiques est opérationnel			
3.3	Base de données bioécologique	2.1 Inventaires des ressources forestières	2. Connaissance de la ressource
3.6	Stratégie de suivi-écologique		
3.8	Partenariat pour le suivi-écologique et la formation	8.2 Développer des partenariats entre la recherche, les différents utilisateurs et les institutions spécialisées	Axe 8. Recherche – Développement
3.9	Formation des agents de conservation en suivi-écologique	2.2 Renforcement et/ou mise en place d'observatoires nationaux et régionaux	Axe 2. Connaissance de la ressource
Extrant 4. Le cadre juridique est affiné et les mécanismes d'application de la loi sont effectifs			
4.1	Renforcement de la surveillance dans l'interzone	1.2 Mise en cohérence des politiques forestières	Axe 1. Harmonisation des politiques forestières et fiscales
4.3	Base de données sur l'application de la loi	5.4 Lutte contre l'exploitation illicite des ressources forestières et contre le braconnage	Axe 5. Valorisation durable des ressources forestières
4.14	Stratégie de sensibilisation concernant l'application de la loi de la conservation	7.3 Communication, information, sensibilisation, éducation	Axe 7. Renforcement des capacités, participation des acteurs, information, formation
4.15	Politique nationale de lutte contre le braconnage	5.4 Lutte contre l'exploitation illicite des ressources forestières et contre le braconnage	Axe 5. Valorisation durable des ressources forestières
4.19	Protocole d'accord transfrontalier pour la lutte contre le braconnage	4.2 Gestion concertée des zones et aires protégées transfrontalières	Axe 4. Conservation de la diversité biologique
4.12 + 4.27	Accords de gestion collaborative sur la chasse villageoise et la protection de la faune aquatique	5.1 Valorisation économiques des filières bois, faune, PNFL, tourisme	Axe 5. Valorisation durable des ressources forestières
		7.2 Implication des populations locales et autochtones	Axe 7. Renforcement des capacités, participation des acteurs, information, formation
Extrant 5. Des mécanismes sont en place pour renforcer l'efficacité de la conservation de la biodiversité dans les concessions d'exploitation forestière			
5.3	Code de bonnes pratiques sur la gestion de la faune sauvage dans les concessions forestières	3.2 Aménagement des concessions forestières et des aires protégées	Axe 3. Aménagement des écosystèmes et reboisement
5.10	Alternatives à la viande de brousse offertes par les sociétés forestières aux	6.1 Activités alternatives au braconnage	Axe 6. Développement des activités

	employés		<i>alternatives et réduction de la pauvreté</i>
5.15	Politique nationale sur la conservation de la faune sauvage dans les concessions forestières	<i>5.4 Lutte contre l'exploitation illicite des ressources forestières et contre le braconnage</i>	Axe 5. Valorisation durable des ressources forestières
5.20	Un « gel » de terre intégré dans des plans d'aménagement des concessions forestières	<i>5.1 Valorisation économiques des filières bois, faune, PNFL, tourisme</i>	
3. Les gains provenant de la gestion communautaire des ressources naturelles contribuent à la réduction de la pauvreté			
Extrait 6. Des initiatives communautaires viables offrant des incitations socio-économiques en faveur de la conservation de la biodiversité sont conçues et opérationnelles			
6.9	Infrastructures éco-touristiques et emploi pour les populations locales	<i>5.1 Valorisation économiques des filières bois, faune, PNFL, tourisme</i>	Axe 5. Valorisation durable des ressources forestières
		<i>6.2 Micro projets générateurs de revenus pour les populations locales</i>	Axe 6. Développement des activités alternatives et réduction de la pauvreté
6.13	Cadre juridique régissant les forêts communautaires et la gestion des ressources fauniques (y compris la chasse communautaire)	<i>7.2 Implication des populations locales et autochtones</i>	Axe 7. Renforcement des capacités, participation des acteurs, information, formation
4. Un financement durable est mobilisé pour la conservation et l'aménagement durable de la TRIDOM			
Extrait 7. Un plan de financement multi-niveau est élaboré, approuvé et mis en œuvre			
7.21	Un mécanisme de financement durable et diversifié est fonctionnel et couvre au moins 50% des coûts de gestion incompressibles de la TRIDOM (particulièrement les coûts liés à l'application de la loi et à l'aménagement des aires protégées)	<i>9.5 Promouvoir la création des fonds fiduciaires au niveau national et sous-régional</i>	Axe 9. Développement des mécanismes de financement
		<i>9.6 Développer des mécanismes novateurs de financement</i>	

Annexe 5 – Niveau de mobilisation des cofinancements

Le tableau ci-dessous a été finalisé par l'équipe d'évaluation, tel qu'indiqué dans les TdR de l'évaluation. En raison du manque de données, les montants indiqués ont été estimés sur la base des projets effectivement financés par les partenaires dans la zone TRIDOM depuis la signature du PRODOC, ainsi que les apports en nature des Gouvernements à travers la mise à disposition de personnel. Il faut noter ici que ces estimations sont probablement sous-estimées par rapport aux montants réels.

