



Projet Contrôle de l'Aménagement Forestier (CAF)

Rapport d'évaluation à mi-parcours

Version finale



« L'objet de l'évaluation à mi-parcours est de formuler une opinion motivée sur la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité du projet financé au regard du contexte, de la politique et des procédures d'intervention du groupe AFD. L'évaluateur a examiné les réalisations du projet en fonction des objectifs qui étaient fixés. Il a, par ailleurs, procédé à l'examen du processus d'exécution et de fonctionnement du projet dans ses différentes phases de mise en œuvre et de suivi. »

Cette évaluation est financée par l'Agence Française de Développement. Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce rapport le sont sous la seule responsabilité de leurs auteurs. »

Avril 2020



Sommaire

Liste des figures.....	4
Liste des tableaux.....	4
Sigles et acronymes	4
Résumé exécutif	7
1. Introduction.....	13
1.1. Objectifs et méthodologie de l'évaluation	13
1.1.1. Approche générale et objectifs	13
1.1.2. Méthodologie et équipe mobilisée	13
1.2. Déroulement de la mission d'évaluation	14
1.2.1. Principales étapes de la mission	14
1.2.2. Difficultés rencontrées	14
2. Bilan global du projet CAF.....	15
2.1. Contexte du secteur forestier au Gabon.....	15
2.2. Présentation du cadre d'intervention et des enjeux du projet CAF	17
2.3. Reconstruction de la logique d'intervention du projet CAF	19
2.4. Synthèse du déroulement du projet CAF : principales activités et réalisations.....	20
2.4.1. Instruction du projet (2012-2013)	20
2.4.2. Années 2013 à 2015 : Signature de la Convention AFD, mise en place de la coordination du projet et évolution du contexte politique.....	21
2.4.3. Année 2016 : Lancement effectif du projet et volonté au plus haut niveau d'accélérer la lutte contre l'illégalité.....	22
2.4.4. Année 2017 : Des missions de contrôle au blocage du CAF	23
2.4.5. 2018 : Capitalisation des premiers acquis malgré un projet en arrêt	25
2.4.6. 2019 et début 2020 : Projet toujours à l'arrêt et fin théorique des versements.....	27
3. Evaluation de la performance du projet CAF	30
3.1. Pertinence.....	30
3.1.1. Pertinence globale du projet.....	30
3.1.2. Pertinence et complémentarité des trois objectifs et des activités prévues	31
3.1.3. Pertinence du montage institutionnel, du mode opératoire et du périmètre du projet ..	34
3.2. Cohérence interne	37
3.2.1. Cohérence du cadre logique du projet	37
3.2.2. Cohérence du dimensionnement du projet en matière de moyens techniques, RH et durée par rapport aux objectifs.....	37
3.2.3. Cohérence du suivi-évaluation et du pilotage du projet	38
3.3. Cohérence externe	39
3.3.1. Cohérence avec les politiques et stratégies nationales dans le secteur forestier et les autres secteurs associés aux ressources naturelles et au développement économique	39
3.3.2. Cohérence avec les projets et initiatives pertinentes au niveau national et régional	40
3.3.3. Cohérence des partenariats et collaborations mises en place par le Projet	41
3.4. Efficacité	43

3.4.1.	Taux de réalisation global et d'exécution budgétaire du projet	43
3.4.2.	Degré d'atteinte des résultats à mi-parcours par objectifs et en fonction des évolutions du contexte	44
3.5.	Efficiences	48
3.5.1.	Efficiences de la gestion du budget de fonctionnement et des ressources humaines disponibles.....	48
3.5.2.	Efficiences de l'utilisation des budgets par rapport aux réalisations et aux résultats atteints	51
3.6.	Impact	52
3.6.1.	Impacts sur les services centraux du MEF et le secteur forestier au Gabon	52
3.6.2.	Impacts sur les services déconcentrés du MEF dans les provinces cibles.....	53
3.6.3.	Impacts en matière de contrôle de l'aménagement forestier	53
3.7.	Durabilité / viabilité.....	54
3.7.1.	Durabilité des apports techniques et organisationnels du projet au sein du MEF après le CAF	54
3.7.2.	Durabilité des apports matériels et opérationnels du projet au sein du MEF après le CAF	55
4.	Conclusion.....	56
5.	Recommandations pour la fin du projet CAF	58
5.1.	Organisationnel et budgétaire	58
5.2.	Technique	59
5.2.1.	Formations des services déconcentrés	59
5.2.2.	Capitalisation du projet	59
5.2.3.	Divers technique	60
Annexes.....		61
Annexe 1.	Synthèse des commentaires de l'AFD sur le rapport d'évaluation à mi-parcours du projet CAF	61
Annexe 2.	Liste des personnes rencontrées et visites	76
Annexe 3.	Grille de questions évaluatives du Projet CAF	81
Annexe 4.	Documents consultés et bibliographie.....	90
Annexe 5.	Détail des Ressources humaines du Projet.....	95
Annexe 6.	Modalités et programme prévisionnel de formation du CAF pour la fin du Projet (2020-2021)	95
Annexe 7.	Prévision d'attribution de matériel de camping et contrôle forestier pour la fin du projet 2020-2021	99
Annexe 8.	Synthèse de l'affectation des véhicules CAF et des missions effectuées avec ces véhicules en Province sur la période mai 2018 – janvier 2019.....	101
Annexe 9.	Note de redimensionnement du Projet CAF (2015)	102
Annexe 10.	Répartition des attributions de véhicules et pirogues du Projet CAF	106
Annexe 11.	Tableau de suivi des indicateurs du Projet CAF	107
Annexe 12.	Bilan des formations dispensées par le Projet CAF	114
Annexe 13.	Quelques exemples d'infractions relevées lors des missions de contrôle du Projet CAF	115
Annexe 14.	Courrier de l'AFD pour commentaires suite aux recommandations du 3 ^{ème} COPIL du projet CAF	116
Annexe 15.	Organigramme du Ministère des eaux et forêts (MEF) du Gabon	120

Annexe 16. Analyse des évolutions du cadre logique du Projet CAF	121
Annexe 17. Synthèse de la consommation du budget par année et composante du projet CAF ...	126
Annexe 18. Synthèse des versements AFD pour le Projet CAF	127

Liste des figures

Figure 1. Synthèse de l'analyse de la performance du projet (Evalueurs, 2020).....	11
Figure 2. Evolution des surfaces sous concessions forestières entre 1957 et 1997 (GFW, 2000)	16
Figure 3. Diagramme organisationnel du projet CAF (CAF, 2014)	18
Figure 4. Dotations de véhicules et de matériel du CAF aux services déconcentrés du MEF en avril 2018 (CAF, 2018)	26
Figure 5. Carte des Territoires Forestiers du Gabon (CAF, 2014)	36
Figure 6. Synthèse de l'analyse de la performance du projet (Evalueurs, 2020).....	48

Liste des tableaux

Tableau 1. Evaluation à mi-parcours du résultat 1.1 - Résultat non atteint	45
Tableau 2. Evaluation à mi-parcours du résultat 1.2 - Résultat très partiellement atteint	45
Tableau 3. Evaluation à mi-parcours du résultat 1.3 - Résultat très partiellement atteint	45
Tableau 4. Evaluation à mi-parcours du résultat 1.4 - Résultat non atteint	46
Tableau 5. Evaluation à mi-parcours du résultat 2.1 - Résultat presque atteint	46
Tableau 6. Evaluation à mi-parcours du résultat 2.2 - Résultat insuffisamment atteint	47
Tableau 7. Evaluation à mi-parcours du résultat 3 - Résultat non atteint	47

Sigles et acronymes

AAC	Assiettes annuelles de coupe
ACD	Accord de conversion de dette
AEAFFB	Agence d'exécution des activités de la filière forêt-bois
AFD	Agence française de développement
ALEFI	Appui à la lutte contre l'exploitation forestière illégale
AMI	Appel à manifestation d'intérêt
ANO	Avis de non objection
ANPN	Agence nationale des Parcs nationaux
AO	Appel d'offre
APV	Accord de partenariat volontaire
ATI	Assistant technique international
BAD	Banque africaine de développement
CAD	Comité d'aide au développement
CAF	Contrôle de l'aménagement forestier

CAFI	<i>Central african forest initiative</i>
CC	Changement climatique
CCEF	Chef de cantonnement des eaux et forêts
CCP	Comité de concertation provincial
CFAD	Convention forestière sous aménagement durable
CJ	Conservation justice
CN	Coordination nationale
COFIL	Comité de pilotage
COS	Comité d'orientation stratégique
CPAET	Convention provisoire d'aménagement, d'exploitation et de transformation
CPDN	Contribution prévue déterminée au niveau national
CSADCA	Comité de suivi et d'actualisation des données cartographiques et d'aménagement
CTP	Comité technique paritaire
DAC	Demande d'action corrective
DAO	Dossier d'appel d'offre
DCRH	Direction centrale des ressources humaines
DGEA	Direction générale des écosystèmes aquatiques
DGF	Direction/Directeur général(e) des forêts
DMA	Diamètre minimum sous aménagement
DP	Direction provinciale
DPEF	Direction provinciale des eaux et forêts
EIA	<i>Environmental Investigation Agency</i>
ENEF	Ecole nationale des eaux et forêts
FC	Forêt communautaire
FFBC	Fonds pour les forêts du bassin du Congo
FFEM	Fond français pour l'environnement mondial
FLEGT	Forest law enforcement, governance and trade
FSC	Forest stewardship council
GES	Gaz à effet de serre
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines
HNG	Herbier national du Gabon
IGS	Inspection générale des services
IPHAMETRA	Institut de pharmacopée et de médecine traditionnelle
JICA	<i>Japan International Cooperation Agency</i>
MFCFA	Millions FCFA
MEF	Ministère en charge des eaux et forêts
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
ONG	Organisation non gouvernementale
OS	Objectif spécifique

OSC	Organisation de la société civile
PA	Plan d'aménagement
PAFFB	Projet d'appui à la filière forêt-bois
PAGDRFG	Projet d'appui à la gestion durable des ressources forestières
PANEFI	Plan national de lutte contre l'exploitation forestière illégale
PAO	Plan annuel d'opération
PAPFFG	Projet d'aménagement des petits permis forestiers gabonais
PG	Plan de gestion
PIB	Produit intérieur brut
PNC	Plan national climat
POGV	Plan opérationnel Gabon vert
PPECF	Programme de promotion de l'exploitation certifiée des forêts
PPM	Plan de passation des marchés
PSGE	Plan stratégique Gabon émergent
PTBA	Plan de travail budgétisé annuel
RH	Ressource humaine
RPM	Responsable passation de marché
S64	Section 64
SE	Secrétaire exécutif
SG	Secrétariat/Secrétaire général
SI	Système d'information
SIAF	Système d'information et d'aménagement forestier
SIAG	Syndicat des industriels aménagistes gabonais
SIFEG	Système d'information de gestion forestière
TDR	Termes de référence
TFB	Territoire forestier de Birigou
TFG	Territoire forestier de Gamba
TFI	Territoire forestier de l'Ivindo
TFM	Territoire forestier de Minkébé
UE	Union européenne
UFG	Unité forestière de gestion
UFIAG	Union forestière des industries asiatiques au Gabon
UFIGA	Union des forestiers, industriels du Gabon et aménagistes
WWF	World wildlife foundation
ZES	Zone économique spéciale

Résumé exécutif

→ Brève description du projet

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation à mi-parcours du projet Contrôle de l'Aménagement Forestier (CAF) dont la convention de financement a été signée en décembre 2013. Le Projet a été inauguré en mars 2014 et devait se terminer en décembre 2019. Il a été prolongé de deux ans jusqu'à fin 2021.

Le Code forestier de 2001 a apporté un cadre juridique pour concrétiser la volonté politique d'aménagement durable des forêts au Gabon. Le processus d'élaboration des plans d'aménagement forestier et documents associés suit son cours depuis près de 20 ans. La mise en œuvre reste en revanche hétérogène selon les entreprises, avec malheureusement des pratiques illégales et de corruption encore trop répandues.

Le projet CAF a dans ce contexte pour objectif d'accompagner le Ministère en charge des forêts (MEF) et ses services déconcentrés pour la mise en œuvre d'un contrôle de l'aménagement forestier opérationnel et crédible. Il bénéficie d'un financement de 12 M€ budgété sur l'Accord de Conversion de Dette (ACD) France-Gabon dont la gestion est déléguée à l'AFD.

La maîtrise d'ouvrage du Projet est assurée par le Secrétariat Général (SG) du MEF et sa maîtrise d'œuvre par la Direction générale des forêts (DGF). De manière opérationnelle, la maîtrise d'œuvre quotidienne des activités du Projet est assurée par une Coordination nationale (CN) composée d'un Coordonnateur national, d'un Assistant technique international (ATI), d'un pool technique et d'agents assurant les fonctions supports.

L'**objectif global** du Projet est de renforcer les capacités du MEF, en matière de suivi et de contrôle de l'exploitation forestière au Gabon. Le projet CAF présente les trois **Objectifs spécifiques (OS)** :

- OS1. Renforcer les moyens matériels du MEF (infrastructures, équipements) de réalisation du contrôle forestier par le MEF
- OS2. Renforcer les capacités techniques du MEF et de ses services déconcentrés, en matière de contrôle forestier (mise en place d'outils, formation)
- OS3. Apporter une preuve indépendante de la réalité et de la qualité des contrôles réalisés par le MEF

→ Cadre et objectifs de l'évaluation

Pour tout projet, le recours à une évaluation indépendante à mi-parcours permet de dresser un état des lieux objectif afin d'amorcer d'éventuelles réorientations du projet selon un processus de dialogue avec l'ensemble des parties prenantes.

Cette évaluation à mi-parcours a ainsi pour objectif global d'analyser la mise en œuvre technique et financière des actions entreprises dans le cadre du projet CAF ainsi que sa performance selon les 5 critères du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). L'évaluation porte sur toute la période d'exécution du projet et son instruction.

L'évaluation à mi-parcours du Projet CAF a été réalisée par un binôme d'experts internationaux du bureau d'études SalvaTerra : Baptiste MARQUANT (Chef de mission – ingénieur forestier) et Anis CHAKIB (Expert évaluation de projet – ingénieur forestier). Les experts se sont rendus au Gabon du 3 au 15 février 2020.

→ Principaux points saillants de la mise en œuvre du Projet CAF et résultats atteints

Bien que la convention de financement ait été signée en décembre 2013, le projet CAF a réellement démarré fin 2015 avec le versement de la première avance (500 000€). Après 4 ans de mise en œuvre effective du projet (2016-2019), les principaux points suivants sont à noter :

- Le Projet s'est inscrit et s'inscrit encore dans **un contexte politique difficile**, avec pas moins de sept changements de Ministres, le « Kevazingo gate » en 2019 et des relations souvent difficiles entre le CAF et la DGF. Le montage institutionnel initialement prévu (maîtrise d'œuvre DGF) n'a pas réellement été fonctionnel.
- **Le Projet n'a fait l'objet que de trois Comités de pilotage (COPIL)** dont le dernier remonte à mai 2018. Le pilotage stratégique du Projet n'a donc pas fonctionné comme prévu.
- Le CAF a mené plusieurs **missions de sensibilisation et de formation des agents des services forestiers déconcentrés** en 2016, principalement sur les aspects d'analyse et de contrôle des PAO et sur l'utilisation des outils de navigation. A ce jour, ces formations sont jugées insuffisantes.

Le Projet a l'opportunité de mettre en œuvre un programme ambitieux de formations en 2020-2022 dans toutes les provinces, sur la base des référentiels de contrôle de l'aménagement élaborés.

- En 2017, le CAF a mené des **missions inopinées de contrôle de l'aménagement forestier auprès de plusieurs dizaines d'opérateurs forestiers** dans trois provinces (Ogooué-Ivindo, Woleu-Ntem et Estuaire). Ces missions ont été conduites par une brigade mixte CAF, ANPN, ONG Conservation justice (CJ) qui s'est déployée sur le terrain avec force et dynamisme en employant parfois des méthodes « abrasives »¹. Ces missions ont mis à jour de très nombreuses irrégularités et pratiques illégales d'opérateurs forestiers. Une commission spéciale a été mise en place au niveau du MEF pour négocier des amendes transactionnelles avec les opérateurs. La Commission a infligé des amendes s'élevant à près de 4,3 milliards de FCFA dont 2,5 milliards de FCFA ont été recouverts avant fin avril 2018. A ce jour, les missions du CAF ont laissé une trace sur le terrain, aussi bien du côté des opérateurs qui craignent un retour de ces missions de contrôle que des agents des services déconcentrés qui désapprouvent le mode opératoire.
- Le CAF a financé et piloté plusieurs études clés dont les résultats sont plus ou moins avancés et concrets : i) **Un projet immobilier ambitieux** a été développé, toutes les études préalables ont été réalisées mais à ce jour aucune construction ou réhabilitation n'a encore eu lieu. Le CAF a 2 ans pour concrétiser ce volet immobilier. ii) Une étude approfondie a été effectuée par IGN-FI pour le **développement et la mise en place d'un Système d'information de l'aménagement forestier (SIAF)**. A ce jour, le MEF a décidé de développer son propre système d'information avec un partenaire privé, le CAF devra donc étudier la meilleure manière d'accompagner ce processus en cours tout en capitalisant sur les travaux déjà réalisés². iii) **Huit référentiels de contrôle de l'aménagement forestier ont été élaborés**. Ces référentiels et des textes juridiques complémentaires permettant leur utilisation sont en cours de validation au niveau du MEF. Une fois cette validation obtenue, le CAF pourra mettre en œuvre un programme de sensibilisation et de formation des opérateurs et des services déconcentrés. iv) Le CAF a financé une étude sur la **Gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH)** du MEF. A ce jour, ces travaux n'ont pas permis d'optimiser les processus de redéploiement des personnels au sein du MEF et des services déconcentrés. Le CAF devrait être proactif sur les deux prochaines années pour encourager le MEF à valoriser les travaux réalisés sur la GPRH³.
- Le CAF devait **renforcer les moyens des administrations forestières déconcentrées au travers de matériels roulants, informatiques et forestiers**. Le Projet a pris des retards significatifs concernant les attributions de matériel mais devrait pouvoir répondre partiellement aux fortes demandes du terrain au cours de l'année 2020.

→ Analyse de la performance du projet

Une 1^{ère} synthèse de l'analyse des critères d'évaluation est présentée ci-dessous. Une échelle de couleurs a été utilisée pour situer le niveau de satisfaction de chaque critère.

Très insatisfaisant / mauvais  **Très satisfaisant / excellent**

Pertinence :

 Moyennement satisfaisant

Dans sa conception, le Projet répond aux principaux défis rencontrés par le MEF et ses services déconcentrés en matière de contrôle de l'aménagement forestier diagnostiqués lors de l'étude de faisabilité.

¹ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

² L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

³ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

Les besoins des services déconcentrés en matière de bureaux, logements, équipements roulants et matériel forestier (OS1) étaient pertinents lors de l'instruction du projet CAF et le sont toujours aujourd'hui⁴. Il en est de même pour les formations des agents dans les services déconcentrés et des activités telles que le SIAF ou les référentiels de contrôle déjà en cours d'appropriation par le MEF (OS2). Le Projet est moins pertinent sur certains points, notamment l'OS3 qui visait à apporter une preuve indépendante de la réalité et de la qualité des contrôles réalisés par le MEF. Cet objectif était trop ambitieux et n'a d'ailleurs pas été mis en œuvre : les missions de contrôle du CAF se sont substituées dans les faits à cet OS3.

Si le montage institutionnel initial semblait pertinent en théorie, il s'est avéré défaillant dans la pratique avec une DGF qui a peu ou pas joué son rôle de maître d'œuvre. Le mode opératoire est partiellement insatisfaisant, en particulier sur le plan du dialogue et de la collaboration avec les services déconcentrés.

Cohérence interne et externe

 Satisfaisant

La cohérence d'ensemble du projet est jugée satisfaisante : le cadre logique du projet et les équilibres budgétaires entre les différentes activités apparaissent adéquat, notamment au regard du coût élevé des travaux immobiliers et des acquisitions de matériel.

Le Projet s'inscrit pleinement dans la logique des politiques et stratégies passées, actuelles et en projection au Gabon en matière d'aménagement durable des forêts⁵ : Plan stratégique Gabon émergent (PSGE, 2012), Plan opérationnel Gabon Vert (POGV, 2016), Programme CAFI et volonté de certification des opérateurs forestiers. Le CAF est cohérent avec les projets forestiers qui l'ont précédé, notamment le PAPPFG (AFD) ainsi que d'autres projets appuyés par des partenaires internationaux (JICA, BM, WRI, etc.). Actuellement, le projet d'appui à la filière forêt-bois (PAFFB), financé par l'ACD France-Gabon, a été construit en complémentarité avec le CAF en ciblant des appuis techniques aux opérateurs forestiers.

Cependant, la cohérence du pilotage et du suivi évaluation n'a pas été jugée satisfaisante. Le Projet a manqué de pilotage stratégique par l'absence de COPIL réguliers et efficaces en termes de validation des orientations du projet. La responsabilité de cet état de fait n'est pas imputable uniquement à la Coordination Nationale du projet CAF. Les successions de Ministres au MEF, disposant chacun de leur propre feuille de route dans un contexte politique sensible, ont contribué à ralentir la mise en œuvre du projet CAF et la tenue régulière de COPIL.

Efficacité

 Moyennement satisfaisant

De manière factuelle et objective, le taux de réalisation et d'exécution budgétaire du projet ne peut être considéré qu'insuffisant après cinq ans de projet. D'importants retards sont à déplorer sur la plupart des activités, ce qui entraîne un taux d'exécution budgétaire faible du Projet CAF de 4,24 M€, soit 35,3 % par rapport au budget total au 31 décembre 2019.

⁴ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁵ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

Différents facteurs permettent d'expliquer ces retards, les principaux étant : le délai de plus d'un an entre le démarrage officiel du Projet et le versement de la première avance, les retards importants dans l'exécution des prestations de services par rapport aux prévisions initiales, les retards de l'AFD⁶ dans la délivrance des ANO qui ont retardé les processus de passation de marché et les paiements des prestataires, d'autres retards administratifs⁷ ou de prise de décision du MEF. Il faut également souligner que le projet immobilier représente pratiquement 30% du budget. Les constructions devraient démarrer en 2020 et les décaissements afférents devraient ainsi permettre de rattraper partiellement le retard constaté.

En conséquence, à ce jour, la plupart des résultats espérés du Projet n'ont pas encore été atteints ou ont été insuffisamment atteints. Le Projet a toutefois la possibilité d'atteindre la plupart des résultats espérés d'ici fin 2021, ce qui permettrait de réévaluer plus positivement son efficacité lors de l'évaluation finale.

Efficiences

 Satisfaisant

Les rapports coût / efficacité / résultats sont pour l'instant corrects bien qu'une évaluation plus fine doive être réalisée à la fin du Projet⁸. A ce jour, le coût des RH sur cinq ans (hors ATI) représente en moyenne 11,1 % des budgets totaux consommés par le Projet. Ce pourcentage devrait mécaniquement baisser avec l'augmentation prévue des décaissements liés à la mise en œuvre des projets immobiliers⁹.

Il convient de signaler la compétence et le professionnalisme des principaux cadres du Projet, à savoir le Coordonnateur, le Coordonnateur adjoint, le RPM et l'ATI. De manière générale, le Coordonnateur a géré sérieusement et efficacement le Projet et ses équipes. L'ATI est un expert sénior expérimenté en gestion forestière dans le Bassin du Congo, au regard de la qualité de sa prestation et de son niveau de connaissance du Projet, sa mobilisation est jugée tout à fait efficiente.¹⁰

Les budgets de fonctionnement du Projet sont relativement élevés mais s'expliquent notamment par le nombre de véhicules à entretenir et assurer, les frais de fonctionnement des bureaux et la prise en charge de primes de salaires pour six employés non prévus initialement mais jugés nécessaires considérant l'extension du périmètre d'intervention du Projet.¹¹

Impact

 Moyennement satisfaisant

Le caractère positif des impacts du Projet CAF peut notamment être jugé par le rapprochement entre le Projet et l'AEAFFB et la nomination au poste de Ministre de M. Lee WHITE. Les missions de contrôle opérées par le CAF, complétées par d'autres orientations stratégiques (notamment l'obligation de certification à l'horizon 2022), ont eu des impacts significatifs auprès des opérateurs forestiers : l'effet dissuasif de ces missions de contrôle de CAF semble réel et paraît infléchir les pratiques de certains opérateurs forestiers. Au niveau de l'Etat, des amendes transactionnelles intégrant un préjudice ont sanctionnées les actes d'illégalité relevés, ce qui est une première à cette échelle dans la sous-région Afrique Centrale et par conséquent également au Gabon.

⁶ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁷ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁸ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁹ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

¹⁰ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

¹¹ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

Néanmoins, il ne peut qu'être constaté que les impacts visibles et mesurables du Projet CAF auprès des services déconcentrés du MEF sont encore trop faibles. Les réhabilitations et constructions de bureaux et logements pour les agents n'ont pas encore démarrées, les impacts des formations auprès des agents sont insuffisants, la cartographie des concessions n'est plus à jour dans les bureaux des DP (depuis fin 2016) et les dotations matérielles n'ont été que partiellement réalisées. En revanche, pour les DP et cantonnements qui ont reçu des véhicules du projet CAF en avril 2018, ces véhicules auraient permis entre mai 2018 et janvier 2019 de réaliser plus de 200 missions sur le terrain en neuf mois d'utilisation.¹²

Durabilité

 Moyennement satisfaisant

La sécurisation des résultats d'un tel projet de gouvernance forestière sont à lier à la continuité de la volonté politique forte d'assainir progressivement le secteur forestier gabonais et de faire progresser les concessionnaires forestiers volontaires. L'équipe actuellement en place démontre la volonté de capitaliser les acquis du Projet CAF.

Un mécanisme de capitalisation et de suivi des contrôles dans le temps est également à mettre en place (sur le modèle des audits réalisés dans le cadre de certification privée), ce point n'étant pas suffisamment abordé dans les procédures et référentiels de contrôle.

Concernant les dotations matérielles, la durabilité de ces dotations est liée à la non appropriation personnelle et à l'entretien régulier du matériel qui nécessite des budgets de fonctionnement actuellement insuffisant au niveau des services déconcentrés.

Performance globale du projet

Sur la base des critères d'évaluation présentés ci-dessus et de l'analyse de l'ensemble des autres facteurs qui ont influencé le Projet, on peut raisonnablement qualifier la performance du projet de **moyenne**. Si l'ensemble des objectifs fixés initialement au projet n'ont pu être atteints à ce stade, il convient de souligner que i) l'évaluation dans deux ans en fin de projet démontrera très probablement une meilleure performance globale du projet¹³ ; ii) plusieurs facteurs contextuels et politiques ont affecté la performance du projet et iii) le projet CAF est un projet de gouvernance très ambitieux qui implique qu'à l'échelle du cadre de résultat prévisionnel le Projet ne puisse afficher de meilleures performances à ce stade.

Pertinence					
Cohérence interne et externe					
Efficacité					
Efficience					
Impact					
Durabilité					
PERFORMANCE GLOBALE DU PROJET A MI-PAROURS					

Figure 1. Synthèse de l'analyse de la performance du projet (Evalueurs, 2020)

→ Principales Recommandations

Les principales recommandations formulées par les experts d'évaluation s'adressent essentiellement à l'équipe projet CAF, au bailleur de fonds (AFD) ainsi qu'au MEF et Gouvernement gabonais. Elles s'appuient sur l'ensemble des informations recueillies durant cette mission, sans avoir la prétention d'être exhaustives et de couvrir tous les aspects abordés au cours de cette évaluation. D'autres recommandations sont dressées dans la **section 5. infra**.

Aux équipes du projet CAF et à l'AFD :

¹² L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

¹³ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

- **Organiser un COPIL dès que possible.**
- **Recruter un ATI rapidement** (si disponible M. Richard GARRIGUE pour plus d'efficacité)¹⁴.
- Opérer, quelques mois avant la fin du projet, un **avenant à la convention de financement concernant l'annexe 3** afin de mettre en cohérence, de commun accord entre la partie Gabonaise et l'AFD, les lignes budgétaires de la convention avec les dépenses déjà opérées et celles envisagées d'ici la fin du projet.
- **Réaliser une évaluation finale en fin de projet.**

Aux équipes du projet CAF :

- Livrer, rapidement, le matériel disponible dans les locaux du CAF aux services déconcentrés.
- **Réaliser des formations dans les 9 provinces concernant les référentiels et outils de contrôle** avec un accompagnement des agents sur le terrain de type « coaching ». Compléter ces sessions par des formations à l'audit et formations comportementale associées au métier de contrôleur.
- **Elargir l'appui du CAF à l'ENEF** concernant des modules de formation sur les thématiques de l'aménagement forestier, de la légalité, de la certification forestière.
- **Mettre en place un mécanisme de suivi des contrôles dans le temps** en complément des référentiels et outils de contrôle élaborés par le CAF.
- Engager et mener à terme les procédures d'enregistrement au cadastre national des parcelles et biens immobiliers faisant l'objet de réhabilitations ou constructions financées par le CAF.
- Créer des **dossiers techniques à remettre aux parties prenantes** (notamment les agents du MEF) en fin de projet contenant l'essentiel des réalisations non confidentielles du projet CAF.
- **Rétablir le fonctionnement du CSADCA** pour mettre à jour les cartes des CFAD, CPAET, UFG et AAC en cours de production.

Au MEF et Gouvernement gabonais :

- **Une clarification doit être faite dès que possible entre AEAFB et CAF** (affectations des agents, missions, budget, coordination, etc.).
- **Rechercher des financements complémentaires au projet CAF**, pour compléter le Projet immobilier et prolonger les cycles de formation dans les services déconcentrés.¹⁵
- **Mettre en place des réformes organisationnelles, budgétaires ou fiscales** permettant de sécuriser les budgets annuels de fonctionnement des DP et cantonnements.¹⁶
- Identifier un **poste de formateur au contrôle de l'aménagement forestier** dans chaque province.
- Mettre en place un **processus permettant de faire redescendre les informations** du niveau central aux provinces.¹⁷
- **Réaliser un redéploiement des RH selon les travaux du GPRH** avant la fin du projet.

¹⁴ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

¹⁵ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

¹⁶ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

¹⁷ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

1. Introduction

1.1. Objectifs et méthodologie de l'évaluation

1.1.1. Approche générale et objectifs

L'objectif général de la présente étude est d'évaluer de manière indépendante le projet CAF à mi-parcours, après cinq ans d'exécution et suite à une prorogation des versements des fonds du projet de deux ans, jusqu'à fin 2021.

L'évaluation porte sur l'exécution du projet en intégrant sa phase d'instruction, notamment l'étude de faisabilité réalisée en 2012 et l'intervalle de temps entre cette étude de faisabilité et la signature de la convention de financement en décembre 2013. Toutes les activités conduites dans le cadre du projet ont été considérées et analysées.

L'évaluation vise dans un premier temps à dresser un bilan global et factuel du projet (**Cf. section 2. infra**). Il s'agit ainsi de : i) rappeler le contexte du projet et analyser son évolution, ii) présenter succinctement le Projet tel qu'il a été conçu et exécuté, iii) synthétiser et analyser les principales étapes clés, activités et réalisations du projet.

L'évaluation vise ensuite à analyser la performance du projet CAF par rapport aux cinq critères d'évaluation recommandés par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (**Cf. section 3. infra**), à savoir :

- **Pertinence** : bien-fondé du programme au regard des objectifs et enjeux identifiés et son évolution au cours du temps.
 - **Cohérence interne** : adéquation de la nature et du dimensionnement des moyens du programme par rapport aux objectifs fixés.
 - **Cohérence externe** : adéquation du programme avec les politiques et initiatives nationales, avec les interventions des autres bailleurs et avec les autres projets soutenus par l'Agence française de développement (AFD) et le Fond français pour l'environnement mondial (FFEM).
- **Efficacité** : taux de réalisation du programme et degré d'atteinte des objectifs fixés.
- **Efficience** : relation entre les moyens mis en œuvre, les réalisations et leurs coûts afin d'apprécier si les ressources du projet ont été converties en résultats de façon économe.
- **Impact** : retombées effectives ou potentielles du programme à court, moyen et long terme, liées aux activités mises en œuvre et résultats atteints.
- **Durabilité/viabilité** : activités et résultats obtenus (ou en voie d'obtention) du programme pouvant s'inscrire dans la durée et être maintenus et/ou reproduits après la fin du programme, dans la durée et sous certaines conditions.

Pour chaque critère de performance, une indication du niveau de satisfaction général est proposée au début de chaque section ou sous-section. Une échelle basée sur cinq couleurs allant du rouge (très insatisfaisant / mauvais) au vert foncé (très satisfaisant / excellent) est proposée pour synthétiser le niveau de satisfaction de l'évaluation par rapport au critère correspondant.

Très insatisfaisant / mauvais  **Très satisfaisant / excellent**

Les différents critères d'évaluation ont été structurés dans une grille d'analyse comprenant des questions et sous-questions évaluatives adaptées aux objectifs, résultats attendus et activités du projet. Cette grille d'analyse de l'évaluation est placée en **Annexe 2**.

1.1.2. Méthodologie et équipe mobilisée

L'évaluation à mi-parcours du Projet CAF a été réalisée par un binôme d'experts internationaux du bureau d'études SalvaTerra : Baptiste MARQUANT (Chef de mission – ingénieur forestier) et Anis CHAKIB (expert évaluation de projet – ingénieur forestier). Les experts se sont rendus en mission au Gabon du 3 au 15 février 2020.

L'évaluation du projet CAF repose essentiellement sur :

- i. une analyse approfondie de l'abondante documentation du projet disponible et d'autres sources bibliographiques pertinentes (**Cf. Annexe 3**) ;
- ii. des entretiens semi-structurés et des réunions de travail avec : les équipes du CAF, les principales Directions Générales du Ministère en charge des Forêts (MEF) et Directions Centrales d'autres Ministères, des cadres et agents des administrations déconcentrées, des représentants d'ONG, des représentants des opérateurs forestiers (syndicats et opérateurs individuels), des prestataires de services du projet et d'autres acteurs jugés pertinents (**Cf. Annexe 1**) ;
- iii. des visites de terrain dans deux provinces ciblées par le Projet : le Woleu-Ntem et l'Ogooué-Ivindo.

Afin d'optimiser et de prioriser la collecte d'information, des guides d'entretiens semi-structurés et des programmes prévisionnels de réunions adaptés à chaque type d'interlocuteur ont été élaborés. Lors des entretiens, les guides ont été adaptés en fonction des personnes en présence, de leur niveau de connaissance du projet, du temps disponible (parfois limité) et des données et informations déjà recueillies par les évaluateurs.

Les informations et données collectées dans la documentation et au cours des réunions, entretiens et visites ont été traitées de manière rigoureuse et objective en mobilisant des analyses qualitatives et quantitatives (dans la mesure du possible) qui sont synthétisées dans le présent rapport et ses annexes.

Le Chef de mission a assuré la coordination générale de la prestation, sur le plan organisationnel et technique. Il a élaboré et consolidé le présent rapport d'évaluation, en s'appuyant notamment sur les contributions de l'autre expert SalvaTerra. Le Chef de mission a assuré le contrôle qualité général de l'évaluation, en coordination avec l'équipe SalvaTerra.

1.2. Déroulement de la mission d'évaluation

1.2.1. Principales étapes de la mission

La prestation relative à l'évaluation à mi-parcours du projet CAF a **démarré le 20 janvier 2020**.

Une première réunion de cadrage par visioconférence s'est tenue le 28 janvier 2020 en présence du Coordonnateur du projet CAF (également Directeur général de l'Agence d'exécution des activités de la filière forêt-bois – AEAFFB depuis mi-décembre 2019), de son adjoint, du responsable passation des marchés du projet CAF, de deux techniciens du pool technique du projet CAF, de l'ex-Assistant technique international du projet CAF et d'un représentant de l'agence AFD de Libreville.

Une note de cadrage a été remise le 29 janvier 2020, elle a été discutée et validée au démarrage de la mission au Gabon avec les principales parties prenantes.

Entre le 28 janvier et le 3 février 2020, le planning des missions de terrain a été consolidé en lien avec le Coordonnateur du projet CAF et son équipe. Des guides d'entretiens semi-structurés ont été préparés par le Chef de mission SalvaTerra et la documentation disponible a été consultée en prévision de la mission.

Entre le 3 et le 15 février 2020, les deux experts internationaux de SalvaTerra ont conduit une mission au Gabon. La liste détaillée des personnes et institutions rencontrées est disponible en **Annexe 1**.

Le rapport provisoire d'évaluation a été remis **le 20 mars 2020**.

La réception des commentaires écrits sur le rapport provisoire s'est faite avant **le 10 avril 2020** et la version finale du rapport d'évaluation a été remise **le 20 avril 2020**.

1.2.2. Difficultés rencontrées

Les principales difficultés rencontrées par l'équipe d'évaluation sont les suivantes :

- un nombre insuffisant de jours de travail pour la prestation, considérant la très abondante documentation du projet et l'intérêt pour les experts d'aller rencontrer les parties prenantes du projet dans les provinces. Ce dimensionnement des jours de prestation était acté dans les Termes de référence (TDR) de la prestation ;
- un taux de rotation élevé des agents des administrations centrale et déconcentrée depuis l'instruction (2012) et le démarrage effectif des activités du projet (2014) qui ont rendu difficile le ciblage des personnes à rencontrer.

Nonobstant ces difficultés, l'équipe d'experts SalvaTerra tient à remercier la disponibilité et collaboration de l'ensemble des parties prenantes du projet CAF à cette évaluation à mi-parcours, en particulier l'équipe du projet CAF (Coordonnateur, Coordonnateur Adjoint, ex Assistant Technique International, techniciens du pool technique, responsable passation des marchés, agents des fonctions supports).

2. Bilan global du projet CAF

2.1. Contexte du secteur forestier au Gabon

L'aménagement forestier a été initié dans les années 1990 par les Etats d'Afrique Centrale. Au départ issu d'un mode d'exploitation en futaie jardinée, le modèle d'aménagement forestier en Afrique Centrale s'est progressivement complexifié pour inclure les exigences économiques, sociales et environnementales propres aux forêts et politiques publiques de la sous-région : biodiversité exceptionnelle (150 à 300 espèces d'arbres par hectare), difficulté de régénération des espèces d'intérêt pour le bois d'œuvre, contexte socioculturel de forêts lieux de vie de populations locales et autochtones, économie émergente de pays en développement à faible gouvernance, changements climatiques, etc.

Près de 30 ans plus tard, environ la moitié des concessions forestières disposent de plans d'aménagement forestier en Afrique Centrale. Ce processus d'aménagement a largement été appuyé financièrement durant une vingtaine d'années par la France via de nombreux projets¹⁸ financés par l'AFD et le FFEM. L'expertise française, issue de la recherche et de bureaux d'étude spécialisés en ingénierie forestière a contribué techniquement à ce processus aux côtés des administrations forestières nationales. Au Gabon, sur environ 16 Mha de concessions forestières, 76% disposent d'un plan d'aménagement en octobre 2019¹⁹.

Cette situation est le fruit de plusieurs décennies d'évolution du secteur forestier au Gabon. La figure ci-dessous illustre l'évolution impressionnante des concessions forestières au Gabon depuis le milieu des années 1950 jusqu'en 1997.

¹⁸ A titre d'exemples : Projet d'aménagement des petits permis forestiers gabonais (PAPFFG) au Gabon de 2007 à 2014 (11,2 M€) ; Projet d'appui à la réalisation de plans d'aménagement forestier (PARPAF) en RCA de 2000 à 2011 (8,3 M€) ; Projet d'appui à la gestion durable des forêts (PAGEF) de 2008 à 2015 en République du Congo (5 M€), projet Appui à la gestion durable des forêts (AGEDUFOR) en RDC de 2011 à 2019 (11 M€)

¹⁹ https://www.observatoire-comifac.net/docs/postersA0/PosterA0_CF_certifications_Shangai_v190930_FINAL.pdf

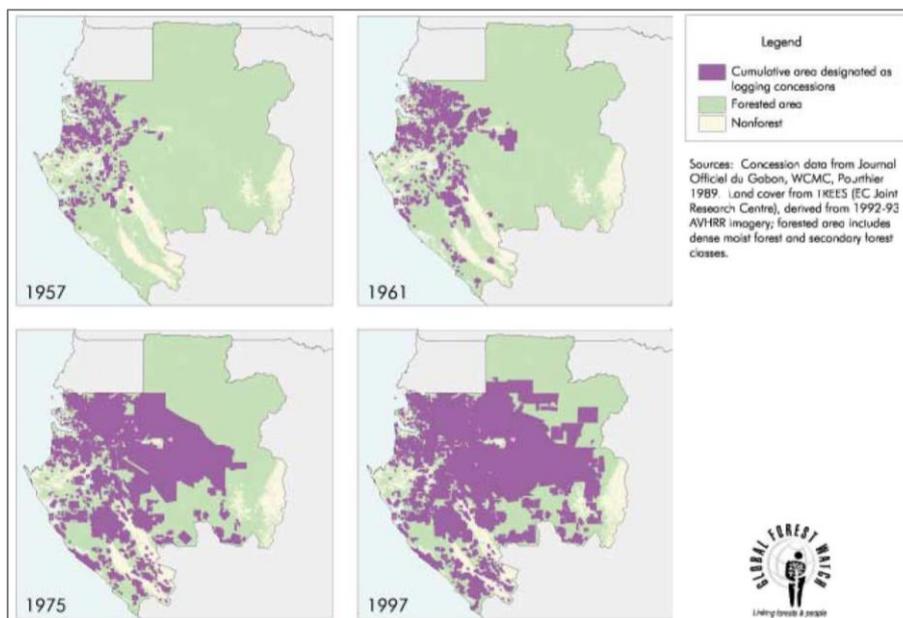


Figure 2. Evolution des surfaces sous concessions forestières entre 1957 et 1997 (GFW, 2000²⁰)

Avant l'adoption du Code forestier de 2001 et en l'absence de plans de gestion forestière, l'exploitation des forêts du Gabon n'était pas planifiée et se pratiquait selon un modèle cyclique commun à de nombreux pays d'Afrique : de grandes entreprises (européennes pour la plupart) possédant le capital et les capacités nécessaires pour construire des routes et des camps de base exploitaient la forêt vierge puis abandonnaient les zones concédées après écrémage et obtenaient de nouveaux permis. Des compagnies plus modestes suivaient ces grandes entreprises, entretenaient les routes déjà aménagées et prélevaient progressivement des arbres et des essences de moindre valeur. Les données sont incomplètes, mais ce modèle d'exploitation se traduisait par des cycles d'exploitation forestière particulièrement courts, de l'ordre de 10 à 15 ans, et sporadiques.

A partir de 2001, le Code forestier gabonais a rendu obligatoire l'aménagement forestier basé sur les trois piliers de la durabilité : social, économique et environnemental. Les entreprises concessionnaires ont alors le plus souvent fait appel à des bureaux d'études spécialisés pour élaborer des Plans d'aménagement forestiers de 20 à 30 ans, validés par le MEF à Libreville. Les concessions sont divisées en blocs quinquennaux qui font l'objet d'un Plan de gestion quinquennal également validé par le MEF à Libreville.

Les entreprises sont ensuite tenues d'élaborer des Plans annuels d'opérations (PAO) qui sont validés au niveau des Directions provinciales (DP) des eaux et forêts. Les agents de ces DP et des cantonnements associés sont également en charge de réaliser les contrôles. Malheureusement, du fait de manque de moyens matériels et opérationnels, du nombre parfois insuffisant d'agents ainsi que de déficits de compétences de certains agents des DP et cantonnements, la pérennité de la gestion durable des forêts ne peut être assurée.