Cofinancement* (Type/ Source)	Financement Propre de l'Agence FEM (millions US\$)		Gouvernements (Cameroun, Congo, Gabon) (millions US\$)		Autres Sources* (WCS, ECOFAC, CI, OIBT, WWF) (millions US\$)		Total Financement (millions US\$)		Total Décaissement (millions US\$)	
	Proposé	Réel	Proposé	Réel	Proposé	Réel	Proposé	Réel	Proposé	Réel
Subvention										
Crédits										
Prêts										
Fonds propres										
Apport en nature			11 180 000	10 000 000	22 219 379	30 986 379	33 399 379	41 686 379	33 399 379	41 686 379
Instruments hors subventions***										
Autres types										
TOTAL			11 180 000	10 700 000	22 219 379	30 986 379	33 399 379	41 686 379	33 399 379	41 686 379

* La "proposition" de cofinancement désigne le cofinancement soumis à l'approbation du Président.

** Le terme "Autres" désigne les contributions mobilisées pour le projet à partir d'autres agences multilatérales et bilatérales de coopération au développement, des ONG, le secteur privé, etc. Celles-ci devront être explicitées.

*** Désigne "les instruments hors subvention" (tels que les garanties, les aides conditionnelles, etc.).

Annexe 6 – Tableau d’analyse sommaire des indicateurs

Buts	Extr.	Indicateur	Niveau de Référence	Objectifs (Tranche I – Années 1 à 4)	Objectifs (Tranche II – Années 5 à 7)	Informations complémentaires	Commentaires sur les indicateurs, niveaux de référence et objectifs
But du projet du FEM: Maintenir les fonctions et la connectivité écologiques de la TRIDOM et assurer la conservation à long terme de son système d’aires protégées à travers un aménagement intégré, durable et participatif dans l’interzone entre les aires protégées	Projet entier	Cadre adopté pour le maintien des fonctions écologiques et de la connectivité dans la TRIDOM	Cameroun dispose d’un plan de zonage de la zone septentrional e ; Congo et Gabon pas de plans		<i>Au terme du projet :</i> Un plan d’affectation de terres adopté désignant les aires protégées, les zones de forêts permanentes et d’aménagement rural, couvrant au moins 80% des 40.000 km ² de la superficie de l’interzone et devant servir de cadre au maintien des fonctions écologiques et de la connectivité dans la TRIDOM est mis en œuvre (1.10)		<i>Le cadre constituera un résultat du projet. Les plans de zonages doivent permettre une gestion coordonnée et proactive de l’espace. L’exercice est cependant difficile tant les intérêts des différentes parties peuvent différer ; la légitimité du projet pour appuyer ce travail peut être remise en cause (ex Gabon)</i>
	Projet entier	Populations d’espèces clés sélectionnées comme indicateurs d’une meilleure protection contre les menaces présentes dans la TRIDOM.	Niveau de référence pour les populations d’éléphants et de grands singes à définir après années 1&2 du projet	<i>YR04 :</i> Les populations d’éléphants et de grands singes sont stabilisées dans au moins quatre zones clés (ex. Dja, Boumba Bek, Minkébé) sélectionnées au cours de l’Année 1 couvrant au moins 50% de la TRIDOM (4.33)	<i>Au terme du projet :</i> Les populations d’éléphants et de grands singes sont stabilisées ou sont en augmentation dans la TRIDOM par rapport aux niveaux de l’Année 1 (4.34)	En raison de la superficie énorme de la TRIDOM, ceci nécessitera l’utilisation de toutes les données de base disponibles ainsi que l’adoption d’un mécanisme d’échantillonnage pour pouvoir mesurer ces tendances dans la TRIDOM. Une quantité de données assez importante est déjà disponible à partir des aires protégées existantes, mais peu d’informations provenant de l’extérieur.	<i>Indicateur irréaliste : l’établissement d’un niveau de référence et l’inventaire des populations représentent un travail et un coût très élevés sur une telle zone. Les données existantes sont peu nombreuses et nécessitent une mise à jour. Même en réalisant un échantillonnage, le coût est très important, et la mesure d’une évolution serait très difficile à valider statistiquement.</i>
	Projet entier		Niveau de référence pour les populations de crocodiles du Nile, crocodiles faux-gavial, tortues géantes et loutres du	<i>YR04 :</i> La faune aquatique capturée dans les segments de fleuve pilotes est réduite d’au moins 30% par rapport aux niveaux de l’Année 1 et six accords de gestion collaborative sont adoptés (1 accord par segments ; 2 par pays) (4.26)	<i>Au terme du projet :</i> Sur au moins deux sites fluviaux pilotes par pays, les populations de crocodiles du Nile, de crocodiles faux-gavial, de tortues géantes et de loutres du Congo sont stabilisées ou sont en augmentation. (4.28)	Les éventuels décès en masse de grands singes à cause d’Ebola doivent être retirés du comptage lorsque l’on évalue le comportement des chiffres sur les populations de singes par rapport à la réduction de menaces telles que Ebola qui demeure jusqu’ici une menace incontrôlable. Bien que la TRIDOM soit	<i>Impossible de mesurer les captures sans avoir des gardes présents en permanence. Au niveau des accords de gestion, le WWF met en œuvre certaines choses Indicateurs difficiles à mesurer mais ce qui est fait va quand même dans le sens de fournir des données sur les tendances Pour répondre précisément, même sur des zones</i>

Buts	Extr.	Indicateur	Niveau de Référence	Objectifs (Tranche I – Années 1 à 4)	Objectifs (Tranche II – Années 5 à 7)	Informations complémentaires	Commentaires sur les indicateurs, niveaux de référence et objectifs
			Congo à définir			essentiellement destinée à la conservation des écosystèmes forestiers, il ne faut pas perdre de vue que la faune vivant en milieu fluvial est la plus vulnérable. Nous introduisons donc un objectif spécial visant à orienter un effort de protection spécifique vers les fleuves ou les segments de fleuves sélectionnés. La faune en milieu fluvial est particulièrement vulnérable dans la TRIDOM. La détermination des espèces devant relever d'un indicateur est fonction des espèces vivant dans un secteur du fleuve (ex. les crocodiles du Nile sont naturellement absents de beaucoup de fleuves de la TRIDOM).	réduites, il faudrait faire des inventaires réguliers pour mesurer la tendance, mais le coût serait très élevé
	Projet entier	Pourcentage de la TRIDOM exempte de chasse	Niveau de référence pour les niveaux de chasse à définir après 1 an de mise en œuvre du projet	YR04 : Le pourcentage de la superficie de la TRIDOM ne faisant pas l'objet de chasse pour la viande de brousse est stabilisé ou est en augmentation par rapport aux niveaux de l'Année 1 sur 50% de la TRIDOM grâce à un système efficace d'application de la loi et à des systèmes de gestion collaborative associant le secteur privé et les communautés (4.35)	Au terme du projet : Le pourcentage total de la TRIDOM ne faisant pas l'objet de chasse pour la viande de brousse est stabilisé ou est en augmentation par rapport aux niveaux de l'Année 1 grâce à un système efficace d'application de la loi et à des systèmes de gestion concertée associant le secteur privé et les communautés (4.36) Au terme du projet : La distance moyenne parcourue à pied par les chasseurs du village est stabilisée ou en diminution par rapport aux niveaux de l'Année 1. (4.13)	Cet indicateur mesure la quantité de forêt renfermant des assemblages de vertébrés relativement intacts. Cet indicateur mesure l'impact spatial lié au contrôle de la chasse.	Cet indicateur est impossible à mesurer. La chasse est partout dans la zone TRIDOM, y compris dans les parcs nationaux, et surtout autour des villages. La chasse en elle-même n'est pas un problème, tant qu'elle n'est pas faite à grande échelle pour la vente sur les marchés nationaux et internationaux, et qu'il ne s'agit pas de braconnage (i.e. chasse dans les PN, hors des périodes d'ouverture, et ne respectant pas les espèces protégées et les quotas imposés par la loi)