L'idée et l'objectif du CAF sont apparus pour répondre à ces besoins de renforcements des administrations déconcentrées et d'effectivité des contrôles régaliens au niveau des provinces. Cette volonté a été récemment renforcée par un engagement du Gabon vers la certification FSC des concessions forestières à l'horizon 2022. Le Principe 1 du FSC traite du respect des lois, l'aménagement forestier étant le premier pilier législatif de la gestion durable des forêts.

²⁰ Global Forest Watch. A First Look at Logging in Gabon: A Global Forest Watch Report. Washington - World Resources Institute, 2000. 50p

2.2. Présentation du cadre d'intervention et des enjeux du projet CAF

Le projet Contrôle de l'aménagement forestier (CAF) a été formalisé par la convention AFD N°1169 01 G signée le 27 décembre 2013 par le Ministère de l'économie et l'AFD dans le cadre de l'Accord de conversion de dettes (ACD) France-Gabon (AFD, 2013²¹).

→ Cadre institutionnel et organisationnel du projet

Le projet CAF au Gabon dispose d'un budget de 12 Millions d'euros (M€). Il devait initialement être mis en œuvre sur une durée de cinq ans, d'août 2014 à décembre 2019. Le Projet a finalement été prorogé de deux ans jusqu'à fin décembre 2021, lors d'un Comité d'Orientation Stratégique (COS) de l'ACD de novembre 2019. Au moment de cette évaluation à mi-parcours du CAF, un avenant à la convention AFD N°1169 01 G a été signée par l'AFD et est en cours de signature par la partie Gabonaise pour valider de manière opérationnelle cette prolongation du projet.

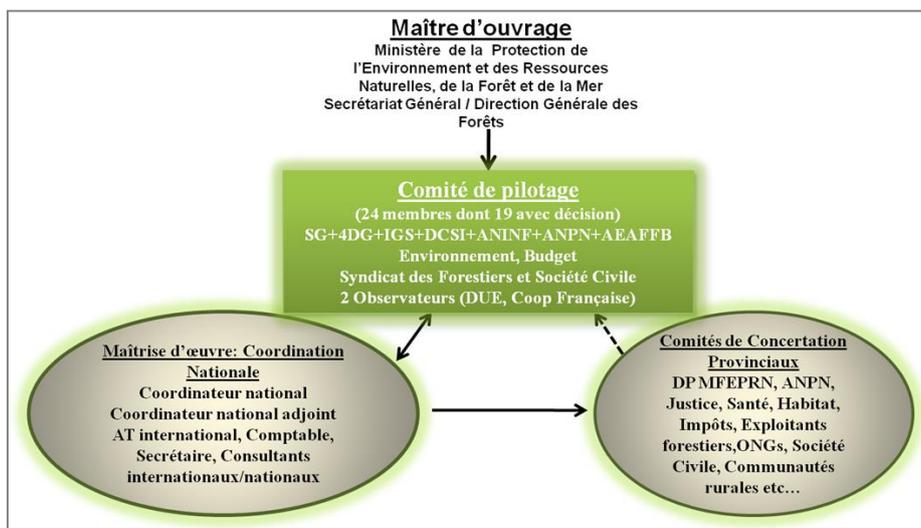
La maîtrise d'ouvrage du projet est assurée par le Secrétariat Général du MEF. La Direction générale des forêts (DGF) du MEF est en charge de la maîtrise d'œuvre.

De manière opérationnelle, la maîtrise d'œuvre du projet est assurée par une Coordination nationale (CN) composée de 25 personnes au maximum (ce nombre a varié au cours du projet) : Coordonnateur national (M. David INGUEZA), Coordonnateur adjoint, Responsable passation de marché (RPM), Assistant technique international (ATI), secrétaire, comptable, trois chauffeurs/logisticiens, pool de 14 agents techniques, technicienne de surface et gardien. Parmi ce personnel, les salaires d'agents contractuels ont été intégralement financés par le budget fonctionnement Ressources humaines (RH) du projet. Les autres personnels sont des fonctionnaires mis à disposition par le MEF. Leur participation au projet, pour 5 d'entre eux (sur 13 fonctionnaires), a fait l'objet d'une prime financée par le Projet en complément de leur salaire versé par l'Etat. Le détail est présenté en **Annexe 4**.

Le montage institutionnel du projet prévoit un Comité de pilotage (COPIL) national composé de 24 membres permanents dont 19 avec un pouvoir de décision. Ce COPIL devait initialement se réunir au moins deux fois par an pour assurer le pilotage stratégique du Projet. En pratique, ce dernier ne s'est réuni qu'à trois reprises en cinq ans (Cf. détails en **section 2.4. infra**).

Des Comités de concertation provinciaux (CCP) devaient être mis en place dans les provinces d'intervention du projet. Finalement, un seul CCP a eu lieu dans la province de l'Ogooué-Ivindo en 2016. Les raisons qui expliquent cette situation seront détaillées dans l'évaluation.

Le diagramme organisationnel du projet CAF est synthétisé dans la figure ci-dessous.



²¹ AFD – République du Gabon. 2013. Convention d'affectation N°1169 01 G entre l'AFD et la République du Gabon. Gabon, Libreville, 28 p.

Figure 3. Diagramme organisationnel du projet CAF (CAF, 2014)

→ Objectifs, activités et résultats du Projet CAF

L'objectif global du projet est de renforcer les capacités du MEF, en matière de suivi et de contrôle de l'exploitation forestière au Gabon. Ces appuis doivent notamment permettre d'assurer le respect des règles et lois relatifs au secteur forestier au Gabon, notamment à travers une meilleure application des plans d'aménagement forestiers et des contrôles effectifs, qualitatifs et transparents.

Le projet CAF présente les trois Objectifs spécifiques (OS). Pour chacun des OS, les résultats attendus et les activités envisagées pour atteindre ces résultats sont d'après le cadre logique de la Note de Présentation du Projet officielle (MEF, 2012²²) :

OS1. Renforcer les moyens matériels du MEF (infrastructures, équipements) de réalisation du contrôle forestier par le MEF

- **R1.1. Les services du MEF sont dotés en infrastructures (bureaux, logements) permettant au MEF de déployer son personnel affecté au contrôle**
 - A1.1.1. Conception du projet immobilier
 - A1.1.2. Réalisation du projet immobilier
- **R1.2. Les services centraux et déconcentrés du MEF sont dotés en équipements lui permettant de mener ses activités de contrôle dans de bonnes conditions**
 - A1.2.1. Préparation des dossiers de renforcement en équipements
 - A1.2.2. Réalisation des opérations de renforcement en équipements
- **R1.3. Mise en place d'un Système d'Information opérationnel**
 - A1.3.1 : Analyse des applicatifs et solutions techniques existantes
 - A1.3.2 : Analyse des besoins fonctionnels
 - A1.3.3 : Développements et/ou adaptation ou achat de progiciels
- **R1.4. Les services du MEF sont dotés en ressources humaines en quantité et qualité leur permettant de mener leurs activités de contrôle**
 - A1.4.1. Etudes sur le redéploiement et le recrutement
 - A1.4.2. Activités de redéploiement et de recrutement

OS2. Renforcer les capacités techniques du MEF et de ses services déconcentrés, en matière de contrôle forestier (mise en place d'outils, formation)

- **Résultat 2.1 : Des référentiels du contrôle forestier sont rédigés pour l'ensemble des processus de contrôle.**
 - A2.1.1. Identification des sources et références
 - A2.1.2. Rédaction de référentiels pour les procédures de contrôle
 - A2.1.3. Validation de ces référentiels auprès de toutes les parties prenantes (administration, opérateurs économiques, ONG, etc.)
 - A2.1.4. Réalisation d'outils permettant la mise en œuvre concrète de ces référentiels sur le terrain (fiches de contrôle, outils de saisie des contrôles, etc.)
 - A2.1.5. Définition des démarches à suivre suite aux contrôles
- **Résultat 2.2. Les agents et cadres des services centraux et déconcentrés du MEF sont formés sur le contrôle de l'aménagement forestier**
 - A2.2.1. Finalisation du plan de formation
 - A2.2.2. Définition et réalisation des modules de formation continue

²² MEF – République du Gabon. 2012. Contrôle de l'Aménagement Forestier (CAF), Note de Présentation du Projet. Gabon, Libreville, 37 p.

OS3. Apporter une preuve indépendante de la réalité et de la qualité des contrôles réalisés par le MEF

- **Absence de résultat dans le cadre logique**
 - A3.1. Vérification du contrôle
 - A3.2. Soutien à un dispositif d'audit des exploitants forestiers

Ces activités et résultats attendus ont évolués au cours de la mise en œuvre du projet (Cf. détails en **section 2.3. infra**).

L'état d'avancement de chaque activité ainsi que la consommation du budget prévu initialement par activité seront analysés de manière plus approfondie dans les **sections 3.4. et 3.5. infra**.

Les indicateurs du cadre logique de la Note de Présentation du Projet (MEF, 2012) seront étudiés dans ce rapport d'évaluation afin de déterminer les niveaux d'atteinte des résultats attendus par le Projet (Cf. détails en **section 3 infra**).

2.3. Reconstruction de la logique d'intervention du projet CAF

→ Cadre logique initial du projet CAF

La convention de financement AFD N°1169 01 G entre la République gabonaise et l'AFD, document contractuel de référence du projet, définit dans son annexe 2 « Description du projet » trois objectifs identiques ou très proches des OS de la Note de Présentation du Projet (MEF, 2012). En revanche, cette convention de financement ne contient pas de cadre logique. Ce premier constat pourrait laisser penser que les activités du projet n'étaient pas précisément actées au démarrage du projet.

Il existe alors deux potentiels cadres logiques de référence datant de 2012 : celui de l'étude de faisabilité réalisée par le consortium ONFI-SOFRECO²³ (octobre 2012) et celui de la Note de Présentation du Projet rédigée par le MEF (novembre 2012). Au-delà des questions de formes, ces deux cadres logiques présentent un certain nombre de différences sur le fond des activités, en particulier :

- **la mise en place d'un Système d'information opérationnel** est affichée comme une activité dans l'étude de faisabilité et comme un résultat à atteindre dans la note du MEF. Le Système d'information et d'aménagement forestier (SIAM) est envisagé comme un outil de réalisation et de suivi des contrôles dans l'objectif 2 de la note du MEF alors que cet aspect est mentionné dans l'objectif 3 de l'étude de faisabilité ;
- l'objectif 3 de l'étude de faisabilité présente un premier **lot de formations des agents du MEF au métier de contrôleur** que la note du MEF ne prévoit pas. Par ailleurs, il est à noter que la convention AFD N°1169 01 G et la note du MEF ont une vision différente de cet objectif 3, uniquement vu comme une vérification par une tierce partie indépendante.

De manière synthétique, nous pouvons donc souligner qu'il y a eu une légère restructuration du projet après son étude de faisabilité, notamment pour rendre plus cohérents les objectifs 2 et 3 du projet et contenir l'objectif 3 à une vérification indépendante de l'effectivité des contrôles de l'aménagement par le MEF.

Il est donc considéré que le cadre logique initial du projet CAF est celui de la Note de Présentation du Projet rédigée en 2012 par le MEF.

→ Evolutions du cadre logique du projet CAF

A partir du second rapport semestriel (Février 2016 - Août 2016), le cadre logique du projet est présenté dans une annexe « Tableau des indicateurs ». Par comparaison avec le cadre logique initial, de nouvelles activités sont apparues au fil des rapports semestriels, certaines ne sont même pas associées à des résultats du cadre logique initial. Toujours par comparaison avec le cadre logique initial, d'une part des inversions ont été opérées entre résultats et activités et d'autre part les vérificateurs ou résultats intermédiaires des activités ont été complétés et quantifiés au fil du déroulement du projet.

²³ ONFI-SOFRECO – 2012. Note de Présentation du Projet Contrôle de l'Aménagement Forestier (CAF). 165 p.

L'Annexe 15 dresse un tableau comparatif détaillé du cadre logique initial et du cadre logique de l'annexe 1 « Tableau des indicateurs » du rapport semestriel 8 Juillet-Décembre 2019. De manière synthétique, les principales différences relevées sont :

- Activités ou sous-activités ajoutées au cadre logique initial :
 - l'introduction de la thématique de la foresterie communautaire aux niveaux de différentes activités : référentiels et outils de contrôle ainsi que formations des agents du MEF notamment ;
 - la contractualisation d'une maîtrise d'œuvre pour l'encadrement des travaux du projet immobilier ;
 - la rédaction de textes juridiques complémentaires en lien avec les référentiels et outils de contrôle élaborés par le Projet ;
 - la réalisation de missions de contrôles par les agents du projet.

- Activités ou sous-activités supprimées par rapport au cadre logique initial :
 - l'élaboration d'une stratégie de recherche de fonds pour les formations ;
 - la mise en place d'un système de vérification du contrôle, basée sur l'organisation suivante : phase 1 de contrôle par les agents du MEF - phase 2 d'autocontrôle opéré par ces mêmes agents - phase 3 de vérification interne du contrôle par l'Inspection générale des services (IGS) - phase 4 de vérification de l'ensemble des processus par une tierce identité (dans un souci de proximité avec des schémas de certification privé ou de compatibilité avec le processus FLEGT) ;
 - l'activité de soutien à un dispositif d'audit des exploitants forestiers (autre que FSC).

Le constat global de cadre logique évolutif confirme des difficultés apparentes de définition, de planification et par conséquent de pilotage des activités du CAF relevées dès l'étape de convention de financement AFD N°1169 01 G qui ne contenait aucun cadre logique et décrivait le Projet de manière succincte au regard du montant financier engagé (12 M€).

De même, le projet CAF devait démarrer sur une première phase de deux ans expérimentale dans deux provinces (Ogooué-Ivindo et Ogooué-Lolo). Ce phasage a été abandonné dès le premier COPIL.

L'analyse de ces évolutions dans la logique d'intervention sur la performance globale du projet sera opérée en détails dans la **section 3 infra**.

2.4. Synthèse du déroulement du projet CAF : principales activités et réalisations

2.4.1. Instruction du projet (2012-2013)

L'instruction du projet CAF a été initiée moins de deux ans après l'interdiction d'exportation des grumes au Gabon (mai 2010) et peu de temps après la signature du décret n°0291/PR/MEF du 18 février 2011 portant attribution et organisation du MEF qui avait vocation à restructurer le MEF et les articulations entre les échelons nationaux et provinciaux. La réforme de l'administration a notamment entraîné la disparition des « fonds communs » entraînant une baisse significative des revenus des agents. Le contexte était également marqué par la publication du Plan stratégique Gabon émergent (PSGE, 2012), les négociations en cours avec l'Union européenne (UE) sur un APV FLEGT, l'élaboration du Plan national climat (PNC) et par la création d'une Agence d'Exécution des Activités de la Filière Forêt-Bois (AEAFFB) selon le Décret n°01400/PR/MEF du 6 décembre 2011 placée sous la tutelle du MEF et qui jouit d'une autonomie de gestion administrative et financière.

L'instruction du projet CAF faisait suite à plusieurs projets du MEF en partenariats avec des bailleurs internationaux. Sans pour autant être exhaustif, on peut notamment citer le Projet d'aménagement des petits permis forestiers gabonais (PAPFFG, 2007-2014, AFD-FFEM, 11,2 M€), le Projet d'appui à la gestion durable des ressources forestières (PAGDRFG, FFBC-BAD, 6 M€), le Projet Système d'information de gestion forestière (SIFEG, Banque mondiale) ou encore le projet d'Atlas forestier du Gabon en partenariat avec le WRI (2009²⁴).

²⁴ https://wriorg.s3.amazonaws.com/s3fs-public/pdf/interactive_forestry_atlas_gabon_fr.pdf

A la demande du MEF et avec l'appui de l'AFD, le projet CAF a fait l'objet d'une étude de faisabilité en 2012. Cette dernière a été réalisée par le groupement ONFI-SOFRECO qui a rédigé un document de projet CAF de 165 pages (ONFI, SOFRECO, version finale octobre 2012²⁵). Celui-ci présente une analyse de contexte détaillée et l'ensemble des éléments de cadrage du projet : objectifs, cadre logique, activités, budgets, montage institutionnel, etc. Dans le prolongement de cette étude, le MEF a produit en novembre 2012 une Note de Présentation du Projet CAF plus succincte qui constitue le document de référence du CAF.

Entre fin 2012 et fin 2013, le MEF et l'AFD ont travaillé et négocié pour conclure un accord de financement du projet. La convention AFD N°1169 01 G a finalement été signée le 27 décembre 2013.

2.4.2. Années 2013 à 2015 : Signature de la Convention AFD, mise en place de la coordination du projet et évolution du contexte politique

La cérémonie de lancement officiel du CAF s'est déroulée le 28 mars 2014. L'ensemble du processus de mise à disposition des techniciens fonctionnaires du MEF (pool technique du CAF) et de contractualisation avec le CAF du personnel d'appui contractuel (comptable, chauffeurs, agents d'appui logistique, technicienne de surface, etc.) s'est terminé en novembre 2014. L'Assistant technique international (ATI) a signé son contrat fin février 2015.

L'effectivité des activités du projet démarre officiellement au 1^{er} août 2014, date à laquelle s'est fait le versement de la première tranche du financement (versement initial). La seconde tranche n'a été versée que fin novembre 2015 car elle nécessitait la levée des conditions suspensives, et en particulier la délivrance d'un Avis de non objection (ANO) de l'AFD sur le manuel de procédures du projet.

Une première mission a été réalisée en avril 2015 par les équipes du CAF afin de présenter le Projet, opérer une première analyse de l'état des lieux de l'aménagement forestier et analyser la situation des infrastructures, équipements et personnel dans le Territoire Forestier de l'Ivindo (TFI) regroupant les provinces de l'Ogooué-Ivindo et Ogooué-Lolo. Cette mission a notamment mis en lumière des incohérences significatives entre les données disponibles au niveau central et déconcentré du MEF concernant les Concessions forestières sous aménagement durable (CFAD), les Conventions provisoires d'aménagement exploitation et transformation (CPAET), les Forêts Communautaires (FC) représentant 2 784 117 hectares.

De même, l'inventaire des infrastructures et équipement disponibles ont confirmé l'intérêt pour le CAF de renforcer matériellement les services déconcentrés. Une seconde mission en décembre 2015 sur le TFI a été réalisée afin notamment de remettre des documents d'aménagement et de gestion aux services déconcentrés et de réaliser des tests de connaissances des agents. Lors de cette seconde mission, le test d'une première ébauche de grille de contrôle opéré au sein de la société KHLL ont mis en évidence de nombreuses irrégularités (essences exploitées non aménagées, non-respect des Diamètres minimum d'aménagement - DMA, exploitation dans la mauvaise Assiette Annuelle de Coupe - AAC, cellule d'aménagement non opérationnelle).

Dans le prolongement des constats relevés dans l'entreprise KHLL, il est important de noter une évolution majeure du contexte politique fin 2015. De premières révélations ont été publiées dans la presse²⁶ concernant l'exploitation illégale de bois, en particulier du kevazingo, dans la province de l'Ogooué-Ivindo impliquant des agents de la direction provinciale et du MEF à Libreville. Ces premières révélations, permises par la mise en place du Plan d'action national de lutte contre l'exploitation forestière illégale (PANEFI) au Gabon en 2013 et projet Appui à la lutte contre l'exploitation forestière illégale (ALEFI) initié en 2012, ont été le point de départ de nombreuses investigations complémentaires ayant abouti à la publication en 2019 d'un rapport accablant pour la filière produit par l'ONG *Environmental Investigation Agency* (EIA)²⁷.

Dans ce contexte, le démarrage des activités d'un projet de contrôle de l'aménagement forestier, dont on connaissait déjà la non-application sur le terrain, dont l'ampleur était cependant inconnue, n'était pas jugé pertinent par l'ensemble de l'administration forestière.

²⁵ ONFI-SOFRECO. 2012. Note de Présentation du Projet Contrôle de l'aménagement forestier (CAF). Pour le Ministère des eaux et forêts du Gabon. Libreville, 165 p.

²⁶ <http://www.rfi.fr/fr/afrique/20151104-gabon-coup-filet-trafiquants-bois-precieux-kevazingo> ; <https://www.jeuneafrique.com/282098/societe/gabon-hauts-fonctionnaires-interpelles-affaire-de-traffic-de-bois-precieux/>

²⁷ EIA. 2019. Commerce toxique. La criminalité forestière au Gabon et en République du Congo qui contamine le marché des Etats-Unis. Washington, 82 p.

Au 31 décembre 2015, le niveau de décaissement du projet était de l'ordre de quelques pourcents. Le CAF avait perçu une avance initiale de 150 000 € (août 2014) et une première avance de 500 000 € (20/11/2015) tandis que les six premiers mois d'honoraires de l'ATI avaient été réglés en paiement direct par l'AFD en août et septembre 2015. Aucun rapport d'activité semestriel du projet n'est disponible entre février 2015 et février 2016 malgré le déroulement de deux missions et la prise de fonction de l'ATI.

2.4.3. Année 2016 : Lancement effectif du projet et volonté au plus haut niveau d'accélérer la lutte contre l'illégalité

→ 1^{er} et 2nd Comités de pilotage : validation d'une réorganisation du projet

Dans le prolongement des révélations de 2015, à l'issue du premier COPIL du projet tenu en février 2016, la Ministre des Eaux et Forêts a souhaité mettre en place une brigade mixte ANPN, ONG Conservation Justice (CJ) et CAF afin de renforcer les capacités d'action et d'analyse judiciaire des techniciens du MEF.

De même, les premiers résultats de cartographie issus de la collecte et du scannage des documents Plan d'aménagement (PA), Plan de gestion (PG), Plan annuel d'opération (PAO) suite à la mise en place du Comité de suivi et d'actualisation des données cartographiques et d'aménagement (CSADCA) ont permis de localiser avec précision les zones d'exploitation forestière devant faire l'objet des contrôles : Unités forestières de gestion (UFG) et Assiettes annuelles de coupe (AAC). La Ministre a souhaité étendre cette activité à l'ensemble du territoire, donc au-delà de la zone d'intervention initiale du CAF.

Le déploiement du CAF était prévu à son démarrage sur une portion réduite des forêts du Gabon : le TFI comprenant les provinces de l'Ogooué-Ivindo et de l'Ogooué-Lolo (7 cantonnements et 2 brigades). Après deux années d'expérimentation des activités (pour rappel réellement amorcées fin 2015), une extension était prévue au Territoire forestier de Minkébé (TFM) correspondant à la province du Woleu-Ntem (5 cantonnements et 1 brigade) et au Territoire forestier de Birigou (TFB) des provinces du Haut-Ogooué et de Ngounié (10 cantonnements et 1 brigade). La Ministre a souhaité que le CAF anticipe son extension sur les TFM et TFB, ces dispositions ont été validées par l'AFD et le premier COPIL.

Les moyens humains ont été renforcés pour prendre en considération cette réorganisation et extension du projet. Un 3^{ème} appartement a été loué à Libreville et 2 véhicules ajoutés aux moyens roulants du projet.

Le second COPIL, tenu en novembre 2016, a souhaité associé au CAF les services de l'IGS, de la Direction générale des écosystèmes aquatiques (DGEA), les syndicats d'opérateurs forestiers et la société civile. De même, des recommandations ont été prises pour élargir le renforcement des capacités aux opérateurs économiques, à la société civile et aux ONG qui interviennent dans la filière forêt-bois et enrichir l'outil statistique prévu dans le cadre du SIAF de données complémentaires (stock, négoce, etc.).

→ Activités réalisées par les agents du CAF : formations et premiers contrôles de l'aménagement dans la province du Woleu-Ntem

Le premier Comité de concertation provinciale (CCP) a été mis en place dans la province de l'Ogooué-Ivindo, il a intégré notamment la société civile locale.

Les travaux du CSADCA de scannage, archivage et actualisation des documents d'aménagement et d'exploitation ont été poursuivis. Ils ont permis de produire ou mettre à jour les cartes forestières des TFI, TFB et TFM.

Au total sept missions ont été réalisées sur le terrain par les équipes du CAF en 2016, les principales activités de ces missions ont été :

- avril 2016 / Province Ogooué-Lolo, TFI : formation à la collecte des données statistiques de production et à l'utilisation d'un logiciel de saisie des données permettant notamment le contrôle des volumes entrant et sortants. La formation a duré 5 jours et concerné 18 agents ;
- avril 2016 / Province Ogooué-Lolo, TFI : remise des cartes de localisation des CFAD/UFG, test de compétences des agents, formation à l'analyse des PAO des agents ;
- mai 2016 / Province Estuaire, Territoire forestier de Gamba (TFG) : test de compétences de 10 agents, test de la première ébauche de grille de contrôle (sociétés BSG et GFT, irrégularités relevées), formation à l'analyse des PAO de 11 agents sur une journée ;
- juin/juillet 2016 / Province Woleu-Ntem, TFM : remise de documents techniques à la Direction provinciales des Eaux et Forêts - DPEF (PA, PG, PAO, cartes), test de compétences de 36 agents, test de la première ébauche de grille de contrôle (sociétés BSO et TTIB, irrégularités relevées), formation à l'analyse des PAO de 31 agents sur une journée, formation au processus de création d'une FC de 30 agents, formation à la collecte des données statistiques de production ;

- juillet 2016 / Province Ogooué-Ivindo, TFI : formation à l'analyse des PAO de 22 agents sur une journée ;
- novembre 2016 / Province Woleu-Ntem, TFM : formation de 8 agents aux outils de navigation et contrôles de PAO sur le cas de BSO (irrégularités relevées) pendant 4 jours ;
- décembre 2016 / Province Woleu-Ntem, TFM : première mission de contrôle de l'aménagement forestier conjointe associant les équipes du CAF et 17 agents de la DPEF et des cantonnements durant 26 jours sur 15 sociétés (une synthèse des infractions relevées est présente en **Annexe 12**, elles représentent des amendes estimées par le CAF entre 29 MFCFA et 1 201 MFCFA), formation de 25 agents sur les thématiques d'aménagement forestier et cartographie associée

La formation sur les PAO devait permettre aux DPEF de délivrer des autorisations annuelles de coupe en s'assurant que les opérateurs forestiers respectent les dispositions prévues dans les PA et PG.

Cette formation contient les bases essentielles permettant d'appréhender les concepts liés à l'aménagement forestier sur lequel repose la gestion durable des forêts. La Ministre a souhaité que cette formation soit diffusée sur l'ensemble du territoire national (9 provinces), ce qui n'aura dans les faits pas pu être réalisé (Cf. explications données dans la **section 2.4.4. infra**).

→ **Signature des principaux contrats de prestations intellectuelles du CAF : améliorer les outils, les moyens et les conditions du contrôle de l'aménagement**

Parallèlement aux missions dans les provinces du pool technique du CAF abordé ci-dessus, des contrats de prestations intellectuelles ont été signés afin d'améliorer l'opérationnalisation des contrôles forestiers :

- signature du contrat pour la **production des référentiels et outils de contrôle destinés aux agents du MEF le 19 juillet 2016 pour un montant de 356 130 € sur une durée prévue de 18 mois**, attributaire consortium FRMi/BVQI/AGANOR ;
- signature du contrat pour la conduite d'un **programme de Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH) le 19 décembre 2016 pour un montant de 260 977 € sur une durée prévue de 24 mois**, attributaire consortium APAVE/TEREA ;
- signature du contrat pour la **maîtrise d'œuvre d'un Système d'information pour l'aménagement forestier (SIAF) le 19 décembre 2016 pour un montant de 242 442 € sur une durée prévue de 8 mois**, attributaire IGNFi.

2.4.4. Année 2017 : Des missions de contrôle au blocage du CAF

→ **Seconde mission de contrôle de l'aménagement conjointe du CAF, dans la province Estuaire**

Début janvier 2017, le DP de l'Estuaire a adressé un courrier de demande d'appui logistique au CAF pour conduire une mission de vérification et de contrôle forestier. Une mission du CAF s'est donc déroulée du 6 janvier au 14 février 2017 dans le cadre du PANEFI et avec l'appui du projet ALEFI en lien avec un constat de recrudescence de l'exploitation forestière illégale, tant du secteur informel que des concessionnaires forestiers formels dans la province de l'Estuaire. Cette province, attachée au TFG, ne faisait pourtant pas partie de la zone d'intervention du CAF y compris en considérant l'extension du projet.

→ **Suite des missions de contrôle, dans les provinces Ogooué-Ivindo, Ogooué-Lolo et Woleu-Ntem - Arrêt des activités du CAF et sanctions administratives et financières des opérateurs privés**

Le 13 avril 2017, la Ministre des eaux et forêts a signé un ordre de mission pour le projet CAF lui permettant de « déclencher, au moment qu'il jugera opportun, (...) des missions inopinées de contrôle et de police forestière, et ce, sur toute l'étendue du territoire national. » Cette autorisation portait sur une période de trois mois « renouvelable en cas de nécessité ».

Au total sept missions (sans compter celle de janvier dans l'Estuaire) ont été réalisées sur le terrain par les équipes du CAF en 2017, les principales activités de ces missions ont été :

- 16 au 28 avril 2017 / Province Ogooué-Ivindo, TFI : identification et contrôle des opérateurs forestiers actifs dans la Province et des AAC ouvertes et de l'effectivité de fermeture des AAC non autorisées (9 opérateurs contrôlés, tous avec au moins une infraction) et les Forêts communautaires (4 FC contrôlées, toutes avec au moins une infraction). La mission a été interrompue sur instruction express de la Ministre des eaux et forêts.

- 27 mars au 13 avril 2017 / Province Ogooué-Lolo, TFI : contrôle des opérateurs forestiers actifs dans la Province et des AAC ouvertes et de l'effectivité de fermeture des AAC non autorisées (7 opérateurs contrôlés), formation des agents locaux aux outils de navigation (25 bénéficiaires), test des référentiels de contrôle CPAET et CFAD, dotation d'un véhicule au DP Ogooué-Lolo.
- 8 mars au 14 avril 2017 / Province du Woleu-Ntem : Mission de test des référentiels de contrôle CPAET et CFAD avec le prestataire FRMi.
- 8 au 15 juillet 2017 / Province de Ogooué-Ivindo, TFI : Missions de contrôle des activités d'exploitation forestière (2 opérateurs forestiers contrôlés) et Lutte anti braconnage (LAB) dans la zone tampon du Parc national d'Ivindo (nombreux véhicules contrôlés).
- 26 juin au 7 juillet 2017 / France : Mission de rencontre des partenaires techniques (AFD) et prestataires de services pertinents pour le CAF (ONFi, IGN-FI).

Le 28 août 2017, le nouveau Ministre des eaux et forêts a signé un nouvel ordre de mission pour le projet CAF lui permettant de « déclencher, au moment qu'il jugera opportun, (...) des missions inopinées de contrôle et de police forestière, et ce, sur toute l'étendue du territoire national. »

- 30 août au 17 septembre 2017 / Province de Ogooué-Ivindo, TFI : Compléments à la première mission d'avril 2017 qui n'avait pas pu aller à son terme. Nouveaux contrôle d'une quinzaine d'opérateurs (la majorité en infractions) et saisies de matériels forestiers (14 bulldozers, 3 chargeurs, 11 grumiers, 3 tronçonneuses) et de bois (822 grumes, 451 m³ d'avivés).
- 18 au 29 septembre 2017 / Province du Woleu-Ntem, TFM : Mission de contrôle et de police forestière des opérateurs forestiers (14 opérateurs contrôlés dont 13 avec au moins une infraction ; 8 unités industrielles de transformation contrôlées dont 7 avec au moins une infraction). Focus sur l'exploitation abusive et/ou illégale du kévazingo. Saisie de matériel (10 bulldozers, 1 débardeur, 6 chargeurs, 16 grumiers, etc.) et de bois (1 345 grumes, 65 grumes de kevazingo, 285 m³ d'avivés).

Suite à ces contrôles et après que les Procès-verbaux aient été remis dans les mains de la Justice (Procureur), le Ministre d'Etat a souhaité la création d'une commission spéciale impliquant notamment la DGF, l'ANPN, Conservation Justice et le CAF afin de proposer des sanctions et amendes transactionnelles proportionnelles aux préjudices relevés.

La Commission a siégé d'octobre à décembre 2017 et a infligé des amendes s'élevant à près de 4,3 milliards de FCFA dont 2,5 milliards de FCFA ont été recouvrés avant fin avril 2018. La Commission a également proposé au Ministre des Eaux et Forêts de procéder au retrait de titres forestiers pour près de 1,8 millions d'hectares. A la connaissance des experts SalvaTerra, aucun permis n'a été effectivement remis au domaine au moment de la réalisation de cette évaluation.

→ Premiers jalons de mise en place du SIAF, du projet immobilier, des référentiels contrôle et de GPRH

La signature du contrat pour la **conception d'un programme immobilier afin de renforcer les structures décentralisées du MEF le 16 janvier 2017 pour un montant de 269 888 € sur une durée prévue de 9 mois**, attributaire consortium Sima & Koz. L'état des lieux du projet immobilier a été réalisé par le prestataire dans les 5 provinces ciblées par le projet CAF ainsi que les 21 cantonnements concernés.

Le Plan d'Assurance Qualité, le rapport de diagnostic et le dossier de cadrage concernant le SIAF ont été produit par le prestataire IGN-FI.

Trois premiers référentiels de contrôle ont été produits, ils concernent l'exploitation forestière sous CFAD, CPAET et FC. Deux versions provisoires des outils de contrôles de l'attribution des permis et des FC ont également été remises à l'IGS.

Après plusieurs étapes de collecte documentaire et de consultations, le consortium APAVE/TEREA a démarré la phase de rédaction des fiches de poste.

Les travaux de cartographie du CSADCA ont été mis à jour début 2017 pour les 5 provinces cibles du CAF et étendus aux 4 dernières Provinces du pays composant le TFB. Le CSADCA sera ensuite arrêté du fait de l'absence de collaboration de la DGF avec le CAF pour la transmission des documents d'aménagement et de gestion (PA, PG, PAO) nécessaires aux travaux de mise à jour des cartes des provinces.

→ Atelier régional sur l'Application des lois et l'Exploitation Forestière Illégale (Yaoundé, 14 au 16 novembre 2017)

La participation du CAF à cet atelier a permis de dégager deux recommandations majeures pour le Gabon : (i) nommer un point focal de l'administration avec Interpol national pour la transmission des informations

nécessaires à la lutte contre la criminalité des ressources naturelles et (ii) continuer à appuyer le contrôle de l'aménagement forestier.

→ Taux de décaissement fin 2017

Au 31 décembre 2017, le niveau de décaissement cumulé du projet était de 2,68 M€, soit un taux de décaissement de 22,3 % par rapport au budget total. Le budget consommé sur l'année 2017 s'est élevé à 1,5 M€, soit environ 11,7 % du budget total.

Sur ce total, les principales lignes budgétaires consommées en 2017 étaient :

- Infrastructures : paiement de la 1^{ère} tranche du prestataire SIMA-KOZ (85 067€) ;
- Achat d'équipements de contrôle forestier - véhicules et matériel (340 352 €) ;
- Référentiels de contrôle : paiement de la 2^{ème} avance du prestataire FRMi (111 360 €) ;
- GPRH : paiement de la 1^{ère} avance du prestataire APAVE-TEREA (78 293 €) ;
- SIAF : paiement des 1^{ère} et 2^{ème} avance du prestataire IGN-FI (169 710 €) ;
- Missions inopinées de vérification du contrôle (145 778 €)
- Assistance technique internationale (135 488 €) ;
- Fonctionnement du projet (250 259 €).

2.4.5. 2018 : Capitalisation des premiers acquis malgré un projet en arrêt

De manière générale, l'année 2018 a été marquée par un ralentissement fort des activités du CAF, en particulier du fait de l'arrêt des missions de terrain demandée par le MEF et l'AFD suite aux missions de contrôle du CAF de 2017 (dernière mission en septembre 2017).

En conséquences, quatre ingénieurs des techniques du pool technique du CAF ont été affectés à d'autres fonctions au sein du MEF. Le CAF n'a pas fait de demande de remplacement de ce personnel en 2018.

→ **Avancées et finalisation des premiers travaux des quatre piliers du CAF : projet immobilier, GPRH, SIAF et référentiels de contrôle**

Projet immobilier. En février 2018, les cabinets SIMA et KOZ ont procédé à la restitution des études conduites en 2017. En synthèse, ces études ont identifié 58 bâtiments à réhabiliter dont 48 doivent être réaménagés, 17 pour lesquels il faut prévoir des extensions et 10 qui doivent être totalement démolis puis reconstruits. Des projets immobiliers ont été présentés en novembre 2018 pour arbitrage de l'administration forestière. Ces arbitrages devaient en principe prendre en considération les réaffectations de personnels prévues dans les provinces en lien avec le programme de GPRH. La finalisation des DAO relatifs aux projets immobiliers ne s'est faite qu'en 2019.

Référentiels de contrôle. Deux missions de test des référentiels (déclarations de production, contrôle de l'exploitation en zone tampon) et de la procédure de contrôle de l'exploitation forestière ont été réalisées en janvier et mars 2018 dans l'Estuaire. Les 8 référentiels et outils de contrôle ainsi que la procédure de contrôle de l'exploitation forestière développés par FRMi/BVQI/AGANOR ont ainsi été testés sur le terrain et livrés par courrier de transmission le 22 mars 2018. Un fichier récapitulatif des 23 textes à rédiger afin de combler les vides juridiques a également été transmis le 9 avril 2018. Des travaux de rédaction de ces textes se sont déroulés en novembre et décembre 2018 en associant le CAF, la DGF, le WWF et les juristes du ministère. Finalement, ce sont cinq projets d'arrêtés, cinq projets de circulaires et un projet d'ordonnance qui ont été élaborés.

SIAF. Les derniers livrables de la phase conceptuelle du SIAF ont été validés par le CAF et transmis à l'AFD pour ANO fin octobre 2018. Il s'agissait du cahier des charges du SIAF et de quatre notes techniques. Les termes de référence de cinq AO devant permettre le déploiement du SIAF ont été produits : i) Développement de l'application – ii) Intégration des données – iii) Infrastructures techniques – iv) Appui à la maîtrise d'œuvre – v) Conduite du changement.

GPRH. Le consortium APAVE/TEREA a finalisé sa phase de définition des besoins du MEF en termes de gestion prévisionnelle des compétences et a identifié assez logiquement deux familles de compétences professionnelles à renforcer ou développer : « cœur de métier » (sciences et techniques forestières, contrôle) et « non cœur de métier » (gestion et management, métiers transverses à l'aménagement). Les phases de rédaction des fiches de poste, d'élaboration des référentiels de compétences et de conception des dispositifs de référencement des RH ont été terminées et attendaient le programme prévisionnel de

redéploiement des agents sous la responsabilité du Secrétariat général (SG). Celui-ci n'a finalement pas été communiqué au cours de l'année 2018 ni par la suite en 2019.

→ Acquisitions et dotations en véhicules et matériel

Le 23 avril 2018, en présence du Ministre d'Etat des eaux et forêts (M. Pacôme MOUBELET BOUBEYA), le CAF a procédé à la remise officielle de huit véhicules 4x4 de marque Ford Ranger et de 14 kits forestiers (GPS, boussoles, compas forestiers, décamètres, matériel de camping, etc.) à cinq Directeurs Provinciaux et 12 Chefs de Cantonnements des eaux et forêts (CAF, 2018²⁸). Des Procès-verbaux de remise des équipements ont été établis. Les bénéficiaires ont paraphé le règlement d'utilisation des matériels. La figure ci-dessous rappelle les dotations effectuées en 2018.

Désignation	Bénéficiaires																
	Province Estuaire	Province Haut Ogooué	Province Ngounié	Province Ogooué Lolo			Province Ogooué Ivindo				Province Woleu Ntem						
	DP Estuaire	DP HO	Fougamou	DP OL	Lastourville	Iboundji	Pana	DP OI	Booué	Mékambo	Ovan	DP WN	Mitzic	Bitam	Minvoul	Bolossoville	Medouneu
Ford Ranger	X	X	X	X		X			X			X	X				
Kits forestier				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Figure 4. Dotations de véhicules et de matériel du CAF aux services déconcentrés du MEF en avril 2018 (CAF, 2018)

En juillet 2018, le CAF a signé un contrat avec la société SODIM TP pour la fourniture 7 véhicules 4x4. Le premier versement s'est fait en septembre 2018 puis le deuxième versement et le versement de solde se sont fait en juin 2019.²⁹

→ Elaboration et validation d'un programme de formation délivré par le CAF et ses partenaires

Les différentes missions de formation et de contrôle conduites par le CAF au sein des services déconcentrés entre 2015 et 2017 ont permis de réaliser des tests de compétences de plus de 155 agents forestiers afin de déterminer les domaines techniques dans lesquels un renforcement des capacités était nécessaire. De même, les référentiels ont été conçus, expérimentés et testés sur le terrain afin d'affiner les prescriptions ou normes techniques et de s'assurer de leur applicabilité par les agents des services déconcentrés.

Un programme de formation sur une période de 2 à 3 mois par province (dans les neuf Provinces du Gabon) avait été structuré et validé par l'AFD. Finalement, le CAF n'a pas mis en œuvre ces formations en 2018 et 2019 du fait de blocage par la DGF. Il envisageait de le faire en 2020 après validation officielle des référentiels. **L'annexe 5** présente les principaux éléments du programme de formation envisagé par le CAF.

→ COPIL n°3 : dernier COPIL en date du Projet CAF

Le troisième COPIL du CAF a été organisé le 17 mai 2018, sous la Présidence du SG du MEF et la vice-présidence du DGF. Il a notamment permis de réunir 45 personnes, dont 19 membres permanents, un observateur (AFD), trois auditeurs libres (Directeurs provinciaux des eaux et forêts), trois ONG (J, WWF Gabon et Brainforest), des représentants des prestataires de services et différents invités issus des différentes DG du MEF.

Les principaux exposés du COPIL ont porté sur : i) les partenariats mis en place entre le CAF et différentes organisations (ENEF, CJ, AEAFB, ANPN, etc.), ii) le bilan des renforcements de capacités des agents du MEF, iii) un point d'étape sur le SIAF, iv) un point d'étape sur la GPRH, v) un point d'étape sur l'élaboration des référentiels de contrôle, vi) un point d'étape sur le projet immobilier, vii) un bilan des missions de contrôle menées par le CAF en 2017, viii) la présentation du site web du CAF, ix) un bilan de l'exécution du budget et du Plan de passation des marchés (PPM) de 2017, xi) la présentation pour validation du Plan de travail

²⁸ CAF. 2018. Mémo de la remise de véhicules et kits forestier du CAF aux Directions Provinciales (DP) et Cantonnements des Eaux et Forêts. Gabon, Libreville, 1 p.

²⁹ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

budgetisé annuel (PTBA) 2018 (mai 2018 à avril 2019), xii) la présentation du programme d'appui aux services déconcentrés, xiii) la présentation du budget prévisionnel 2018-2019.

Le CR de COPIL liste une série de 15 recommandations formulées par les participants sans pour autant les hiérarchiser et préciser si ces dernières avaient fait l'objet d'un consensus ou d'une validation formelle par les membres permanents du COPIL. Un courrier daté du 13 juin 2018 a été rédigé par l'AFD afin de réagir à certaines recommandations du COPIL et préciser que certaines d'entre elles ne sont pas en ligne avec les objectifs du projet CAF, notamment : le renforcement des capacités humaines et matérielles des services centraux de la DGF, l'appui à l'IGS dans l'impression et la vulgarisation de son manuel de procédures, les équipements pour la Direction générale des écosystèmes aquatiques (DGEA).

→ **Taux de décaissement fin 2018**

Au 31 décembre 2018, le niveau de décaissement cumulé du projet était de 3,5 M€, soit un taux de décaissement de 29,2 % par rapport au budget total. Le budget consommé sur l'année 2018 s'est élevé à 824 337 €, soit environ 6,9 % du budget total.