Buts	Extr.	Indicateur	Niveau de Référence	Objectifs (Tranche I – Années 1 à 4)	Objectifs (Tranche II – Années 5 à 7)	Informations complémentaires	Commentaires sur les indicateurs, niveaux de référence et objectifs
	Projet entier	Collaboration inter-complexe et transposition des résultats			<p><i>Au terme du projet :</i> Le Complexe de la TRIDOM coordonne les opérations de conservation avec le Complexe Tri-National adjacent de la Sangha et le Complexe Lopé-Chaillu ; ce qui se traduit par une plus grande résilience de l'Ecorégion forestière de l'ouest du Bassin du Congo. (2.6)</p> <p><i>Au terme du projet :</i> Les leçons apprises dans le cadre de la TRIDOM en matière d'aménagement coordonné (2.15), de contrôle de la chasse (4.36) et d'application de la loi (4.22), de planification d'affectation des terres (1.10), de mise en place de partenariats avec le secteur privé et en matière de recherche de financements durables (3.8, 7.18 + 7.19) sont diffusées et utilisées comme un modèle pouvant être transposé dans au moins trois zones de conservation du Bassin du Congo.</p>		Pas d'indicateur précis
Résultat 1: (Extrants 1 et 2) Les structures mises en place pour l'affectation des terres et la gouvernance du complexe transfrontalier pour la conservation de la biodiversité et	Extr. 1	Plan d'affectation des terres légalement approuvé	Plan d'affectation des terres et structure de gouvernance inexistants; seulement 9 aires protégées	YR04 : Les trois Gouvernements ont entériné les textes juridiques portant adoption des plans d'affectation des terres et ceux-ci couvrent au moins 80% des 40.000 km ² de l'interzone et ont publié les plans dans la presse nationale	<i>Au terme du projet :</i> Toutes les mesures de mise en œuvre (ex. processus d'établissement formelle des forêts, etc.) des plans d'affectation des terres sont adoptées et appliquées (1.10)	Les plans d'affectation des terres devraient faire l'objet d'un décret gouvernemental au cours de l'Année 4. A noter que le Cameroun dispose déjà d'un plan d'affectation des terres pour son segment national; par conséquent, ce qui est en jeu au Cameroun, c'est un plan	L'objectif fixé en année 4 correspond à l'objectif fixé en fin de projet pour le premier indicateur de but de projet.

Buts	Extr.	Indicateur	Niveau de Référence	Objectifs (Tranche I – Années 1 à 4)	Objectifs (Tranche II – Années 5 à 7)	Informations complémentaires	Commentaires sur les indicateurs, niveaux de référence et objectifs
l'exploitation durable des ressources naturelles sont conçues, approuvées et opérationnelles			sont classées	(1.7)		d'affectation des terres affiné qui prendrait en compte les besoins du complexe de la TRIDOM.	
	Extr. 2	Statut international officiel pour le complexe de la TRIDOM	Statut non encore défini	YR03 : Un accord tri-national sur le statut officiel transfrontalier de la TRIDOM signé (2.4)	YR05 : Le statut international de la TRIDOM est approuvé (2.5) <i>Au terme du projet :</i> Les trois Gouvernements gèrent légalement la TRIDOM comme un complexe transfrontalier dont la vocation est la conservation et l'exploitation durable des ressources naturelles (2.7)	La TRIDOM pourrait jouir d'un statut international qui renforcerait son profile et son attrait commercial. Un des exemples en Afrique : les <i>Peace Parks</i> en Afrique australe.	L'atteinte d'un tel objectif est hautement dépendant des autorités nationales.
	Extr. 2	Performance en matière d'efficacité de l'aménagement	Outils de suivi de l'efficacité de l'aménagement non encore appliqués	YR04 : Des plans d'aménagement approuvés et mis en œuvre dans au moins 4 aires protégées existantes de la TRIDOM (2.12)	Au terme du projet : Toutes les aires protégées actuelles (35,968 km ²) de la TRIDOM sont effectivement sous aménagement (2.15)	Celles-ci seront évaluées au moyen des fiches d'évaluation de l'instrument Banque mondiale/WWF de suivi de l'efficacité de la gestion	Cet indicateur se réfère aux plans d'aménagement des aires protégées. L'indicateur au terme de l'année 4 est rempli.
	Extr. 2	Site web TRIDOM	Pas d'information centralisée et accessible concernant la TRIDOM	YR01 : Un site internet pour la TRIDOM créé et entretenu Le site web forme une base de données interactive rendant accessible à tout public les informations utiles sur la TRIDOM (2.16)		Le site web forme partie intégrale d'une stratégie de communication sur la TRIDOM	Le site web devra comporter une partie informative sur la zone et le projet, appuyant une stratégie de communication, ainsi qu'une partie base de données intégrant l'ensemble des données collectées sur la zone et mise à jour en permanence. Une partie du site devra être d'accès restreint pour le partage de certaines données
	Extr. 2	Approbation officielle des plans directeurs	Plan directeur non encore disponible	YR04 : Un projet de plan directeur consolidé et discuté de manière participative (2.19)	Au terme du projet : Le Plan Directeur validé et entériné au niveau trinational (2.29)	Les plans directeurs contiennent l'ensemble complet des orientations et des outils de gestion: le plan d'affectation des terres, le système de surveillance, le système de contrôle, les besoins en infrastructure, les	Le plan directeur évoqué serait un plan trinational élaboré sur la base des 3 plans d'aménagement.

Buts	Extr.	Indicateur	Niveau de Référence	Objectifs (Tranche I – Années 1 à 4)	Objectifs (Tranche II – Années 5 à 7)	Informations complémentaires	Commentaires sur les indicateurs, niveaux de référence et objectifs
						plans éco-touristiques, la réglementation, les droits et les mécanismes financiers.	
	Extr. 2	Règles opérationnelles, structures de gestion et accords de collaboration	Expérience au Cameroun en foresterie communautaire ; cahiers de charge des exploitations minières et forestières	YR04 : Des accords-types de gestion collaborative, convenus par les parties prenantes clés (2.24)	Au terme du projet : Des accords de collaboration sont mis en œuvre dans au moins six unités de l'interzone en dehors des aires protégées (2.27)		
Résultat 2: (Extrants 3, 4 et 5) La capacité de contrôle de l'évolution de la biodiversité, l'exploitation des ressources et des fonctions écologiques ainsi que la capacité à minimiser les pressions sur les ressources naturelles sont renforcées dans la TRIDOM	Extr. 3 et 4	Rapports de suivi-écologique et de contrôle de l'« état de la TRIDOM »	Information de base sur la TRIDOM de CARPE et Etat des forêts	YR03 : Rapports de suivi-écologique et de contrôle annuels de la TRIDOM parachevés et conclusions inspirent la prise de décisions (3.4), (4.6 + 4.7)	Au terme du projet : Le Rapport final sur la « situation de la TRIDOM », comprenant des recommandations pour le futur, est publié (3.7)	Le rapport final sur la situation de la TRIDOM fournit des données sur la qualité du contrôle et les tendances observées sur les niveaux de la biodiversité et de l'exploitation des ressources dans la TRIDOM.	Suivi écologique : rapport des écogardes et missions des différents partenaires. Plus qu'un rapport, ces données alimentent la base de données et permettent la production de cartes
	Extr. 3	Formation en suivi-écologique	Connaissance de base	YR02 : Au moins 20 professionnels de la conservation des forêts de chaque pays formés en suivi-écologique (3.9)	Au terme du projet : Le système de surveillance de la biodiversité, des fonctions écologiques et de l'exploitation des ressources est exécuté par des équipes mixtes (professionnels et populations) (3.10)	Formation et recyclage en dernière méthodologies de suivi-écologique afin de former également la population impliquée dans le système de suivi	La formation au suivi-écologique a pris la forme de formations au logiciel MIST, qui est l'outil de référence pour la gestion des données collectées
	Extr. 4	Efforts d'application de la loi renforcés. Approbation des procédures opérationnelles pour le contrôle et un accord transfrontalier pour la lutte anti-braconnage	Le projet MIKE (Surveillance de l'abattage illégal d'éléphants) n'est effectif que dans le PN de Minkébé; stratégie de surveillance	YR03 : Les trois gouvernements adoptent un protocole transfrontalier pour la lutte contre le braconnage (4.19)	Au terme du projet : Un système d'application de la loi au niveau trinationnel et faisant partie du Plan Directeur est opérationnel dans l'interzone et dans les aires protégées existantes (4.22)	Le contrôle doit être soigneusement planifié et les coûts et avantages des actions de contrôle envisagées doivent être pris en compte.	Le système MIKE est remplacé par MIST, mais cela n'est pas directement lié à l'application de la loi. Pour l'application de la loi elle-même, certains actions ont été entreprises comme la mise en place de commissions de suivi du contentieux (deux au Gabon notamment).