Sur ce total, principales lignes budgétaires consommées en 2018 étaient :

- Infrastructures : paiement de la 2^{ème} tranche du prestataire SIMA-KOZ (107 955 €) ;
- Référentiels de contrôle : paiement des 3^{èmes} et 4^{èmes} avances du prestataire FRMi (113 596 €) ;
- GPRH : paiement de la 2^{ème} avance du prestataire APAVE-TEREA (104 391 €) ;
- SIAF : paiement de la 3^{ème} avance du prestataire IGN-FI (36 366 €) ;
- Assistance technique internationale (180 000 €) ;
- Fonctionnement du projet (218 029 €).

2.4.6. 2019 et début 2020 : Projet toujours à l'arrêt et fin théorique des versements

D'après la convention AFD N°1169 01 G, les versements du projet CAF devaient se terminer en décembre 2019. Depuis 2018, le CAF n'a conduit aucune mission de formation ou de contrôle à proprement parlé. Ses activités ont donc été réduites bien que certaines avancées soient à noter.

→ **COS de novembre 2019 et projet d'avenant à la convention de financement du CAF**

Le 1^{er} août 2019 s'est tenue la 20^{ème} réunion du Comité technique paritaire associé à l'ACD France-Gabon. C'est au cours de cette réunion que le CAF a émis son souhait de prolonger de deux ans sa période d'exécution. L'AFD avait préalablement proposé dans son courrier référencé SD/LIB/2018/D/ en date du 26 juin 2018 d'adresser une requête de la part du Ministère de l'Economie afin de proroger la Date Limite de Versement des Fonds.

Le COS de l'ACD s'est tenu en novembre 2019 et a validé la prorogation de 2 ans du projet CAF sous réserve de trois conditions : i) la révision et la validation des investissements immobiliers par le MEF, ii) l'échelonnement de la réalisation des projets immobiliers et iii) la validation de la pertinence du SIAF, notamment en s'assurant des synergies avec le projet Pallitracks testé actuellement par le PAFF sur un échantillon de concessionnaires forestiers.

Un avenant à la Convention de financement du CAF a été élaboré ainsi que deux annexes. Au moment de cette évaluation du projet, l'avenant est en attente de signature par le Ministre de l'économie.

→ **Fin des travaux préparatoires des prestataires sur les quatre piliers du CAF : projet immobilier, GPRH, SIAF et référentiels de contrôle**

Projet immobilier. En 2019, le prestataire SIMA-KOZ a finalisé sa prestation sur le projet immobilier du CAF en produisant dix dossiers de consultation détaillés (deux par province : 1 réhabilitation et 1 construction).

Deux premiers AO ont été lancés en 2019 pour la province de L'Ogooué-Ivindo. Le processus d'attribution du marché a été fructueux et a permis d'identifier un prestataire unique pour les deux AO (Mister M). Le montant du contrat s'élève à 1,13 M€ pour la réhabilitation de 10 maisons et 2 bureaux et la construction de 2 bureaux et 1 maison. A la suite d'une demande de cotation adressée à cinq cabinets d'architectes le

14 juin 2019, le cabinet SIMA-KOZ, seul cabinet à avoir déposé une offre, a été retenu pour assurer la maîtrise d'œuvre des chantiers dans l'Ogooué-Ivindo pour un montant de 114 000 €.

Le COS de l'ACD France Gabon qui a eu lieu en novembre 2019 a demandé à ce que le projet immobilier soit échelonné sur les deux ans restants du projet. L'annexe 1 à l'avenant à la Convention de financement propose un calendrier d'exécution du projet immobilier cohérent avec cette demande du COS. Par ailleurs, on y note que le Ministre des eaux et forêts a demandé à ce que le projet immobilier de l'Ogooué-Ivindo soit démarré au plus vite en 2020. Par ailleurs, le Ministre a proposé que le MEF mette à disposition des bois saisis. Il a également proposé un fonctionnement en régie financière assurée par le MEF et suggéré une recherche de financements complémentaires.

Les demandes d'ANO pour les versements d'avance aux prestataires pour le démarrage des travaux a été transmise le 2 janvier 2020 et reste en attente à ce jour. Les versements de ces avances ne pourront être versés qu'après la validation officielle de la prolongation du projet (signature de l'avenant à la Convention de financement). Les travaux n'ont donc pas encore démarré au moment de la réalisation de cette évaluation à mi-parcours.

Référentiels de contrôle. Les textes juridiques complémentaires identifiés lors de l'élaboration des référentiels et outils de contrôle et rédigés en 2018 sont toujours en attente de révision et signature par le MEF au moment de cette évaluation à mi-parcours du projet CAF. Les référentiels devront être complétés avec les références précises des textes complémentaires une fois ces derniers entrés en vigueur, ces compléments marqueront la dernière étape nécessaire à l'entrée en vigueur et à l'utilisation des référentiels et outils de contrôle.

SIAF. La prestation d'IGN-FI a été finalisée et soldée en février-mars 2019. La réunion de cadrage CAF-AFD du 15 avril 2019 a toutefois demandé de mettre en pause cette activité jusqu'en septembre 2019. Le COS de l'ACD qui s'est tenu en novembre 2019 a demandé au CAF de préparer une note technique relatives à la pertinence du SIAF, notamment pour confirmer la complémentarité entre le SIAF et le système de gestion Pallitracks appuyé par le PAFFB sur un échantillon de concessionnaires forestiers. Cette note a été produite suite à une réunion le 23 décembre 2019 entre le CAF et l'AEAFFB, elle a permis de rédiger l'annexe 2 de l'avenant à la convention AFD N°1169 01 G. Début 2020, aucune avancée majeure n'a été relevée pour la mise en œuvre effective du SIAF.

GPRH. Le consortium APAVE/TEREA a remis ses derniers livrables entre février et mai 2019. Cependant, le « kevazingo gate » et les changements de Ministres ayant secoué le MEF en 2019 n'ont pas permis à ce dernier de valoriser le travail réalisé sur le GPRH pour optimiser les redéploiements d'agents en 2019. Début 2020, la consultante cheffe de mission d'APAVE se tient à la disposition du MEF pour appuyer et accompagner le processus de redéploiement des agents selon l'approche nouvelle développée dans le cadre de la prestation de GPRH basée sur les compétences et une meilleure adéquation des profils avec les tâches à exécuter dans les services déconcentrés (Direction provinciales et cantonnements).

→ **Acquisitions de nouveaux matériels**

En mai 2019, le CAF a signé six contrats de fourniture de matériel pour un montant de 155 070 €. Le CAF a notamment acquis un traceur A0 (lot 5) pour l'impression de cartes grand format.³⁰

Les autres acquisitions sont les suivantes :

- 29 kits ordinateur / imprimante / onduleur (+ Windows, Office et antivirus) (lot 1) ;
- 10 décamètres, 7 rubans diamétriques de 3 m, 15 rubans diamétriques de 5 m, 4 rubans spencer de 25 m, 25 compas forestiers, 10 topofils et 7 ficelles de 30 m (lot 2) ;
- Matériel de camping : 30 hamacs, 30 sacs à dos, 30 torches frontales, 30 imperméables, 25 torches longue portée, 25 sifflets, 15 trousses de secours, 50 machettes, 25 limes (lot 3)
- 20 GPS, 15 boussoles Topochaix, 8 boussoles Brunton, 15 clisimètres et 7 dendromètres Vertex (lot 4) ;
- 17 photocopieurs noir et blanc (lot 6)³¹

³⁰ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

³¹ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

L'Annexe 6 présente les prévisions d'attribution du matériel de contrôle et de camping en 2020 dans trois DP et leurs cantonnements ainsi qu'à l'ENEF.

→ **Diverses missions**

Trois agents ont bénéficié d'une formation en Afrique du Sud du 12 mai au 27 juillet 2019 pour apprendre l'anglais. Le Coordonnateur du projet s'est rendu en Afrique du Sud pour la signature d'une convention pour la formation linguistique puis en France pour des rencontres avec des partenaires techniques.

→ **Taux de décaissement du CAF fin 2019**

Au 31 décembre 2019, fin théorique des versements du projet CAF dans l'attente de la signature de l'avenant à la convention AFD N°1169 01 G, le niveau de décaissement cumulé du projet était de 4,24 M€, soit un taux de décaissement de 35,3 % par rapport au budget total. Le budget consommé sur l'année 2019 s'est élevé à 736 341 €, soit environ 6,1 % du budget total.

Sur ce total, principales lignes budgétaires consommées en 2019 étaient :

- L'achat d'équipements de contrôle forestier, véhicules, pirogues et matériel (166 376 €) ;
- Référentiels de contrôle : solde de la prestation FRMi/BVQI/AGANOR (71 226€) ;
- GPRH : solde de la prestation APAVE/TEREA (78 293 €) ;
- Assistance technique internationale (142 500 €) ;
- Fonctionnement du projet (224 043 €).

3. Evaluation de la performance du projet CAF

3.1. Pertinence

3.1.1. Pertinence globale du projet

Evaluation de la pertinence globale du projet :



Le Gabon est engagé dans l'aménagement forestier durable depuis les années 1990. Le Code forestier de 2001 a apporté un cadre juridique permettant de concrétiser dans la loi la volonté politique du Gabon en la matière. Ensuite, plusieurs documents stratégiques (PSGE, 2012 ; PNC, 2012 ; POGV, 2015 ; CIN CAFI, 2017 ; etc.) et décisions politiques (création des PN en 2002, interdiction d'exportation des grumes en 2010, etc.) ont contribué à renforcer le cadre légal et l'engagement du Gabon pour œuvrer à une exploitation des forêts plus durable. Avant le projet CAF, différents bailleurs ont appuyé le processus d'aménagement forestier au Gabon, notamment l'AFD au travers du projet PAPPFG.

En 2012, l'étude de faisabilité du projet CAF (ONFI-SOFRECO, 2012) a largement mis en évidence l'importance stratégique du secteur forestier pour le Gabon en matière de création de richesse (1,8% du PIB en 2011), d'emploi (28 000 emplois en 2009), de recettes fiscales (fiscalité forestière : 9,4 milliards de FCFA en 2010, fiscalité de l'industrie du bois : 9,3 milliards de FCFA en 2011) mais aussi de gestion environnementale des ressources naturelles forestières. Le projet CAF, visant à assurer une mise en œuvre effective de l'aménagement forestier était donc bien jugé pertinent pour assurer la pérennité de ce secteur économique clé pour l'économie gabonaise, y compris les recettes fiscales attendues par l'Etat et les redistributions auprès des populations.

L'étude ONFI-SOFRECO a clairement identifié les difficultés du MEF dans la mise en œuvre effective du contrôle de l'aménagement forestier. Les facteurs identifiés portaient notamment sur : i) la connaissance insuffisante des données d'entrée du contrôle (documents d'aménagement et de gestion : PA, PG, PAO, réglementation, etc.), ii) la focalisation sur l'aspect coercitif du contrôle, iii) le manque d'objectivité dans la réalisation des contrôles, iv) une hétérogénéité des compétences des agents, v) des carences dans les moyens organisationnels et de déploiement, vi) un manque de moyens matériels, etc.

L'étude ONFI-SOFRECO a identifié des besoins importants du MEF et de ses services déconcentrés en matière de i) renforcement des moyens, ii) de renforcement des capacités techniques, et iii) d'amélioration de l'effectivité de la qualité des contrôles.

Les entretiens et visites de terrain de la mission d'évaluation SalvaTerra ont confirmé les problématiques relevées par l'étude de faisabilité. En 2020, les services déconcentrés ont toujours des difficultés majeures concernant :

- Les conditions de travail et de logement des agents dans les Directions provinciales (DP) et les cantonnements :
 - insuffisance d'espace disponible pour accueillir les agents : 4 bureaux et une salle de réunion pour 33 agents à la DP du Woleu Ntem, 2 bureaux et 1 salle commune pour 13 agents dans le cantonnement de Mitzic, un bureau mis à disposition par la Préfecture dans les cantonnements d'Ovan et Booué ;
 - manque de maisons et états délabrés des maisons affectés aux agents : 5 logements du MEF dont 3 très vétustes pour 85 agents dans la province du Woleu Ntem³² ;
- Les conditions matérielles très faibles pour l'exercice des fonctions des DP et des cantonnements :
 - 8 ordinateurs fixes et 5 imprimantes pour 33 agents à la DP Oyem (donc une majorité de dons de la JICA et du gouvernement chinois), quasiment aucun outil informatique de fonction dans les cantonnements (utilisation par les agents de matériel personnel) ;
 - 2 véhicules 4x4 fonctionnel, mis à disposition par le CAF pour toute la DP Oyem et le cantonnement de Mitzic ;
 - très peu de matériel forestier pour les contrôles à l'exception de quelques dons de la JICA et des kits forestiers remis par le CAF en 2018 ;
 - très peu de documentation de base relative aux concessions forestières dans les provinces : cartes AO des concessions fournies par le CAF en 2016, PA, PG et PAO pas

³² L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

toujours disponibles en version papier (malgré des mises à disposition par le CAF) et non disponibles en version numérique (pas d'ordinateurs disponibles et peu de partage des données entre agents) ;

- Des besoins en formation et renforcements de capacités évidents :
 - que ce soit au niveau des DP ou des cantonnements, une majorité d'agents reconnaît avoir un besoin en formation et renforcements des capacités techniques sur les différentes thématiques en lien avec l'aménagement forestier et le contrôle de l'aménagement forestier.

Par ailleurs, le MEF cherche actuellement à mettre en place un Système d'information comparable à ce qui était envisagé pour le SIAF dans le cadre du CAF. La pertinence de cette activité est donc validée par une volonté actuelle du MEF d'avancer dans cette direction.

En synthèse, il apparaît que le projet CAF, dans sa thématique générale de « contrôle de l'aménagement forestier », ses objectifs et ses grands blocs d'activités est tout à fait pertinent pour répondre à une partie des problématiques du secteur forestier au Gabon. Du point de vue des évaluateurs, le Projet était globalement pertinent dans sa conception mais a dû faire face à un contexte très compliqué au niveau du MEF (7 ministres en cinq ans), de la DGF (dysfonctionnements majeurs, corruption et défiance vis-à-vis du CAF) et du terrain (exploitation illégale en croissance, non-respect des PA et PAO par nombreux opérateurs, « arrangements » entre une partie des services déconcentrés et des opérateurs en infractions, etc.) qui n'a pas conduit à la mise en œuvre effective et suffisante des activités prévues dans les services déconcentrés au moment de cette évaluation.

Il n'en demeure pas moins que la situation actuelle des services déconcentrés du MEF reste difficile et semble avoir peu progressé depuis le début du projet, le CAF devra donc redoubler d'efforts pour atteindre ses objectifs et obtenir des résultats concrets sur le terrain.

Enfin, le Projet n'a pas prévu de travailler sur des réformes organisationnelles, budgétaires ou fiscales au sein du MEF ou du gouvernement permettant d'assurer des lignes budgétaires et moyens de fonctionnement aux services déconcentrés du MEF. Ce constat pondère légèrement l'évaluation positive de la pertinence globale du projet CAF : une administration déconcentrée équipée et formée (objectifs du CAF) sans lignes budgétaires de fonctionnement annuel sécurisées ne sera toujours pas en mesure d'assurer ces activités de manière opérationnelle et indépendante (notamment des opérateurs privés qu'elle devra alors mobiliser pour ses déplacements, comme cela est encore le cas aujourd'hui).³³

3.1.2. Pertinence et complémentarité des trois objectifs et des activités prévues

Evaluation de la pertinence des 3 objectifs et activités associées et de leur complémentarité :

--	--	--	--	--

→ Pertinence de l'OS1 – Renforcer les moyens du MEF

La note de présentation du projet (MEF, 2012) présente quatre principaux résultats attendus pour l'OS1 : R1.1 Renforcement des infrastructures de base (bureaux et logements) ; R1.2 Dotations en équipements (véhicules et matériel) ; R1.3 Mise en place d'un SIAF ; R1.4 Redéploiement des RH du MEF.

Ce premier objectif spécifique du CAF apparaît tout à fait pertinent pour combler les déficits importants du MEF et de ses services déconcentrés en termes d'infrastructures, de matériel et de système de gestion de l'information. L'accent a particulièrement été mis sur les deux premiers aspects avec un budget prévu de 5,4 M€ (45%) pour les infrastructures et les équipements. Ce choix budgétaire est tout à fait cohérent puisque les travaux immobiliers ont toujours des coûts significatifs, tout comme l'acquisition de véhicules et de matériel technique.

Le choix du CAF d'appuyer la mise en place d'un SIAF apparaît également pertinent au regard des problématiques importantes rencontrées par le MEF pour obtenir, stocker, partager et accéder à des informations et données fiables et consolidées à tous les niveaux du MEF. Différents projets ont essayé de travailler sur ces aspects avec des résultats souvent décevants, il s'agissait pour le CAF de capitaliser sur l'existant pour mettre en place un système simple, robuste et opérationnel. Le CAF a lui-même expérimenté

³³ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

ces difficultés lors de la collecte des documents relatifs à la mise à jour des cartes des concessions forestières et AAC attribuées dans les provinces.

Si les études conduites par IGN-FI sur le diagnostic et le cadrage du SIAF ont permis d'élaborer des TDR bien cadrés et pertinents, le contexte a évolué au niveau du MEF avec la nomination en 2019 du Ministre Lee WHITE et la désignation d'un nouveau DGF début 2020 chargé de conduire le développement d'un système d'information pour le MEF plus large que le SIAF conçu par IGN-FI. Ces évolutions politiques et stratégiques ne pouvaient pas être anticipées par le CAF. La volonté du MEF d'avancer sur un système d'information conforte cependant la pertinence des objectifs à atteindre de l'activité SIAF.

La problématique de gestion des RH du MEF est à la fois politique, technique et humaine. Les nominations et attributions de postes sont parfois liées à des enjeux politiques, des réseaux d'amitiés, de solidarité qui peuvent entraîner des cooptations. Ainsi, les personnels affectés ne sont pas toujours les plus qualifiés ou les plus motivés pour exercer les fonctions qui leur sont confiées, ce qui génère ensuite des difficultés opérationnelles dans les services. Dans ce contexte, l'objectif du CAF d'appuyer un redéploiement stratégique et rationnel des agents basé sur la motivation et les compétences était bien pertinent sur le principe. Mais le contexte et la culture en place au MEF rendent l'exercice difficile dans les faits. Si le travail technique réalisé par le groupement APAVE/TEREA est bien pertinent, on peut légitimement douter de la pertinence de l'ambition du CAF sur ce volet de redéploiement des RH du MEF. C'est une problématique interne au MEF qu'un projet de cinq ans ne peut pas raisonnablement solutionner.

→ **Pertinence de l'OS2 – Renforcer les capacités techniques du MEF**

Le cadre logique initial du MEF prévoyait pour l'OS 2 : R2.1 Des référentiels de contrôle forestier sont rédigés pour l'ensemble des processus de contrôle ; R2.2 Les agents et cadres des services centraux et déconcentrés du MEF sont formés sur le contrôle de l'aménagement forestier.

Les missions réalisées dans les provinces de l'Ogooué-Ivindo et du Woleu-Ntem par SalvaTerra ont constaté une relative hétérogénéité dans les pratiques de contrôle forestier à tous les niveaux : analyses des PAO, contrôles des limites, contrôles des inventaires d'exploitation, collecte des données de statistiques forestières, etc. Si les moyens matériels, techniques et financiers diffèrent selon les DP et cantonnements, le fait de ne pas disposer de méthodes et outils de contrôle génériques est aussi à l'origine des disparités relevées dans l'exercice du contrôle. Ainsi, la réalisation de référentiels de contrôle et outils simples pour faciliter l'opérationnalisation et assurer l'homogénéité des contrôles est tout à fait pertinente.

Pour l'élaboration de ces référentiels, le CAF a considéré la notion d'aménagement forestier au sens large du terme et ne s'est pas concentré sur la thématique de gestion forestière souvent communément admise dans les systèmes d'audit quand il est fait référence à l'aménagement. Cet angle d'approche est là aussi intéressant et a permis d'optimiser les ressources financières du projet affectées à cette composante référentiels et outils de contrôle.

Au cours du développement des référentiels, le consortium FRMi/BVQI/AGANOR a identifié des vides juridiques dont les travaux nécessaires pour les combler n'étaient pas prévus dans le cadre de la prestation du consortium. Le CAF a organisé ses équipes et mobilisé les agents du MEF, notamment les juristes, pour élaborer des textes complémentaires. Ces activités ont permis de renforcer la pertinence des référentiels qui ont été produits.

L'identification d'activités de renforcement des capacités techniques des agents des DP et cantonnements est pertinente dans le contexte d'appuis matériels et financiers complémentaires et selon le mandat de contrôle de l'aménagement sur le terrain assigné aux services déconcentrés. La Note de présentation du Projet (MEF, 2012) identifie des formations de contrôleurs et précise que ces formations devront comprendre une phase pratique de terrain conséquente. De même, il est suggéré par ce même document d'une part de réaliser des formations des agents en poste et d'autre part de mettre en place un module de formation continue des contrôleurs en collaboration avec l'ENEF.

Le fait d'agir à la fois sur les agents en poste et sur les cursus de formation apparaît pertinent. En revanche, considérant les taux de rotation importants entre l'échelon central du MEF et ceux déconcentrés, il aurait également été pertinent d'envisager la formation de formateurs internes au MEF pour poursuivre les formations des agents dans les DP et cantonnements. Par ailleurs, le partenariat avec l'ENEF envisagé pour un module de contrôle est probablement insuffisant. Le projet CAF aurait pu envisager de travailler à une révision plus globale des modules de cours associés à l'aménagement forestier.

Lors de la visite des experts SalvaTerra à l'ENEF au Cap Esterias, le Directeur de l'ENEF ainsi que les enseignants présents ont confirmé la volonté d'être appuyé par le CAF sur des thématiques plus large que le seul contrôle de l'aménagement forestier, ce qui apparaît d'autant plus pertinent qu'il est nécessaire de

maîtriser l'ensemble du processus d'aménagement avant d'être en mesure de le contrôler de manière efficace. Dans cette même logique, des travaux avec l'ENEF pour mettre en place des modules complémentaires sur les thématiques de légalité, FLEGT, certification de légalité et de gestion durable auraient également été pertinents. L'ambition du Gabon de certifier l'ensemble des concessions forestières FSC à l'horizon 2022 abonde dans cette direction.

→ Pertinence de l'OS3 – Apporter une preuve indépendante de la réalité et de la qualité des contrôles réalisés par le MEF

Le cadre logique initial du MEF prévoyait pour l'OS 3 deux activités : A3.1 Vérification du contrôle ; A3.2 Soutien à un dispositif d'audit des exploitants forestiers.

Telle que décrite dans la Note de Présentation du Projet (MEF, 2012), la première activité envisagée pour l'OS 3 se rapproche de modèles qui sont appliqués dans le cadre du processus FLEGT. Il s'agit d'opérer un contrôle de premier niveau par les agents du MEF (au niveau déconcentré) associé à un auto-contrôle, puis de vérifier les contrôles de premier niveau par un contrôle de second niveau (géré par l'IGS ou d'autres agents du niveau central) et enfin à vérifier l'ensemble du processus de contrôle par une tierce partie.

Considérant les profondes lacunes du contrôle de l'aménagement forestier décrites dans l'étude de faisabilité en 2012, il paraissait très ambitieux, et donc peu pertinent, d'espérer atteindre un tel niveau d'organisation des contrôles de l'aménagement en 5 ans de projet. Cette activité n'a d'ailleurs pas été réalisée par le CAF, et d'une certaine manière, a été remplacée par des missions de contrôle mettant en première ligne les agents du CAF aux côtés d'autres partenaires (CJ et ANPN). La pertinence de ces missions de contrôle des opérateurs forestiers dans le contexte des années 2015, 2016 et 2017 qui démontrait d'importantes pratiques d'exploitation forestière illégale n'est pas à remettre en cause.

En revanche, les modalités de réalisation de ces contrôles est davantage discutable, notamment le positionnement qu'a pris le CAF par rapport aux agents des administrations déconcentrées que le Projet devait renforcer. Afin de ne pas ouvrir en interne au MEF le projet CAF à la critique suite aux missions de contrôle, il aurait été pertinent d'avoir davantage progressé dans les activités de renforcement des capacités techniques et matérielles des services déconcentrés en amont de leur mise en accusation lors de ces missions de contrôle. Considérant leurs difficultés matérielles, budgétaires et leurs déficits en compétences techniques, il apparaît difficile aux yeux des évaluateurs SalvaTerra d'attribuer de manière objective et systématique l'ensemble des dysfonctionnements des DP et cantonnements à une volonté délibérée de corruption des agents des services déconcentrés.

Le prisme pris par le CAF pour ces missions de contrôle limite la pertinence du changement de l'activité de vérification du contrôle par des missions de contrôle opérées par le CAF et ses partenaires dont l'efficacité et l'efficience seront discutées dans les **sections 3.4 et 3.5. infra**.

L'activité de soutien à un dispositif d'audit des exploitants forestiers est une activité décrite de manière assez confuse dans la Note de Présentation du Projet (MEF, 2012). D'après ce document, le projet CAF devait d'une part « *soutenir l'émergence d'organismes accrédités* » et d'autre part « *financer un appui aux exploitants forestiers dans l'identification des organismes certificateurs, fournir aux organismes certificateurs les référentiels pouvant servir de base à leurs audits, appuyer les exploitants forestiers dans l'exploitation des résultats de ces audits* ».

Le premier point répond généralement d'une logique de marché pour les organismes accrédités qui dépassent la profondeur et la durée de vie d'un projet comme le CAF. Le second point correspondrait au développement ou déploiement d'un schéma de certification qui là encore n'est pas vraiment du ressort d'un projet comme le CAF. Considérant l'arrêt du processus FLEGT au Gabon, cette activité dans sa globalité ne semble pas pertinente et n'a d'ailleurs pas été mise en œuvre par les équipes du projet CAF.

3.1.3. Pertinence du montage institutionnel, du mode opératoire et du périmètre du projet

Evaluation de la pertinence du montage institutionnel, du mode opératoire et du périmètre du projet :



→ Pertinence du montage institutionnel et du pilotage du projet

Le montage institutionnel a désigné le SG du MEF comme maîtrise d'ouvrage et la DGF comme maître d'œuvre du projet. Un COPIL multi-acteurs était prévu pour orienter, suivre et contrôler la mise en œuvre des activités, le calendrier d'exécution et l'utilisation du budget. Des Comités de concertation provinciaux (CCP) multi-acteurs par province étaient prévus pour réunir périodiquement les parties prenantes impliquées dans le contrôle de l'aménagement forestier au niveau local.

Pour un projet forestier visant en premier lieu le renforcement des moyens et des capacités du MEF en lien avec le contrôle de l'aménagement forestier, le montage institutionnel proposé apparaît tout à fait pertinent. En effet, d'après l'organigramme du MEF en **Annexe 14**, il est évident que le MEF soit positionné comme maîtrise d'ouvrage du projet et que la maîtrise d'œuvre soit confiée à la DGF en charge de l'aménagement forestier au niveau central et du contrôle de l'aménagement forestier au niveau provincial. Sur le principe, ce montage institutionnel est bien pertinent et conforme à l'organisation propre au MEF dans ce secteur. Aucune autre alternative crédible de montage institutionnel n'aurait pu être envisagée dans le cadre d'un projet de gouvernance forestière financé par l'ACD France-Gabon.

Mais dans la pratique et en considérant le contexte, ses évolutions (kévazingo gate, montée de l'illégalité, nombreux cas de corruption, etc.) et les missions de contrôle sur lesquelles le CAF a été directement impliqué, le montage institutionnel du projet a posé des difficultés dans sa mise en œuvre. En effet, au cours des cinq ans du projet, le MEF a connu pas moins de sept ministres à qui il a fallu présenter à chaque fois le Projet, ses activités, ses résultats, etc. Les Ministres successifs avaient par ailleurs des priorités parfois différentes et variables qui se traduisaient par des instructions diverses voire contradictoires d'un Ministre à l'autre. Si certains ministres ont porté une attention particulière au CAF, notamment en veillant à son bon pilotage et en utilisant ses moyens et ses capacités pour lancer des missions de contrôle dans les Provinces (2016-2017), d'autres ont aussi bloqué le Projet en ne lui permettant pas de se déployer sur le terrain. Le nouveau Ministre Lee WHITE connaît parfaitement le CAF, ses objectifs et ses équipes pour avoir étroitement collaboré lorsqu'il était à la tête de l'ANPN.³⁴

L'approche et les méthodes employées par le CAF lors des missions de contrôle dans les provinces ont fortement dérangé une partie des cadres du MEF, dont certains DG de la DGF, qui se sont vus directement impliqués dans des activités de corruption elles-mêmes dévoilées au grand jour dans la presse nationale et internationale. Ces révélations ont initié des difficultés relationnelles avec la DGF qui ne se seront jamais totalement résorbées par la suite. En conséquence, le CAF n'a presque jamais été placé sous l'autorité et la direction de la DGF malgré son statut officiel de maîtrise d'œuvre. A l'inverse, le CAF souligne que certaines de ces activités ont pu être ralenties ou voir même bloquées par certains DGF.

En règle générale, le Coordonnateur du CAF a directement pris ses instructions auprès des Ministres successifs ou même, de la Présidence de la République. Aujourd'hui, le CAF a été placé sous la tutelle de l'AEAFFB, sans que cette disposition n'ait été formellement validée par le COPIL ou le COS. Les statuts de l'AEAFFB seraient en cours de révision au moment de cette évaluation. Quoi qu'il en advienne, une clarification doit être opérée entre les activités, les personnels et les budgets affectés à l'AEAFFB et ceux du projet CAF.

A titre d'exemple, les missions opérées pour le désengorgement de la zone portuaire d'Owendo et le cubage des stocks de kevazingo sont évoquées par les techniciens du CAF et mentionnées dans le rapport semestriel n°8 du CAF (juillet à décembre 2019, période durant laquelle le logo de l'AEAFFB est apparu sur les rapports semestriels), alors que ces missions auraient été conduites par des budgets de l'AEAFFB. A ce titre, les équipes du CAF n'ont pas souhaité remettre les rapports de ces missions aux évaluateurs SalvaTerra en soulignant qu'elles ne concernent que le MEF.

Si la constitution d'un COPIL est indispensable au pilotage d'un projet comme le CAF, une réserve pourrait être émise sur la pertinence d'organiser deux COPIL par an (tel que recommandé dans le document de projet), ce qui nécessite des budgets et une disponibilité des acteurs difficile à garantir à échelle semestrielle. En pratique, le Projet n'a organisé que trois COPIL, deux en 2016 et un 2018. Il apparaît que

³⁴ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

ces COPIL n'ont pas apporté les résultats escomptés, avec des désaccords stratégiques entre certains membres et des demandes en dehors du cadre du projet (Cf. **Annexe 13**, lettre adressée par l'AFD en réponse aux recommandations du 3^{ème} COPIL). Certains participants à ces COPIL ont souligné le fait que les différentes DG du MEF étaient représentés par des personnes souvent différentes et qui n'avaient pas nécessairement l'historique du CAF en tête.

Il n'en demeure pas moins que le Projet n'a pas continué à réunir régulièrement un COPIL en cherchant à corriger les dysfonctionnements et insuffisances. Ce manque de pilotage a été dommageable à la fois pour le dialogue entre les différentes parties prenantes et pour les prises de décisions concertées et validées conformément aux dispositions du manuel de procédures du Projet.

L'idée du CAF de former et d'animer des CCP des acteurs en charge du contrôle forestier était pertinente sur le papier. Mais en pratique, il était certainement prématuré d'envisager que ces Comités soient rapidement opérationnels dans un contexte où l'exploitation illégale était en croissance, où le non-respect des PA et des PAO par les opérateurs était très fréquent et où les services forestiers étaient souvent complices et/ou complaisants du fait de pratiques de corruptions des opérateurs pas en règle.

Si le montage institutionnel était théoriquement pertinent, des difficultés majeures sont apparues au cours du projet avec la DGF. Le COPIL ne s'est réuni qu'à trois reprises et n'a pas réellement joué un rôle de pilotage stratégique du projet.

→ **Pertinence du mode opératoire du projet**

Bien que de premières formations des agents des DP et cantonnements aient été organisées en 2015 et 2016, la logique d'intervention du projet, assumée par son Coordonnateur et l'actuel Ministre des Eaux et Forêts dans le contexte de recrudescence des actes d'exploitation forestière illégale dénoncée fin 2015, a été modifiée par rapport à ce qui était prévu dans les documents d'instruction du projet.

Le CAF a souhaité assainir les DP et les cantonnements avant de leur attribuer le renforcement matériel qui était prévu par le Projet. Les formations complètes des agents des services déconcentrés, intégrant des formations pratiques aux contrôles sur le terrain, semblaient insuffisantes au moment où le CAF a déclenché les premières missions de contrôle. En résumé, les moyens matériels, techniques et financiers des services déconcentrés n'ont pas été suffisamment renforcés avant la conduite des premières missions de contrôle du CAF qui ont attribué les manquements constatés sur le terrain à un manque de suivi par les DP et cantonnement ou à des collusions. Les missions de contrôle ont ainsi dès le départ été conduites selon un mode opératoire abrasif, basé sur la force et non selon une approche de sensibilisation et d'accompagnement. Ce constat est déploré par les services déconcentrés et opérateurs forestiers contrôlés.

D'autre part, les missions de contrôle réalisées par le CAF et ses partenaires ont donné l'impression que le CAF s'est substitué aux services déconcentrés en opérant directement les contrôles de l'aménagement depuis Libreville alors que ces contrôles sont en principe le mandat des services déconcentrés. L'angle d'approche préjudice pour l'Etat adopté par ces missions de contrôle est également novateur mais ambigu. S'il permet pour la première fois de mettre des coûts plus significatifs, et donc dissuasifs, aux infractions relevées, il peut au contraire modifier le regard des agents du MEF, d'un comportement de contrôleur vers celui de répression « à tout prix ».

De manière synthétique, la pertinence de ce mode opératoire ayant substitué des missions de contrôle à celles de renforcements des services déconcentrés est discutable même si elle ne peut être totalement condamnée considérant l'urgence de contrôler et condamner certaines pratiques d'opérateurs forestiers ne respectant pas les règles de gestion durable des forêts en vigueur et menaçant la pérennité des ressources forestières nationales. Ce mode opératoire a conduit à bloquer le projet CAF pendant pratiquement deux années et à ne pas utiliser de manière optimale les budgets du projet ni les ressources humaines mobilisées dont certaines ont été au chômage technique durant certaines périodes.³⁵

→ **Pertinence du périmètre du projet**

Il est ici question d'aborder la pertinence du périmètre géographique du projet.

³⁵ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

Selon les documents d'instruction du projet, le projet CAF devait dans une première phase expérimentale intervenir sur les deux provinces du TFI (Ogooué-Ivindo et Ogooué-Lolo) identifiées comme étant les provinces les moins pourvues en termes de ressources humaines et budgétaires. Le Projet devait ensuite démarrer ses activités dans le TFM (province Woleu-Ntem) puis le TFB (provinces Haut-Ogooué et Ngounié). Le TFG (provinces Estuaire, Nyanga, Moyen-Ogooué et Ogooué-Maritime) n'étant pas concerné par le CAF faute de ressources financières suffisantes pour le Projet et de moindre superficies de concessions forestières. La carte ci-dessous présente ces territoires d'interventions du projet.

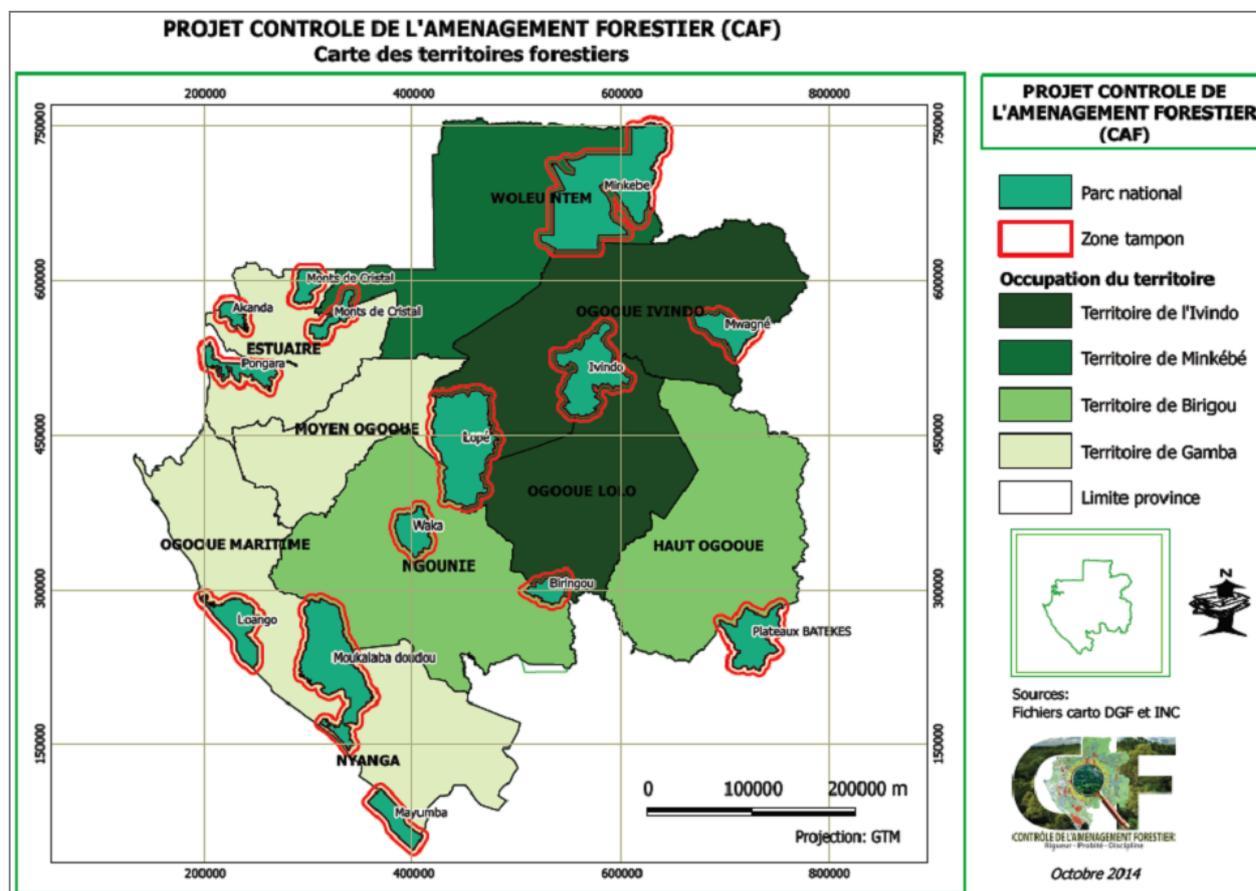


Figure 5. Carte des Territoires Forestiers du Gabon (CAF, 2014)

Les critères d'identification de la zone prioritaire TFI semblent pertinents, d'autant plus que ces provinces couvrent près de la moitié des concessions forestières du Gabon. De même, le souhait de démarrer par une première phase expérimentale avant un déploiement à l'échelle nationale est également pertinent au regard d'un projet comme le CAF, novateur et traitant de thématiques sensibles.

Cependant, cette dynamique a été remise en question par la Ministre des Eaux et Forêts dès le premier COPIL du projet tenu en février 2016 (Cf. **Annexe 8**, Note de redimensionnement du projet CAF), soit tout juste quatre mois après le démarrage effectif des activités du projet (estimé à novembre 2015). Considérant les arguments présentés ci-dessus, il aurait été préférable de conserver la dynamique initiale du projet, notamment pour améliorer le renforcement des capacités techniques en augmentant la fréquence des formations dispensées par le CAF dans les provinces du TFI. Les travaux de mise à jour de la carte des concessions forestières par province pouvaient quant à eux être étendus dès le démarrage du projet.

Concernant les activités de renforcement des capacités techniques des agents des services déconcentrés du MEF, afin que les agents disposent d'un niveau de compétences homogène entre les provinces malgré leurs affectations successives, il serait souhaitable d'ici la fin du projet CAF de développer les modules de formation sur l'ensemble des neuf provinces du Gabon. Pour les activités d'investissement du projet CAF, il reste pertinent de se concentrer sur des provinces cibles qui présentent les besoins les plus importants.

Des financements complémentaires au CAF pourraient être recherchés pour compléter les investissements matériels et immobiliers financés par le CAF, prolonger les activités de renforcement des capacités des agents des services déconcentrés (Cf. recommandations en **section 5. infra**).

3.2. Cohérence interne

3.2.1. Cohérence du cadre logique du projet

Évaluation de la cohérence du cadre logique du projet :



Globalement, les constats relevés dans l'étude de faisabilité ont été traduits par des propositions d'activités dans la Note de Présentation du Projet (MEF, 2012). En identifiant un volet matériel et un volet technique, les deux principaux objectifs spécifiques du projet sont tout à fait cohérents entre eux et avec un projet qui « vise à renforcer les capacités du MEF en matière de suivi et de contrôle de l'exploitation forestière au Gabon afin de garantir une gestion durable des espaces forestiers concédés » (finalité du projet CAF décrite dans le Note de Présentation du Projet, MEF, 2012). Le troisième OS est également cohérent dans sa philosophie : vérifier par une tierce partie que les contrôles de l'aménagement renforcés par les OS 1 et 2 sont correctement opérés sur le terrain.

Cependant, comme cela a été évoqué précédemment, ce 3^{ème} OS est intervenu trop tôt compte-tenu des enjeux et des difficultés auxquelles faisait face le contrôle de l'aménagement au démarrage du projet (Cf. **section 3.1.2 supra** sur la pertinence). Son remplacement par des missions de contrôle apparaît cohérent avec les OS 1 et 2 bien qu'une trop faible implication de l'IGS dans ces missions de contrôle soit à relever.

Les modalités d'intervention du projet, basées sur le recours à des prestataires de service intellectuels, d'achat ou de construction et sur un pool technique d'ingénieurs issus du MEF apparaît également cohérent avec les OS du projet CAF. L'implication du pool technique du CAF dans les formations théoriques et pratiques aux services déconcentrés était bien nécessaire (Cf. **Annexe 5** concernant les modalités d'intervention du CAF pour les formations dans les services déconcentrés). Selon le budget disponible, des enseignants de l'ENEF pourraient également être impliqués afin de renforcer la cohérence du projet CAF.

La cohérence entre les OS, les résultats attendus, les activités pour y parvenir et les moyens de vérification de la réalisation des activités s'est construite au fur et à mesure du déroulement du projet grâce au « Tableau des indicateurs du Projet CAF » (Cf. **Annexe 10**) apparu au 3^{ème} rapport semestriel et qui s'est précisé au fil de la mise en œuvre du projet (Cf. reconstruction de la logique d'intervention du projet en **section 2.3 supra**). Cependant, une note explicative de ce tableau serait nécessaire pour comprendre la cohérence des objectifs ciblés à la fois en termes qualitatifs et quantitatifs. La transmission de cette note et du tableau lui-même pourrait appuyer le COPIL dans ces décisions (Cf. **section 3.2.3 infra**).

3.2.2. Cohérence du dimensionnement du projet en matière de moyens techniques, RH et durée par rapport aux objectifs

Évaluation de la cohérence du dimensionnement par rapport aux objectifs du projet :



Les objectifs fixés au projet dans ses documents d'instruction sont très ambitieux, d'autant plus dans un contexte non maîtrisé où les niveaux d'exploitation forestière illégale, d'implication des services déconcentrés dans le contrôle de l'aménagement et de pratiques de collusion avec les opérateurs forestiers étaient inconnus au démarrage du projet CAF.

L'ampleur des difficultés de gouvernance forestière relevées lors de l'étude de faisabilité ne pouvaient être solutionnées en 5 ans de projet et avec un budget de 12 M€.