Buts	Extr.	Indicateur	Niveau de Référence	Objectifs (Tranche I – Années 1 à 4)	Objectifs (Tranche II – Années 5 à 7)	Informations complémentaires	Commentaires sur les indicateurs, niveaux de référence et objectifs
			nécessaire pour l'ensemble du paysage				
	Extr. 4	Accords de gestion collaborative signés, ou plutôt réglementation adoptée.	Un seul accord de gestion collaborative existe actuellement entre les orpailleurs et le Parc national de Minkébé	YR03 : A partir de l'année 3, dans chaque pays de la TRIDOM au moins un accord de gestion collaborative est signé avec un groupe d'exploitants d'une ressource et quatre (4) autres sont adoptés avec des communautés pilotes concernant la chasse et le commerce de viande de brousse (4.10 + 4.11)	Au terme du projet : Au moins 6 accords de co-gestion, dont 2 pour la protection de la faune fluviale, et 4 accords de chasse villageoise sont signés dans chaque pays (4.12 + 4.27)	Des accords de gestion collaborative sont des instruments servant à affiner les règles applicables à des situations spécifiques sur le terrain (p.e. accès et chasse liés à des camps de chercheurs d'or éloignés). En cas de réussite, ils présentent un fort potentiel de transposition ailleurs.	Ce type d'accord est plus lié à la chasse : plan autorisant les populations à exploiter faune/flore selon un certain cadre
	Extr. 4	Nombre de sollicitations formulées pour la transposition des accords de gestion collaborative	Aucune requête enregistrée		Au terme du projet : Dans chaque pays, au moins quatre requêtes ont été formulées en vue de la transposition des accords de co-gestion, dont deux pour l'aménagement fluvial. (4.12 + 4.27)	Il s'agit ici d'un indicateur qui indique dans quelle mesure des systèmes de gestion collaborative cadrent avec les préoccupations des parties prenantes. Des exemples de réussite peuvent être transposés ailleurs ou adoptés sous forme de politique nationale.	Les différentes actions menées doivent permettre de solliciter des demandes
	Extr. 5	Bonnes pratiques adoptées en matière de lutte contre la chasse dans les concessions forestières	Model Bordamur, entre le projet de Minkébé et la société d'exploitation forestière Bordamur relatif au contrôle de la chasse Politique de conservation de la faune sauvage dans	YR03 : Dans au moins 50% des concessions forestières de l'interzone, le code de « bonnes pratiques » est intégrées dans leurs « règlements intérieurs » et approuvé par le Ministère de travail (5.3)	Au terme du projet : Dans toutes les concessions forestières de la TRIDOM, les « bonnes pratiques » sont appliquées. (5.5) YR06 : Dans les trois pays, une politique est adoptée au niveau national pour la conservation de la faune sauvage dans les concessions forestières. (5.15)	Ces bonnes pratique interdisent notamment l'utilisation des infrastructures d'exploitation forestière pour les activités de chasse & encouragent les sociétés forestières à contribuer au coût de la surveillance régulière à l'intérieur de leurs concessions. Ce type de règlements constitue la base à partir de laquelle les systèmes de surveillance peuvent fonctionner et est essentiel pour renforcer les capacités des sociétés forestières en matière de contrôle de l'accès et de	

Buts	Extr.	Indicateur	Niveau de Référence	Objectifs (Tranche I – Années 1 à 4)	Objectifs (Tranche II – Années 5 à 7)	Informations complémentaires	Commentaires sur les indicateurs, niveaux de référence et objectifs
			les concessions d'exploitation forestière non encore disponible au plan national			braconnage de la part des travailleurs.	
	Extr. 5	Pourcentage des infractions liées à la chasse dans les concessions forestières	Niveau de référence à définir après l'Année 1 de mise en œuvre du projet	YR04 : Le braconnage lié généralement à l'infrastructure d'exploitation forestière est réduit d'au moins 75% dans les concessions forestières représentant au moins 50% de la superficie totale de l'interzone sous exploitation forestière. (5.13)	Au terme du projet : Dans les concessions forestières représentant 80% de la superficie totale en exploitation forestière dans la TRIDOM, les infractions liées à la chasse (ex. le transport de viande de brousse dans les véhicules) ont diminué de 75% dans les concessions dont les taux de chasse étaient critiques au départ du projet, et restent au même niveau ou en-dessous du niveau de référence dans les concessions mettant déjà en œuvre un système de contrôle efficace depuis le démarrage du projet. (5.16)	Ces indicateurs résultent des données sur le contrôle de l'application de la loi et des données collectées par les services de renseignement sur les entrées clandestines dans les concessions forestières.	Il est très difficile de mesurer les infractions qui ont lieu dans les concessions forestières. Aucun niveau de référence n'a pu être élaboré.
	Extr. 5	Un « gel » de terres intégré dans l'aménagement des concessions d'exploitation forestière	Pas encore fait	YR04 : Au moins une société d'exploitation forestière pilote dans l'interzone intègre officiellement un « gel » de terres dans l'aménagement de sa concession (5.19)	YR06 : Au moins deux sociétés d'exploitation forestière supplémentaires de l'interzone intègrent un « gel » des terres dans l'aménagement de leur concession (5.20)		Cette mesure est déjà prévue dans la loi, avec quelques différences selon les pays : Gabon : 5% UFA en défense sur sites de haute valeur écologique Au Congo : zones à haute valeur Cameroun : zones inexploitable au bord des fleuves, etc.