Le plan de financement définit dans l'annexe 3 de la convention AFD N°1169 01 G fait état de deux rubriques « Infrastructures & équipements » (OS 1 du projet) pour un montant de 5,4 M€ et de « Renforcement des capacités » (OS 2 et 3) pour un montant de 3,5 M€. Ces deux rubriques présentent des équilibres budgétaires cohérents, correspondant à près de 75% du budget du projet. Les frais d'assistance technique et de fonctionnement sont ainsi de l'ordre de 25%, fourchette plutôt haute pour un projet de gouvernance forestière financé par un bailleur de fonds international (ces frais sont généralement visés autour de 10 à 20%). Les documents d'instruction n'ont en revanche donné que très peu de précisions sur les modalités d'exécution technique et financière alors que l'étude de faisabilité avait tenté d'apporter des éléments de dimensionnement précis (section G étude de faisabilité ONFI-SOFRECO).

Les moyens du projet, en termes de RH et de budget, ont su s'adapter aux évolutions du contexte d'intervention du projet lors de l'extension géographique du projet au TFM et TFB puis lors du blocage du projet après les missions de contrôle réalisées en 2017. Les effectifs des agents du MEF affectés au projet CAF ont su s'adapter aux activités du projet.

En revanche, le projet CAF ne dispose pas des budgets nécessaires pour répondre aux besoins très importants du programme immobilier dans les services déconcentrés relevés dès l'étude de faisabilité. Ce constat est d'autant plus vrai considérant les évolutions des effectifs, à la hausse, dans les provinces (notamment Ogooué-Ivindo).

Les appels d'offre qui ont été lancés par le Projet sont jugés judicieux et cohérents dans leur ensemble.

3.2.3. Cohérence du suivi-évaluation et du pilotage du projet

Evaluation de la cohérence du suivi-évaluation et pilotage du projet :



Le dispositif de suivi-évaluation et de pilotage du projet présentent quelques incohérences.

Concernant le COPIL, il ne s'est réuni que trois fois durant cinq années de projet, cette fréquence est largement insuffisante pour le pilotage d'un projet en collaboration avec ses bailleurs, parties prenantes et principaux bénéficiaires.

D'après la Note de Présentation du Projet (MEF, 2012), le Coordonnateur prépare les sessions et le SG peut, si besoin, convoquer des sessions extraordinaires. Le Coordonnateur du projet CAF était donc, en principe, en charge d'initier la tenue des COPIL avec l'appui de la DGF. Cet appui de la maîtrise d'œuvre a été très probablement insuffisant. D'autre part, lors des entretiens conduits par les experts SalvaTerra, certains partenaires ont évoqué l'utilisation d'autres instances de discussion pour le pilotage du projet CAF, notamment les COS de l'ACD et leurs réunions préparatoires (Comités techniques paritaires - CTP). Cependant, les COS ou CTP ne se sont également pas réunis à des fréquences suffisantes et surtout la liste des parties prenantes à ces instances n'est pas identique à celle des COPIL du CAF (par exemple, le syndicat UFIGA non convié).

Cette absence de tenue de COPIL a entériné la relative absence de la maîtrise d'ouvrage (DGF) au projet CAF et les difficultés de dialogue avec le bailleur de fonds (AFD). De même, les blocages auxquels le CAF a été confronté auraient pu être discutés lors des COPIL dont la résolution des conflits et difficultés du projet est le principal mandat.

Le projet CAF s'est ainsi partiellement éloigné de son cadre logique initial, notamment l'OS 3 sans qu'il n'y ait de validation formelle en COPIL (Cf. **section 2.3. et 3.1. supra**).

Sans COPIL, le dispositif de suivi-évaluation du projet, constitué essentiellement des rapports semestriels contenant le tableau de suivi des indicateurs du projet et des éléments budgétaires ne font pas l'objet de discussions avec les membres du COPIL du CAF en charge d'orienter le Projet. En l'absence de COPIL, ces éléments, accompagnés d'une note explicative concernant les décisions et orientations prises dans le tableau de suivi des indicateurs (notamment en termes de cibles et objectifs quantitatifs), auraient pu être transmis à minima pour information aux membres du COPIL.

Les rapports semestriels présentent également quelques lacunes en termes de reporting budgétaire (notamment des analyses des écarts entre les lignes budgétaires de la convention AFD et les états financiers réels). Pour autant, les experts SalvaTerra ont eu l'occasion de constater que ces aspects budgétaires sont maîtrisés et contrôlés par les équipes du CAF qui disposent d'outils de suivi complet et à jour.

Le pilotage du projet CAF a ainsi été géré directement par les équipes du projet, notamment le Coordonnateur, au gré des Ministres des Eaux et Forêts qui se sont succédés.

Dans la même logique, les CCP dans les provinces ne se sont également jamais tenus, à l'exception d'un CCP dans la province Ogooué-Ivindo.

Enfin, cette évaluation du projet CAF aurait dû être réalisée à mi-parcours, en 2017 ou 2018 en considérant la date effective de démarrage des activités du projet CAF.

3.3. Cohérence externe

3.3.1. Cohérence avec les politiques et stratégies nationales dans le secteur forestier et les autres secteurs associés aux ressources naturelles et au développement économique

Évaluation de la cohérence avec les politiques et stratégies sectorielles nationales :



Le Gabon est engagé sur la voie de l'aménagement durable de ses forêts depuis près de 30 ans. En 2001, la loi n°16/2001 portant code forestier en République gabonaise a rendu obligatoire l'aménagement durable des concessions forestières. Une série d'arrêtés et de décrets passés en 2004 précise les normes et dispositions à respecter pour l'aménagement forestier.

L'obligation de transformation de 100% des grumes sur le territoire national à partir de 2010, visait à encourager la transformation locale et la création de valeur ajoutée au Gabon. Si cette mesure n'a pas encore donné tous les résultats escomptés, elle a toutefois eu un impact positif sur la transformation puisque la production de bois transformé a atteint 738 377 m³ en 2017 contre seulement 280 000 m³ en 2010³⁶.

En 2012, le Plan stratégique Gabon émergent (PSGE, 2012³⁷) a formalisé et structuré la vision 2025 et les orientations stratégiques du pays notamment en matière de développement et de gestion des ressources naturelles. La même année, le Plan national climat (PNC, 2012³⁸) a documenté les émissions de GES issues du secteur forestier et énoncé les objectifs gabonais en matière de développement à faibles émissions et d'atténuation des effets des changements climatiques, y compris dans le secteur forestier.

Ainsi, le Plan opérationnel Gabon Vert (POGV, 2016³⁹) a pour objectif spécifique n°10 de « *Gérer durablement la forêt gabonaise et positionner le Gabon comme un leader mondial du bois tropical certifié* ». Cet objectif est décliné en programme sectoriel bois et économie forestière qui prévoyait notamment des actions en matière de « *mise en œuvre du cadre juridique forêt-bois* », de « *gestion durable des écosystèmes forestiers* » et de « *généralisation de l'aménagement forestier* ».

Récemment, le Gabon a également soumis sa Contribution prévue déterminée au niveau national (CPDN, 2015⁴⁰) qui identifie le secteur forestier comme le principal émetteur de GES (exploitation forestière, pistes forestières, etc.) mais également le principal puits de carbone au travers du stockage dans la biomasse forestière. Le Gabon y formule ses objectifs en matière d'atténuation des CC, et en particulier le fait de réduire de 50% ses émissions d'ici à 2025 par rapport à 2005, avec un focus sur le secteur forestier.

Le Gabon est soutenu dans cet objectif par l'Initiative pour les forêts d'Afrique Centrale (CAFI) qui finance un projet de 18,4 M\$US (Plan national d'affectation des terres – PNAT et Système national d'observation des ressources naturelles et des forêts -SNORN) et qui envisage d'appuyer deux autres programmes dits CAFI 2 et CAFI 3.

Bien que le CAF ait connu plusieurs Ministres différents entre 2015 et 2019, la nomination du Ministre Lee WHITE va dans le sens du positionnement du CAF et de la stratégie et politique nationale qui entend gérer

³⁶ <https://www.jeunefrique.com/mag/752734/economie/bois-bilan-mitige-pour-la-politique-dindustrialisation-gabonaise/>

³⁷ Présidence de la République. Plan stratégique Gabon émergent : Vision 2025 et orientations stratégiques 2011-2016. Libreville – République gabonaise, juillet 2012. 149p

³⁸ Conseil national climat. Plan national climat Gabon. Libreville – CNC, 2012. 97p

³⁹ Présidence de la République. Plan opérationnel Gabon vert – Horizon 2025. Libreville – Bureau de coordination du Plan stratégique Gabon émergent, février 2016. 204p

⁴⁰ Présidence de la République. Contribution prévue déterminée au niveau national – Conférence des parties 21. Libreville – République gabonaise, mars 2015b. 14p

durablement la ressource forestière, maximiser les retombées économiques et sociales et profiter des possibilités de financement liées aux objectifs mondiaux d'atténuation des changements climatiques.⁴¹

En cherchant à appuyer la mise en œuvre et le contrôle de l'aménagement forestier, le projet CAF s'inscrit donc en pleine cohérence avec la stratégie et la politique actuelle et des 20 dernières années du Gabon dans le secteur forestier.⁴² Tandis que les CFAD ou CPAET représentaient 14,5 Mha en avril 2018, le CAF est intervenu dans un contexte difficile où de graves et nombreuses pratiques illégales étaient connues et mises au grand jour depuis 2015. Le CAF, au travers des contrôles mis en œuvre a documenté une partie de ces pratiques illégales et non conformes.

3.3.2. Cohérence avec les projets et initiatives pertinentes au niveau national et régional

Evaluation de la cohérence avec les projets et initiatives au niveau national et régional :



Le projet CAF s'inscrit dans une tradition de plus de 20 ans de projets financés par l'AFD (ici selon le mécanisme d'ACD) pour la gestion durable des écosystèmes forestiers dans la sous-région et au Gabon. Le contrôle de l'aménagement forestier s'inscrit en totale prolongement de précédents appuis de l'AFD pour le remembrement des petits permis et l'élaboration de plans d'aménagement.

D'autre part, les infrastructures et résultats du projet PAPPFG ont été autant que possible valorisés par le CAF à son démarrage, en particulier les travaux du BIB (fiches de collecte de données, base de données sous format tableur excel).⁴³ D'autres partenaires financiers ont également contribué ces dernières décennies, notamment la JICA (bailleur de fonds japonais), la coopération chinoise et la Banque Mondiale. Leurs appuis ont concerné en particulier des aspects équipements matériels.

Au Gabon et dans la sous-région, plusieurs projets visent actuellement à accompagner les Etats et entreprises vers la certification forestière, le plus présent est le Programme de promotion de l'exploitation certifiée des forêts (PPECF) financé par la coopération allemande (KfW). OLAM, acteur économique devenu incontournable dans le secteur forestier au Gabon, a créé plusieurs partenariats avec des bureaux d'étude et des ONG pour améliorer progressivement la légalité forestière et contrôler la traçabilité des bois approvisionnement la Zone économique spéciale (ZES) de Nkok, dont le système TRACER mis en œuvre par FRMi et Brainforest.

L'initiative Forest law enforcement governance and trade (FLEGT), bilatérale entre l'Union Européenne (UE) et les pays producteurs volontaires, visant à limiter les risques d'entrée de bois d'origine illégale au sein des marchés de l'UE, semblerait en phase de relance au Gabon avec l'appui du WWF. L'AFD et la coopération anglaise (DFID) appuient depuis plusieurs années ce processus dans d'autres pays de la sous-région, notamment en République du Congo et au Cameroun.

Toutes ces initiatives, visant à améliorer la gouvernance du secteur forestier au Gabon et dans la sous-région s'inscrivent en synergie avec le projet CAF qui est depuis les années 2010 la principale opération d'envergure d'appui à la gestion durable des forêts au Gabon. L'angle d'approche contrôle de l'aménagement forestier est innovant et courageux dans la sous-région où les pratiques d'exploitation illégale des forêts de production sous diverses formes sont encore significativement présentes.

Le Projet d'appui à la filière forêt-bois (PAFFB), également financé par l'ACD au Gabon, a été construit en complémentarité avec le CAF. Le CAF vise à mettre en lumière des irrégularités dans les pratiques de production des concessionnaires forestiers, le PAFFB dispose en réponse d'une assistance technique mobilisable pour les opérateurs volontaires qui souhaitent progresser et corriger ces irrégularités.⁴⁴ Le PAFFB est en cours de test d'un système de gestion à destination des entreprises forestières, nommé Pallitracks et commercialisé par la société camerounaise Prosygma. Ce système de gestion comporte des

⁴¹ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁴² L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁴³ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁴⁴ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

modules de traçabilité, le SIAF qui doit être développé par le MEF avec l'appui du CAF⁴⁵, s'assurera de la portabilité vers le SIAF des données de Pallitracks ou d'autres systèmes internes de traçabilité utilisés par les concessionnaires forestiers et/ou usines de transformation.

Le PNAT et le SNORNF en cours de mise en œuvre dans le cadre du programme CAFI du Gabon, s'inscrivent en cohérence avec le projet CAF. En effet, le PNAT vise à consolider les données sectorielles d'utilisation des terres, y compris du MEF, pour optimiser l'affectation des terres sur l'ensemble du territoire. Le SNORNF vise notamment à utiliser l'imagerie satellitaire à Haute résolution et les survols par drones pour assurer la surveillance des activités anthropiques et notamment d'exploitation forestière. Un système d'alerte entre l'AGEOS et le MEF doit notamment être mis en place.

3.3.3. Cohérence des partenariats et collaborations mises en place par le Projet

Evaluation de la cohérence des partenariats et collaborations mises en place par le Projet :



Le projet CAF a collaboré avec différentes entités au Gabon avec des résultats plus ou moins bons et concrets selon les cas. Il faut à ce sujet signaler les difficultés rencontrées par le CAF pour collaborer avec les représentants du secteur privé.

→ **Bilan et analyse des accords de collaboration signés par le CAF**

Le projet CAF a établi cinq partenariats formalisés par des protocoles d'accords avec les entités suivantes :

- **Agence d'exécution des activités de la filière forêt bois (AEAFFB).** Accord signé le 10 février 2016 et qui vise à une collaboration technique entre le projet CAF et l'AEAFFB dans la mise en œuvre de leurs activités (Art. 1). Recherche de complémentarités et de synergies pour garantir une gestion durable des forêts (Art. 2). Cadre de collaboration large et flexible sans activités précises (Art. 4) mais prévoyant des échanges d'informations et données (Art. 6 et 7.).

Entre 2016 et mi 2019, les collaborations entre le CAF et l'AEAFFB ont été très limitées, notamment en raison des priorités du CAF en 2017 (missions de contrôle) puis du blocage partiel du projet en 2018. Finalement, en 2019, le projet CAF a été placé sous la tutelle de l'AEAFFB (sachant qu'un texte devant réviser les statuts de l'AEAFFB est en attente). Le 5 décembre 2019, Le Coordonnateur du Projet CAF a été promu au poste de Directeur Général de l'AEAFFB. Il cumule actuellement les deux fonctions et les personnels du CAF et de l'AEAFFB se trouvent dans les mêmes locaux et sous l'autorité directe de la même personne. Cette situation génère des interrogations au sein des équipes et attend une clarification rapide.

- **Agence nationale des Parcs nationaux (ANPN).** Accord signé le 10 février 2016 relatif à la collaboration institutionnelle pour la gestion durable des zones tampons (Art. 1). Cadre de collaboration et organisation de missions conjointes (Art. 2) pour veiller aux règles d'exploitation dans les zones tampons, initier les Comités de concertation Provinciaux, impliquer les opérateurs forestiers, etc. (Art. 4). Existence d'un groupe d'intérêt ANPN-AGEOS-CJ-CAF. Le CAF met à disposition les données cartographiques et l'expertise forestière dans le cadre du PANEFI (Art. 6). L'ANPN met à disposition les données cartographiques des Parcs nationaux et à appuyer la logistique des missions (Art. 7).

L'ANPN est certainement l'entité avec laquelle le CAF a eu la collaboration la plus étroite, en particulier dans le cadre des missions de contrôle de 2017. L'ANPN a notamment partagé avec le CAF des informations issues du renseignement (intelligence) qui donnaient des indications sur les activités illégales en milieu forestier. Ces informations ont permis de préparer les missions de terrain. L'ANPN a également participé aux missions de contrôle en mettant à disposition des agents et du matériel dans le cadre de la Section 64 (S64 – brigade d'intervention conjointe CAF – ANPN). La participation de l'ANPN à ces missions a apporté des méthodes, une discipline de type « militaire » et une force d'intervention armée.

- **Ecole nationale des eaux et forêts (ENEF).** Accord signé le 10 février 2016 relatif à une collaboration pour l'appui et le renforcement de capacités des intervenants de la filière forêt-bois dans la mise en œuvre et le contrôle de l'aménagement forestier (Art. 1). Formations prévues sur 2 thèmes, avec possibilité de compléments : i) contrôle, et ii) cartographie et outils de navigation en

⁴⁵ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

forêt (Art. 2). Mention de missions de terrain et d'exécution de formations conjointes (Art. 5). Co-construction des modules de formation. Prise en charge logistique et paiement des prestations des formateurs par le projet CAF (Art. 6). Supervision des formations par l'ENEF (Art. 7).

En pratique, l'ENEF a collaboré avec le CAF pour l'élaboration et la mise en œuvre de formations sur l'aménagement forestier et les outils de navigation. L'ENEF a mis à disposition des enseignants pour ces formations. Il est aussi prévu que le CAF fournisse des matériels forestiers à l'ENEF (5 compas forestiers, 5 topofils, 1 kit de camping, 20 machettes, 10 limes, 6 GPS, 1 boussole topochaix, 7 boussoles brunton, 10 clisimètres et 5 dendromètres vertex).

- **Institut de pharmacopée et de médecine traditionnelle (IPHAMETRA) et ENEF.** Accord signé le 10 février 2016 relatif à la réhabilitation et à la valorisation de l'Herbier national du Gabon (HNG). Accord de collaboration technique pour la mise en œuvre des plans de travail (Art. 1). Recherche de complémentarité et de synergies (cadre commun) pour la réhabilitation de l'HNG et le renforcement de capacité des étudiants en botanique (Art. 2 et 4). Collaboration pour la recherche de financements et la définition d'un budget pour la mise en œuvre de l'accord (Art. 5). Le CAF accorde une aide financière à l'IPHAMETRA pour la réhabilitation de l'HNG (Art. 6).

Aucune mise en œuvre de cet accord n'a eu lieu. Des discussions se sont tenues et le CAF a demandé à l'IPHAMETRA de faire un état des lieux de leur matériel et de faire un bilan chiffré de leurs besoins. Mais ces derniers n'ont jamais donné suite.

- **Fonds mondial pour la nature (WWF).** Accord cadre de collaboration signé le 10 février 2016 pour l'atteinte des objectifs du CAF relevant des objectifs et domaines d'expertise du WWF Gabon (Art. 1). Comité de pilotage de l'accord devant se réunir chaque semestre (Art. 2). Formulation et planification de projets financés conjointement et mis en œuvre par le WWF en appui aux objectifs du CAF (Art. 3). Pas de précision de projet, activité ou budgets.

En 2016, le WWF Gabon a élaboré et soumis un projet budgétisé au CAF et à l'AEAFFB pour la formation et l'accompagnement des populations sur les FC. Finalement, ce projet n'a jamais été validé et n'a donc pas été appuyé par le CAF. Le WWF Gabon a toutefois collaboré avec le CAF en participant à l'élaboration de la formation sur les FC puis en contribuant aux discussions sur les référentiels de contrôles et outils. Le WWF a également participé, en tant qu'organisation internationale de la société civile, au comité en charge de la rédaction des textes juridiques relatifs aux référentiels. Le WWF Gabon a aussi participé aux trois COPIL du CAF en tant qu'ONG.

→ **Autres collaborations (ou absences de collaboration) du CAF avec des entités pertinentes au Gabon**

Conservation Justice. Au démarrage du CAF, l'ONG Conservation Justice (CJ) mettait en œuvre le Projet Appui à la Lutte contre l'Exploitation Forestière Illégale (ALEFI) au Gabon depuis 2012. CJ avait ainsi publié une série de rapports entre 2013 et 2015 qui mettaient en évidence l'exploitation illégale de bois, et notamment de Kevazingo. CJ collaborait avec le MEF et les services de police. Fin 2015, leurs enquêtes ont notamment conduit à l'interpellation d'une quarantaine de personnes, et particulier à l'arrestation d'un DP et de quatre agents des eaux et forêts ainsi que l'interpellation d'une dizaine de hauts cadres du MEF.

L'expérience, l'expertise juridique et l'indépendance de CJ en tant qu'OSC a poussé le CAF et l'ANPN à proposer une collaboration à CJ dans le cadre de la S64. Cette collaboration s'est faite de manière informelle (sans convention) et sur la base des convergences d'intérêts entre ces trois entités. Du point de vue du CAF, la présence de CJ était importante pour assurer un regard impartial et indépendant de l'administration forestière sur les contrôles. CJ était également là pour apporter des conseils sur les procédures juridiques à respecter. Enfin, le CAF a utilisé CJ pour diffuser les informations dans la presse et ainsi réduire les potentielles pressions sur le CAF suite aux contrôles. De son côté, CJ se félicite de l'action du CAF tout en déplorant des débordements en terme d'intimidation et d'usage de la violence par certains éléments de la S64.

Brainforest. Si le CAF n'a pas officiellement collaboré avec l'ONG Brainforest (pas de convention), des discussions ont eu lieu et Brainforest a participé à un COPIL du CAF. En 2016, une ébauche de convention de collaboration CAF-Brainforest avait été élaboré mais cette dernière a été bloquée par le Ministre entrant. En effet, Brainforest, du fait des positionnements politiques de son Président, a une réputation parfois négative au niveau des cadres de l'administration, ce qui explique ses difficultés à collaborer à des projets du gouvernement. Brainforest souligne l'efficacité et les résultats du CAF tout en s'interrogeant sur certains modes opératoires visant les opérateurs forestiers.

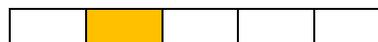
Union des forestiers, industriels du Gabon et aménagistes (UFIGA). Le CAF a très peu collaboré avec l'UFIGA qui représente 15 opérateurs forestiers parmi les plus importants et les plus engagés dans l'aménagement forestier (notamment les trois opérateurs certifiés FSC au Gabon). Pourtant, l'UFIGA, à travers sa SG, a participé à deux COPIL du CAF, dont une fois en tant que 2^{ème} vice-présidente. L'UFIGA déplore le manque d'organisation des COPIL qui regroupaient un trop grand nombre de personnes insuffisamment informées du projet. En réalité, l'UFIGA a désapprouvé certaines postures et manières de faire du CAF, notamment la priorisation des missions de contrôle, la manière de réaliser ces missions ou encore l'insuffisance de formations et de collaboration avec les services déconcentrés. Il faut également considérer que l'UFIGA a certainement eu tendance à « boycotter » le CAF, en ne participant par exemple pas aux travaux relatifs aux référentiels de contrôle.

Le CAF n'a pas non plus eu de relations de travail constructives avec le Syndicat des industriels aménagistes gabonais (SIAG) ou l'Union forestière des industries asiatiques au Gabon (UFIAG).

3.4. Efficacité

3.4.1. Taux de réalisation global et d'exécution budgétaire du projet

Evaluation du taux de réalisation global et d'exécution budgétaire du projet :



De manière factuelle et objective, le taux de réalisation et d'exécution budgétaire du projet ne peut être considéré qu'insuffisant après cinq ans de projet dont un avenant est en cours de signature pour une prorogation de deux années supplémentaires (fin des versements des fonds à décembre 2021 et d'utilisation des fonds à juin 2022). D'importants retards sont à déplorer sur la plupart des activités, ce qui entraîne une insuffisance de réalisations concrètes du projet et par conséquent une exécution budgétaire faible. Le contexte et ses évolutions, les facteurs politiques, des décisions prises et assumées du CAF et certaines lenteurs administratives reconnues par le MEF et l'AFD expliquent en partie ces retards.

Au 31 décembre 2019, le taux d'exécution budgétaire du projet CAF était de 4,24 M€, soit 35,3 % par rapport au budget total. Les paiements demandés fin 2019 et début 2020 et en attente de la signature de l'avenant à la convention de financement pour le versement par l'AFD représentaient environ 652 500 € supplémentaires. En considérant ces éléments déjà facturés par les prestataires mais non encore décaissés, le taux d'exécution budgétaire s'élève à 4,89 M€, soit 40,8% du budget total.

En considérant des contrats signés mais pas encore exécutés ou finalisés, et en particulier le contrat de construction et de réhabilitation immobilier dans l'Ogooué-Ivindo (1,13 M€ + 0,114 M€ de maîtrise d'œuvre) le budget total engagé par le CAF début 2020 est compris entre 45% et 50%.

L'état des lieux du projet au premier trimestre 2020 a été présenté en **section 2.4.7 supra**. Il met en évidence des avancées en matière d'études et d'acquisition de matériel mais aussi une insuffisance de finalisation des activités sur le terrain avec des dotations et des réalisations concrètes encore trop peu perceptibles par les bénéficiaires, notamment dans les provinces.

Différents facteurs expliquent les retards importants rencontrés par le projet CAF en matière de réalisations et d'exécution budgétaire. Nous tentons ci-dessous de résumer les principaux facteurs d'explication :

- La convention de financement a été signée le 27 décembre 2013. Le premier versement de 150 000 € n'a été demandé qu'en juillet 2014 et effectué qu'en août 2014 (six mois sans budget). La demande de la première avance de 500 000 €, permettant un démarrage effectif des activités du projet, n'a pu être faite qu'au mois de mai 2015 et versée par l'AFD en novembre 2015 (suite à la levée des conditions suspensives, notamment la rédaction du manuel de procédures du projet). **Il s'est donc écoulé près de deux ans entre la signature de la convention AFD et le versement de la première avance.**
- **Pour différentes raisons, le projet CAF a dû faire face à d'importants délais pour la conclusion des procédures d'attribution de marchés par AO.** Le délai minimum entre la demande d'ANO sur un AMI et l'obtention d'un ANO sur un contrat était théoriquement de 18 semaines, soit 4,5 mois. En pratique, ces procédures ont été rallongées, en particulier par des

délais importants pour l'obtention des ANO de l'AFD.⁴⁶ Ces difficultés ont eu tendance à crispier les relations entre le CAF et l'AFD. Ce point a notamment été évoqué lors de plusieurs COPIL. Le CAF déplore des retards cumulés importants du fait des délais de transmission des ANO par l'AFD. Sur un total de 17 marchés et avenants, les données montrent effectivement des retards significatifs dans les transmissions d'ANO. Une partie de ces retards s'explique par les difficultés rencontrées par le Gabon pour le remboursement de sa dette entre 2016 et 2018⁴⁷, et notamment pour alimenter la caisse de l'ACD. D'autres retards s'expliquent par des désaccords sur les activités, et notamment sur les missions de contrôle qui ont entraîné un blocage partiel du projet.

- Les quatre principaux contrats de prestations de services ont été signés entre mi 2016 et début 2017 bien que les demandes d'ANO sur les AMI avaient été lancées fin 2015. **L'exécution des prestations a pris beaucoup plus de temps que prévu initialement, jusqu'à trois ans dans la plupart des cas.** Ces retards sont liés aux difficultés des experts à atteindre les résultats dans les temps prévus⁴⁸, aux difficultés externes liées aux acteurs partenaires (disponibilité des données, coopération avec les experts, etc.), aux délais d'analyse et de validation des livrables par le CAF et l'AFD et aux délais d'obtention des ANO sur les paiements.⁴⁹
- **Les retards constatés dans l'attribution du matériel roulant, technique et informatique est pour une part lié aux procédures longues d'acquisition de ces matériels (y compris délais d'ANO) mais aussi et surtout à une posture assumée de la Coordination du projet.** En effet, au démarrage du projet, les informations faisant état de forts niveaux de corruptions de la plupart des DP et cantonnements ont incité le CAF à bloquer les attributions de matériel. Les missions de contrôle en 2017 ont effectivement mis à jour certaines complicités et compromissions des cadres et agents des DP et cantonnements. La première attribution de matériel significative s'est finalement faite sur instruction du Ministre en avril 2018. Depuis, aucune attribution n'a été faite dans le contexte du « kevingo gate » et de différents changements de Ministres. A son arrivée, le nouveau Ministre Lee WHITE aurait demandé d'attendre le redéploiement des cadres dans les DP et les cantonnements avant d'effectuer de nouvelles attributions en matériel.
- Enfin, un dernier élément d'explication des retards porte sur **les changements de Ministres et de cadres du MEF et donc de caps et de priorités au cours du CAF. A chaque nouvelle nomination, le CAF a dû consulter le Ministre et lui présenter les objectifs et activités du projet ainsi que recueillir des instructions.** Suite aux missions de contrôle menés en 2017, le CAF a également été bloqué par la Ministre qui a finalement été démise de ses fonctions. Plus généralement, les relations entre le CAF et les principales DG du MEF n'ont pas été bonnes, ce qui n'a pas permis de travailler dans des conditions de sérénité et de collaboration constructive et efficace.

3.4.2. Degré d'atteinte des résultats à mi-parcours par objectifs et en fonction des évolutions du contexte

Evaluation de l'atteinte des résultats à mi-parcours par objectifs :



Des tableaux synthétisent l'évaluation des résultats à mi-parcours, la légende des couleurs est ci-dessous.

Activité commencée	■	■	■
Activité bien avancée	■	■	■
Activité terminée ou en voie de l'être	■	■	■

⁴⁶ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁴⁷ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁴⁸ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁴⁹ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

➔ **Atteinte des résultats de l'Objectif 1 « Renforcer les moyens du MEF »**

- *R1.1. : Les services déconcentrés sont dotés en infrastructures de base (bureaux, logements) permettant au MEF de déployer son personnel affecté au contrôle*

Les études du projet immobilier ont été réalisées par SIMA&KOZ sur une période de près de trois ans (au lieu de 9 mois). Mais aucune construction ou réhabilitation n'a été réalisée à ce jour. Un marché de construction et réhabilitation a été attribué fin 2019 pour la province de l'Ogooué-Ivindo mais les travaux n'ont pas démarré faute de versement de l'avance au prestataire.

Quatre autres dossiers de consultation des entreprises sont prêts mais doivent faire l'objet d'une analyse pour envisager des économies budgétaires. Le Projet prévoit de lancer graduellement ces quatre AO restants pour parvenir à atteindre ce résultat d'ici fin 2021.

Résultat attendu	R1.1 - Les services du MEF sont dotés en infrastructures (bureaux, logements) permettant au MEF de déployer son personnel affecté au contrôle	1	2	3
Activités	A1.1.1 - Conception du projet immobilier			
	A1.1.2 - Réalisation du projet immobilier			

Tableau 1. Evaluation à mi-parcours du résultat 1.1 - Résultat non atteint

- *R1.2. : Les services centraux et déconcentrés du MEF sont dotés en équipements leur permettant de mener leurs activités de contrôle dans de bonnes conditions*

Les services centraux du MEF n'ont pas bénéficié de dotations, c'est le CAF lui-même qui utilise et gère les véhicules et le matériel à Libreville tout en se tenant à disposition du MEF en cas de demandes spécifiques.⁵⁰

Une partie des services déconcentrés de six Provinces ont reçu en tout neuf véhicules et 14 kits forestiers remis en avril 2018. Le CAF doit acquérir neuf véhicules supplémentaires, attribuer six véhicules déjà acquis et quatre pirogues. Le CAF doit encore attribuer du matériel forestier, de camping et informatique (voir **Annexe 6**) dans trois Provinces supplémentaires au niveau des DP et des cantonnements (Haut-Ogooué, Ngounié, Moyen-Ogooué). Il est prévu d'atteindre ce résultat d'ici fin 2021.

Résultat attendu	R1.2 - Les services centraux et déconcentrés du MEF sont dotés en équipements lui permettant de mener ses activités de contrôle dans de bonnes conditions	1	2	3
Activités	A1.2.1 - Préparation des dossiers de renforcement en équipements			
	A1.2.2 - Réalisation des opérations de renforcement en équipements			

Tableau 2. Evaluation à mi-parcours du résultat 1.2 - Résultat très partiellement atteint

- *R1.3 : Mise en place d'un Système d'Information opérationnel*

Les études préparatoires au SIAF ont été réalisées sur une période de plus de deux ans (au lieu de 8 mois) mais aucun AO n'a été lancé par le CAF. Aujourd'hui, le contexte a changé et le MEF souhaite développer un système d'information plus complet que le SIAF conceptualisé par IGN-FI. Un dialogue étroit doit se nouer entre la DGF, le CAF et le partenaire technique et financier identifié par le MEF pour le développement de son système d'information. L'atteinte de ce résultat fin 2021 ne pourra se faire qu'en synergie et en complémentarité avec les avancées du projet du MEF.

Résultat attendu	R1.3 - Mise en place d'un Système d'Information opérationnel	1	2	3
Activités	A1.3.1 - Analyse des applicatifs et solutions techniques existantes			
	A1.3.2 - Analyse des besoins fonctionnels			
	A1.3.3 - Développements et/ou adaptation ou achat de progiciels			

Tableau 3. Evaluation à mi-parcours du résultat 1.3 - Résultat très partiellement atteint

- *R1.4. : Les services centraux et déconcentrés du MEF sont dotés en ressources humaines en quantité et qualité leur permettant de mener leurs activités de contrôle*

Les études relatives au GPRH ont été réalisées sur une période de près de trois ans (au lieu de 2 ans). La DCRH du MEF est satisfaite des formations et des outils mis à disposition. Cependant rien ne permet d'assurer à ce stade que les livrables produits et l'expertise disponible seront effectivement valorisés pour

⁵⁰ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

un prochain redéploiement de RH au sein du MEF. La question des redéploiements est actuellement en cours de traitement progressif par le Ministre et ses équipes qui viennent de nommer neuf nouveaux DP et s'apprête également à nommer de nouveaux Chefs de cantonnements.

Le CAF n'a pas le pouvoir ni les moyens d'assurer l'atteinte de ce résultat qui dépend en premier lieu des décisions internes au MEF et des moyens alloués au redéploiement.

Résultat attendu	R1.4 - Les services du MEF sont dotés en ressources humaines en quantité et qualité leur permettant de mener leurs activités de contrôle	1	2	3
Activités	A1.4.1 - Etudes sur le redéploiement et le recrutement	■	■	■
	A1.4.2 - Activités de redéploiement et de recrutement	■	■	■

Tableau 4. Evaluation à mi-parcours du résultat 1.4 - Résultat non atteint

➔ **Atteinte des résultats de l'Objectif 2 « Renforcer les capacités techniques du MEF »**

- R2.1 : Les référentiels du contrôle forestier sont réalisés pour l'ensemble des processus de contrôle

Les référentiels et outils de contrôle ont été élaborés, testés et validés par l'essentiel des parties prenantes sur une période de près de trois ans (au lieu de 18 mois). La validation de ces référentiels et des textes juridiques complémentaires produits doit être faite par signature du Ministre. A ce stade, les formations et les missions de contrôle basées sur ces outils n'ont pas encore eu lieu, ces activités sont programmées en 2020.

Si les thématiques abordées par les référentiels dépassent le cadre de la gestion forestière, il peut être regretté le fait que le CAF n'ait pas traité de manière exhaustive les thématiques de social interne et surtout de social externe dans les outils développés. De même, des grilles d'analyse des documents (PA, PG, PAO) restent encore à être produites pour disposer d'un ensemble d'outils de contrôle exhaustif, qui prend en considération les étapes préalables aux contrôles à réaliser au niveau provincial. Un dispositif de suivi des contrôles dans le temps reste aussi à élaborer.

Résultat attendu	R2.1 - Des référentiels du contrôle forestier sont rédigés pour l'ensemble des processus de contrôle	1	2	3
Activités	A2.1.1 - Identification des sources et références	■	■	■
	A2.1.2 - Rédaction de référentiels pour les procédures de contrôle	■	■	■
	A2.1.3 - Validation de ces référentiels auprès de toutes les parties prenantes (administration, opérateurs économiques, ONG, etc.)	■	■	■
	A2.1.4 - Réalisation d'outils permettant la mise en œuvre concrète de ces référentiels sur le terrain (fiches de contrôle, outils de saisie des contrôles, etc.)	■	■	■
	A2.1.5 - Définition des démarches à suivre suite aux contrôles	■	■	■

Tableau 5. Evaluation à mi-parcours du résultat 2.1 - Résultat presque atteint

- R2.2. : Les agents et cadres des services centraux et déconcentrés du MEF sont formés sur le contrôle de l'aménagement forestier.

Le CAF a mené des sensibilisations et des formations dans les services déconcentrés du MEF en 2015 et 2016 concernant principalement la lecture de cartes, les outils de navigation (GPS, boussole), le processus de création des forêts communautaires et l'analyse des PAO. Si la réalisation effective de ces formations est bien documentée par des rapports, on déplore néanmoins l'absence de formation au cours des trois dernières années du projet, ce volet ayant été délaissé en attendant la validation des référentiels.

Au regard des informations et avis collectés sur le terrain, il apparaît que les formations effectuées sont insuffisantes à ce stade pour prétendre avoir atteint le résultat espéré. Un programme de formation ambitieux est prévu à travers tout le pays pour 2020 et 2021. Un bilan final permettra de déterminer si le résultat aura été atteint à la fin du projet.

Le processus de définition et réalisation de formations continues aux côtés de l'ENEF n'a pas encore été concrètement opéré. D'après les discussions tenues entre le CAF et l'ENEF, un module de formation contrôleur devra être intégré au cursus des élèves. Pour plus d'efficacité dans le contrôle qui sera réalisé par les élèves lorsqu'ils seront en poste, d'autres modules de formations de l'ENEF complémentaires au contrôle pourraient être révisés avec l'appui du CAF, notamment traitant des sujets d'aménagement, de certification forestière (de légalité et de gestion durable) et d'étude d'impact environnemental et social.

Résultat attendu	R2.2 - Les agents et cadres des services centraux et déconcentrés du MEF sont formés sur le contrôle de l'aménagement forestier	1	2	3
Activités	A2.2.1 - Finalisation du plan de formation	■	■	■



Tableau 6. Evaluation à mi-parcours du résultat 2.2 - Résultat insuffisamment atteint

→ **Atteinte des résultats de l'Objectif 3 « Apporter une preuve indépendante de la réalité et de la qualité des contrôles réalisés par le MEF »**

En lieu et place de la vérification du contrôle, le CAF a mené au sein d'une brigade mixte plusieurs missions de contrôle forestier en 2016 et 2017, associant de manière variable les services déconcentrés du MEF. Ces missions de contrôles ont été menées avec une certaine efficacité et des résultats probants en matière d'identification et de documentation d'activités illégales et/ou irrégulières. Le CAF a mené une douzaine de missions de contrôle qui ont permis de contrôler dans l'Estuaire, l'Ogooué-Ivindo et le Woleu-Ntem environ neuf CPAET, 25 CFAD, 26 FC, 13 unités de transformation et 31 opérateurs indépendants.

Pour autant, ces missions sont critiquables sur la forme et n'ont pas permis un renforcement des services déconcentrés suffisant. Les missions de contrôle ont été bloquées à partir de fin 2017 sans que des activités de vérification des contrôles aient pris le relais.

Le soutien à un dispositif d'audit des exploitants forestiers n'a pas été réalisé.

Résultat attendu	R3 - Apporter une preuve indépendante de la réalité et de la qualité des contrôles réalisés par le MEF	1	2	3
Activités	A3.1 - Vérification du contrôle			
	A3.2 - Soutien à un dispositif d'audit des exploitants forestiers			

Tableau 7. Evaluation à mi-parcours du résultat 3 - Résultat non atteint

→ **Projection sur les résultats atteignables par OS d'ici la fin du projet (juin 2022 pour l'utilisation des fonds)**

La figure ci-dessous représente, par regroupements d'activités des trois OS, en bleu foncé au premier plan de la figure les résultats atteints à mi-parcours et en bleu clair en arrière plan ceux estimés atteignables en fin de projet.

Ces projections et leurs réalisations concrètes ne peuvent engager la responsabilité des experts SalvaTerra. Ces résultats en fin de projet sont jugés réalistes sous réserve i) du déroulement des activités du projet conformément au programme de travail des équipes du CAF sur les deux prochaines années sans période de blocage majeur et ii) de la mise en œuvre de l'essentiel des recommandations adressées par cette évaluation à mi-parcours (Cf. **section 5 infra**).

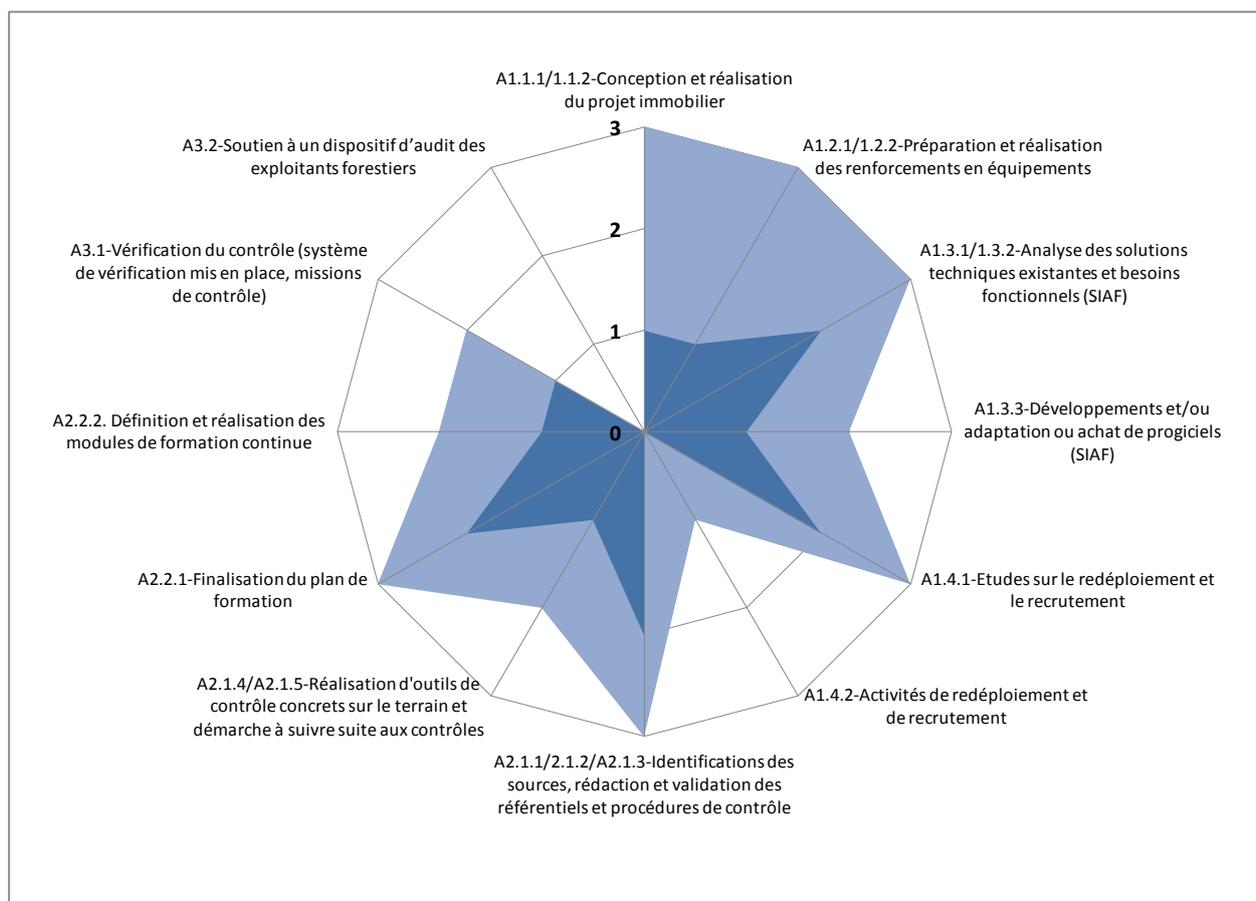


Figure 6. Synthèse de l'analyse de la performance du projet (Evaluateurs, 2020)

3.5. Efficience

3.5.1. Efficience de la gestion du budget de fonctionnement et des ressources humaines disponibles

Evaluation de l'efficience de la gestion du budget de fonctionnement et des ressources humaines disponibles



➔ Analyse du rapport coûts / efficacité / résultats des RH du projet

La convention de financement signée en décembre 2013 prévoyait un budget de 1,2 M€ pour l'ATI et 850 000 € pour le fonctionnement du projet (RH comprises). Le budget détaillé présenté dans la note de présentation du projet (MEF, 2012) prévoyait des budgets légèrement inférieurs (1 M€ pour l'ATI et 708 000 € pour le fonctionnement) car l'exonération de taxes n'était pas encore acquise.

Le budget initialement prévu par le MEF (2012) prévoyait des primes pour quatre agents, à savoir le Coordonnateur (450 €/mois), le Coordonnateur adjoint (300 €/mois), un comptable (150 €/mois) et un secrétaire (80 €/mois). Le total devait représenter 980 € par mois, soit 11 760 € par an.

En pratique, le projet CAF a financé directement les primes de cinq agents pour des montants bien supérieurs à ceux initialement prévus dans le document de projet. Le Coordonnateur bénéficie d'une prime de 2 287 €/mois, le Coordonnateur adjoint perçoit une prime de 1 220 €/mois, le Responsable passation de marché perçoit 1 067 €/mois, l'aide comptable 534 €/mois et un chauffeur 305 €/mois. Le total représente 5 412 € par mois, soit 64 944 € par an.

Le budget alloué aux primes des agents du CAF a donc été multiplié par six par rapport aux prévisions initiales du document de projet. Considérant que la plupart des agents concernés sont également fonctionnaires et perçoivent donc des salaires associés, le montant des primes versées semble relativement élevé par rapport aux prévisions initiales même si ces dispositions ont été validées par le MEF et l'AFD.

De plus, le projet CAF a recruté des personnels d'appuis complémentaires dont les primes ont été imputées sur le budget de fonctionnement. Il s'agit notamment de deux logisticiens-agents de bureau (582 €/mois et 291 €/mois), une secrétaire de direction/Assistante Juridique (776 €/mois), une secrétaire/gestion des stocks (340 €/mois), une ménagère (291 €/mois) et un gardien de nuit (152 €/mois). Le budget correspondant est en moyenne de 1 432 € par mois, soit 29 190 € par an.

Au total, les coûts en RH pour le personnel national ont été en moyenne de 94 134 € par an. Ce chiffre représente 55 % du budget annuel moyen théoriquement alloué au fonctionnement du projet dans la convention de financement et 3,9 % du budget annuel moyen du projet sur cinq ans (2,4 M€ par an). Cependant, du fait des retards accumulés et des taux de décaissement faibles du projet (4,24 M€ à la fin 2019), le coût des RH sur cinq ans représente en moyenne 11,1 % des budgets consommés par le Projet. Ce pourcentage devrait mécaniquement baisser avec l'augmentation prévue des décaissements liés à la mise en œuvre des projets immobiliers.⁵¹

Il faut signaler que ces coûts RH n'intègrent pas les perdiems versés aux agents en mission : 107 €/j pour un Chef de mission, 76 €/j pour un agent/technicien et 53 €/j pour un chauffeur. Ces coûts de perdiems sont intégrés au budget de fonctionnement du projet, ce qui paraît cohérent concernant les activités et objectifs de résultats assignés aux agents du pool technique du projet CAF.

A cela, il faut ajouter le coût de l'ATI qui s'élève en moyenne à 15 000 €/mois. Sur cinq ans de contrat, le coût global de l'ATI s'est élevé à 831 000 €, soit en moyenne 166 200 € par an. Ce montant est conforme aux tarifs généralement pratiqués dans le secteur par les bureaux d'études internationaux. Ce montant est inférieur aux prévisions de la convention (1,2 M€), ce qui permettrait au projet de disposer d'une enveloppe non consommée de 379 000 €, de quoi financer deux années supplémentaires d'ATI en 2020 et 2021, si cette recommandation des experts SalvaTerra était retenue.

→ **Efficiences de l'utilisation des RH et niveaux d'engagement et de compétences**

Le premier point à signaler est le fort engagement, le dynamisme et le haut niveau de professionnalisme des principaux cadres du projet, à savoir le Coordonnateur, le Coordonnateur adjoint, le RPM et l'ATI.⁵²

De manière générale, le Coordonnateur a géré sérieusement et efficacement⁵³ son projet et ses équipes. Ce dernier bénéficie d'une réputation de dynamisme, de rigueur et d'exigence sur le niveau d'engagement et de motivation de ses agents.⁵⁴ Le Coordonnateur a bénéficié d'un appui politique fort (notamment au travers de l'actuel Ministre des eaux et forêts, ex SE de l'ANPN) pour se maintenir en poste et poursuivre les actions du projet malgré un niveau important de défiance et de contestation des méthodes et de la légitimité du CAF au sein des hauts cadres du MEF. Le Coordonnateur revendique une intransigeance et un engagement sans faille à poursuivre les actions du CAF appuyées par la Présidence de la République.

Le Projet a connu deux Coordonnateurs adjoint. Nous n'avons pas pu rencontrer le premier pour évaluer son action. Il apparaît cependant qu'il était un agent expérimenté et qualifié pour la fonction. Ce dernier a finalement démissionné suite à certains désaccords stratégiques et d'orientations du projet. Il est actuellement en poste à l'UFIGA. Le second Coordonnateur adjoint, en poste depuis 2019 (mais auparavant technicien CAF), fait preuve de dynamisme et de rigueur dans son travail.

Le RPM est en charge des passations de marchés, du suivi administratif des contrats et intervient dans les échanges avec l'AFD et la gestion de projet au sens large. Ce dernier est qualifié et engagé pour la

⁵¹ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁵² L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁵³ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁵⁴ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

réalisation de ses activités. Les documents fournis attestent d'une rigueur et bon niveau technique et administratif dans le suivi des dossiers.

L'ATI est un expert sénior expérimenté en gestion forestière dans le Bassin du Congo. Son niveau d'organisation et de maîtrise technique des dossiers est très satisfaisant. Ce dernier est plus particulièrement en charge du suivi technique et organisationnel de toutes les activités du projet, du reporting et du suivi budgétaire. La base de documentation fournie aux évaluateurs était parfaitement structurée, claire et complétée à chaque demande des évaluateurs. Tous les documents demandés ont pu être fournis et attestent de la bonne organisation et du bon suivi technique et budgétaire du projet. Le contrat de cet ATI s'est terminé au T3 2019 et n'a pas été renouvelé. Au regard de la qualité de sa prestation et de son niveau de connaissance du projet, il apparaît essentiel de renouveler son contrat pour la fin du projet (Cf. recommandations en **section 5 infra**).⁵⁵

De manière générale, les profils des agents du pool technique du CAF sont pertinents par rapport aux tâches qui leurs sont confiées.⁵⁶ Il faut noter la motivation de ces agents et leur fierté à travailler au sein du CAF. La plupart soulignent leur satisfaction à travailler au sein du projet qui leur a permis de se renforcer en termes de compétences, de contribuer à des missions intéressantes telles que l'élaboration des référentiels, les formations dans les services déconcentrés et les missions de contrôle forestier. Ces derniers déplorent néanmoins l'image négative qu'ils ont auprès de leurs collègues du MEF et donc les relations parfois tendues entretenues avec ces derniers. Certains avouent avoir été mal à l'aise par moment lors des missions de contrôle, du fait des méthodes employées et de l'intransigeance vis-à-vis de leurs collègues des administrations déconcentrées.

→ **Analyse de l'efficience des composantes du budget de fonctionnement hors RH**

Les autres frais de fonctionnement intègrent l'entretien et le fonctionnement des véhicules, le fonctionnement des bureaux et des frais généraux.

Le budget fonctionnement des véhicules n'intègre pas le coût d'acquisition des véhicules du CAF qui a été imputé sur le budget équipements du projet. Le budget fonctionnement des véhicules a varié approximativement entre 45 274 € en 2016 et seulement 20 121 € en 2019 (données estimatives). Sur quatre ans de 2016 à 2019, le coût de fonctionnement des véhicules est approximativement évalué à 130 500 €, soit 15,6 % du budget consommé pour le fonctionnement du projet entre 2016 et 2019 (hors primes RH et organisation des COPIL). Ce budget intègre la remise en état, l'entretien et l'assurance de 4 véhicules de l'ex PAPPFG en 2016 (véhicules non utilisés par le CAF actuellement), le fonctionnement (entretien, assurance, carburant) de 6 véhicules du siège pendant 4 ans (2016-2019) ainsi que les assurances de véhicules additionnels attribués ou en attente d'attribution aux services déconcentrés (15 mentionnés en 2019).

Le budget fonctionnement bureaux siège intègre la location et l'assurance des locaux, les petits travaux, l'entretien du matériel informatique et autres, les factures d'eau, électricité et téléphone, les frais de cabinet comptable⁵⁷, les consommables, l'abonnement tracking des véhicules, les frais de réunions et les autres frais. Ce budget fonctionnement bureaux s'élève à environ 369 914 € sur 4 ans. Entre 2016 et 2018, le budget annuel est resté relativement stable (autour de 95 000 €/an) avant de baisser en 2019 à 79 000 €. Dans l'ensemble, le budget de fonctionnement des bureaux représente 47,3 % des budgets alloués au fonctionnement du projet entre 2016 et 2019 (hors primes RH et organisation des COPIL).

⁵⁵ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁵⁶ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁵⁷ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

Le budget « frais généraux et autres » intègre des frais bancaires, des frais de communication, des frais de publication d'AMI-AO et des participations à des séminaires régionaux/internationaux. Ce budget frais s'élève à 100 200 € sur quatre ans de projet. Il représente environ 12 % des budgets consommés pour le fonctionnement du projet entre 2016 et 2019 (hors primes RH et organisation des COPIL).

Le dernier poste de consommation du budget de fonctionnement correspond aux 29 190 € par an liés aux primes des six employés supplémentaires cités plus haut. Cela représente 14% des budgets consommés pour le fonctionnement du projet entre 2016 et 2019 (hors primes RH et organisation des COPIL).

Le différentiel correspond aux dépenses effectuées fin 2014 et en 2015.

3.5.2. Efficience de l'utilisation des budgets par rapport aux réalisations et aux résultats atteints

Evaluation de l'efficience de l'utilisation des ressources par rapport aux résultats atteints :



Dans la **section 3.5.1. supra**, il a été démontré des coûts de fonctionnement supérieurs aux prévisions établis, notamment aux lignes budgétaires de la convention de financement du projet CAF. Au-delà des écarts entre prévisionnel et réel dus notamment aux primes versées aux agents abordés dans la section précédente, l'augmentation du budget de fonctionnement est aussi à associer au recrutement et à la mobilisation de personnel complémentaire relatif à l'extension géographique du projet CAF anticipée (Cf. discussion sur le périmètre du projet dans la **section 3.1.3. supra**).

Cette extension géographique a permis d'atteindre des résultats complémentaires en termes de cartographie des concessions forestières et zones exploitées (provinces couvertes non prévues au départ) ainsi qu'un meilleur déploiement dans des missions de formations et de contrôles. Au contraire, le blocage qu'a connu le CAF suite aux missions de contrôle réalisées en 2017 a occasionné des périodes d'inactivité de certains agents du pool technique entre 2017 et 2020, les primes versées pour leur participation au CAF constituant alors des dépenses du budget non efficientes.

Les budgets alloués aux activités du projet semblent globalement utilisés de manière efficiente : les ordres de grandeur des montants affectés aux marchés de prestations intellectuelles sont comparables à d'autres prestations similaires réalisées dans la sous-région.

Les ressources financières mobilisées pour atteindre les résultats d'équipements de l'OS 1 du projet CAF sont relativement efficientes. Quelques décisions auraient pu encore augmenter le rapport prix/usage/quantité des matériels achetés, par exemples : boussole Suunto en remplacement des Topochaix, achat de motos à la place de voitures pour le déplacement des agents des cantonnements, pas d'achat de Thuraya ni de clisimètres (peu utilisés en pratique). Les budgets alors dégagés auraient pu permettre d'acheter plus de GPS, matériel le plus utilisé et utile pour le contrôle sur le terrain.

Concernant les missions du pool technique du CAF, les résultats obtenus en termes de renforcement des capacités des agents des services déconcentrés (OS 2 du projet CAF) semblent insuffisants au regard des budgets mobilisés pour les missions des agents du CAF. Ce constat s'explique par le remplacement de missions de contrôle en lieu et place des missions de formation des agents des services déconcentrés.

Les réhabilitations et constructions des bureaux et logements pour les agents n'ont pas encore démarrées. Cependant, les montants du budget du projet CAF provisionnés pour ces travaux apparaissent élevés au regard du nombre de bâtiments et ne permettent pas de couvrir tous les besoins (gap de près de deux milliards de FCFA à combler). Les équipes du projet CAF et le Ministre Lee White semblent disposer à trouver des solutions pour rendre ces budgets réhabilitation et construction plus efficientes, parmi les pistes évoquées par ces acteurs que les évaluateurs estiment pertinentes : usage des bois saisis par le MEF et maîtrise d'œuvre des travaux internalisée au MEF (en remplacement de Sima & Koz, soit un gain de près de 200 MFCFA hors province Ogooué-Ivindo déjà engagé). Les évaluateurs SalvaTerra estiment par ailleurs que les designs des bâtiments auraient pu être simplifiés pour limiter les coûts de construction.

Enfin, des dépenses du projet CAF ont été estimées inéligibles par l'AFD en raison de manquements observés dans le strict respect des procédures. Ces dépenses représentent plus de 23 M FCFA (soit 35 k€) d'après le fichier de suivi du CAF et concernent essentiellement un séjour d'étudiants en Afrique du Sud, des tenues pour les agents du CAF. D'autres dépenses inéligibles relatives à des perdiems et frais d'hôtel lors des missions de contrôle avaient été relevées lors du 3^{ème} audit comptables et financiers du projet pour un montant proche de 15 M FCFA (soit 23 k€).

Les évaluateurs SalvaTerra considèrent le montant de ces dépenses inéligibles comme modéré pour un projet de 12 M€ et invitent l'AFD et le CAF à se réunir pour trouver des solutions définitives sur le statut de dépenses inéligibles ou non, notamment en réponse au recours gracieux déposé par le CAF dans son courrier N°0294/MEFMEPCPAT/SG/CAF. Cette réunion pourrait également permettre de discuter de l'avenant à la convention de financement permettant de valider les réaffectations budgétaires à opérer à l'annexe 3 de cette convention de financement pour correspondre aux dépenses réellement opérées. Ces problématiques budgétaires devront être traitées au maximum six mois avant la fin du projet CAF (date limite de versement des fonds fin décembre 2021) afin de ne pas créer de difficultés au MEF et à l'AFD pour la clôture et l'évaluation finale du projet CAF.⁵⁸

3.6. Impact

3.6.1. Impacts sur les services centraux du MEF et le secteur forestier au Gabon

Évaluation des impacts sur les services centraux du MEF :



Au niveau central, les meilleures illustrations des impacts du projet CAF sont d'une part le rapprochement entre le Projet et l'AEAFFB et d'autre part la nomination au poste de Ministre de M. Lee WHITE.⁵⁹ Pour le premier point, au-delà des questions matérielles, l'AEAFFB intègre l'ensemble des outils techniques développés par le CAF (en particulier les référentiels de contrôle) ainsi que les compétences des agents du CAF logés dans les mêmes bureaux que leurs collègues de l'AEAFFB. Pour le second point, M. Lee WHITE a fortement contribué au projet CAF et aux missions de contrôle lors de son précédent poste de SE de l'ANPN, si sa nomination au poste de Ministre ne peut être en totalité imputée au CAF, les résultats du projet ont très probablement eu un impact significatif pour concrétiser cette nomination.⁶⁰

Sous la direction de la DGF, un système d'information est en cours de développement dont le champ d'action est plus large que les études techniques conduites par IGNEFI financées par le CAF dans le cadre du SIAF.⁶¹ Les résultats de ces études IGNEFI seront considérés par la DGF pour l'élaboration du système d'information interne au MEF, de même des synergies budgétaires sont à discuter entre la DGF et le CAF pour le déploiement du système d'information du MEF.⁶²

Les missions de contrôle opérées par le CAF et pilotées depuis Libreville ont eu des impacts significatifs auprès des opérateurs forestiers : des preuves ont été mises en évidence et des amendes transactionnelles intégrant un préjudice pour l'Etat ont sanctionné les actes d'illégalité relevés. Si l'effet dissuasif de ces missions de contrôle de CAF ne peut être évalué de manière totalement indépendante des autres politiques forestières menées par le Gabon (interdiction des grumes, FSC à l'horizon 2022, segmentation de la filière avec l'appui de partenaires comme OLAM, etc.), elles semblent avoir eu un impact réel sur les pratiques des opérateurs forestiers de plus en plus nombreux à s'engager avec des partenaires techniques pour atteindre des standards de certification (via le PPECF financé par la KfW).

Le redéploiement des RH suite aux travaux de GPRH n'a pas encore été opéré. L'impact du projet sur cette thématique ambitieuse et elle-même fort impactante sur la qualité du travail délivré par les fonctionnaires au niveau central et déconcentré n'est donc pas encore mesurable.

⁵⁸ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁵⁹ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁶⁰ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁶¹ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁶² L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

Au niveau central, les impacts du projet CAF sont ainsi jugés satisfaisants alors même que le Projet dispose de deux années supplémentaires pour la mise en œuvre de ses activités prioritairement ciblées sur les provinces.

3.6.2. Impacts sur les services déconcentrés du MEF dans les provinces cibles

Evaluation des impacts sur les services déconcentrés du MEF dans les provinces cibles :



Au moment de l'évaluation du projet, force est de constater que les impacts visibles et mesurables du projet CAF auprès des services déconcentrés du MEF sont assez faibles. Les réhabilitations et constructions de bureaux et logements pour les agents n'ont pas encore démarré sur le terrain, les impacts des formations auprès des agents des services déconcentrés sont encore trop faibles et n'ont pas suffisamment traité des contrôle sur le terrain (avec peu ou pas de formations pratiques selon les provinces), les travaux de cartographie des concessions et zones exploitées des provinces ne sont plus à jour dans les bureaux des DP (depuis fin 2016) et les dotations matérielles n'ont été que très partiellement réalisées.

Lors des visites dans les provinces de l'Ogooué-Ivindo et du Woleu-Ntem des experts SalvaTerra, de nombreux agents ont dit ne pas comprendre l'intérêt de prolonger le CAF de deux ans au regard des résultats quasi inexistantes sur le terrain et dans leur quotidien de ce projet. Les évaluateurs ne reprennent pas à leur compte ce diagnostic en l'état, mais il illustre la perception que peuvent avoir les fonctionnaires du MEF dans les provinces alors que ces services déconcentrés représentaient au départ les bénéficiaires privilégiés du projet CAF.⁶³

Le projet CAF prévoit sur les deux années restantes de l'avenant à la convention de financement de finaliser les activités du projet prévues dans les provinces. Les impacts mesurables et perçus par les agents des services déconcentrés seront mieux évalués lors de l'évaluation finale du projet CAF.

En revanche, pour les DP et cantonnements qui ont reçu des véhicules du projet CAF lors des premières dotations réalisées en avril 2018, ces véhicules auraient permis sur la période mai 2018 à janvier 2019 de réaliser plus de 200 missions sur le terrain et affliger près de 260 M FCFA d'amendes (Cf. **Annexe 7** sur les utilisations des véhicules affectés par le CAF), soit une moyenne de 3,5 M FCFA par mois et par service déconcentré d'amendes dont une partie pourrait permettre de financer les budgets de fonctionnement de ces services très largement sous dotés par l'Etat (Cf. recommandations en **section 5. infra**).⁶⁴

3.6.3. Impacts en matière de contrôle de l'aménagement forestier

Evaluation des impacts en matière de contrôle de l'aménagement forestier :



Comme cela a été évoqué dans plusieurs sections de ce rapport d'évaluation, les missions de contrôle de l'aménagement opérées par le projet CAF en 2016 et 2017 ont eu des impacts indéniables.⁶⁵ Les opérateurs forestiers ont conscience qu'ils peuvent être contrôlés à tout moment et faire l'objet d'amendes en cas d'illégalités avérées. Lors de la mission dans les provinces des experts SalvaTerra, certains concessionnaires forestiers se sont montrés peu enclin à recevoir la mission, exprimant une certaine crainte vis-à-vis du CAF et des contrôles que le Projet a réalisé.

Après 2017 et jusqu'au moment de cette évaluation, les impacts du CAF sur le contrôle de l'aménagement forestier sur le terrain sont assez faibles. Les services déconcentrés n'ont pas été suffisamment renforcés, en termes de formation technique et de matériel (rôles du CAF) mais aussi en budget de fonctionnement (rôle de l'Etat) pour être en mesure d'opérer des contrôles forestiers de manière opérationnelle et efficace sur le terrain. Les remous provoqués par les missions de contrôle du CAF organisées depuis Libreville en

⁶³ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁶⁴ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁶⁵ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

2017 ont eu pour conséquence un blocage des missions de contrôle du CAF commandité par le bailleur de fond du projet (AFD), par certains hauts cadres du MEF mais aussi pas des réseaux d'influence diplomatique européens ou asiatiques.

Mise à part la crainte du contrôle présente chez les opérateurs forestiers depuis les missions de contrôle opérées par le CAF en 2017, les impacts du projet CAF sur l'opérationnalisation des contrôles de l'aménagement forestier restent faibles à ce jour. Les deux dernières années du projet devraient renforcer les services déconcentrés (formations aux référentiels de contrôle et autres thématiques et outils associés au contrôle de l'aménagement, dotations de matériel, programme immobiliers) pour la réalisation effective des contrôles de l'aménagement forestier. Les statuts de l'AEAFFB devraient évoluer d'ici la fin du projet CAF et lui permettre de pérenniser les acquis du CAF afin de superviser les contrôles de l'aménagement opérés par des services opérationnels renforcés. La question des budgets de fonctionnement des services déconcentrés reste cependant une contrainte majeure à lever pour de meilleurs contrôles de l'aménagement, cette condition préalable dépasse le mandat du projet CAF.⁶⁶

Parmi les thématiques de formation soulevées dans l'étude de faisabilité ONFI-SOFRECO en 2012, il avait été identifié des formations à l'audit et des formations « comportementales ». L'étude précisait concernant les formations à l'audit : « *le contrôle de l'aménagement forestier s'apparente souvent à de l'audit : il faut échantillonner les surfaces, limites, arbres à contrôler, prendre de la distance par rapport aux nombreux constats issus de ces échantillons, quantifier, relativiser, peser le pour et le contre, etc. En un mot, statuer sereinement* ». Pour les formations « comportementales » il était dit dans cette étude : « *Elles pourront concerner la « culture du service public » et la gestion des conflits (pour réduire la culture de la coercition ou de l'amende) et le leadership des cadres (soutien aux équipes de terrain ou subordonnées en général)* ».

Ces deux sujets de formation, non repris dans le cadre logique du projet (MEF, 2012), sont fondamentaux pour augmenter les impacts du contrôle de l'aménagement forestier. Bien que cela ne soit pas forcément intuitif, un agent contrôleur ne cherchant pas en premier lieu à mettre des amendes relèvera plus de non conformités qu'un agent focalisé sur la répression. Nous proposons de reprendre ces thèmes de formation d'ici la fin du projet CAF pour augmenter à court, moyen et long termes les impacts des contrôles forestiers réalisés par les services déconcentrés du MEF.

3.7. Durabilité / viabilité

3.7.1. Durabilité des apports techniques et organisationnels du projet au sein du MEF après le CAF

Evaluation de la durabilité des apports techniques et organisationnels du projet CAF :



L'analyse des impacts du projet (Cf. [section 3.6. supra](#)) a mis en évidence une forte appropriation des acquis du CAF au niveau de l'AEAFFB. L'organisation que le Ministre Lee WHITE souhaite implémenter au sein du MEF tendrait à stabiliser l'AEAFFB voire à renforcer ses mandats, parmi eux celui de gestion des contrôles de l'aménagement forestier. Cette Agence, sur le modèle de l'ANPN, jouirait d'une relative indépendance financière et technique.⁶⁷ Si un tel montage se confirme, les résultats et acquis du projet CAF seraient très probablement en mesure de perdurer dans le temps.⁶⁸

⁶⁶ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁶⁷ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁶⁸ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

Comme cela a été observé durant les cinq premières années du projet CAF, les résultats et acquis d'un tel projet de gouvernance forestière sont intimement liés à une volonté politique forte d'assainir progressivement le secteur forestier gabonais de ses mauvais élèves et de faire progresser les concessionnaires forestiers volontaires. Les changements de Ministre des Eaux et Forêts et des principaux cadres dans les services déconcentrés (DP, chef de cantonnement) représentent des risques ou opportunités de sécurisation des acquis du projet CAF dans le temps. L'équipe actuellement en place démontre une volonté à maximiser les apports du projet CAF pour pérenniser le travail engagé par le Projet et ses partenaires d'amélioration de la bonne gouvernance forestière au Gabon.

D'ici la fin du projet, un travail de capitalisation de l'ensemble des outils devra être réalisé. Il s'agit de structurer l'archivage des produits techniques du projet (référentiels de contrôle, cartes des concessions et zones exploitées dans les provinces, supports des formations réalisées, méthodologies de contrôle, principaux livrables des prestations intellectuelles, etc.), d'imprimer et diffuser des versions papiers et électroniques (sur clé USB) de cet archivage documentaire aux principales parties prenantes du projet et notamment aux agents du MEF au niveau central et déconcentré. Cette étape, faute de temps et/ou de budget, est souvent bâclée en fin de projet par les coordinations ou unités de gestion de projet.

Un processus de formation de formateurs ou de point focal « formations aux contrôles » identifié dans chaque service déconcentré du MEF est également une option permettant de pérenniser les acquis des formations réalisées par le CAF et la transmission des compétences de contrôles de l'aménagement forestier entre les agents au fur et à mesure des rotations des agents. La pratique sur le terrain de ces formations pourra s'opérer directement lors des contrôles chez les concessionnaires forestiers si les moyens nécessaires à ces contrôles sont réunis à l'issue du projet CAF (Cf. **section 3.7.2. infra**).

Il serait également nécessaire de mettre en place un mécanisme de suivi dans le temps des contrôles forestiers. La procédure de contrôle élaborée lors de la production des référentiels et outils de contrôle mentionne en son point 7 un archivage des documents mais pas un processus de suivi des contrôles et de leurs résultats. Dans le prolongement de ce qui a été dit lors de l'analyse des impacts du projet (Cf. **section 3.6.3. supra**), un processus d'audit repose également sur le suivi dans le temps et au fil des contrôles des irrégularités relevées (appelées « Demande d'actions correctives - DAC » dans certains standards de certification forestière). Ce processus permet d'analyser la progression ou non des opérateurs forestiers contrôle après contrôle, il permet également de ne pas analyser les mêmes thématiques ou points de contrôle à chaque mission des agents contrôleurs.

Un premier bilan comparatif pourrait être fait des missions de contrôles réalisés en 2017 et d'un nouvel état des lieux pouvant être opéré lors des formations aux référentiels de contrôle prévues sur les deux dernières années du projet. Le mécanisme de suivi des contrôles pourra être réalisé sur cette base et en synergie avec le système d'information en cours de développement au MEF sous la direction de la DGF.

Les travaux de GPRH ne sont pas encore suffisamment appropriés au niveau central de la DCRH. Les équipes du CAF devront durant les deux dernières années du projet encore sensibiliser la DCRH au niveau central et son service positionné au MEF à l'intérêt des outils développés par le projet CAF. Un premier redéploiement des RH avant la fin du projet, impliquant le prestataire APAVE qui se montre disponible, assurerait probablement une meilleure durabilité de ces travaux importants du projet CAF.⁶⁹

3.7.2. Durabilité des apports matériels et opérationnels du projet au sein du MEF après le CAF

Evaluation de la durabilité des apports matériels et opérationnels du projet CAF :



A l'instar de tout matériel attribué par un projet, la durabilité de ces dotations est liée à deux principaux facteurs : la non appropriation personnelle du matériel attribué et l'entretien régulier qui doit être réalisé pour assurer le fonctionnement opérationnel du matériel dans le temps (ex : vidanges et réparations des véhicules au kilométrage recommandé, entretien des toitures des bâtiments construits ou rénovés).

Concernant le premier point, les experts SalvaTerra ont d'ores et déjà pu constater quelques pertes de matériels des kits forestiers distribués dans les provinces de l'Ogooué-Ivindo. Un système de bons de sortie et entrée du matériel à signer par l'emprunteur peut être mis en place dans chaque service déconcentré du

⁶⁹ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

MEF, sous la responsabilité du DP, du Chef de cantonnement ou de tout agent qui aura été responsabilisé par ces autorités. Mise à part cette précaution, il est difficile de se prémunir totalement de ce risque de disparition du matériel de service pour des intérêts personnels.⁷⁰

L'entretien régulier du matériel doté aux services déconcentrés soulève un problème plus global abordé dans différentes sections de ce rapport d'évaluation : le budget de fonctionnement des services déconcentrés. Cette problématique fondamentale, relevée dès l'étude de faisabilité du projet CAF en 2012, déborde du mandat d'un projet comme le CAF. Il s'agit d'un pré requis indispensable pour assurer la durabilité des acquis matériels (dotations, réhabilitations et constructions de bureaux ou de logements) ainsi que des opportunités de déploiement sur le terrain des agents pour les missions de contrôle.⁷¹

La durabilité des apports matériels (équipements, bâtiments, etc.) et opérationnels (capacités de déploiement des agents sur le terrain pour réaliser les contrôles de l'aménagement forestier) qui ont été possible grâce au projet CAF ne pourront être assurée que si des mécanismes de financement sont mis en place pour alimenter de manière stable et régulière les budgets de fonctionnement des services déconcentrés. Sans moyens budgétaires, les DP et cantonnements doivent mobiliser les opérateurs contrôlés et sont davantage en proie à la corruption ou complaisance. De même, les salaires des agents devraient faire l'objet de revalorisation sur la base de résultats afin de motiver les agents à lutter au quotidien contre les actes de corruption dont ils peuvent faire l'objet.⁷²

Il est également à noter que plusieurs terrains ou bâtiments dont l'usage est acquis au MEF ne sont pas enregistrés comme propriétés du MEF dans le cadastre national. Afin de sécuriser dans le temps le projet immobilier financé par le CAF, il conviendra de mener en parallèle et à jusqu'à son terme la procédure de bornage (pour l'obtention des titres fonciers) et de permis de construire de chaque parcelle ou bien immobilier objet de réhabilitation ou construction. Cette procédure a une durée de trois mois et représente des frais modestes (exemples relevés dans la province de l'Ogooué-Ivindo : 25 000 FCFA/borne, 100 000 FCFA/logement pour un permis de construire).

4. Conclusion

Évaluation de la performance globale du projet à mi-parcours :



En conclusion, le niveau de performance du projet CAF est jugé globalement moyen au moment de cette évaluation du projet par les experts SalvaTerra.

A deux ans de son terme, le CAF doit aujourd'hui parvenir à s'ancrer durablement dans le paysage institutionnel forestier du Gabon. Cela passera nécessairement par une atteinte de résultats probants et concrets sur le terrain et dans les administrations déconcentrées d'ici la fin du projet.

Le niveau de performance du projet CAF pourrait être révisé au niveau satisfaisant si l'ensemble des activités prévues d'ici la fin du projet se déroule effectivement d'ici fin 2021.

⁷⁰ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁷¹ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁷² L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

PERTINENCE					
Evaluation de la pertinence globale du projet					
Evaluation de la pertinence des 3 objectifs et activités associées et de leur complémentarité					
Evaluation de la pertinence du montage institutionnel, du mode opératoire et du périmètre du projet					
COHERENCE INTERNE ET EXTERNE					
Evaluation de la cohérence du cadre logique du projet					
Evaluation de la cohérence du dimensionnement par rapport aux objectifs du projet					
Evaluation de la cohérence du suivi-évaluation et pilotage du projet					
Evaluation de la cohérence avec les politiques et stratégies sectorielles nationales					
Evaluation de la cohérence avec les projets et initiatives au niveau national et régional					
Evaluation de la cohérence des partenariats et collaborations mises en place par le Projet					
EFFICACITE					
Evaluation du taux de réalisation et d'exécution budgétaire du projet					
Evaluation de l'atteinte des résultats attendus par objectifs					
EFFICIENCE					
Evaluation de l'efficacité de la gestion du budget de fonctionnement et des ressources humaines disponibles					
Evaluation de l'efficacité de l'utilisation des ressources par rapport aux résultats atteints					
IMPACT					
Evaluation des impacts sur les services centraux du MEF					
Evaluation des impacts sur les services déconcentrés du MEF dans les provinces cibles					
Evaluation des impacts en matière de contrôle de l'aménagement forestier					
DURABILITE					
Evaluation de la durabilité des apports techniques et organisationnels du projet CAF					
Evaluation de la durabilité des apports matériels et opérationnels du projet CAF					

5. Recommandations pour la fin du projet CAF

Les recommandations faites ci-dessous n'engagent que les experts SalvaTerra, elles sont issues de leurs propres analyses et couvrent les points saillants de l'évaluation sans pouvoir reprendre la totalité des travaux et observations réalisés lors de cette étude. Selon nous, la mise en œuvre de ces recommandations permettra d'améliorer significativement les résultats du projet à son terme prévu en décembre 2021 pour le versement des fonds d'après l'avenant à la convention de financement en cours de signature.

Ces recommandations s'adressent aux équipes du projet CAF, au bailleur de fonds AFD ainsi qu'au MEF et Gouvernement gabonais.

Pour plus de clarté, ces recommandations ont été organisées en deux sections « Organisationnel et budgétaire » et « Technique ».

5.1. Organisationnel et budgétaire

Aux équipes du projet CAF et à l'AFD⁷³ :

- Organiser un COPIL dès que possible. En complément des présentations faites pour le COPIL, une note explicative du tableau des indicateurs du CAF devra être fournie aux membres du COPIL en plus du tableau lui-même pour préciser et discuter des objectifs fixés au projet. Ces documents devront être envoyés aux membres du COPIL au moins cinq jours ouvrés avant la tenue du COPIL.
- Recruter un ATI rapidement (si possible le précédent ATI, M. Richard GARRIGUE, pour plus d'efficacité).⁷⁴ Cette recommandation est d'autant plus urgente que le Coordonnateur du projet CAF est également Directeur de l'AEAFFB depuis décembre 2019.⁷⁵
- Régulariser d'ici un à deux ans les lignes budgétaires du projet par voie d'avenant à la convention de financement. Une réunion entre la partie Gabonaise et l'AFD statuera sur les réaffectations des lignes budgétaires à opérer selon les dépenses déjà opérées et celles qui peuvent être envisagées de manière réaliste d'ici la fin du projet. Cette réunion pourrait également permettre de décider sur les dépenses inéligibles relevées par l'AFD.
- Réaliser une évaluation finale en fin de projet.

Aux équipes du projet CAF :

- Livrer le matériel disponible dans les locaux du CAF à Libreville aux services déconcentrés (DP et cantonnements) dès que possible.
- Engager et mener à terme les procédures d'enregistrement au cadastre national des parcelles et biens immobiliers faisant l'objet de réhabilitations ou constructions financées par le CAF.

Au MEF et Gouvernement gabonais :

- Une clarification doit être faite dès que possible entre les activités, les personnels et les budgets affectés à l'AEAFFB et ceux du projet CAF. Les responsabilités et fonctions de coordination du CAF doivent notamment être clarifiées au regard de celles de l'AEAFFB.
- Dans le prolongement de la recommandation précédente, une clarification sur la situation juridique du projet et de sa tutelle doit être opérée et validée par le COPIL ou le COS, précisant les mandats respectifs du Secrétariat Général du MEF et de l'AEAFFB
- Rechercher des financements complémentaires au projet CAF, à partir de début 2021 quand le Projet aura montré des impacts pour ses bénéficiaires dans les provinces (premiers bâtiments du programme immobilier, début des formations, etc.). Ces financements complémentaires pourraient

⁷³ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁷⁴ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

⁷⁵ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

permettre de compléter le projet immobilier et prolonger les cycles de formation dans les services déconcentrés ainsi que les appuis apportés aux modules de formation continue à l'ENEF.

- Analyser les difficultés budgétaires des services déconcentrés afin de réfléchir à des réformes organisationnelles, budgétaires ou fiscales permettant de sécuriser les budgets annuels de fonctionnement des DP et cantonnements. Bien que le contrôle forestier ne doive pas être envisagé selon une logique de répression avec pour finalité la distribution d'amendes, un comparatif du coût des amendes infligées selon les textes en vigueur et du coût des contrôles pourrait constituer un argument fort pour le MEF afin de convaincre le reste des équipes gouvernementales d'affecter des budgets significatifs aux services déconcentrés du MEF.⁷⁶ La rétribution partielle du montant des amendes collectées est dans ce contexte une piste intéressante si et seulement si elle est associée à un processus de suivi et gestion rigoureux des contrôles organisés et non biaisé pour l'attribution d'amendes (ex : ne pas chercher uniquement des souches ou culées non marquées en forêt).

5.2. Technique

5.2.1. Formations des services déconcentrés

Aux équipes du projet CAF :

- Réaliser des formations dans les 9 provinces concernant les référentiels et outils de contrôle. Ces sessions de formations devraient également reprendre les thèmes des précédentes formations réalisées par le Projet : analyse d'un PAO et outils de cartographie, lecture de carte, etc. Les formations devraient également contenir des modules pratiques sur le terrain, notamment pour la formation concernant la mise en œuvre des référentiels et outils de contrôle qui devra prévoir un volume de temps important en accompagnement des agents sur le terrain de type « coaching ». Enfin, il serait nécessaire de reprendre les thématiques de formation à l'audit et formation comportementale associées au métier de contrôleur qui avaient été proposées dans l'étude de faisabilité du projet CAF.
- Remettre lors des formations des versions papiers des modules de formation, des référentiels et outils de contrôles et des principaux textes juridiques associés aux référentiels. Chaque agent recevant ces documents signera une décharge.
- Elargir l'appui du CAF à l'ENEF concernant des modules de formation sur les thématiques de l'aménagement forestier, de la légalité, de la certification forestière (FSC mais aussi les autres certificats de légalité et gestion durable au Gabon dont notamment le PAFC).

Au MEF et Gouvernement gabonais :

- Identifier un poste de formateur au contrôle de l'aménagement forestier dans chaque province qui aura le rôle de continuer les formations au contrôle chaque année à l'issue du projet CAF.
- Harmoniser les différents outils et pratiques en cours (Pallitrack, SIAF, etc.) avec la mise en place de documents de traçabilité administratifs communs à tous les opérateurs forestiers (l'AEAFFB pourrait mettre en place ces modèles de documents de traçabilité et les vendre à des prix raisonnables pour contribuer à son financement ou à celui des services déconcentrés du MEF).

5.2.2. Capitalisation du projet

Aux équipes du projet CAF :

- Mettre en place un mécanisme de suivi des contrôles dans le temps en complément des référentiels et outils de contrôle élaborés et en synergie ou complémentarité avec le système d'information en cours de développement au MEF sous la direction de la DGF.
- Créer des dossiers techniques à remettre aux parties prenantes (notamment les agents du MEF) en fin de projet (référentiels de contrôle, cartes des concessions et zones exploitées dans les provinces, supports et modules des formations réalisées par le Projet, méthodologies de contrôle, éventuellement certains livrables des prestations intellectuelles, etc.) Ces dossiers seront diffusés

⁷⁶ L'AFD ne partage pas cette analyse et/ou cette formulation, l'Annexe 1 synthétise les points de vue et commentaires de l'AFD.

en versions papier et électronique (sur clé USB). Il est nécessaire de prévoir un budget spécifique, qui peut être pris sur la ligne des imprévus. Un second dossier de capitalisation, confidentiel, contenant l'ensemble des documents de projets (tous les livrables, états budgétaires, autres documents interne à la cellule de coordination, rapports des missions de contrôle, etc.) pourrait être constitué et remis à la Direction de Cabinet du Ministre, à la DGF et à l'IGS.

- Evaluer en fin de projet les impacts des missions de police forestière réalisées en 2017 (améliorations des entreprises, changements des agents administratifs identifiés comme corrompus en 2017, analyse des résultats des formations).
- Faire en fin de projet un état des lieux de la mise en œuvre de l'aménagement par province et installer un outil de suivi annuel au niveau du MEF (logé à l'AEAFFB et/ou à la DGF).
- Proposer un modèle de gestion des stocks matériels au sein des DP et cantonnements avec des bons d'entrée et sortie du matériel associés à un magasin et recensement périodique.

5.2.3. Divers technique

Aux équipes du projet CAF :

- Rétablir le fonctionnement du CSADCA pour mettre à jour les cartes des CFAD, CPAET, UFG et AAC en cours de production.

Au MEF et Gouvernement gabonais :

- Mettre en place un processus permettant de faire redescendre les informations du niveau central, notamment les cartes des CFAD, CPAET, UFG et AAC, aux provinces des quatre territoires forestiers du Gabon (TFI, TFM, TFB et TFG).
- Réaliser un redéploiement des RH selon les travaux du GPRH avant la fin du projet.

Annexes

Annexe 1. Synthèse des commentaires de l'AFD sur le rapport d'évaluation à mi-parcours du projet CAF

1. En préambule, l'Ambassade de France et l'AFD déplorent le consultant se soit contenté de refléter dans ce rapport la seule opinion de la partie gabonaise et qu'il semble pas avoir compris que :le projet est financé par les fonds de l'accord de conversion de dette qui est un don de l'Etat français à l'Etat gabonais,

2. la mise en œuvre du projet est déléguée par et pour la partie française, à l'AFD/

Ces deux points justifient largement que les avis de l'Ambassade de France et de l'AFD soient repris dans le corps de l'évaluation. Ce que le consultant a refusé de faire, obligeant l'AFD à demander un droit de réponse sous forme d'annexe au rapport.

Il est également regrettable que le rapport se montre à de nombreuses reprises catégorique sans apporter d'éléments étayant ses affirmations ; que certaines conclusions soient incohérentes, inexactes, voire fausses ; qu'il sorte du périmètre qui lui est attribué et se prononce sur des sujets sur lesquels le consultant n'a aucune compétence.

Le tableau ci-dessous reprend donc les commentaires de l'AFD que le consultant s'est refusé d'introduire dans le corps du rapport.