Buts	Extr.	Indicateur	Niveau de Référence	Objectifs (Tranche I – Années 1 à 4)	Objectifs (Tranche II – Années 5 à 7)	Informations complémentaires	Commentaires sur les indicateurs, niveaux de référence et objectifs
Résultat 3: (Extrant 6) Les gains provenant de la gestion communautaire des ressources naturelles contribuent à la réduction de la pauvreté	Extr. 6	Nombre d'emplois locaux dans les entreprises d'éco-tourisme	Niveau de référence à définir après l'Année 1 de mise en œuvre du projet	YR04 : Dans chaque site pilote et dans les aires protégées, au moins 15 membres des communautés locales disposent d'un emploi direct et stable du fait du développement de l'éco-tourisme (6.7)	YR05 : Dans chaque site pilote et dans les aires protégées, au moins 25 membres des communautés locales disposent d'un emploi direct et stable du fait du développement de l'éco-tourisme. (6.8) Au terme du projet : Le nombre de jours passés par les touristes dans la TRIDOM a augmenté d'au moins 15% par an depuis l'Année 4. (6.9)	Le projet cible une industrie éco-touristique économiquement viable dans la TRIDOM qui serait basée sur des éco-lodges, la randonnée pédestre et le canotage. L'éco-tourisme augmenterait le niveau de soutien des populations locales en faveur de la conservation de la faune sauvage.	Le développement éco-touristique nécessite une identification claire des potentiels et des partenariats avec le privé (promoteurs) pour réaliser les investissements nécessaires et la promotion de l'offre.
	Extr. 6	Cadre juridique régissant la chasse communautaire Revenus des villages riverains des zones ciblées par le projet	La chasse communautaire est réglementée dans la législation existante Niveau de référence à définir après l'Année 1 de mise en œuvre du projet au cours de l'évaluation socio-économique	YR03 : Un cadre juridique et pragmatique régissant les forêts communautaires / la gestion des ressources fauniques (y compris la chasse communautaire) a été adopté dans chacun des trois pays (6.13)	YR05 : Dans chaque segment national de l'interzone, au moins cinq zones de gestion communautaire de la forêt / faune sauvage procurent des revenus légaux aux acteurs locaux. (6.17)	Il est nécessaire d'inscrire la chasse villageoise dans un cadre légal, conformément aux objectifs à long terme de conservation de la faune sauvage. La viande de brousse est une source de protéines diversifiée et une importante source de revenus monétaires. Parce que les gains sont presque immédiats et qu'aucun investissement de capitaux n'est nécessaire, on peut dire sans risque de se tromper que la chasse durable pour la viande de brousse est un ingrédient essentiel de la stratégie de réduction de la pauvreté dans les forêts éloignées. A travers un contrôle strict de l'accès aux concessions forestières, la faune présente au cœur de la forêt peut demeurer	Inclusion dans les textes d'application de la Loi sur la faune et les aires protégées en cours d'élaboration des chapitres régissant la chasse communautaire et les modalités de partages de revenus issus de la valorisation de la faune sauvage avec les populations riveraines. Cela existe déjà au Cameroun. La loi forestière en révision va améliorer certaines lacunes. Au Congo, le concept de forêt communautaire n'existe pas. La Direction de la faune travaille sur le texte d'application de la loi. La loi autorise création de zones à gestion communautaire pour chasse et écotourisme Au Gabon, une loi existe mais pas encore de décret de mise en œuvre.

Buts	Extr.	Indicateur	Niveau de Référence	Objectifs (Tranche I – Années 1 à 4)	Objectifs (Tranche II – Années 5 à 7)	Informations complémentaires	Commentaires sur les indicateurs, niveaux de référence et objectifs
						largement intacte et la migration du gibier à partir de ce cœur de la forêt vers les terres villageoises enrichit la durabilité de ce type de chasse. Ce model – combinant la chasse et la conservation de la faune sauvage dans les zones avoisinantes – ne peut fonctionner que si les terres de chasse des villages gardent une taille limitée et ne connaissent pas une extension.	
	Extr. 6	Nombre de demandes pour l'établissement de zones de chasse ou de zones d'aménagement forestier communautaires	Niveau de référence à définir après Années 1 & 2 de mise en œuvre du projet	YR04 : Dans chaque segment national de la TRIDOM au moins 25% des communautés demandent l'établissement de forêts et/ou de zones de chasse communautaires. (6.16)	YR06 : Dans chaque segment national de la TRIDOM, au moins 50% des communautés ont sollicité la création de forêts et/ou de zones de chasse communautaires. (6.18)	Une forte demande indique que les zones de chasse communautaire et les forêts communautaires deviennent l'outil de gestion à la périphérie de la forêt permanente – tel que défini dans les plans d'affectation des terres – et à la périphérie du centre de la forêt « sans chasse ».	Objectif irréaliste : considérant la taille de la TRIDOM, 20% ou 50% représente vraiment beaucoup de monde.
	Extr. 6	Nombre de personnes ayant abandonné la chasse illégale	Niveau de référence sera défini au cours de l'Année 1, à travers une évaluation socio-économique		Au terme du projet : Les revenus générés par le développement de l'éco-tourisme et par la gestion communautaire légale de la forêt et de la faune sauvage dans les zones ciblées par le projet à l'intérieur de l'interzone et aux alentours des aires protégées, ont incité les populations locales à abandonner l'exploitation non durable des ressources naturelles (6.23)	Ceci montrera l'impact que les activités génératrices de revenus stables catalysées par le projet ont sur le changement de comportement chez les populations locales.	Indicateur impossible à mesurer. Le bassin de population est d'à peu près 100,000 personnes. Pas de baseline réalisée (ni réalisable : a priori tout le monde chasse dans la région).