N°	Section du rapport d'évaluation	Extrait du rapport	Commentaires et points de vue de l'AFD
1	Résumé exécutif / Principaux points saillants de la mise en œuvre du Projet CAF et résultats atteints	<i>En 2017, le CAF a mené des missions inopinées de contrôle de l'aménagement forestier auprès de plusieurs dizaines d'opérateurs forestiers dans trois provinces (Ogooué-Ivindo, Woleu-Ntem et Estuaire). Ces missions ont été conduites par une brigade mixte CAF, ANPN, ONG Conservation justice (CJ) qui s'est déployée sur le terrain avec force et dynamisme en employant parfois des méthodes « abrasives ».</i>	Cette partie du rapport n'est pas suffisamment claire. Il convient de rappeler que ces activités, telles qu'elles ont été conduites, étaient hors mandat du CAF et que des dérives policières ont conduit à des déclarations d'incident opérationnel de la part de l'AFD. On peut également rappeler qu'à cette occasion, il a été question de suspendre le coordinateur en raison de la gravité des faits et que ces incidents font toujours l'objet d'un suivi de la part du siège de l'AFD.
2	Résumé exécutif / Principaux points saillants de la mise en œuvre du Projet CAF et résultats atteints	<i>A ce jour, le MEF a décidé de développer son propre système d'information avec un partenaire privé, le CAF devra donc étudier la meilleure manière d'accompagner ce processus en cours tout en capitalisant sur les travaux déjà réalisés.</i>	On note que la décision du MEF de recourir à un partenaire privé a été prise de manière unilatérale et sans capitaliser sur les études financées sur les fonds du projet CAF et effectuées par IGN-FI. Cette activité prévue dans le projet a engendré un coût non négligeable et ne sera malheureusement pas conduite à son terme.
3	Résumé exécutif / Principaux points saillants de la mise en œuvre du Projet CAF et résultats atteints	<i>A ce jour, ces travaux n'ont pas permis d'optimiser les processus de redéploiement des personnels au sein du MEF et des services déconcentrés. Le CAF devrait être proactif</i>	Les études menées dans le cadre du projet sont restées lettre morte et cette activité ne peut être considérée comme menée de façon satisfaisante. Le rapport se contente d'une remarque incantatoire sur la proactivité

N°	Section du rapport d'évaluation	Extrait du rapport	Commentaires et points de vue de l'AFD
		<i>sur les deux prochaines années pour encourager le MEF à valoriser les travaux réalisés sur la GPRH.</i>	nécessaire du MEF, sans pour autant faire de recommandation concrète.
4	Résumé exécutif / Pertinence	<i>Les besoins des services déconcentrés en matière de bureaux, logements, équipements roulants et matériel forestier (OS1) étaient pertinents lors de l'instruction du projet CAF et le sont toujours aujourd'hui.</i>	On peut se poser la question quand on sait que le budget du MEF ne permet pas aujourd'hui d'assurer le paiement des salaires de ses fonctionnaires. Pour juger de la pertinence des besoins des services déconcentrés, il ne suffit pas de constater que ces matériels n'existent pas. Il faut mettre ces besoins en perspective avec la situation globale du MEF et les évolutions constatées. Une fois qu'on aura acheté des véhicules, comment le carburant sera-t-il payé ? Idem pour les imprimantes : comment les cartouches d'encre seront-elles payées ? etc.
5	Résumé exécutif / Cohérence interne et externe	<i>Le Projet s'inscrit pleinement dans la logique des politiques et stratégies passées, actuelles et en projection au Gabon en matière d'aménagement durable des forêts.</i>	Cette remarque est lapidaire et insuffisante. Si on regarde les moyens budgétaires mis à disposition par l'Etat gabonais pour atteindre ces objectifs, on constate un réel décalage.
6	Résumé exécutif / Efficacité	<i>les retards de l'AFD dans la délivrance des ANO qui ont retardé les processus de passation de marché</i>	Cette remarque est infondée et n'est d'ailleurs absolument pas documentée. Il est étonnant qu'elle soit ainsi reproduite, sans vérification, par le consultant en charge du rapport et que l'AFD soit contrainte d'intégrer un démenti dans une liste d'observations qui ne lui a même pas été demandée. L'AFD s'interroge à juste titre, sur ce point et sur d'autres, sur l'impartialité du consultant.
7	Résumé exécutif / Efficacité	<i>autres retards administratifs</i>	Quels retards administratifs ? Si on veut que ce rapport soit utile, il faut qualifier précisément les faits afin qu'on y remédie. S'il s'agit de la DG Dette ou de la TSEFC, il faut le dire clairement afin que le message soit porté aux autorités gabonaises.
8	Résumé exécutif / Efficience	<i>Les rapports coût / efficacité / résultats sont pour l'instant corrects bien qu'une évaluation plus fine doit être réalisée à la fin du Projet.</i>	Cette information est lapidaire, inexacte et infondée. Les coûts de fonctionnement du projet sont déjà largement dépassés par rapport à ce qui était prévu dans la convention initiale et il ne reste plus assez de fonds pour financer l'ensemble des constructions/réhabilitations prévues dans le projet.
9	Résumé exécutif / Efficience	<i>A ce jour, le coût des RH sur cinq ans (hors ATI) représente en moyenne 11,1 % des budgets totaux consommés par le Projet. Ce pourcentage devrait mécaniquement baisser avec</i>	Les projets immobiliers n'avancent pas et les coûts de fonctionnement ne cessent de s'accroître. En conséquence, contrairement à ce qui est écrit par le consultant, le pourcentage du budget total dédié aux RH

N°	Section du rapport d'évaluation	Extrait du rapport	Commentaires et points de vue de l'AFD
		<i>l'augmentation prévue des décaissements liés à la mise en œuvre des projets immobiliers.</i>	ne cesse de s'accroître et ne permettra pas, à terme, de financer l'ensemble des activités prévues dans le projet.
10	Résumé exécutif / Efficience	<i>Il convient de signaler la compétence et le professionnalisme des principaux cadres du Projet, à savoir le Coordonnateur, le Coordonnateur adjoint, le RPM et l'ATI. De manière générale, le Coordonnateur a géré sérieusement et efficacement le Projet et ses équipes. L'ATI est un expert sénior expérimenté en gestion forestière dans le Bassin du Congo, au regard de la qualité de sa prestation et de son niveau de connaissance du Projet, sa mobilisation est jugée tout à fait efficiente.</i>	Cette affirmation est inexacte et infondée. Elle ne repose sur aucune évaluation menée au sein de l'UGP et est en contradiction flagrante avec l'absence de résultats atteint par le projet.
11	Résumé exécutif / Efficience	<i>Les budgets de fonctionnement du Projet sont relativement élevés mais s'expliquent notamment par le nombre de véhicules à entretenir et assurer, les frais de fonctionnement des bureaux et la prise en charge de primes de salaires pour six employés non prévus initialement mais jugés nécessaires considérant l'extension du périmètre d'intervention du Projet.</i>	Il serait intéressant de comprendre comment vous évaluez l'efficience d'un projet. A quoi servent ces employés concrètement ? Il faudrait peut-être challenger ces affirmations et les étayer. Quels sont les résultats qu'ils ont produits ? en quoi ont-ils contribué à l'atteinte des objectifs ? Il s'agit d'une évaluation, pas de constater simplement ce qui est fait/existe. Le nombre d'employés – nombre qui reste imprécis et ne cesse d'évoluer - semble au contraire démontrer l'inefficience du projet. Surtout que vous dites plus loin qu'ils ont été au chômage technique pendant 2 ans.
12	Résumé exécutif / Impact	<i>En revanche, pour les DP et cantonnements qui ont reçu des véhicules du projet CAF en avril 2018, ces véhicules auraient permis entre mai 2018 et janvier 2019 de réaliser plus de 200 missions sur le terrain en neuf mois d'utilisation.</i>	Ce n'est pas tant le nombre qui est intéressant que l'évaluation de ces missions. Merci de préciser les conclusions opérationnelles de ces rapports.
13	Résumé exécutif / Performance globale du projet	<i>l'évaluation dans deux ans en fin de projet démontrera très probablement une meilleure performance globale du projet</i>	Cette évaluation n'a pas pour objectif de tirer des plans sur la comète mais d'analyser des faits précis et de faire des recommandations
14	Résumé exécutif / Performance globale du projet	<i>le projet CAF est un projet de gouvernance très ambitieux qui implique qu'à l'échelle du cadre de résultat prévisionnel le Projet ne puisse afficher de meilleures performances à ce stade.</i>	Incompréhensible et non corrigé malgré la remarque de l'AFD.

N°	Section du rapport d'évaluation	Extrait du rapport	Commentaires et points de vue de l'AFD
15	Résumé exécutif / Principales Recommandations	<i>Recruter un ATI rapidement (si disponible M. Richard GARRIGUE pour plus d'efficacité)</i>	Affirmation non étayée et inacceptable si elle n'est pas argumentée et documentée car elle ouvre la voie à n'importe quel scénario. En quoi un ATI est plus utile qu'un coordinateur ??? A quoi va-t-il servir ? pendant combien de temps ? L'AFD est convaincue du contraire et s'interroge à nouveau sur l'impartialité du consultant ayant rédigé cette partie du rapport. Il semble d'ailleurs, d'après nos recherches, qu'il s'agisse de M. Richard Garrigue lui-même, ce qui est totalement inacceptable, cette personne étant associée indûment à l'exercice d'évaluation.
16	Résumé exécutif / Principales Recommandations	<i>Rechercher des financements complémentaires au projet CAF, pour compléter le Projet immobilier et prolonger les cycles de formation dans les services déconcentrés.</i>	Cela semble aller à l'encontre des conclusions sur l'efficacité et l'efficience du projet qui sont faites par le consultant dans d'autres parties de l'évaluation Cette recherche de financements complémentaires conduit à penser que les objectifs du CAF étaient trop ambitieux, les financements mal évalués, trop éparpillés et ne permettant pas d'aller au bout des activités. Tout cela remet en question la durabilité du projet. Il est incompréhensible que le consultant ne se soit pas aperçu de cette incohérence.
17	Résumé exécutif / Principales Recommandations	<i>Mettre en place des réformes organisationnelles, budgétaires ou fiscales permettant de sécuriser les budgets annuels de fonctionnement des DP et cantonnements.</i>	Flou et incantatoire
18	Résumé exécutif / Principales Recommandations	<i>Mettre en place un processus permettant de faire redescendre les informations du niveau central aux provinces.</i>	Pas prévu dans le projet ? Cela semble être une défaillance importante. Comment l'expliquer.
19	2.4.5 2018 : Capitalisation des premiers acquis malgré un projet en arrêt / Acquisitions et dotations en véhicules et matériel	<i>En juillet 2018, le CAF a signé un contrat avec la société SODIM TP pour la fourniture 7 véhicules 4x4. Le premier versement s'est fait en septembre 2018 puis le deuxième versement et le versement de solde se sont fait en juin 2019.</i>	A-t-on un suivi de ces véhicules ? Sait-on s'ils sont tous en fonctionnement ?
20	2.4.6 2019 et début 2020 : Projet toujours à l'arrêt et fin théorique des versements / Acquisitions de nouveaux matériels	<i>Le CAF a notamment acquis un traceur A0 (lot 5) pour l'impression de cartes grand format.</i>	Où est ce traceur ? fonctionne-t-il ? est-il utilisé ?

N°	Section du rapport d'évaluation	Extrait du rapport	Commentaires et points de vue de l'AFD
21	2.4.6 2019 et début 2020 : Projet toujours à l'arrêt et fin théorique des versements / Acquisitions de nouveaux matériels	<ul style="list-style-type: none"> • 29 kits ordinateur / imprimante / onduleur (+ Windows, Office et antivirus) (lot 1) ; • 10 décamètres, 7 rubans diamétriques de 3 m, 15 rubans diamétriques de 5 m, 4 rubans spencer de 25 m, 25 compas forestiers, 10 topofils et 7 ficelles de 30 m (lot 2) ; • Matériel de camping : 30 hamacs, 30 sacs à dos, 30 torches frontales, 30 imperméables, 25 torches longue portée, 25 sifflets, 15 trousses de secours, 50 machettes, 25 limes (lot 3) • 20 GPS, 15 boussoles Topochaix, 8 boussoles Brunton, 15 clisimètres et 7 dendromètres Vertex (lot 4) ; • 17 photocopieurs noir et blanc (lot 6) 	Suivi de ces matériels ?
22	3.1.1 Pertinence globale du projet / Evaluation de la pertinence globale du projet	<i>Manque de maisons et états délabrés des maisons affectés aux agents : 5 logements du MEF dont 3 très vétustes pour 85 agents dans la province du Woleu Ntem</i>	Quel est le budget de l'Etat gabonais pour assurer une maintenance sur le long terme ? Cela questionne la durabilité du projet et remet en question l'évaluation du consultant.
23	3.1.1 Pertinence globale du projet / Evaluation de la pertinence globale du projet	<i>Enfin, le Projet n'a pas prévu de travailler sur des réformes organisationnelles, budgétaires ou fiscales au sein du MEF ou du gouvernement permettant d'assurer des lignes budgétaires et moyens de fonctionnement aux services déconcentrés du MEF. Ce constat pondère légèrement l'évaluation positive de la pertinence globale du projet CAF : une administration déconcentrée équipée et formée (objectifs du CAF) sans lignes budgétaires de fonctionnement annuel sécurisées ne sera toujours pas en mesure d'assurer ces activités de manière opérationnelle et indépendante (notamment des opérateurs privés qu'elle devra alors mobiliser pour ses déplacements, comme cela est encore le cas aujourd'hui).</i>	La question de la durabilité du projet continue à se poser. Cela pose même la question de savoir si le projet n'aurait pas dû être déployé une fois les budgets de fonctionnement réellement disponibles.

N°	Section du rapport d'évaluation	Extrait du rapport	Commentaires et points de vue de l'AFD
24	3.1.3 Pertinence du montage institutionnel, du mode opératoire et du périmètre du projet / Pertinence du montage institutionnel et du pilotage du projet	<i>Le nouveau Ministre Lee WHITE connaît parfaitement le CAF, ses objectifs et ses équipes pour avoir étroitement collaboré lorsqu'il était à la tête de l'ANPN.</i>	A nuancer. L'ANPN a été associée au CAF mais n'en connaît pas tous les détails.
25	3.1.3 Pertinence du montage institutionnel, du mode opératoire et du périmètre du projet / Pertinence du mode opératoire du projet	<i>De manière synthétique, la pertinence de ce mode opératoire ayant substitué des missions de contrôle à celles de renforcements des services déconcentrés est discutable même si elle ne peut être totalement condamnée considérant l'urgence de contrôler et condamner certaines pratiques d'opérateurs forestiers ne respectant pas les règles de gestion durable des forêts en vigueur et menaçant la pérennité des ressources forestières nationales. Ce mode opératoire a conduit à bloquer le projet CAF pendant pratiquement deux années et à ne pas utiliser de manière optimale les budgets du projet ni les ressources humaines mobilisées dont certaines ont été au chômage technique durant certaines périodes.</i>	Ces méthodes ont été adoptées de façon unilatérale, dans un esprit totalement contraire au projet et à l'ACD et en infraction avec le mandat de l'AFD. Il ne revient pas au consultant de dire si ces méthodes sont condamnables ou pas ou alors il doit justifier son affirmation au regard d'un référentiel à préciser.
26	3.3.1 Cohérence avec les politiques et stratégies nationales dans le secteur forestier et les autres secteurs associés aux ressources naturelles et au développement économique	<i>Bien que le CAF ait connu plusieurs Ministres différents entre 2015 et 2019, la nomination du Ministre Lee WHITE va dans le sens du positionnement du CAF et de la stratégie et politique nationale qui entend gérer durablement la ressource forestière, maximiser les retombées économiques et sociales et profiter des possibilités de financement liées aux objectifs mondiaux d'atténuation des changements climatiques.</i>	Cette affirmation doit être étayée par des évolutions concrètes dans le secteur.
27	3.3.1 Cohérence avec les politiques et stratégies nationales dans le secteur forestier et les autres secteurs associés aux ressources naturelles et au développement économique	<i>En cherchant à appuyer la mise en œuvre et le contrôle de l'aménagement forestier, le projet CAF s'inscrit donc en pleine cohérence avec la stratégie et la politique actuelle et des 20 dernières années du Gabon dans le secteur forestier.</i>	A noter que le Gabon ne se donne pas les moyens financiers de ses ambitions. Ce qui constitue une nuance de taille dans l'appréciation du consultant.
28	3.3.2 Cohérence avec les projets et initiatives pertinentes au niveau national et régional	<i>D'autre part, les infrastructures et résultats du projet PAPPFG ont été autant que possible valorisés par le CAF à son démarrage, en particulier les travaux du BIB (fiches de collecte de données, base de données sous format tableur excel).</i>	Totalement infondé, les la plupart des documents relatifs au projet BIB n'ont jamais été retrouvés comme en témoigne l'évaluation ex post du cabinet Agora Consulting. D'où tirez-vous cette affirmation ? Avez-vous eu accès aux données collectées ? Si oui, merci de nous les transférer.

N°	Section du rapport d'évaluation	Extrait du rapport	Commentaires et points de vue de l'AFD
29	3.3.2 Cohérence avec les projets et initiatives pertinentes au niveau national et régional	<i>Le CAF vise à mettre en lumière des irrégularités dans les pratiques de production des concessionnaires forestiers, le PAFFB dispose en réponse d'une assistance technique mobilisable pour les opérateurs volontaires qui souhaitent progresser et corriger ces irrégularités.</i>	Ca n'a jamais été le cas dans la réalité.
30	3.3.2 Cohérence avec les projets et initiatives pertinentes au niveau national et régional	<i>Ce système de gestion comporte des modules de traçabilité, le SIAF qui doit être développé par le MEF avec l'appui du CAF</i>	Le projet SIAF n'existe plus en tant que tel.
31	3.4.1 Taux de réalisation global et d'exécution budgétaire du projet	<i>En pratique, ces procédures ont été rallongées, en particulier par des délais importants pour l'obtention des ANO de l'AFD.</i>	Cette remarque est infondée et n'est d'ailleurs absolument pas documentée. Il est étonnant qu'elle soit ainsi reproduite, sans vérification, par le consultant en charge du rapport et que l'AFD soit contrainte d'intégrer un démenti dans une liste d'observations qui ne lui a même pas été demandée. L'AFD s'interroge à juste titre, sur ce point et sur d'autres, sur l'impartialité du consultant.
32	3.4.1 Taux de réalisation global et d'exécution budgétaire du projet	<i>Une partie de ces retards s'explique par les difficultés rencontrées par le Gabon pour le remboursement de sa dette entre 2016 et 2018</i>	Totalement faux. L'ACD n'est pas impactée par les sanctions mises en place suite aux arriérés de paiement du Gabon. Il est surprenant que le consultant n'ait pas vérifié cette information.
33	3.4.1 Taux de réalisation global et d'exécution budgétaire du projet	<i>D'autres retards s'expliquent par des désaccords sur les activités, et notamment sur les missions de contrôle qui ont entraîné un blocage partiel du projet.</i>	Incohérent. Soit les retards sont le fait des lenteurs de l'AFD soit ils résultent du non-respect des procédures par le CAF/partie gabonaise.
34	3.4.1 Taux de réalisation global et d'exécution budgétaire du projet	<i>Ces retards sont liés aux difficultés des experts à atteindre les résultats dans les temps prévus</i>	Quelles difficultés ? Dues à qui ? MCette remarque est floue et doit être précisée.
35	3.4.1 Taux de réalisation global et d'exécution budgétaire du projet	<i>délais d'analyse et de validation des livrables par le CAF et l'AFD et aux délais d'obtention des ANO sur les paiements</i>	De qui parle-t-on ? DG Dette ? TSFEC ? Il faut être précis dans une évaluation.
36	3.4.2 Degré d'atteinte des résultats à mi-parcours par objectifs et en fonction des évolutions du contexte / Atteinte des résultats de l'Objectif 1 « Renforcer les moyens du MEF »	<i>Les services centraux du MEF n'ont pas bénéficié de dotations, c'est le CAF lui-même qui utilise et gère les véhicules et le matériel à Libreville tout en se tenant à disposition du MEF en cas de demandes spécifiques.</i>	N'est-ce pas un dysfonctionnement majeur ?
37	3.4.2 Degré d'atteinte des résultats à mi-parcours par objectifs et en fonction des évolutions du contexte / Atteinte des résultats de l'Objectif	<i>Un dialogue étroit doit se nouer entre la DGF, le CAF et le partenaire technique et financier identifié par le MEF pour le développement de son système d'information.</i>	Ce n'est plus d'actualité. Le ministre a annoncé vouloir mettre en place son propre dispositif, avec un partenaire privé, sur d'autres fonds.

N°	Section du rapport d'évaluation	Extrait du rapport	Commentaires et points de vue de l'AFD
	1 « Renforcer les moyens du MEF »		
38	3.5.1 Efficience de la gestion du budget de fonctionnement et des ressources humaines disponibles / Analyse du rapport coûts / efficacité / résultats des RH du projet	<i>Cependant, du fait des retards accumulés et des taux de décaissement faibles du projet (4,24 M€ à la fin 2019), le coût des RH sur cinq ans représente en moyenne 11,1 % des budgets consommés par le Projet. Ce pourcentage devrait mécaniquement baisser avec l'augmentation prévue des décaissements liés à la mise en œuvre des projets immobiliers.</i>	En quoi le fait que la part relative de ces dépenses diminue justifie que les RHG représente un pourcentage aussi élevé dans le budget du projet ? C'est incohérent. Les projets immobiliers n'avancent pas et les coûts de fonctionnement ne cessent de s'accroître. En conséquence, contrairement à ce qui est écrit par le consultant, le pourcentage du budget total dédié aux RH ne cesse de s'accroître et ne permettra pas, à terme, de financer l'ensemble des activités prévues dans le projet.
39	3.5.1 Efficience de la gestion du budget de fonctionnement et des ressources humaines disponibles / Analyse du rapport coûts / efficacité / résultats des RH du projet	<i>Ce montant est inférieur aux prévisions de la convention (1,2 M€), ce qui permettrait au projet de disposer d'une enveloppe non consommée de 379 000 €, de quoi financer deux années supplémentaires d'ATI en 2020 et 2021, si cette recommandation des experts SalvaTerra était retenue.</i>	Curieux comme affirmation quand on constate le gap de financement pour les projets immobiliers. La priorité sera donnée, sans discussion possible, à la mise en œuvre des projets et non pas au recrutement d'un consultant dont l'utilité n'est pas démontrée dans ce rapport et qui a lourdement grevé le budget du projet.
40	3.5.1 Efficience de la gestion du budget de fonctionnement et des ressources humaines disponibles / Efficience de l'utilisation des RH et niveaux d'engagement et de compétences	<i>Le premier point à signaler est le fort engagement, le dynamisme et le haut niveau de professionnalisme des principaux cadres du projet, à savoir le Coordonnateur, le Coordonnateur adjoint, le RPM et l'ATI.</i>	Vous vous appuyer sur quoi ? Vous avez mené des évaluations individuelles ?? Curieux, nous n'en avons pas entendu parler. Si c'est le cas, merci de nous les transférer. Si vous vous basez uniquement sur des on-dit, je peux vous fournir au moins 3 articles de presse qui accusent M. Ingueza de détournements, d'enrichissement personnel et de violences sur autrui. Nous-mêmes en avons été témoins. Merci de rester objectif et dans votre rôle d'évaluateur
41	3.5.1 Efficience de la gestion du budget de fonctionnement et des ressources humaines disponibles / Efficience de l'utilisation des RH et niveaux d'engagement et de compétences	<i>De manière générale, le Coordonnateur a géré sérieusement et efficacement</i>	Le projet n'est pas jugé satisfaisant mais le coordinateur oui ? Quant à son professionnalisme, je vous conseille de nuancer au regard des décisions unilatérales qui ont été prises en violation des procédures du projet, des dérapages vers des pratiques policières, voire violentes et répréhensibles, hors mandat du projet et hors des actions finançables par l'AFD. L'interrogatoire « musclé » du DG de Rougier – qui a quasiment provoqué une intervention de l'Ambassadeur de France – n'est certainement pas un exemple de professionnalisme et de rigueur. Le projet enregistre aussi des dépenses difficilement justifiables.

N°	Section du rapport d'évaluation	Extrait du rapport	Commentaires et points de vue de l'AFD
42	3.5.1 Efficience de la gestion du budget de fonctionnement et des ressources humaines disponibles / Efficience de l'utilisation des RH et niveaux d'engagement et de compétences	<i>Ce dernier [le Coordonnateur] bénéficie d'une réputation de dynamisme, de rigueur et d'exigence sur le niveau d'engagement et de motivation de ses agents.</i>	D'où cela sort-il ? Quelle rigueur ? Celle dont il fait preuve dans le respect des procédures ? Il ne faut pas confondre débordements et rigueur. Je peux vous fournir au moins 3 articles de presse qui accusent M. Ingueza de détournements, d'enrichissement personnel et de violences sur autrui.
43	3.5.1 Efficience de la gestion du budget de fonctionnement et des ressources humaines disponibles / Efficience de l'utilisation des RH et niveaux d'engagement et de compétences	<i>Au regard de la qualité de sa [ATI] prestation et de son niveau de connaissance du projet, il apparaît essentiel de renouveler son contrat pour la fin du projet.</i>	Pour faire quoi exactement ? S'il y avait un coordinateur à plein temps, il pourrait faire ce travail, comme dans les autres projets de l'AFD. Il y a aussi un coordinateur adjoint : que fait-il ? La recommandation de renouveler le contrat de l'ATI n'est absolument pas étayée. On a pléthore de personnels dans ce projet et il n'est expliqué nulle part à quoi ils servent et pourquoi les objectifs ne sont pas atteints.
44	3.5.1 Efficience de la gestion du budget de fonctionnement et des ressources humaines disponibles / Efficience de l'utilisation des RH et niveaux d'engagement et de compétences	<i>De manière générale, les profils des agents du pool technique du CAF sont pertinents par rapport aux tâches qui leurs sont confiées.</i>	Vous avez noté plus haut qu'ils ont été au chômage technique pendant près de 2 ans ! En quoi leur profil est-il donc cohérent ? Avec quelles activités ?
45	3.5.1 Efficience de la gestion du budget de fonctionnement et des ressources humaines disponibles / Analyse de l'efficience des composantes du budget de fonctionnement hors RH	<i>Le budget fonctionnement bureaux siège intègre la location et l'assurance des locaux, les petits travaux, l'entretien du matériel informatique et autres, les factures d'eau, électricité et téléphone, les frais de cabinet comptable</i>	En effet, le projet est doté d'un comptable et recourt aux services d'un cabinet externe, ce qui rend incompréhensibles les erreurs comptables et les dépenses inéligibles.
46	3.5.2 Efficience de l'utilisation des budgets par rapport aux réalisations et aux résultats atteints	<i>Les évaluateurs SalvaTerra considèrent le montant de ces dépenses inéligibles comme modéré pour un projet de 12 M€ et invitent l'AFD et le CAF à se réunir pour trouver des solutions définitives sur le statut de dépenses inéligibles ou non, notamment en réponse au recours gracieux déposé par le CAF dans son courrier N°0294/MEFMEPCPAT/SG/CAF. Cette réunion pourrait également permettre de discuter de l'avenant à la convention de financement permettant de valider les réaffectations budgétaires à opérer à l'annexe 3 de cette convention de financement pour correspondre aux dépenses réellement opérées. Ces problématiques budgétaires devront être traitées au maximum six mois avant</i>	Le consultant n'a aucun mandat pour faire des recommandations sur le traitement des dépenses inéligibles qui relèvent de la seule compétence et des seules procédures de l'AFD. Merci de vous cantonner à votre rôle. Les dépenses inéligibles restent inéligibles sans bloquer le projet.

N°	Section du rapport d'évaluation	Extrait du rapport	Commentaires et points de vue de l'AFD
		<i>la fin du projet CAF (date limite de versement des fonds fin décembre 2021) afin de ne pas créer de difficultés au MEF et à l'AFD pour la clôture et l'évaluation finale du projet CAF.</i>	
47	3.6.1 Impacts sur les services centraux du MEF et le secteur forestier au Gabon	<i>Au niveau central, les meilleures illustrations des impacts du projet CAF sont d'une part le rapprochement entre le Projet et l'AEAFFB et d'autre part la nomination au poste de Ministre de M. Lee WHITE.</i>	En quoi le CAF peut-il être crédité de la nomination de Lee White en tant que Ministre ?
48	3.6.1 Impacts sur les services centraux du MEF et le secteur forestier au Gabon	<i>si sa [Lee White] nomination au poste de Ministre ne peut être en totalité imputée au CAF, les résultats du projet ont très probablement eu un impact significatif pour concrétiser cette nomination</i>	Affirmation totalement gratuite et donc à supprimer. Les explications de la nomination de Lee White au poste de Ministre n'ont rien à voir avec le CAF ou alors pas dans le sens où vous l'entendez. Merci d'éviter les suppositions et de rester objectif. Ou alors interrogez la Présidence de la République.
49	3.6.1 Impacts sur les services centraux du MEF et le secteur forestier au Gabon	<i>Sous la direction de la DGF, un système d'information est en cours de développement dont le champ d'action est plus large que les études techniques conduites par IGNFI financées par le CAF dans le cadre du SIAF.</i>	Etudes qui, d'après le Ministre et son cabinet, n'ont servi à rien et ne seront pas utilisées.
50	3.6.1 Impacts sur les services centraux du MEF et le secteur forestier au Gabon	<i>Les résultats de ces études IGNFI seront considérés par la DGF pour l'élaboration du système d'information interne au MEF, de même des synergies budgétaires sont à discuter entre la DGF et le CAF pour le déploiement du système d'information du MEF.</i>	Etudes qui, d'après le Ministre et son cabinet, n'ont servi à rien et ne seront pas utilisées.
51	3.6.2 Impacts sur les services déconcentrés du MEF dans les provinces cibles	<i>Lors des visites dans les provinces de l'Ogooué-Ivindo et du Woleu-Ntem des experts SalvaTerra, de nombreux agents ont dit ne pas comprendre l'intérêt de prolonger le CAF de deux ans au regard des résultats quasi inexistantes sur le terrain et dans leur quotidien de ce projet. Les évaluateurs ne reprennent pas à leur compte ce diagnostic en l'état, mais il illustre la perception que peuvent avoir les fonctionnaires du MEF dans les provinces alors que ces services déconcentrés représentaient au départ les bénéficiaires privilégiés du projet CAF.</i>	Cela ressort assez peu dans votre évaluation qui ne reflète que l'opinion. C'est pourtant une des principales faiblesses du projet.
52	3.6.2 Impacts sur les services déconcentrés du MEF dans les provinces cibles	<i>En revanche, pour les DP et cantonnements qui ont reçu des véhicules du projet CAF lors des premières dotations réalisées en avril 2018, ces véhicules auraient permis sur la période mai 2018 à janvier 2019 de réaliser plus de 200 missions sur le terrain et affliger près de 260 M FCFA d'amendes (Cf. Annexe 7 sur les utilisations des véhicules</i>	Difficile d'élaborer un budget durable sur la base d'amendes infligées. Soit le projet atteint ses objectifs, les forestiers respectent les règles et il n'y a donc plus ni amendes ni budget. Soit des amendes continuent à être infligées, ce qui signifie que le projet n'a pas atteint ses objectifs ou que les amendes sont infligées à tort.

N°	Section du rapport d'évaluation	Extrait du rapport	Commentaires et points de vue de l'AFD
		<i>affectés par le CAF), soit une moyenne de 3,5 M FCFA par mois et par service déconcentré d'amendes dont une partie pourrait permettre de financer les budgets de fonctionnement de ces services très largement sous dotés par l'Etat</i>	
53	3.6.3 Impacts en matière de contrôle de l'aménagement forestier	<i>Comme cela a été évoqué dans plusieurs sections de ce rapport d'évaluation, les missions de contrôle de l'aménagement opérées par le projet CAF en 2016 et 2017 ont eu des impacts indéniables.</i>	Cela n'a pas empêché le trafic de kevazingo visiblement...
54	3.6.3 Impacts en matière de contrôle de l'aménagement forestier	<i>La question des budgets de fonctionnement des services déconcentrés reste cependant une contrainte majeure à lever pour de meilleurs contrôles de l'aménagement, cette condition préalable dépasse le mandat du projet CAF.</i>	Elle le dépasse mais la durabilité du CAF en dépend. D'ailleurs, vous émettez une recommandation allant dans ce sens en début de rapport.
55	3.7.1 Durabilité des apports techniques et organisationnels du projet au sein du MEF après le CAF	<i>Cette Agence, sur le modèle de l'ANPN, jouirait d'une relative indépendance financière et technique.</i>	Le modèle de l'ANPN n'a pas fonctionné et elle ne dispose aujourd'hui plus des budgets nécessaires à son fonctionnement.
56	3.7.1 Durabilité des apports techniques et organisationnels du projet au sein du MEF après le CAF	<i>Si un tel montage se confirme, les résultats et acquis du projet CAF seraient très probablement en mesure de perdurer dans le temps.</i>	Sur la base de quelles ressources ?
57	3.7.1 Durabilité des apports techniques et organisationnels du projet au sein du MEF après le CAF	<i>Un premier redéploiement des RH avant la fin du projet, impliquant le prestataire APAVE qui se montre disponible, assurerait probablement une meilleure durabilité de ces travaux importants du projet CAF.</i>	La DG RH du MEF n'a toujours pas lancé d'activités dans ce sens.
58	3.7.2 Durabilité des apports matériels et opérationnels du projet au sein du MEF après le CAF	Concernant le premier point, les experts SalvaTerra ont d'ores et déjà pu constater quelques pertes de matériels des kits forestiers distribués dans les provinces de l'Ogooué-Ivindo. Un système de bons de sortie et entrée du matériel à signer par l'emprunteur peut être mis en place dans chaque service déconcentré du MEF, sous la responsabilité du DP, du Chef de cantonnement ou de tout agent qui aura été responsabilisé par ces autorités. Mise à part cette précaution, il est difficile de se prémunir totalement de ce risque de disparition du matériel de service pour des intérêts personnels.	Mise en place de caution retenue sur salaire ?

N°	Section du rapport d'évaluation	Extrait du rapport	Commentaires et points de vue de l'AFD
59	3.7.2 Durabilité des apports matériels et opérationnels du projet au sein du MEF après le CAF	L'entretien régulier du matériel doté aux services déconcentrés soulève un problème plus global abordé dans différentes sections de ce rapport d'évaluation : le budget de fonctionnement des services déconcentrés. Cette problématique fondamentale, relevée dès l'étude de faisabilité du projet CAF en 2012, déborde du mandat d'un projet comme le CAF. Il s'agit d'un pré requis indispensable pour assurer la durabilité des acquis matériels (dotations, réhabilitations et constructions de bureaux ou de logements) ainsi que des opportunités de déploiement sur le terrain des agents pour les missions de contrôle.	Cela interroge que le timing de déploiement du CAF par rapport à la recherche de ressources budgétaires stables.
60	3.7.2 Durabilité des apports matériels et opérationnels du projet au sein du MEF après le CAF	<i>La durabilité des apports matériels (équipements, bâtiments, etc.) et opérationnels (capacités de déploiement des agents sur le terrain pour réaliser les contrôles de l'aménagement forestier) qui ont été possible grâce au projet CAF ne pourront être assurée que si des mécanismes de financement sont mis en place pour alimenter de manière stable et régulière les budgets de fonctionnement des services déconcentrés. Sans moyens budgétaires, les DP et cantonnements doivent mobiliser les opérateurs contrôlés et sont davantage en proie à la corruption ou complaisance. De même, les salaires des agents devraient faire l'objet de revalorisation sur la base de résultats afin de motiver les agents à lutter au quotidien contre les actes de corruption dont ils peuvent faire l'objet.</i>	L'AFD est surprise que ce constat ne vous amène pas à réévaluer la pertinence globale et la durabilité du CAF
61	5. Recommandations pour la fin du projet CAF	<i>Aux équipes du projet CAF et à l'AFD</i>	Que dire de la réévaluation du nombre d'agents payés par le CAF ? Que dire des primes surévaluées ? Que dire de l'absence d'évaluations individuelles annuelles des agents que vous réussissez tout de même à évaluer ? Que dire de la substitution du MEF par l'AEAFFB ? Il faudrait peut-être régulariser cet état de fait ?
62	5. Recommandations pour la fin du projet CAF	<i>Recruter un ATI rapidement (si possible le précédent ATI, M. Richard GARRIGUE, pour plus d'efficacité).</i>	Après lecture attentive, votre rapport ne démontre en rien l'intérêt d'avoir un ATI et fait abstraction du fait que les financements manquent pour finaliser les projets immobiliers, certainement plus importants, en termes d'impact et de visibilité, que d'avoir un ATI qui n'est pas spécialisé dans le suivi des constructions.

N°	Section du rapport d'évaluation	Extrait du rapport	Commentaires et points de vue de l'AFD
63	5. Recommandations pour la fin du projet CAF	<i>Cette recommandation est d'autant plus urgente que le Coordonnateur du projet CAF est également Directeur de l'AEAFFB depuis décembre 2019.</i>	En quoi l'ATI est-il censé suppléer le coordinateur. Plutôt qu'un ATI, le projet doit pouvoir disposer d'un coordinateur à temps plein. Le coordinateur doit en revanche abandonner ses fonctions qui ne peuvent être cumulées avec celles de directeur de l'AEAFFB.
64	5. Recommandations pour la fin du projet CAF	<i>Bien que le contrôle forestier ne doive pas être envisagé selon une logique de répression avec pour finalité la distribution d'amendes, un comparatif du coût des amendes infligées selon les textes en vigueur et du coût des contrôles pourrait constituer un argument fort pour le MEF afin de convaincre le reste des équipes gouvernementales d'affecter des budgets significatifs aux services déconcentrés du MEF.</i>	Vous n'envisagez pas une réduction du nombre d'infractions et donc du montant des amendes infligées ? à quoi aura servi le projet dans ce cas ?
65	Général au rapport d'évaluation (Mail de M. LE TARNEC du 21 avril 2020)		Nous maintenons que la recommandation de recruter immédiatement un ATI ne peut être maintenue en l'état. Aucun élément dans votre rapport ne justifie une telle recommandation et votre remarque indiquant qu'il reste du budget sur l'enveloppe de l'ATI n'est pas recevable : on ne justifie pas une dépense par le fait qu'il reste du budget. Surtout que les projets immobiliers du projet manquent eux cruellement de financement. A quoi servirait l'ATI ? quel volume d'HJ nécessaire ? pourquoi un profil plus junior ne conviendrait-il pas ?
66	Général au rapport d'évaluation (Mail de M. LE TARNEC du 21 avril 2020)		En revanche, il est incompréhensible que votre rapport ne recommande pas le recrutement immédiat d'un coordinateur à plein temps et dédié au projet étant donné que le coordinateur actuel ne s'occupe plus du projet depuis des mois. Et à quoi sert le coordinateur adjoint ? pourquoi le coordinateur et le coordinateur adjoint ne pourraient-ils pas s'acquitter des tâches organisationnelles de l'UGP ? Rien n'est dit à ce sujet dans votre rapport.
67	Général au rapport d'évaluation (Mail de M. LE TARNEC du 21 avril 2020)		Il faudrait démontrer les retards/lourdeurs administratives : de quoi, de qui parlons-nous ? S'agit-il de la DG Dette, de la TSEFC ? Si nous voulons faire passer des messages, il faut être précis.

N°	Section du rapport d'évaluation	Extrait du rapport	Commentaires et points de vue de l'AFD
68	Général au rapport d'évaluation (Mail de M. LE TARNEC du 21 avril 2020)		La partie sur l'évaluation des compétences du coordinateur et de l'UGP est également à revoir : sur quoi vous fondez-vous ? Avez-vous mené des évaluations individuelles ? Sur quels critères ? Curieusement, nous pouvons vous citer plusieurs articles qui vont totalement à l'encontre de ce que vous affirmez concernant la rigueur et le professionnalisme de certaines personnes. Notre département conformité pourrait également vous fournir des précisions. Merci donc d'étayer sérieusement si vous maintenez vos propos.
69	Général au rapport d'évaluation (Mail de M. LE TARNEC du 21 avril 2020)		De la même façon, attribuer au succès du CAF la nomination de Lee White au poste de Ministre n'est pas fondé et ne peut être maintenu. Bien d'autres explications peuvent être données à cette nomination.
70	Général au rapport d'évaluation (Mail de M. LE TARNEC du 21 avril 2020)		De façon générale, il est assez curieux que l'absence totale de moyens financiers du ministère (que vous évoquez à plusieurs reprises) ne vous amène pas à réévaluer la pertinence et la durabilité du projet.
71	Général au rapport d'évaluation (Mail de M. LE TARNEC du 21 avril 2020)		Il est difficile de comprendre en quoi les amendes infligées aux opérateurs peuvent constituer une source pérenne et suffisante de financement pour les fonctionnaires du MEF : soit le projet est un succès et les amendes sont amenées à diminuer considérablement ; soit les amendes demeurent au même niveau, voire augmentent, et on pourra s'interroger sur l'impact du projet. Sauf à ce que les amendes soient infligées de manière arbitraire, ce qui n'entre pas dans les objectifs du projet.
72	Général au rapport d'évaluation (Mail de M. LE TARNEC du 21 avril 2020)		Attention à ce qui est affirmé sur le SIAF : le Ministre nous a dit lui-même il y a un mois qu'il ne souhaitait plus que le CAF finance ce volet et a dit ignorer l'existence des études IGN-Fi dont l'utilité s'avère donc nulle in fine. »

N°	Section du rapport d'évaluation	Extrait du rapport	Commentaires et points de vue de l'AFD
73	Général au rapport d'évaluation (Mail de M. LE TARNEC du 20 avril 2020)		L'orientation en cours est d'une part de procéder au recrutement d'un coordonnateur à plein temps et d'autre part de faire appel à un ATI sur la seule mise en œuvre des Référentiels de Contrôle. Il convient donc d'ajouter une recommandation pour le recrutement d'un coordonnateur à temps plein. Ceci, signifie la démission de Monsieur Ingueza, Directeur de l'AEAFFB, de la fonction de coordonnateur du Projet CAF. L'ATI ne sera pas à plein temps.

Annexe 2. Liste des personnes rencontrées et visites

Personne(s) rencontrée(s)	Institution	Lieu, date et durée de la rencontre	Expert en charge de l'entretien
David INGUEZA, Coordonnateur CAF, Mathias NSOME, Coordonnateur adjoint, Richard GUARRIGUE, ATI CAF, Jean-Christophe IGABOUGH, RPM Mme Larissa, secrétaire-aide comptable, 6 techniciens, 2 agents d'appui	Projet CAF	Bureaux du CAF, Libreville, le 04/02/2020 de 9h à 13h	Baptiste MARQUANT et Anis CHAKIB
Jean-Christophe IGABOUGH, RPM	Projet CAF	Bureaux du CAF, Libreville, le 04/02/2020 de 14h à 15h30	Baptiste MARQUANT et Anis CHAKIB
Richard GUARRIGUE, ATI CAF, Mme. Larissa, secrétaire-aide comptable, Responsable du cabinet comptable du CAF	Projet CAF	Bureaux du CAF, Libreville, le 04/02/2020 de 15h30 à 19h	Baptiste MARQUANT et Anis CHAKIB
Hubert-Claude ELLA EKOGHA, Directeur technique 4 agents de l'ANPN	ANPN	Locaux de l'ANPN, Libreville, le 05/02/2020 de 8h30 à 10h	Baptiste MARQUANT et Anis CHAKIB
Mathias NSOME, Coordonnateur adjoint, Richard GUARRIGUE, ATI CAF, 6 agents du pool technique	Projet CAF	Bureaux du CAF, Libreville, le 05/02/2020 de 11h à 12h30	Baptiste MARQUANT et Anis CHAKIB
Gilles MARTIN, consultant chef de mission IGN-FI Vincent FESNEAU, consultant SIG-forêt	IGN-FI	Restaurant à Libreville, le 05/02/2020 de 13h à 14h30	Baptiste MARQUANT et Anis CHAKIB
Léandre EDE MESSI, agent d'appui - logisticien	Projet CAF	Bureaux du CAF, Libreville, le	Anis CHAKIB

Personne(s) rencontrée(s)	Institution	Lieu, date et durée de la rencontre	Expert en charge de l'entretien
Karl Stéphane MALOUANA, agent d'appui – logisticien		05/02/2020 de 15h à 15h45	
David INGUEZA, Coordonnateur CAF	Projet CAF	Bureaux du CAF, Libreville, le 05/02/2020 de 16h à 18h30	Baptiste MARQUANT et Anis CHAKIB
Auguste NDOUGO, Directeur général industrie du bois	MEF	MEF, Libreville, le 06/02/2020 de 8h30 à 9h30	Baptiste MARQUANT et Anis CHAKIB
Brice NGANDA, SP ACD France-Gabon	MEF	MEF, Libreville, le 06/02/2020 de 9h30 à 10h30	Baptiste MARQUANT et Anis CHAKIB
Elima NGOUA, chargée d'études à la Direction Centrale des Systèmes d'Information	MEF	MEF, Libreville, le 06/02/2020 de 11h à 11h30	Baptiste MARQUANT et Anis CHAKIB
Antoine NDONGOU, Inspecteur général des services + adjoint	MEF	MEF, Libreville, le 06/02/2020 de 11h30 à 13h	Baptiste MARQUANT et Anis CHAKIB
Louis MOUTSINGA, Directeur central adjoint des Ressources humaines	MEF	MEF, Libreville, le 06/02/2020 de 14h30 à 15h30	Baptiste MARQUANT et Anis CHAKIB
Fabrice WADA, juriste	MEF	MEF, Libreville, le 06/02/2020 de 15h30 à 16h15	Baptiste MARQUANT et Anis CHAKIB
Nicolas LE TARNEC, Directeur adjoint Jessica NGABA, chargée de mission Alice BARDAY, chargée de mission	AFD Libreville	AFD, Libreville, le 06/02/2020 de 16h30 à 19h	Baptiste MARQUANT et Anis CHAKIB
Nuria NGUEMA, consultante APAVE Emilie MORIN, experte TEREА	APAVE et TEREА	Café Paul, Libreville, le 07/02/2020 de 8h30 à 10h	Anis CHAKIB
Séraphin NGOUMBE, expert certification ex-BVQI et actuel FRM Gabon	ex-BVQI	Bureau OLAM Mbolo, Libreville, le 07/02/2020 de 8h30 à 10h	Baptiste MARQUANT

Personne(s) rencontrée(s)	Institution	Lieu, date et durée de la rencontre	Expert en charge de l'entretien
Laurent SIMA, Directeur	Cabinet SIMA	Bureaux SIMA, Libreville, le 07/02/2020 de 10h30 à 11h30	Anis CHAKIB
Bruno NKOUMAKALI, Directeur de l'Ecole Nationale des Eaux et Forêts 5 enseignants chercheurs Représentante de l'Herbier de l'ENEF	Ecole Nationale des Eaux et Forêts (ENEF)	ENEF, Libreville, le 07/02/2020 de 10h30 à 13h30	Baptiste MARQUANT
Luc MATHOT, Président	ONG Conservation Justice	Restaurant, Libreville, le 07/02/2020 de 12h30 à 13h30	Anis CHAKIB
Françoise VAN DE VEN, Secrétaire générale	UFIGA	Bureaux UFIGA, Libreville, le 07/02/2020 de 14h à 15h30	Baptiste MARQUANT et Anis CHAKIB
Natalie NYARE, Coordinateur projet PAFFB	Projet PAFF	Bureaux PAFF, Libreville, le 07/02/2020 de 16h à 17h30	Baptiste MARQUANT et Anis CHAKIB
Martial DJINANG, Coordonnateur des programmes	ONG Brainforest	Bureaux Brainforest, le 08/02/2020 de 10h à 11h30	Anis CHAKIB
Rose ONDO, Présidente PAFC Gabon	PAFC Gabon	Bureaux du CAF, le 08/02/2020 de 10h à 11h30	Baptiste MARQUANT
M. MOUNGALA, Directeur provincial des eaux et forêts du Woleu-Ntem	DP des eaux et forêts du Woleu-Ntem	Bureau DP, Oyem, le 10/02/2020 à 8h	Anis CHAKIB
Monsieur le Secrétaire général du Gouverneur du Woleu-Ntem	Gouvernorat du Woleu Ntem	Gouvernorat, Oyem, le 10/02/2020 à 10h	Anis CHAKIB
8 agents de la DP du Woleu Ntem	DP des eaux et forêts du Woleu-Ntem	Bureau DP, Oyem, le 10/02/2020, de 10h30 à 12h30	Anis CHAKIB
Pierre NGUEMA NDONG, ex Chef de Cantonement de Minvoul	DP des eaux et forêts du Woleu-Ntem	Bureau DP, Oyem, le 10/02/2020, 13h	Anis CHAKIB

Personne(s) rencontrée(s)	Institution	Lieu, date et durée de la rencontre	Expert en charge de l'entretien
Responsable cellule aménagement Assistante de direction Chef d'équipe d'inventaires	Opérateur forestier anonyme	Le 10/02/2020, de 15h00 à 16h30	Anis CHAKIB
Responsable d'exploitation Aménagiste Chargée de traçabilité Chargée de QSE et certification	Opérateur forestier anonyme	Le 11/02/2020, de 10h à 12h	Anis CHAKIB
Chef de cantonnement des eaux et forêts de Bitam 2 agents	Cantonnement des eaux et forêts de Bitam	Le 11/02/2020, de 14h à 15h30	Anis CHAKIB
Préfet de Bitam	Préfecture de Bitam	Le 11/02/2020, 16h	Anis CHAKIB
Chef de cantonnement des eaux et forêts de Mitzic 6 agents	Cantonnement des eaux et forêts de Mitzic	Le 12/02/2020, de 9h à 11h	Anis CHAKIB
Opérateur forestier	Opérateur forestier anonyme	Le 11/02/2020, de 11h à 12h	Anis CHAKIB
Préfet de Mitzic	Préfecture de Mitzic	Le 11/02/2020, 16h	Anis CHAKIB
Directeur provincial intérimaire des eaux et forêts de l'Ogooué-Ivindo	DP des eaux et forêts de l'Ogooué-Ivindo	DP des eaux et forêts de l'Ogooué-Ivindo, le 10/02/2020, de 9h00 à 10h30	Baptiste MARQUANT
Gouverneur de l'Ogooué-Ivindo	Gouvernorat de l'Ogooué-Ivindo	Gouvernorat de l'Ogooué-Ivindo, le 10/02/2020, de 10h30 à 11h30	Baptiste MARQUANT
Directeur provincial du Cadastre de l'Ogooué-Ivindo	DP Cadastre de l'Ogooué-Ivindo	Gouvernorat de l'Ogooué-Ivindo, le 10/02/2020, de 11h30 à 12h30	Baptiste MARQUANT
8 agents de la DP de l'Ogooué-Ivindo	DP des eaux et forêts de l'Ogooué-Ivindo	DP des eaux et forêts de l'Ogooué-Ivindo, le 10/02/2020, de 13h00 à 16h00	Baptiste MARQUANT

Personne(s) rencontrée(s)	Institution	Lieu, date et durée de la rencontre	Expert en charge de l'entretien
Chef de Cantonnement de Mékambo	DP des eaux et forêts de l'Ogooué-Ivindo	DP des eaux et forêts de l'Ogooué-Ivindo, le 10/02/2020, de 17h00 à 16h30	Baptiste MARQUANT
Responsable cellule aménagement Représentant du Directeur	Opérateur forestier anonyme	Le 10/02/2020, de 16h30 à 17h30	Baptiste MARQUANT
Directeur provincial des eaux et forêts de l'Ogooué-Ivindo	DP des eaux et forêts de l'Ogooué-Ivindo	DP des eaux et forêts de l'Ogooué-Ivindo, le 11/02/2020, de 9h00 à 10h30	Baptiste MARQUANT
Conseiller Directeur Général Responsable cellule aménagement Chef du personnel Contrôleur usine Informaticien	Opérateur forestier anonyme	Le 11/02/2020, de 11h00 à 12h30	Baptiste MARQUANT
Sous-Préfet Ovan	Sous-Préfecture Ovan	Domicile Sous-Préfet Ovan, le 11/02/2020, de 15h00 à 15h30	Baptiste MARQUANT
Agents Cantonnement d'Ovan	Cantonnement Ovan	Cantonnement Ovan, le 11/02/2020, de 15h30 à 16h30	Baptiste MARQUANT
Sous-Préfet Booué	Sous-Préfecture Booué	Sous-Préfecture Booué, le 12/02/2020, de 9h00 à 10h30	Baptiste MARQUANT
Agents Cantonnement de Booué	Cantonnement Booué	Cantonnement Booué, le 11/02/2020, de 11h00 à 12h30	Baptiste MARQUANT
Lee WHITE, Ministre	MEF	MEF, Libreville, 10h30-12h	Baptiste MARQUANT et Anis CHAKIB
Ghislain MOUSSAVOU, DG forêts	MEF	MEF, Libreville, 12h15-13h15	Baptiste MARQUANT et Anis CHAKIB

Annexe 3. Grille de questions évaluatives du Projet CAF

PERTINENCE : Quelle adéquation des objectifs et orientations du projet avec les enjeux et problématiques identifiés dans le secteur forestier et les besoins des parties prenantes concernées?	
<i>Objectif de l'évaluation de la pertinence : Mesurer le bien-fondé du projet au regard des objectifs, orientations et enjeux identifiés et son évolution au cours du temps.</i>	
Questions	Éléments d'appréciation
<p>Dans quelle mesure les objectifs et les activités prévues sont en adéquation avec les problématiques de gouvernance et de mise en œuvre de l'aménagement forestier identifiées et avec les besoins des bénéficiaires et parties prenantes ?</p>	<p>Le Projet s'intègre de manière pertinente au contexte national en matière de politique forestière et de vision stratégique du MEF qui vise la mise en œuvre effective d'un aménagement durable des forêts.</p> <p>La conception et la logique d'intervention du projet ont fait l'objet de discussions et de concertations préalables approfondies avec les acteurs pertinents.</p> <p>Les trois objectifs du projet sont complémentaires et s'articulent entre eux pour apporter des résultats à différents niveaux pour améliorer le contrôle de l'aménagement forestier.</p> <p>Les priorités fixées en matière de renforcements matériels et des capacités des acteurs répondent de manière adéquate aux besoins de ces derniers.</p>
<p>Dans quelle mesure le choix des DPEF à appuyer est-il pertinent ?</p>	<p>La politique de décentralisation dans la gestion et l'administration des forêts assignent aux DPEF un rôle défini dans le suivi et le contrôle de l'aménagement forestier.</p> <p>La sélection des DPEF prioritaires à appuyer est basée sur une analyse approfondie des besoins, des ressources et des contextes forestiers au niveau provincial.</p> <p>L'approche et la méthodologie employée par le CAF pour mettre en œuvre les appuis aux DPEF est adaptée aux besoins et au contexte.</p>
<p>Dans quelle mesure le montage institutionnel et le mode opératoire sont adaptés au contexte et aux objectifs du projet ?</p>	<p>Le montage institutionnel et le mode opératoire est justifié au regard du diagnostic mené dans l'étude de faisabilité (contraintes institutionnelles, capacités des acteurs, etc.).</p> <p>Le montage institutionnel et le mode opératoire ont été adaptés en fonction des évolutions du contexte et des besoins identifiés depuis le démarrage du projet.</p> <p>Il a été démontré que les autres options éventuelles présentaient plus de contraintes que celles adoptées.</p>

COHERENCE INTERNE : Quelle adéquation de la nature et du dimensionnement des moyens du projet par rapport aux objectifs fixés?	
<i>Objectif de l'évaluation de la cohérence interne</i> : Mesurer si les divers moyens techniques et financiers sont appropriés pour réaliser les activités nécessaires à l'atteinte des objectifs.	
Questions	Eléments d'appréciation
La chaîne de causalité à la base du projet est-elle logique et la réponse apportée est-elle adaptée ?	<p>Les chaînes de causalités entre diagnostic effectué lors de l'étude de faisabilité et réponses proposées par le Projet sont claires et explicites.</p> <p>Les niveaux d'objectifs spécifiques sont cohérents entre eux et en adéquation avec l'objectif principal du projet et avec les modalités d'intervention du projet.</p> <p>La structuration du projet en 3 objectifs, une série de résultats attendus, des activités pour y parvenir et des moyens de vérification de la réalisation de ces activités est cohérente, opérationnelle et permet le pilotage du projet.</p>
Le dimensionnement du projet en termes de moyens financiers, techniques et de durée, est-il adapté au regard des objectifs fixés ?	<p>Les besoins en Ressources humaines (RH) et moyens financiers pour les activités du projet sont évalués en détail et traduits budgétairement dans le document de projet et les plans d'exécution technique et financiers annuels.</p> <p>Les ressources humaines, financières et techniques sont adaptées au cours du temps en fonction de l'évolution du projet et du contexte.</p> <p>Les budgets alloués par le Projet aux différentes activités sont cohérents avec les besoins identifiés et objectifs fixés.</p> <p>La durée du projet est suffisante pour mettre en place durablement les activités du projet permettant de générer des résultats dont la contribution aux objectifs du projet est mesurable.</p>
Dans quelle mesure le Comité de pilotage (COPIL) et le système de suivi-évaluation permettent-ils un pilotage stratégique des ressources pour assurer l'atteinte des résultats ?	<p>Le dispositif de Suivi-évaluation (S-E) mis en place permet la prise de décision efficace et éclairée par le Coordonnateur et le COPIL.</p> <p>La fréquence de reporting du dispositif de S-E, la composition du COPIL et la régularité de ses réunions sont adaptées et permettent de piloter efficacement et stratégiquement le Projet.</p> <p>Les circuits de communication et la gouvernance du projet permettent la prise de décision pour un pilotage efficace du projet.</p>

COHERENCE EXTERNE : Quelle adéquation des objectifs et résultats du projet avec les politiques et stratégies nationales ainsi qu'avec les interventions des autres acteurs dans le secteur forestier au Gabon ?	
Objectif de l'évaluation de la cohérence externe : Mesurer si le montage du projet a permis une bonne coordination entre le MEF, les autres entités gouvernementales pertinentes et autres projets en lien avec la gestion durable des forêts dans une esprit de complémentarité et de synergies des différentes interventions.	
Questions	Eléments d'appréciation
Dans quelle mesure les objectifs et la démarche du projet sont-ils en adéquation avec la politique forestière et les autres stratégies nationales sectorielles ?	<p>Les objectifs, le montage institutionnel et les modalités de financement du projet assurent une bonne cohérence entre les stratégies et politiques nationales du secteur forestier et d'autres secteurs pertinents.</p> <p>Les activités du projet présentent des complémentarités et des synergies avec d'autres initiatives nationales et projets gouvernementaux, qu'il s'agisse du secteur forestier ou d'autres secteurs associés à la gestion des ressources naturelles.</p>
Quelle coordination du projet avec les acteurs internationaux, nationaux et locaux dans le secteur forestier ?	<p>Les objectifs et activités du projet prennent en compte les mandats, initiatives et capacités des acteurs pertinents dans le secteur forestier à chaque échelon administratif et/ou décentralisé au Gabon.</p> <p>Les rôles et responsabilités des acteurs au niveau national et territorial sont clairement différenciés et les complémentarités identifiées et valorisées.</p> <p>Le Projet a participé à des échanges avec divers acteurs pour assurer une cohérence et une complémentarité des différentes interventions prévues par le Projet et des autres initiatives au niveau national.</p> <p>Les actions du projet s'adaptent et/ou évoluent en fonction du contexte et des interventions des différents acteurs.</p>
Quelle coordination et complémentarité avec les interventions des autres bailleurs ?	<p>Les actions du projet prennent en compte les actions et feuilles de route des bailleurs intervenant dans le secteur forestier, pour trouver des synergies et des complémentarités.</p> <p>Les actions du projet s'adaptent en fonction des évolutions du contexte et des interventions des autres bailleurs.</p>
Quelle coordination et complémentarité avec les autres projets AFD/FFEM ?	<p>Les objectifs et les activités du projet prennent en compte les actions des autres projets de l'AFD au Gabon et dans la région Afrique Centrale pour trouver des synergies et des complémentarités.</p> <p>Les modalités d'échange, de coordination et de validation avec l'agence AFD de Libreville ont été respectées et ont permis au projet d'être mis en œuvre.</p> <p>Les objectifs et les activités du projet sont définis en fonction des enseignements des projets AFD/FFEM antérieurs, en cours de mise en œuvre ou d'instruction et empruntent des outils et méthodes éprouvées par ces projets le cas échéant.</p>

EFFICACITE : Est-ce que les résultats produits par les interventions contribuent à l'atteinte des Objectifs du projet ?	
<i>Objectif de l'évaluation de l'efficacité</i> : Mesurer si les réalisations du projet ont permis de contribuer à l'atteinte mesurable des objectifs du projet.	
Questions	Eléments d'appréciation
<p>Quel est le taux global de réalisation du projet et le degré d'atteinte des objectifs fixés ?</p>	<p>Le niveau des résultats obtenus est satisfaisant par rapport aux résultats attendus.</p> <p>Le degré d'atteinte des objectifs du projet démontre l'efficacité de l'intervention.</p> <p>Les résultats obtenus au regard du temps disponible pour l'exécution des activités démontrent l'efficacité de l'intervention.</p> <p>Les difficultés rencontrées par le Projet au cours de son exécution ont été identifiées et les activités du projet ont été adaptées le cas échéant pour atteindre les objectifs fixés au projet.</p>
<p>Dans quelle mesure les activités liées à l'Objectif 1 du projet ont permis d'atteindre les résultats attendus en termes de renforcement des moyens matériels du MEF?</p>	<p>La conception et la réalisation des projets immobiliers ont permis de construire et de réhabiliter des bureaux et des logements de manière efficace au niveau des administrations forestières déconcentrées.</p> <p>Le dimensionnement des besoins matériels (bureaux, logements, matériel de contrôle forestier, matériel informatique et moyens roulants) a été correctement réalisé et a permis de réduire les inégalités entre les services de l'administration forestière des 9 provinces que compte le Gabon.</p> <p>L'acquisition et la mise à disposition des équipements ont permis de renforcer les capacités des services centraux et déconcentrés du MEF pour mener à bien les activités de contrôle forestier qui leur incombent.</p> <p>Les études, analyses des besoins et le développement puis la mise en place d'un Système d'information comme outil de planification et de suivi des contrôles ont permis au MEF et aux agents de disposer d'un outil opérationnel et informatisé assurant un contrôle de l'aménagement efficace.</p> <p>Les activités menées sur le redéploiement et le recrutement de personnels du MEF ont permis d'affecter des personnels qualifiés au contrôle forestier et de réduire les inégalités entre les services de l'administration forestière des provinces que compte le Gabon.</p> <p>Type de difficultés rencontrées et mesures correctives dans l'atteinte des résultats de l'objectif 1.</p>
<p>Dans quelle mesure les activités liées à l'Objectif 2 du projet ont permis d'atteindre les résultats attendus en matière de renforcement des capacités techniques du MEF?</p>	<p>Les référentiels de contrôle ont été élaborés, testés et validés par les parties prenantes (administration, opérateurs, ONG).</p> <p>Des outils permettant la mise en œuvre concrète des référentiels sur le terrain ont été élaborés, y compris pour les démarches à suivre suite aux contrôles.</p> <p>Des modules de formations sur le contrôle de l'aménagement forestier ont été élaborés et ont été introduit dans un cursus de formation universitaire.</p>

	<p>Les cadres et agents des services centraux et déconcentrés du MEF ont bénéficié de formations sur le contrôle de l'aménagement forestier.</p> <p>Type de difficultés rencontrées dans l'atteinte des résultats de l'objectif 2.</p>
<p>Dans quelle mesure les activités liées à l'Objectif 3 du projet ont permis d'atteindre les résultats attendus en matière de preuves indépendantes de la réalité et de la qualité des contrôles réalisés par le MEF ?</p>	<p>Un système de vérification indépendant des contrôles a été élaboré et mis en place.</p> <p>Un référentiel d'audit des exploitants forestiers a été élaboré et au moins un audit a été réalisé.</p> <p>Si le contenu des activités de l'objectif 3 ont été révisés, en expliquer les raisons et préciser les éléments nouveaux ainsi que l'efficacité de mise en œuvre de ces derniers.</p> <p>Type de difficultés rencontrées dans l'atteinte des résultats de l'objectif 3.</p>
<p>Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre du projet s'est-elle adaptée aux évolutions du contexte ?</p>	<p>Le dispositif de S-E du projet a permis d'identifier les évolutions du contexte d'intervention du projet et le Projet a été en mesure de réorienter ses activités afin de proposer des alternatives efficaces.</p> <p>Le Projet a mis en place des dispositifs permettant aux parties prenantes du projet de co-piloter stratégiquement le Projet pour améliorer son efficacité.</p> <p>Type de difficultés rencontrées.</p>

EFFICIENCE : Dans quelle mesure les résultats obtenus sont à la mesure du budget alloué et du temps consacré au projet ? <i>Objectif de l'évaluation de l'efficience : Apprécier si les ressources du projet (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.</i>	
Questions	Éléments d'appréciation
<p>Les ressources humaines et budgétaires nécessaires ont-elles été utilisées en temps voulu ?</p>	<p>Les différentes ressources ont été disponibles et utilisées à temps et à un niveau suffisant pour assurer le fonctionnement et la mise en œuvre des activités, en tenant compte des contraintes des parties prenantes au projet et des difficultés rencontrées sur le terrain.</p> <p>Les procédures de gestion administratives et financières ont été maîtrisées et ont permis un fonctionnement optimal du projet.</p> <p>La mobilisation d'expertise est intervenue en temps voulu et s'est adaptée au contexte du projet.</p> <p>Type et raisons des difficultés rencontrées en matière de gestion des RH et des budgets en temps voulu ?.</p>
<p>Les coûts du projet sont-ils en adéquation avec les réalisations ?</p>	<p>Les ratios entre les coûts de fonctionnement ou de gestion de projet, coordination et activités opérationnelles sont comparables à d'autres interventions similaires.</p> <p>Les éventuels surcoûts qui sont apparus en cours d'exécution du projet (coordination, négociation, etc.) ont été identifiés et des stratégies de révision budgétaire ont été discutées entre les parties prenantes du projet (COPIL, etc.).</p> <p>Les budgets alloués aux différentes activités sont équilibrés par rapport aux résultats attendus d'une part et effectivement obtenus d'autre part.</p> <p>Type de difficultés rencontrées en matière d'adéquation des budgets prévus avec les réalités du projet ? Mesures correctives ?</p>

IMPACT : Est-ce que les résultats atteints par le Projet ont produits (ou pourraient produire) pour les parties prenantes les effets initialement attendus à court/moyen/long terme ?	
<i>Objectif de l'évaluation de l'impact : Mesurer si les résultats produits par l'intervention ont ou sont susceptibles d'avoir des retombées positives sur les parties prenantes, en particulier le MEF.</i>	
Questions	Eléments d'appréciation
<p>Quels effets induits par Le projet sur les services centraux et déconcentrés du MEF sont mesurables ?</p>	<p>Les cadres et agents des DPEF disposent de conditions matérielles de travail améliorées (locaux et matériel) et de connaissances permettant le contrôle de l'aménagement forestier sur la base des référentiels et outils développés par le Projet. Des effets positifs notables ont été relevés au niveau des contrôles réalisés suite aux appuis du projet.</p> <p>Le MEF dispose de référentiels validés pour les procédures de contrôle et d'outils permettant la mise en œuvre concrète sur le terrain. Le MEF s'est bien approprié ces référentiels et outils et les a intégré à ses procédures et pratiques de contrôles au quotidien.</p> <p>Le MEF dispose d'un Système d'information opérationnel permettant de centraliser les informations sur les contrôles réalisés et de planifier ces contrôles. Ce système recense les contrôles réalisés depuis sa mise en place effective.</p> <p>Types de difficultés rencontrées en matière de renforcement durable des services centraux et déconcentrés du MEF.</p>
<p>Quels effets induits par le Projet sont mesurables en matière de preuves indépendantes de l'effectivité et de la qualité des contrôles ?</p>	<p>Les contrôles d'aménagement forestier font l'objet de vérifications indépendantes dont le MEF peut attester en toute transparence.</p> <p>Des organisations de la société civile indépendantes ont été impliquées dans les contrôles et sont en mesure d'attester de leur qualité et de leur effectivité.</p>

DURABILITE : Est-ce que les interventions du projet sont en mesure de produire des résultats pérennes dans le temps, une fois que le Projet sera terminé ?

Objectifs de l'évaluation de la durabilité : Mesurer si les infrastructures, équipements, formations, dispositifs et outils techniques mis en place ou renforcés pour le contrôle de l'aménagement forestier sont en mesure de perdurer à l'issue du projet.

Questions	Eléments d'appréciation
<p>Dans quelle mesure le MEF a durablement intégré les apports du projet dans son fonctionnement, ses procédures, etc. ?</p>	<p>Le MEF a bien intégré et diffusé en interne au niveau central et déconcentré les formations, référentiels, procédures et outils développés par le Projet.</p> <p>Le MEF dispose des capacités matérielles, techniques et des compétences lui permettant de poursuivre les contrôles d'aménagement forestier dans de bonnes conditions à la fin du projet.</p> <p>Le MEF a mis en place un dispositif de financement interne et pérenne permettant de continuer à mettre en œuvre le contrôle de l'aménagement forestier à l'issue du projet</p> <p>Types de difficultés rencontrées.</p>

Annexe 4. Documents consultés et bibliographie

En raison du très grand nombre et de la diversité des documents consultés, nous ne sommes pas en mesure ici de présenter tous les documents en forme « citation de bibliographie » classique. Nous présentons donc ci-dessous le contenu des principaux dossiers et sous-dossiers de documents fournis par le CAF et exploités par les évaluateurs.

0. ConventionCAF :

-  13-12-27_AFD-MEF_ConventionProjetCAFsignee.pdf
-  AFD-MEF_AnnexesAvenantConventionCAF.pdf
-  AFD-MEF_AvenantConventionProjetCAF.pdf

1. ManuelProcédures :

-  16-12-02_CAF_ManuelProcedures.pdf

2. EtatsFinanciers :

-  19_CAF_BudgetCAF_MissionAppui.xlsx
-  19-07-05_CAF_BudgetCAF_AFD.xls
-  20-02_CAF_PlanPassationMarchesAFD-CAF.doc
-  20-02-05_CAF_BudgetCAF_2019AFD.xls

-  16_DGT_RapportAuditFinancierCAF_2014-2015.pdf
-  17_ConstatationsFinancieres_AuditCAF2017.xlsx
-  18-01-28_HLBRapportAuditFinancierCAF_2016.pdf
-  18-06-30_HLBRapportAuditFinancierCAF_2017.pdf

-  19-09-27_CAF_SuiviDemandesDecaissement.xlsx
-  20_CAF_DelaisANO.xlsx
-  20-01-09_CAF_SuiviDemandesDecaissement.pdf

3. SuiviProjetCOS

-  CR et relevés de décisions COS
-  CR et relevés de décisions CTP
-  16_COS_FicheCAF.pdf
-  17_COS_FicheCAF.pdf
-  18_COS_FicheCAF.pdf
-  19_COS_FicheCAF.pdf

4. DocumentationProjet

-  Plaquettes_Définitives
-  12-10_ONFiSOFRECO-MEF_NotePresentationCAF.pdf
-  12-11_MEF_NotePresentationCAF.pdf
-  15_CAF_Redimensionnement.pdf
-  Présentation CAF pour ENEF2016.pptx

5. ComitesPilotage

 16-02-16_CAF_CRCP01.pdf

 16-11-08_CAF_CRCP02.pdf

 18-05-17_CAF_CRCP03.pdf

6. RapportsSemestriels

 15-02_CAF_RapportSemestriel01.pdf

 16-08_CAF_RapportSemestriel02.pdf

 17-02_CAF_RapportSemestriel03.pdf

 17-10_CAF_RapportSemestriel04.pdf

 18-04_CAF_RapportSemestriel05.pdf

 18-12_CAF_RapportSemestriel06.pdf

 19-06_CAF_RapportSemestriel07.pdf

 19-12_CAF_Rapport Semestriel08.pdf

7. AccordsPartenariat

 16-02-10_CAF-AEAFFB_ProtocoleAccordCollaboration.pdf

 16-02-10_CAF-ENEF_ProtocoleAccordRenfCapacites.pdf

 16-02-10_CAF-IPHAMETRA-ENEF_ProtocoleAccordHerbierLBV.pdf

 16-02-10_CAF-WWF_ProtocoleAccordCollaboration.pdf

 16-06-15_CAF-ANPN_ProtocoleAccordCollaboration.pdf

8. Indicateurs

 19-02-19_CAF_TableauIndicateurs.pdf

 19-12-30_CAF_TableauIndicateurs.xlsx

9. DotationMaterielsProvinces

-  1.DPEstuaire
-  2.DPHautOgooue
-  3.DPNgounie
-  4.DPOgoouelvindo
-  5.DPOgooueLolo
-  6.DPWoleuNtem
-  5.5 Contrat Olium_mat controle f.pdf
-  5.6 Contrat SODIM TP_véhicules UGP.pdf
-  5.7 Contrat SIVVA_Véhicules TFI.pdf
-  5.8 Contrat SODIM TP_véhicules TFM.pdf
-  5.9 Contrat Paradise Tech_lot1_matériel info.pdf
-  5.10 Contrat GFMEG_lot2_mat controle.pdf
-  5.11 Contrat GFMEG_lot3_mat camping.pdf
-  5.12 Contrat GFMEG_lot4_mat orientation.pdf
-  5.13 Contrat BS_lot5_traceur.pdf
-  5.14 Contrat BS_lot6_copieurs.pdf
-  18-04-23_CAF_MemoRemiseMateriel.pdf
-  CAF_MaterielControle2èmeCommande.pdf
-  CAF_MaterielControle2èmeCommandeLots.pdf
-  CAF_ReglesGestionMateriels.docx
-  Etat_Matériel-disponible-au-CAF_vuRG.pdf
-  Répartition_Mat_neuf_contrôle & info_non distribué.pdf

10. Activites4PiliersCAF

-  1.GPRH_APAVE
-  2.Immobilier_SIMA&KOZ
-  3.ReferentielsContrôle_FRMi
-  4.SIAF_IGNFi

11. FormationsCAF

-  19_12_04_FormationReferentiels
-  Boussole
-  Carte
-  EtatBesoinsEvaluations
-  Formations_forêts_communautaires
-  GPS
-  01_1_Test évaluation 1.docx
-  01_2_Exemple d'analyse d'un test.pdf
-  01_3_Présentation_formations_COPIE.pptx
-  02_Formation processus aménagement .pptEFF.pptx
-  03_01_Analyse_d'un_PAO.ppt.pptx
-  03_02_Fiche Technique PAO.pdf
-  04_Question Petit Test PAO.pptx
-  05_Formation_Forêts_Communautaires.pptx
-  06_Utilisation_Boussole.pptx
-  07_Utilisation_GPS.pptx
-  08_Lecture_carte.pptx
-  09_Formation_Analyse_Production.pptx
-  10 Justification de l'élaboration des référentiels V041219.pptx
-  11 Méthodologie employée pour l'élaboration des RéférentielsV041:
-  12_Présentation et utilisation des Référentiels V041219.pptx
-  CAF_AccompagnementServicesAdmin.doc
-  Récapitulatif formation 31_03_19vu RG.xls

12. Missions

-  01 RAPPORT de Mission N°1_TFI_ avril_2015.pdf
-  02 RAPPORT de Mission N°2_TFI_ décembre_2015.pdf
-  03 Rapport de Mission N°3 OL_avril_2016.pdf
-  04 CR_Mission Estuaire N° 4mai_2016.pdf
-  05_RAPPORT_MISSION_CAF -2_IGS avril_2016.pdf
-  06_Rapport complet Woleu Ntem juillet_2016.pdf
-  06bis_Rapport de mission CCP Ogooué-Ivindo juillet_2016.pdf
-  07_RAPPORT de Mission N°7_TFM_WN_novembre_2016.pdf
-  08_Rapport_complet_mission_WN_novembre_2016.pdf
-  09_Rapport_Complet_mission_Es_janvier_2017.pdf
-  10_Rapport_complet_mission_OI_avril_2017.pdf
-  11_Rapport_mission_OL_avril_2017.pdf
-  12_RapportMissionREF_CAF_Avril2017.pdf
-  13_Rapport ANPN_CAF juillet_2017.pdf
-  14_Compte-rendu de la mission IGNTi juillet_2017.pdf
-  15_Rapport complet Ogooué Ivindo septembre_2017.pdf
-  16_Rapport complet Woleu Ntem septembre_2017.pdf
-  17_Rapport de Mission Afrique-du-Sud vf.pdf

13. AutresDocumentsCAFContexte

-  Accord_FSC
-  Matériel affecté
-  Rapports_UtilisationVehicules
-  Suivi_véhicules
-  UFIGA_PAFC
-  19-01_Gabon_AccordCooperationFSC-MEF.pdf
-  Gabon-BAD_RapportPays_V2 Juin 2018.pdf
-  Plaquette Présentation Projet Appui à la Filière Forêt V160719.pdf
-  Rapport Final Banque mondiale LBV 23 Mars17-Interdiction d'Exportation des Grumes au Gabon.pdf

Annexe 5. Détail des Ressources humaines du Projet

Personnel du projet CAF EN 2019								
		AT	Cadre National détaché	Ingénieur de conception	Ingénieur des techniques	Technicien	Agent ministère	Personnel extérieur
Direction								
22	Chef de Projet		1					
22	Coordonnateur adjoint					1		
22	Responsable Passation de Marchés		1					
22	Assistant Technique	1						
22	Logisticien-Agent de bureau							2
22	Personnel technique 2019			1	4	3		
22	Secrétaire Direction / Assitante Juridique							1
23-1	Logisticien-Chauffeur						2	
23-2	Aide Comptable							1
23-3	Ménagère							1
TOTAUX		1	2	1	4	4	2	5
TOTAL			19 personnes					
Prévus dans le budget global					5			
Pris en charge par le ministère					8			
A imputer au fonctionnement					6			

Annexe 6. Modalités et programme prévisionnel de formation du CAF pour la fin du Projet (2020-2021)

Mise en place d'un dispositif d'accompagnement des services déconcentrés :

Contexte :

Au cours de différentes missions de contrôle conduites par le CAF au sein des services déconcentrés depuis 2015, plus de 155 agents forestiers ont passé un test de connaissances qui a permis de déterminer les domaines techniques (Outils de navigation, cartographie, SIG, Lecture de PAO, gestion faunique, Evaluation environnementale, technique judiciaire etc....) dans lesquels un renforcement des capacités était nécessaire.

Parallèlement, ont été élaborés des projets de référentiels de contrôle de l'exploitation forestière dans les CPAET, CFAD et FC ainsi qu'un projet de référentiel de contrôle des déclarations. L'élaboration de ces référentiels a été confiée à un consortium formé de FRMi (cabinet d'aménagement), BVQI (organisme de certification) et Aganor (organisme de normalisation) avec un « groupe projet » composé de personnels ressources de toutes les Directions Générales du Ministère et les représentants des opérateurs.

Lesdits projets de référentiel ont été conçus, expérimentés et testés dans les différents types de concessions afin d'affiner les diverses prescriptions ou normes techniques.

Il est désormais utile de transférer ces référentiels à la Directions Générale des Forêts, plus précisément aux services déconcentrés et de former les agents à leur utilisation.

Proposition

Le CAF propose de mettre à disposition des Directions Provinciales des équipes composées de 2-4 techniciens ayant participé à l'élaboration des référentiels et aux premiers tests terrain.

Ces techniciens sont aptes également à délivrer des formations complémentaires en interprétation des documents techniques, utilisation des outils de navigation etc...

Cet appui à plein temps d'une durée de 2 à 3 mois serait entièrement pris en charge par le Projet CAF.

Les Directions Provinciales concernées bénéficieraient des dotations en équipements et moyens roulants prévus par le projet et qui sont en cours d'acquisition ou prêts à être livrés.

Modalités d'intervention

Les agents du CAF seront détachés auprès de la Direction Provinciale concernée, ils resteront sous la responsabilité du Coordonnateur du CAF mais établiront leur planning d'intervention avec le Directeur Provincial.

Les formations seront délivrées à l'ensemble des personnels de la Direction Provinciale et des Cantonnements.

Pour l'accompagnement des missions de contrôle et l'utilisation des référentiels, le Directeur Provincial désignera cinq personnes au sein de la DP afin de constituer l'équipe de contrôle, avec

- Un ingénieur de conception (de préférence), appartenant au bureau forêt en tant que chef d'équipe ;
- Quatre agents représentant chacune des autres directions ;
- La sixième personne complétant l'équipe de contrôle sera le Chef de Cantonnement concerné.

Les agents du CAF accompagnant ces missions de contrôles seront là en tant que formateurs pour, entre autres :

- les aider à mettre en œuvre la procédure de contrôle ;
- veiller à ce que tous les vérificateurs des différents référentiels soient balayés ;
- préciser le taux d'échantillonnage nécessaire en fonction de l'intensité de l'exploitation ;
- apporter leur concours quant à la façon d'établir le bilan du contrôle.

S'il s'avérait nécessaire d'établir des PV d'audition ou des constats d'infraction, le rôle des agents du CAF se limiterait à veiller à ce que ceux-ci comportent toutes les mentions légales mais il appartiendra, soit au chef d'équipe soit à un agent assermenté appartenant à l'équipe de contrôle, de signer l'un ou l'autre de ces documents.

Thème	Mode	Durée (jours)	
		DP	Par Cantonnement
Rappel des grandes notions de l'aménagement	Formation	2	2
Analyse d'un PAO	Formation	3	3
Vérification des PAO, rédaction des fiches synthèse entreprises	Formation Action	10	
Intégration cartes UFG, AAC dans les GPS	Formation	2	
Lecture de carte	Formation	2	2
Utilisation du GPS	Formation	2	2
Utilisation de la boussole	Formation	2	2
Utilisation référentiel CFAD	Formation	1	1
Utilisation référentiel CPAET	Formation	1	1
Utilisation référentiel FC	Formation	1	1
Utilisation référentiel Zone tampon	Formation	1	1
Utilisation référentiel Déclaration	Formation	1	1
Accompagnement contrôle CPAET	Formation Action	5	5
Accompagnement contrôle CFAD	Formation Action	5	5
Accompagnement contrôle FC	Formation Action	3	3
Totaux (en jours ouvrables)		41	29

Nombre de jours ouvrables de mission suivant le nombre de cantonnements

	DP	Cantonnements			
Nombre	1	1	2	3	4
Nombre de jours	41	29	58	87	116

Total jours ouvrables	70	99	128	157
------------------------------	-----------	-----------	------------	------------

- Ogooué-Ivindo :** 3 cantonnements soit 128 jours ouvrables, soit 5 mois à 25 jours ouvrables/mois. Mise en place d'une équipe de 4 personnes qui se divise en 2 sous équipes pendant 2,5 mois
- Woleu-Ntem :** 4 cantonnements soit 157 jours ouvrables, soit 6 mois à 25 jours ouvrables/mois. Mise en place d'une équipe de 4 personnes qui se divise en 2 sous équipes pendant 3 mois
- Ogooué-Lolo :** 3 cantonnements soit 128 jours ouvrables, soit 5 mois à 25 jours ouvrables/mois. Mise en place d'une équipe de 4 personnes qui se divise en 2 sous équipes pendant 2,5 mois
- Haut-Ogooué :** 4 cantonnements soit 157 jours ouvrables, soit 6 mois à 25 jours ouvrables/mois. Mise en place d'une équipe de 4 personnes qui se divise en 2 sous équipes pendant 3 mois
- Ngounié :** 4 cantonnements (6 mais 2 très proches l'un de l'autre) soit 157 jours ouvrables, soit 6 mois à 25 jours ouvrables/mois. Mise en place d'une équipe de 4 personnes qui se divise en 2 sous équipes pendant 3 mois
- Ogooué Maritime** 1 cantonnement soit 70 jours ouvrables, soit 3 mois à 25 jours ouvrables/mois. Mise en place d'une équipe de 2 personnes pendant 3 mois
- Moyen Ogooué** 1 cantonnement soit 70 jours ouvrables, soit 3 mois à 25 jours ouvrables/mois. Mise en place d'une équipe de 2 personnes pendant 3 mois
- Nyanga :** 4 cantonnements soit 157 jours ouvrables, soit 6 mois à 25 jours ouvrables/mois. Mise en place d'une équipe de 4 personnes qui se divise en 2 sous équipes pendant 3 mois
- Estuaire :** 2 cantonnements soit 99 jours ouvrables, soit 4 mois à 25 jours ouvrables/mois. Mise en place d'une équipe de 4 personnes qui se divise en 2 sous équipes pendant 2 mois

Annexe 7. Prévision d'attribution de matériel de camping et contrôle forestier pour la fin du projet 2020-2021

DP Haut Ogooué Franceville	Moanda	Léconi	Boumango	Okondja	DP Ngounié Mouila	Fougamou	Mandji	Lébamba	Ndéndé	Nzézélé	Malinga	DP Moyen Ogooué Lambaréné	Ndjolé	ENEF	Réserve	Totaux
----------------------------	--------	--------	----------	---------	-------------------	----------	--------	---------	--------	---------	---------	---------------------------	--------	------	---------	--------

Lot Matériel de contrôle forestier

Décamètre 30/50 m	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1					10
Ruban diamétrique 3 m	2					2						2			1		7
Ruban diamétrique 5 m	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1					15
Rubans spencer 25 m	1					1						1			1		4
Compas forestier	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1		20
Ficelle de 30m	2					2						2			1		7
Topofil														5	1		6

Lot Matériel de camping

Hamacs	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	3	30
Sac à dos	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	3	30
Bâche 3 x 5 m	2					2							2			1	7
Torches frontale	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	3	30
Torches à longue portée	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5				25
Imperméables	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	3	30
Trousse de secours de terrain	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	15
Sifflets professionnel	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5				25
Machettes	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	20	4	50
Limes pour machettes	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	4	1	10	2	35

Évaluation à mi-parcours du projet CAF au Gabon – SalvaTerra SAS

	DP Haut Ogooué Franceville	Moanda	Léconi	Boumango	Okondja	DP Ngounié Mouila	Fougamou	Mandji	Lébamba	Ndéndé	Nzézzélé	Malinga	DP Moyen Ogooué Lambaréné	Ndjolé	ENEF	Réserve	Totaux
GPS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6		20

Lot Boussole Topochaix

Boussole Topochaix	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		15
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	----

Lot Instruments de mesure

Boussole Brunton GEO Transit				M											7	1	8
Clisimètre	1					1							1		10	2	15
Dendromètres Vertex															5	2	7

Annexe 8. Synthèse de l'affectation des véhicules CAF et des missions effectuées avec ces véhicules en Province sur la période mai 2018 – janvier 2019

Période mai 2018 - janvier 2019

Affectation	Nb kms parcourus	Nbre de missions Contrôle ou Police	Nbre de missions Sensibilisation et appui	Valorisation bois abandonnés	Nbre de missions ouverture de limite	Amendes
Libreville	20 413	33	10			187 683 000
Oyem	25 486	23	10	12		40 000 000
Booué	20 223	9	14		1	5 000 000
Iboundji	25 705	3	7			Non indiqué dans le rapport
Mitzié	28 398	24	20	3	6	Non indiqué dans le rapport
Fougamou	53 407	8	2			12 500 000
Franceville	22 866	4	5			Non indiqué dans le rapport
Koulamoutou	27 079	19	4		3	13 200 000
Totaux	223 577	123	72	15	10	258 383 000
% par rapport à la somme des missions (220)		56%	33%	7%	5%	
Moyenne /mois / SD	3 105	2,3	1,3	0,3	0,2	3 588 653

Annexe 9. Note de redimensionnement du Projet CAF (2015)



MINISTERE EN CHARGE DES FORETS
CONTROLE DE L'AMENAGEMENT FORESTIER
SECRETARIAT GENERAL
DIRECTION GENERALE DES FORÊTS



Note de redimensionnement du Projet Contrôle de l'Aménagement Forestier (CAF)

Rappel

Lors de la conception du projet, en 2012, il était prévu que le CAF soit hébergé au sein du ministère et que l'équipe projet soit composée

- d'un(e) coordonnateur
- d'un(e) coordonnateur adjoint
- d'un(e) comptable
- d'un(e) secrétaire
- d'un assistant technique international

et utilise les ressources humaines du ministère pour conduire ses activités.