Buts	Extr.	Indicateur	Niveau de Référence	Objectifs (Tranche I – Années 1 à 4)	Objectifs (Tranche II – Années 5 à 7)	Informations complémentaires	Commentaires sur les indicateurs, niveaux de référence et objectifs
Résultat 4. (Extrant 7) Un financement durable est mobilisé pour la conservation et l'aménagement durable de la TRIDOM	Extr. 7	% des coûts de gestion et de protection couvert par les ressources financières à long terme	Niveau de référence à définir au cours de l'Année 1 à travers une analyse des coûts et des sources de financement	YR04 : Des ressources financières à long terme sont disponibles pour couvrir 20% des coûts de gestion incompressibles de la TRIDOM (particulièrement les coûts liés à l'application de la loi et à l'aménagement des aires protégées). (7.11)	Au terme du projet : Un mécanisme de financement durable est fonctionnel et couvre au moins 50% des coûts de gestion incompressibles de la TRIDOM (particulièrement les coûts liés à l'application de la loi et à l'aménagement des aires protégées). (7.21)	Mettre sur pied un mécanisme de financement durable et varié est crucial pour le succès de l'initiative de la TRIDOM. Cet indicateur mesure la pérennité financière à long terme résultant des efforts du projet	L'atteinte de cet objectif au cours d'un projet de 7 ans semble très difficile.

Annexe 7 – Matrice d'évaluation des risques

Quand est-ce qu'un risque est critique et nécessite des mesures d'atténuation ?

		Impact				
		Très élevé (TE)	Élevé (E)	Moyen (M)	Faible (F)	Négligeable (N)
PROBALITE	Imminent (I)	Critique (C)	Critique (C)	Élevé (E)	Moyen (M)	Faible (F)
	Très Probable (T)	Critique (C)	Élevé (E)	Élevé (E)	Moyen (M)	Faible (F)
	Probable (P)	Élevé (E)	Élevé (E)	Moyen (M)	Faible (F)	Négligeable (N)
	Moyennement Probable (M)	Moyen (M)	Moyen (M)	Faible (F)	Faible (F)	Négligeable (N)
	Improbable (I)	Faible (F)	Faible (F)	Négligeable (N)	Négligeable (N)	A ne pas considérer

Ce tableau à double entrée sert de guide à la détermination du niveau d'un risque et de la nécessité de mesures d'atténuation
«Un projet ayant identifié plus de trois (3) risques critiques est un projet à risque»

Annexe 8 – Liste des documents revus

Les documents qui ont été revus dans le cadre de cette évaluation sont les suivants :

- L'Accord de coopération TRIDOM (2005)
- Le document de projet final (versions française et anglaise du 28/03/2006)
- Les lettres de cofinancement
- Le rapport initial (Décembre 2009)
- Le rapport de l'atelier de lancement (Septembre 2009)
- Le Plan pluriannuel de travail et les Plans de travail annuels et budgets du projet (2010, 2011, 2012)
- Les révisions budgétaires
- Les rapports APR/PIR (2009, 2010, 2011)
- Les rapports annuels technique et financier (2009, 2010, 2011)
- Les rapports trimestriels (Trim I-III 2010, Trim I, II et III 2011)
- Les risk logs trimestriels
- Les Comptes-rendus des réunions du CST, du CPR et de la RTP (2009, 2010 et 2011)
- La Fiche Technique LAB TRIDOM (03juillet 2011)
- Le plan de convergence de la COMIFAC
- Les cartes thématiques
- Le rapport de capitalisation du FFEM - Conserver la biodiversité du Bassin du Congo (2010)
- Le rapport de UNESCO - World Heritage in the Congo Basin (2010)