Le projet a débuté son activité, en août 2014, dans les locaux du Projet d'Aménagement des petits Permis Forestiers (**PAPFFG**) et a bénéficié, au terme de celui-ci, d'un transfert des locaux et matériels de ce projet. Le coordonnateur a fait part à l'AFD de l'intérêt de conserver ces locaux et de bénéficier de l'expertise acquise par un certain nombre d'agents affectés au **PAPFFG**.

C'est donc ainsi que le CAF a commencé son activité selon la configuration suivante :

Moyens matériels :

Locaux constitué de deux appartements de 4 pièces, disposant ainsi de 6 bureaux, d'une salle de réunion et d'une salle accueillant le pool technique. L'ensemble des bureaux ont conservé l'ameublement et l'équipement informatique provenant du **PAPFFG**.

Ressources humaines :

- un coordonnateur (prévu au budget initial) ;
- un coordonnateur adjoint (prévu au budget initial) ;
- une aide comptable (prévue au budget initial) ;
- cinq techniciens (non prévus au budget initial mais détachés du ministère sans coût salarial pour le projet) ;
- un logisticien (non prévu au budget initial, pris sur le fonctionnement) ;
- un chauffeur (non prévu au budget initial, pris sur le fonctionnement) ;



- une technicienne de surface (non prévue au budget initial, prise sur le fonctionnement)

soit un total de 11 personnes

Il a été ensuite procédé au recrutement de

- l'assistant technique (prévu au budget initial) ;
- responsable des passations de marchés (non prévu au budget initial mais recommandé, à juste raison, par l'AFD).

portant ainsi, courant 2015, l'effectif du CAF à 13 personnes.

Cette organisation, avec les moyens correspondants, matériels et humains, ont été discuté et validé avec l'AFD.

Evolution du contexte

Plusieurs éléments du contexte ont évolués et en particulier la volonté, au plus haut niveau, de lutter contre l'illégalité et de « moraliser » rapidement la filière.

Ceci a amené Madame le Ministre en charge des forêts à mettre en place une Brigade Mixte composée de l'Agence Nationale des Parcs Nationaux (**ANPN**), de l'ONG Conservation et Justice et d'y associer le CAF pour son expertise en matière de cartographie.

Au regard des travaux réalisé par le CAF au niveau de la carte forestière puisque, pour la première fois les Unités Forestières de Gestion (**UFG**) et les Assiettes Annuelles de Coupe (**AAC**) sont matérialisées permettant ainsi de pouvoir conduire les contrôles de manière beaucoup plus efficace, Madame Le Ministre a demandé à ce que cette cartographie soit étendue à l'ensemble du territoire national. Il faut souligner que cette actualisation de la carte forestière, allant jusqu'aux AACs, a été réalisée sur deux provinces par l'équipe initiale de 11 personnes.

Le CAF a, début 2016, conçu une formation d'analyse des Plans Annuels d'Opérations (**PAO**) afin de permettre aux Directions Provinciales (**DP**) de délivrer les autorisations annuelles de coupe en s'assurant que les opérateurs respectaient bien les prescriptions de Plans d'Aménagement (**PA**) Plans de Gestion (**PG**) et des **PAO**. Là encore, Madame Le Ministre a souhaité que cette formation soit délivrée dans les **DP** des 9 provinces.

Enfin, alors que le déploiement du CAF était prévue initialement dans le territoire de l'Ivindo les deux premières années puis ensuite progressivement dans le territoire de Minkébé puis de Birigou, Madame le Ministre a également demandé que le déploiement soit anticipé dans ces deux derniers territoires.

Cette volonté de Madame le Ministre de voir l'action du CAF se renforcer et se déployer plus rapidement démontre, s'il en était besoin, la reconnaissance qu'a acquis le CAF.

Adaptations nécessaires

Les missions ainsi confiées par Madame le Ministre correspondent bien aux objectifs du CAF. Le déploiement anticipé dans le territoire de Minkébé puis de Birigou démontre bien sa volonté d'assainir au plus vite la filière dans ces provinces mais pour cela il faut procéder à des adaptations, tant au niveau des ressources humaines que des moyens matériels.

Ressources humaines :

Le traitement cartographique, la collecte, l'actualisation, la gestion des documents d'aménagement (**PA, PG, PAO**), les missions de formation, les missions de contrôle, nécessitent des techniciens de bon niveau, formés et motivés.

Les cinq premiers, issu du **PAPFPG**, assument les tâches liées au territoire de l'Ivindo, qui comporte deux provinces (Ogooué Ivindo et Ogooué Lolo) avec deux **DP**, 7 Cantonnements et .2 brigades

La gestion du territoire de Minkébé, comportant une seule province (Woleu Ntem) avec une **DP**, 5 cantonnements et 1 brigade, nécessitera 3 personnes.

La gestion du territoire de Birigou comportant deux provinces (Ngounié et Haut Ogooué), avec deux **DP**, 10 cantonnements et 1 brigade nécessitera 5 personnes.

A ces techniciens, qui seront régulièrement en mission, il faut adjoindre deux chauffeurs-logisticiens.

Pour traiter tous les aspects administratifs liés à l'augmentation de l'activité, il faut renforcer le secrétariat et pour organiser ce secrétariat, superviser la logistique et traiter des aspects juridiques liés à l'activité un profil d'assistant juridique est recherché.

Nous serons donc à terme

- un coordonnateur (prévu au budget initial) ;
- un coordonnateur adjoint (prévu au budget initial) ;
- un assistant technique (prévu au budget initial) ;
- une aide comptable (prévue au budget initial) ;
- un responsable des passations de marchés (non prévu au budget initial mais recommandé, à juste raison, par l'AFD) ;
- un(e) assistant juridique ;
- treize techniciens (non prévus au budget initial mais détachés du ministère sans coût salarial pour le projet) ;
- un(e) secrétaire (prévu au budget initial) ;
- un logisticien (non prévu au budget initial, pris sur le fonctionnement) ;
- trois chauffeurs (non prévu au budget initial, pris sur le fonctionnement) ;
- une technicienne de surface (non prévue au budget initial, prise sur le fonctionnement)

soit un total de 25 personnes

Moyens Matériels :

Locaux :

La location d'un troisième appartement, situé dans le même immeuble, permet d'accueillir le personnel supplémentaire

Mobiliers

Le projet, sur le transfert opéré du **PAPPFG**, dispose des mobiliers nécessaires. Un léger complément sera à opérer.

Matériels informatiques

L'ensemble du parc informatique est en cours de renouvellement. L'appel d'offres est en cours, nous en sommes au stade de l'ANO sur le choix du fournisseur. Cet appel d'offres a été lancé sur la base de cette nouvelle organisation.

Parc automobile

Il avait été décidé, lors de l'acquisition des premiers véhicules de prendre des pik up double cabine de façon à avoir trois véhicules au lieu des deux prévus initialement. Deux autres véhicules ont été incorporés dans l'appel d'offre concernant les véhicules destinés au Territoire Forestier de l'Ivindo, portant ainsi le nombre de véhicules de la cellule projet à cinq.

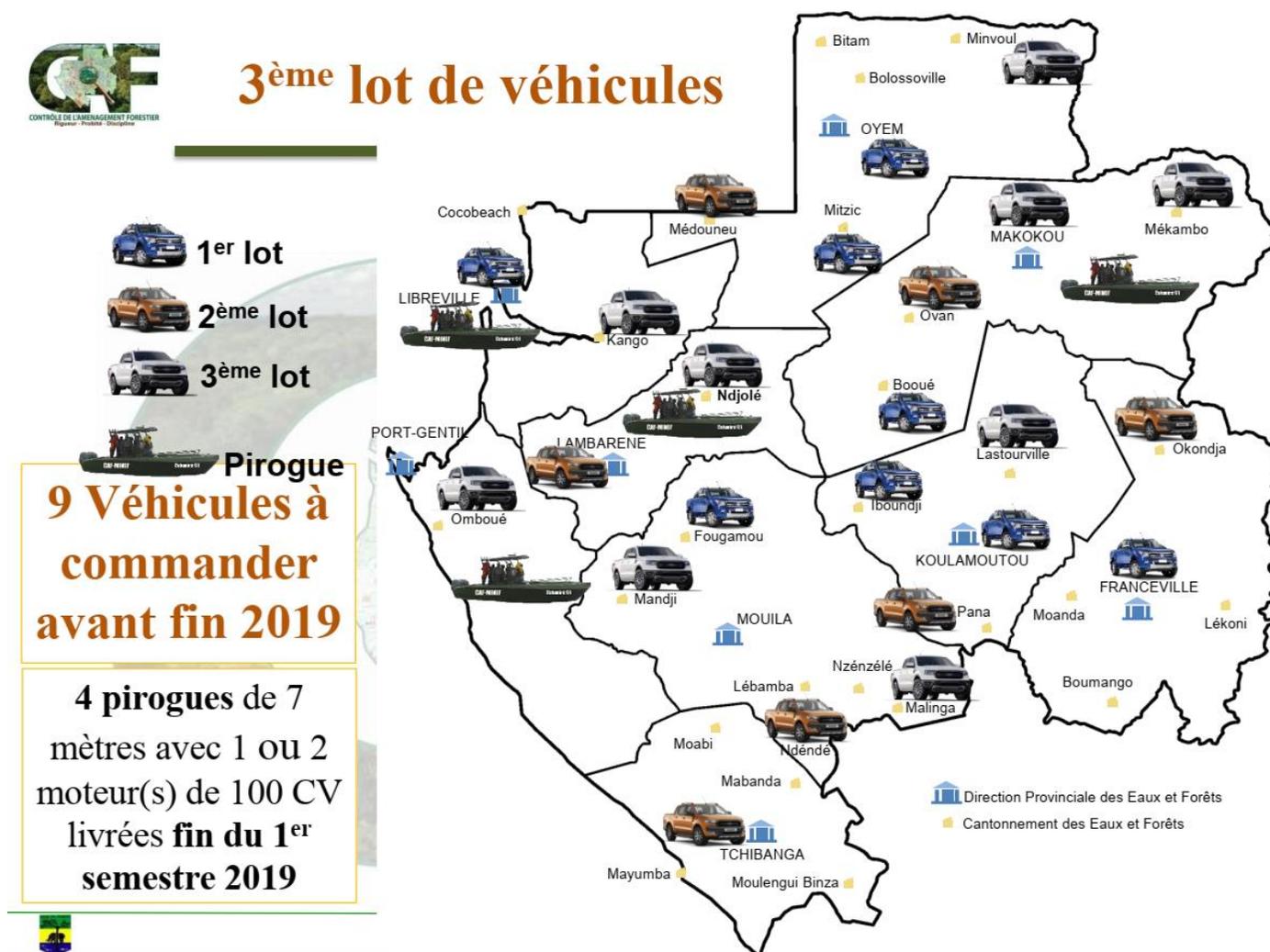
Cet appel d'offres est en cours, nous en sommes au stade de l'ANO sur le choix du fournisseur

Impact budgétaire

Ce redimensionnement du projet a, bien évidemment, un impact sur le budget du projet puisque le fonctionnement passe ainsi à 1 101 566 € au lieu de 848 035 € sur la totalité du projet (voir budget annexé).

Cela reste toutefois inférieur à 10% (9,18% exactement) et n'obère en rien les montants initiaux prévus pour les autres composantes.

Annexe 10. Répartition des attributions de véhicules et pirogues du Projet CAF



Annexe 11. Tableau de suivi des indicateurs du Projet CAF

Évaluation à mi-parcours du projet CAF au Gabon – SalvaTerra SAS

LIBELLE OBJECTIF	ACTIVITES	LIBELLE DE L'INDICATEUR	SOURCE VERIFICATION	CIBLE	RESULTAT	ECART	OBSERVATION	
				2018	déc-18			
Objectif 1 : Renforcer les moyens de contrôle des plans d'aménagement et de l'exploitation forestière	Conception du Projet Immobilier du MFE (R 1.1)	1. Avancement de l'étude conception projet immobilier du MPERNFM	Contrat, rapport	Contrat signé	Fait		Première étape 5/10/2015 Contrat signé le 18/01/2017	
		2. Rédaction des DPETF	Validation DPETF	TFI, TFM et TFB	Fait			
		3. Avant-projet succinct fait	Documents d'APS	TFI, TFM	Fait		En attente des arbitrages du Minsitère Prévus pour fin février 2019	
		4. Avant-projets définitifs avec budgets par province	Documents d'APD	TFB	Fait			
				TFI, TFM	En cours			
	5. AO lancés	AO sur site internet et journaux		TFB	En cours		Prévus pour fin mars 2018	
				OL				
				OI				
				WN				
				NG				
	Maitrise d'œuvre du projet immobilier (R 1.1)	MO sélectionnée		Contrat	Contrat signé			Prévu pour juillet 2019
	OI							
	WN							
	NG							
	HO							
	2. Lancement des Réhabilitations	Rapports		OL		Prévus pour fin septembre 2019		
				OI				
				WN				
				NG				
Préparation des dossiers de renforcement en équipement (R 1.2)	1. Rédaction des DPETF	Document validé par le MEF	DPETF		Fait			
				2. Liste des équipements en matériel informatique	Document validé par le MEF		Fait	
						3. Liste des équipements en matériel de contrôle	Document validé par le MEF	
				4. Liste des équipements en matériel roulant	Document validé par le MEF			

Explication des acronymes ou codes couleurs
Objectif 1
Objectif 2
Objectif 3
Indicateur de Performance
Indicateur d'Impact
Activité Réalisée
Activité en cours
TFI : Territoire Forestier de l'Ivindo (Ogooué Lolo et Ogooué Ivindo)
TFM : Territoire Forestier de Minkébé (Woleu Ntem)
TFB : Territoire Forestier de Birigpu (Ngounié et Haut Ogooué)
TFG : Territoire Forestier de la Gamba (Moyen Ogooué, Ogooué Maritime, Estuaire, Nyanga)
DPETF : Dossier Programme Exécution Technique et Financière
APS : Avant Projet Succinct
APD : Avant Projet Définitif
CD : Consultation Directe
AO : Appel d'Offres
CP : Cellule Projet

Évaluation à mi-parcours du projet CAF au Gabon – SalvaTerra SAS

LIBELLE OBJECTIF	ACTIVITES	LIBELLE DE L'INDICATEUR	SOURCE VERIFICATION	CIBLE	RESULTAT	ECART	OBSERVATION
				2018	déc-18		
Objectif 1 : Renforcer les moyens de contrôle des plans d'aménagement et de l'exploitation forestière	Préparation des dossiers de renforcement en équipement (R 1.2)	5. Préparation et lancement AO/CD Matériel Informatique	Consultation fournisseurs	Cellule Projet	Fait		
				TFI	Fait		
				TFM	Fait		
				TFB	Fait		
		6. Préparation et lancement AO Matériel de contrôle forestier	AO publié		Fait		
		7. Préparation et lancement AO équipement roulant	AO publié		Fait pour TFI, TFM et CP		
		8. Préparation et lancement AO Matériel de contrôle forestier	Devis	H O Ng	Fait		
		9. Préparation et lancement AO équipement roulant	Devis	WN Fait HO	Fait		
		10. Préparation et lancement AO pirogues	AO publié	Est. OI . OM . MO			
		11. Entreprises sélectionnées pour le Matériel Informatique	Contrat signé	CP	Fait pour CP		
				TFI			févr-19
				TFM			févr-19
				TFB			févr-19
		12. Entreprises sélectionnées pour le Matériel de contrôle forestier	Contrat signé	CP	Fait		
				TFI	Fait		
				TFM	Fait		
TFB					févr-19		
13. Entreprises sélectionnées pour les équipements roulants	Contrat signé	CP	Fait				
		TFI	Fait				
		TFM	Fait				
		TFB			juil-19		
14. Entreprises sélectionnées pour lachat pirogues	Contrat en cours	Est. OI . OM . MO			juin-19		
15. Matériel informatique achetés	PV de réception	CP	Fait				
		TFI			mars-19		
		TFM			mars-19		
		TFB			mars-19		
16. Matériel de contrôle achetés	PV de réception	CP	Contrat signé				
		TFI	Contrat signé				
		TFM	Contrat signé				
		TFB			mars-19		

Explication des acronymes ou codes couleurs
Objectif 1
Objectif 2
Objectif 3
Indicateur de Performance
Indicateur d'Impact
Activité Réalisée
Activité en cours
TFI : Territoire Forestier de l'Ivindo (Ogooué Lolo et Ogooué Ivindo)
TFM : Territoire Forestier de Minkébé (Woleu Ntem)
TFB : Territoire Forestier de Birigpu (Ngounié et Haut Ogooué)
TFG : Territoire Forestier de la Gamba (Moyen Ogooué, Ogooué Maritim, Estuaire, Nyanga)
DPETF : Dossier Programme Exécution Technique et Financière
APS : Avant Projet Succinct
APD : Avant Projet Définitif
CD : Consultation Directe
AO : Appel d'Offres
CP : Cellule Projet

Évaluation à mi-parcours du projet CAF au Gabon – SalvaTerra SAS

LIBELLE OBJECTIF	ACTIVITES	LIBELLE DE L'INDICATEUR	SOURCE VERIFICATION	CIBLE	RESULTAT	ECART	OBSERVATION	
				2018	déc-18			
Objectif 1 : Renforcer les moyens de contrôle des plans d'aménagement et de l'exploitation forestière	Préparation des dossiers de renforcement en équipement (R 1.2)	17. Equipements roulants achetés	PV de réception	CP	Fait			
				TFI	Fait			
				TFM	Fait			
				TFB				
		18. Matériel informatique livrés	PV de réception	CP				sept-19
				TFI				avr-19
				TFM				avr-19
				TFB				avr-19
		19. Matériel de contrôle livrés	PV de réception	CP				
				TFI				
				TFM				
				TFB				avr-19
	20. Equipements roulants livrés	PV de réception	CP					
			TFI					
			TFM	2 véhicule livrés			04/19 et 09/19	
			TFB	1 véhicule livré			04/19 et 09/19	
	Système d'Information de l'Aménagement SIAF (R 1.3)	1. Avancement du projet SIAF	Contrat, rapport	Contrat signé	Contrat signé			Première étape 21/07/2015 Contrat signé le 19/10/2016
		2. Constitution de l'équipe projet	PV réunion	Nb réunions	5			
		3. Production du Plan d'Assurance Qualité	Document PAQ	1 Document	Fait			
		4. Production de l'étude diagnostic	Document ED	1 Document	Fait			
5. Production dossier de cadrage		Document DC	1 Document	Fait				
6. Atelier de validation		Tenu de l'atelier	1 atelier	Fait			nov-17	
7. Elaboration cahier des charges et Tdr consultant		Cahier des charges et Tdr	Cahier des charges et Tdr validé	Fait				
8. Nombre de logiciels acquis (à acquérir)		Rapport	Rapport validé -	Fait				
9. Définition des moyens matériels à acquérir		Rapport	Rapport validé	Fait				
10. Elaboration AO matériels		Publication	Journaux Site					
11. Fournisseur retenu		Contrat						
12. Elaboration des modules								

Explication des acronymes ou codes couleurs
Objectif 1
Objectif 2
Objectif 3
Indicateur de Performance
Indicateur d'Impact
Activité Réalisée
Activité en cours
TFI : Territoire Forestier de l'Ivindo (Ogooué Lolo et Ogooué Ivindo)
TFM : Territoire Forestier de Minkébé (Woleu Ntem)
TFB : Territoire Forestier de Birigpu (Ngounié et Haut Ogooué)
TFG : Territoire Forestier de la Gamba (Moyen Ogooué, Ogooué Maritim Estuaire, Nyanga)
DPETF : Dossier Programme Exécution Technique et Financière
APS : Avant Projet Succinct
APD : Avant Projet Définitif
CD : Consultation Directe
AO : Appel d'Offres
CP : Cellule Projet

LIBELLE OBJECTIF	ACTIVITES	LIBELLE DE L'INDICATEUR	SOURCE VERIFICATION	CIBLE		RESULTAT	ECART	OBSERVATION
				2018	déc-18			
Objectif 1 : Renforcer les moyens de contrôle des plans d'aménagement et de l'exploitation forestière	Suite Actualisation de la Carte (R 1.3)	1. Nombre de missions de collecte des PAJPG	Rapport	10	7			Nécessité de réactiver le Comité d'Actualisation de la carte (non actif depuis fin 2016)
		2. Nombre de documents techniques (Textes CPAET, FC, PA, PG, PAO ...) collectés (TFI, TFM, TFB et TFG)	Documents 6 par CPAET 1 par FC 1 PA par CFAD 1 ou 2 PG par CFAD 3 par CFAD1	Texte CPAET : 319 Texte FC : 46 PA : 102 PG : 99 PAO : 213	Texte CPAET : 144 Texte FC : 46 PA : 102 PG : 99 PAO : 141	- 175 0 0 0 - 72		
		3. Nombre de documents techniques remis (Textes CPAET, FC, PA, PG, PAO ...) dans (TFI, TFM, TFB et TFG)	Rapport	Texte CPAET : 638 Texte FC : 80 PA : 152 PG : 152 PAO : 426	Texte CPAET : 95 Texte FC : 41 PA : 88 PG : 72 PAO : 29	- 543 - 39 - 64 - 80 - 397		
		4. Nombre (cumulé) de réunion du Comité d'actualisation	Rapport	6	22	- 14		
		5. Taux d'actualisation de la carte TFI, TFM et TFB	Rapport	100%	22%	- 78 %		
Objectif 1 : Renforcer les moyens de contrôle	Etude Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (R 1.4)	1. Avancement de l'étude GPRH	Contrat, rapport	Contrat signé	Contrat signé			Première étape 6/10/2015 Contrat signé le 19/12/2016
		2. Etude prospective sur l'évolution des métiers du contrôle	Rapport	Rapport validé	Fait			
		3. Nomenclature et fiches de poste finalisées	Document validé par le MEF	Nomenclature et fiches de poste établies	Fait			
		4. Liste précise des postes de contrôleurs	Décision d'affectation	Liste établie et validée	Fait			
		5. Stratégie de recrutement finalisée	Document validé par le MEF	Document finalisé				En attente du plan de redéploiement (DGF +DCRH)
		6. Nombre de personnel recruté et spécifiquement affecté au contrôle	PV des réunions des conférences d'intégration	-Contrôleurs nommés dans TFI et TFM				Dépend des étapes précédentes
Objectif 2 : Renforcer les capacités techniques des services centraux et déconcentrés	Conception des référentiels de contrôle (R 2.1)	1. Avancement de l'étude sur la conception et la rédaction des	Contrat, rapport	Contrat signé	Contrat signé			Première étape 5/10/2015 Contrat signé le 19/07/2016
		2. Identification des sources définissant les exigences en matière de contrôle	PV des instances de validation	Sources validées	Contrat signé			
		3. Rédaction des référentiels Exploitation CPAET, CFAD, FC	Référentiels	Référentiels rédigés	Faits			
		4. Réalisation d'outils permettant la mise en œuvre concrète des référentiels sur le terrain	Outils de suivi et de contrôle élaborés	Outils testés	Faits			

Explication des acronymes ou codes couleurs
Objectif 1
Objectif 2
Objectif 3
Indicateur de Performance
Indicateur d'Impact
Activité Réalisée
Activité en cours
TFI : Territoire Forestier de l'Ivindo (Ogooué Lolo et Ogooué Ivindo)
TFM : Territoire Forestier de Minkébé (Woleu Ntem)
TFB : Territoire Forestier de Birigpu (Ngounié et Haut Ogooué)
TFG : Territoire Forestier de la Gamba (Moyen Ogooué, Ogooué Maritime, Estuaire, Nyanga)
DPETF : Dossier Programme Exécution Technique et Financière
APS : Avant Projet Succinct
APD : Avant Projet Définitif
CD : Consultation Directe
AO : Appel d'Offres
CP : Cellule Projet

Évaluation à mi-parcours du projet CAF au Gabon – SalvaTerra SAS

LIBELLE OBJECTIF	ACTIVITES	LIBELLE DE L'INDICATEUR	SOURCE VERIFICATION	CIBLE	RESULTAT	ECART	OBSERVATION	
				2018	déc-18			
Objectif 2 : Renforcer les capacités techniques des services centraux et déconcentrés	Conception des référentiels de contrôle (R 2.1)	5. Rédaction des référentiels Attribution des permis et des Forêts Communautaires	Référentiels	Référentiels Attribution validés	Faits			
		6. Définition des démarches à suivre pour le contrôle	Procédure de suivi des contrôles	Procédure de suivi des contrôles élaborée	Faits			
		7. Rédaction de textes complémentaires	Parution des textes	JO			Textes rédigés, en attente de signature du Ministre	
		8. Séminaire national de restitution	Tenue du séminaire	Presse, CR séminaire			Doit se dérouler en mars 2019	
	Finalisation du plan de formation (R 2.2)	1. Nombre de services impliqués	Plan de formation	Plan de formation validé				Doit être élaboré par DCRH avec appui APAVE
	Définition et réalisation des modules de formation continue (R 2.2)	1. Nombre de thèmes de formation traités	Rapport	10	7			
		2. Nombre de sessions de formations réalisées	Rapport	51	27	-3		
		3. Nombre de formations organisées sur les PAO pour 5 provinces	Rapport	16 (5 DP + 11 Cts)	10	-24		
		4. Création du module de formations : Analyse du PAO	Support de cours validé	1	1			Produit CAF
		5. Nombre de personnes formées à l'analyse des PAO	CR des sessions de formation	180	164	-16		Sur WN, OI, OL, MO., Es Reste Ng, H O
		6. Nombre de personnes ayant testé sur l'ébauche de grille de contrôle	Rapport	180	127	-53		Sera remplacée par les référentiels
		7. Nombre de personnes ayant passé le test de connaissances	Rapport	180	157	-23		Dans WN, OI, OL, . Es Reste Ng, H O
		8. Création modules utilisation outils statistiques	Support de cours validé	1	1			Réalisé par la DCESP
		9. Nombre de personnes formées à Utilisation outil statistique	Rapport	61	42	-19		Dans WN, OL, Reste OI, Ng, H O
	Définition et réalisation des modules de formation continue (R 2.2)	10. Création modules outils de navigation (Boussole, GPS, Lecture carte)	Support de cours validé	3	3			Réalisés par ENEF
		11. Nombre de personnes formées à l'utilisation outils de navigation,	Rapport	75	25	-50		Dans OL, Reste OI, Ng, H O, WN
		12. Création module de formation au processus de création des FC	Support de cours validé	1	1			Réalisé avec la DFCOM
13. Agents ayant été formé au Processus de création des FC		Rapport	180	76	- 104		Sur WN, OI, MO Reste OL, Ng, H O	
14. Création module de formation utilisation des référentiels		Support de cours validé	3	3			Prévu pour 04/19	
15. Agents ayant été formé à l'utilisation des référentiels		Rapport	180				Débuteront après le séminaire de restitution	
16. Nombre de personnes formées en Anglais		Inscription des agents	12			-12	10 en 2019 5 en 2020	
17. Nombre d'agents inscrits à des formations diplômantes	Inscription des agents	2			- 2	en septembre 2019		

Explication des acronymes ou codes couleurs
Objectif 1
Objectif 2
Objectif 3
Indicateur de Performance
Indicateur d'Impact
Activité Réalisée
Activité en cours
TFI : Territoire Forestier de l'Ivindo (Ogooué Lolo et Ogooué Ivindo)
TFM : Territoire Forestier de Minkébé (Woleu Ntem)
TFB : Territoire Forestier de Birigpu (Ngounié et Haut Ogooué)
TFG : Territoire Forestier de la Gamba (Moyen Ogooué, Ogooué Maritime, Estuaire, Nyanga)
DPETF : Dossier Programme Exécution Technique et Financière
APS : Avant Projet Succinct
APD : Avant Projet Définitif
CD : Consultation Directe
AO : Appel d'Offres
CP : Cellule Projet

Évaluation à mi-parcours du projet CAF au Gabon – SalvaTerra SAS

LIBELLE OBJECTIF	ACTIVITES	LIBELLE DE L'INDICATEUR	SOURCE VERIFICATION	CIBLE	RESULTAT	ECART	OBSERVATION
				2018	déc-18		
Objectif 2 : Renforcer les capacités techniques des services centraux et déconcentrés	Appui à l'ENEF (R 2.2)	1. Appui à l'ENEF pour la création d'un module consacré au contrôle	Module validé	1		-1	
		2. Appui à l'ENEF (réhabilitation de l'herbier)	PV de réception	1		-1	Attente d'une proposition et d'un devis
		3. Appui à l'ENEF (matériels pédagogiques de terrain)	PV de réception	1		-1	Matériels déjà définis
	Partenariats	1. Nombre de partenariats signés	Protocoles d'accords signés	4	5	1	ANPN, AEAFFB, IPHAMETRA, ENEF, WWF
		2. Nombre d'activités développées	Rapport	4	4	0	
		3. Nombre de types d'outils développés	Rapport	3	1	-2	Supports de cours
Objectif 3 : Développer l'effectivité et la qualité du contrôle de l'aménagement forestier	Sensibilisation	1. Nbe d'entreprises ayant participé au test de la grille de contrôle	Rapport	7	6	-1	
		2. Nbe de missions de sensibilisation des SD	Rapport	23	12	-11	
		3. Nbe de personnes (administration, opérateurs et ONG) sensibilisées sur le CCP dans le TFI, TFM, TFB	Rapport	400	215	-185	Reste HO et Ng
		4. Mise en place des Comités de Concertation Provinciaux	Rapport	5	1	-4	Retards dus à impératifs administratifs
		5. Nombre de réunion d'information au Ministère	Rapport	10	11	1	
	Missions de Contrôle	1. Nombre d'agents des eaux et forêts affecté au CAF	Rapport	14	12		
		2. Nombre de Participation aux missions effectuées dans le TFI, TFM, TFB et le TFG	Rapport	31	13	8	
		1. Nombre de CPAET contrôlées	Rapport	Estuaire	3		38 au niveau national soit 23,6%
				Ivindo	2		
				Woleu Ntem	4		
		2. Nombre de CFAD contrôlées	Rapport	Estuaire	2		59 au niveau national soit 42,3%
				Ivindo	13		
				Woleu Ntem	10		
		3. Nombre de FC contrôlées	Rapport	Estuaire	3		51 au niveau national soit 50,9%
				Ivindo	19		
	Woleu Ntem			4			
	4. Nombre d'Unités de Transformation contrôlées	Rapport	Estuaire	2			
			Ivindo	2			
			Woleu Ntem	9			
	5. Nombre d'opérateurs indépendants contrôlés	Rapport	Estuaire	15			
Woleu Ntem			16				
Mise en place d'une cellule de communication	1. Nombre de diffusion/parution des éléments de communication du CAF par an dans les médias	Extraits presse, films, bande son radio	4/an soit 18 à fin 2018	12 parutions presse 17 parutions internet 1 film Ushuaia			
	2. Création d'un site Web	Site	Présence sur internet	1		Fin 2018 près de 10 000 visiteurs	

Explication des acronymes ou codes couleurs
Objectif 1
Objectif 2
Objectif 3
Indicateur de Performance
Indicateur d'Impact
Activité Réalisée
Activité en cours
TFI : Territoire Forestier de l'Ivindo (Ogooué Lolo et Ogooué Ivindo)
TFM : Territoire Forestier de Minkébé (Woleu Ntem)
TFB : Territoire Forestier de Birigpu (Ngounié et Haut Ogooué)
TFG : Territoire Forestier de la Gamba (Moyen Ogooué, Ogooué Maritim, Estuaire, Nyanga)
DPETF : Dossier Programme Exécution Technique et Financière
APS : Avant Projet Succinct
APD : Avant Projet Définitif
CD : Consultation Directe
AO : Appel d'Offres
CP : Cellule Projet

Annexe 12. Bilan des formations dispensées par le Projet CAF

	Nombre d'agents (170)	Nombre d'heures	Moyenne par agent
Analyse d'un PAO 01	55	880	16
Analyse d'un PAO 02	81	656	8
Utilisation Outil informatique statistique UOIS 03	30	960	32
Processus de création d'une Forêt Communautaire PCFC 04	74	600	8
Utilisation outils de navigation UON 05	33	272	8
Lecture de carte 06	33	272	8
Utilisation GPS 07	33	272	8

Annexe 13. Quelques exemples d'infractions relevées lors des missions de contrôle du Projet CAF

Infraction	Disposition violée	Fréquences	Qualificatif/Agrégat des infractions
Non présentation de l'agrément professionnel	Art 102 du code forestier	3	AD
Abandon de plus de 1500 grumes datant de plus de 2 ans sur le parc représentant environ 7815 m3	Art 134 du Code forestier	1	F
Abattage d'essences interdites à l'exploitation	Non-respect du PA (art.276 du code forestier) ;	3	AD
Absence de carnet de cubage	Art 136 du Code forestier	1	F
Absence de la carte d'exploitation	Art 136 du Code Forestier	11	AD
Absence de la carte du réseau hydrographique dans le PAO	Art 64 du Code Forestier	3	GD
CPAET échue	Art 108 du code forestier	1	T
Exploitation sans l'autorisation de mise en exploitation	Art 14 et 275 du Code Forestier	5	T
Fausse déclaration sur les carnets de chantier, de cubage et de roulage	Art 130, 131 et 136 du Code Forestier	1	F
Inventaire et exploitation réalisés dans la série conservation	Non-respect du PA (art.276 du code forestier) H38	1	T
Le non marquage des souches et culées	Art 128 du Code Forestier	4	AD
Limites non entretenues	Art. 117 du Code Forestier	13	AD
Limites non matérialisées	Art 119 et 120 du Code Forestier	5	AD
Marteau forestier non authentifié	Art 127 du code forestier	7	T
Mauvaise tenue du carnet de chantier	Art 130,131 et 275 du Code Forestier	12	F
Non paiement de la taxe de superficie	Art 244, 275 du Code forestier	2	F
Non présentation de certains documents techniques	Art 136, 137, 230, 275 du Code forestier	4	AD
Non présentation du bilan (technique et financier) de fermeture de l'AAC	Art 146 du Code Forestier	3	AD
Non prise en compte de l'arrêté 105	Art 251 du Code Forestier	3	T
Non marquage des tiges d'avenir		7	GD
Non- respect de l'ordre de passage des AAC	Art 42 du Code Forestier	1	T
Non-respect de la liste des essences objectifs	Art 22 du Code Forestier	3	GD
Non-respect des DMA	Art 124, 37 du code forestier	6	GD
Non-respect des normes EFIR	Art 17, 18 et 19 du Code Forestier	9	GD
Absence de politique de gestion de la faune	Décret 689-PR-MEFEPEDN	10	GD
Obstruction des cours d'eaux	GTNAF, chapitre 4.6.2.1	2	GD
Total		111	

**Annexe 14. Courrier de l'AFD pour commentaires suite aux recommandations
du 3^{ème} COPIL du projet CAF**



Libreville, le 13 Juin 2018,

Monsieur David INGUEZA

Coordonnateur du Projet CAF

Ministère des Eaux et Forêts, chargé de
l'Environnement et du Développement Durable

Libreville

AGENCE FRANÇAISE
DE DÉVELOPPEMENT

#MondeEnCommun

AGENCE REGIONALE DU GABON
ET DE SAO TOME ET PRINCE
Boulevard de l'Indépendance
BP 64 Libreville
Gabon

t. (241) 01 74 33 74
(241) 01 74 54 45
f. (241) 01 74 51 25
afdlibreville@afd.fr
gabon.afd.fr

LE SIÈGE
5 rue Roland Barthes
75598 Paris Cedex 12
France
t. +33 1 53 44 31 31
f. +33 1 44 87 99 39

afd.fr

SD/LIB/2018/D/ 247-18

Objet : Commentaires suite à l'émission des recommandations lors du 3^{ème}
COFIL du projet CAF
Convention n° CGA 1169

V/Réf : Courrier n°0179/MEFEDD/SG/CAF du 29 Mai 2018

Monsieur le Coordonnateur,

Par votre courrier en référence, vous nous avez transmis les recommandations
issues du 3^{ème} COFIL du projet CAF tenu le 23 avril 2018. Celles-ci amènent
les commentaires suivants de la part de l'AFD :

1. Identifier et tenir à jour un registre des acteurs de la société civile
ayant bénéficié d'un appui CAF et archiver leurs rapports d'activités :

*Il nous semblerait intéressant de tenir à jour un registre listant les ONG
qui bénéficient d'un appui du CAF et d'y ajouter leur contribution à la
réalisation des objectifs du CAF.*

2. Renforcer les capacités des opérateurs économiques de la filière forêt
bois en matière d'aménagement forestier :

*C'est en effet au cœur du sujet, en particulier pour les petits
concessionnaires et pour les concessionnaires d'origine asiatique.*

3. Impliquer le point focal flegt dans le groupe de travail du SIAF :

*Le point focal pourrait être également associé aux autres groupes de
travail.*

4. Simplifier l'ordre du jour des prochains comités de pilotage en quatre
parties :

- Examen du bilan des activités
- Examen du bilan financier
- Plan de travail annuel
- Divers

*L'agence n'a pas d'objection, sachant qu'elle est uniquement
observatrice.*

AF
Vu ce jour
CA, RPM et
Technie pour

Établissement public
Dotation de 2 807 998 856 euros
N° TVA intracommunautaire
FR 80 775 665 599
RCS Paris B 775 665 599



5. Renforcer les capacités humaines et matérielles des services centraux de la Direction Générale des Forêts
Cette recommandation ne semble pas en ligne avec l'objectif du projet préalablement défini, qui est le renforcement des capacités des directions provinciales, à l'exclusion des autres services.
6. Recadrer les activités du CAF conformément à la note de présentation du projet et renforcer la collaboration entre la direction générale des Forêts et la coordination du projet ;
Cela constitue le sens de nos derniers échanges et nous ne pouvons que souhaiter un dialogue renforcé.
7. Appuyer l'inspection générale des services dans l'impression et la vulgarisation du manuel de procédures ;
Cette recommandation ne semble pas en ligne avec les objectifs du projet. L'Agence avait déjà affirmé cette position dans un courrier adressé à Madame la Ministre le 08 Février 2017 (en pièce-jointe).
8. Créer un lien entre le site web du CAF et celui du ministère en charge des forêts ;
L'agence n'a pas d'objection sous réserve que ceci n'entraîne pas un coût à la charge du projet.
9. Accélérer les formations continues en anglais et en mandarin pour les agents des eaux et forêts ;
L'agence souhaiterait plutôt que le CAF et le Ministère des Forêts s'associent avec l'UFLAG pour dispenser des cours de français aux concessionnaires asiatiques. Un lien avec l'institut français du Gabon pourrait être établi.
10. Equiper la direction générale des écosystèmes aquatiques des kits multi paramètres ;
La priorité demeure, selon l'Agence, les directions provinciales initialement choisies en les dotant du matériel déjà recensé. Les autres directions ne sont pas éligibles.
11. Accélérer la mise en place et l'animation des comités de concertation provinciaux ;
L'agence n'a pas d'objection.
12. Poursuivre le renforcement des capacités des communautés villageoises en matière de gestion des forêts communautaires en partenariat avec l'agence d'exécution des activités de la filière forêt bois ;
L'agence n'a pas d'objection.
13. Mettre en place un groupe de travail multi-acteurs afin de combler les vides juridiques des projets de référentiels sous la direction du secrétariat général du ministère en charge des forêts ;
L'agence n'a pas d'objection sous réserve de disposer d'une note portant sur l'organisation et le budget d'une telle mise en place.





14. Mettre un délai de deux mois au plus tard le compte rendu du copil sur le site web du caf ;
L'agence n'a pas d'objection.

Je vous remercie par avance de prendre les commentaires de l'Agence en considération. Nous restons à votre disposition pour tout échange.

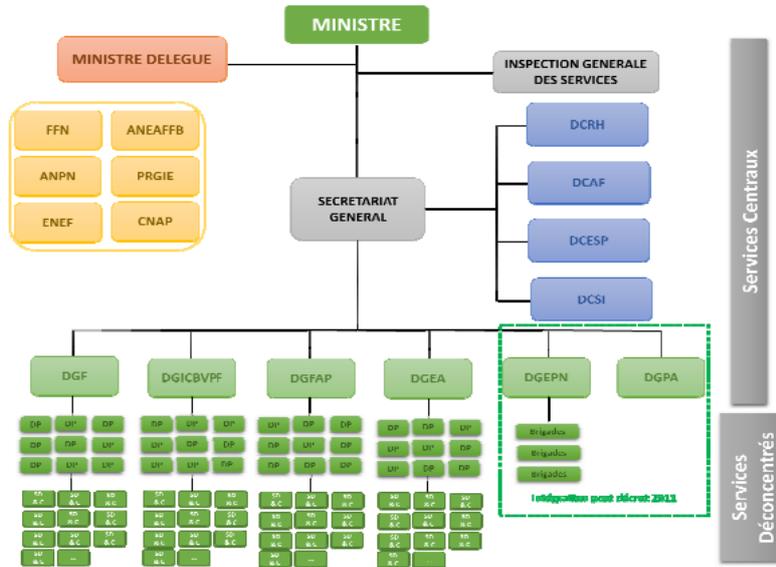
Je vous prie d'agréer, Monsieur le Coordonnateur, l'expression de ma considération distinguée.

Le Directeur



Pièce-jointe :
- lettre HR/LIB/2017/D/62-17 du 08/02/2017 ;

Annexe 15. Organigramme du Ministère des eaux et forêts (MEF) du Gabon



- DIRECTIONS GENERALES**
 DGF : Direction Générale de la Forêt
 DGICBVPF : Direction Générale des Industries Commerce et Valorisation des Produits Forestiers
 DGFAP : Direction Générale de la Faune et des Aires Protégées
 DGEA : Direction Générale des Ecosystèmes Aquatiques
 DGEPN : Direction Générale de l'Environnement et de la Protection de la Nature
 DGPA : Direction Générale de la Pêche et de l'Aquaculture
- DIRECTIONS CENTRALES SUPPORTS**
 DCRH : Direction Centrale des Ressources Humaines
 DCESP : Direction Centrale des Etudes, des Statistiques et des Programmes
 DCAF : Direction Centrale des Affaires Financières
 DCSI : Direction Centrale des Systèmes d'Information
- SERVICES DECONCENTRES**
 DP : Directions Provinciales
 SD & C : Services Départementaux & Cantonnements
- AGENCES ET ETABLISSEMENTS SOUS TUTELLE :**
 ANPN : Agence Nationale de Préservation de la Nature
 FFN : Fond National Forestier
 ANEAFB : Agence Nationale d'Exécution des Activités de la Filière Forêt-Bois
 PRGIE : Programme Régional de Gestion de l'Information Environnementale
 ENEF : Ecole Nationale des Eaux et Forêts
 CNAP : Centre National Anti-Pollution

Annexe 16. Analyse des évolutions du cadre logique du Projet CAF

Objectifs	Résultats	Activités et vérificateurs ou résultats intermédiaires (CL MEF, 2012)	Ecart	Activités et vérificateurs ou résultats intermédiaires (Rapport Semestriel 8, Juillet-Décembre 2019)	Action	
					Action conservée	Action supprimée
					Action ajoutée	
1-Renforcer les moyens matériels du MEF	R1.1-Les services du MEF sont dotés en infrastructures (bureaux, logements) permettant au MEF de déployer son personnel affecté au contrôle	A 1.1.1-Conception du projet immobilier -Rédaction des DPETF -Etudes de faisabilité réalisées -Avant-Projet succinct fait -Avant-Projet définitifs avec budgets par province validés -AO lancés	Proche	Conception du projet immobilier du MPERNFM -Avancement de l'étude conception projet immobilier du MPERNFM -Rédaction des DPETF -Avant-Projet succinct fait -Avant-Projet définitifs avec budgets par province validés -AO lancés		
		A 1.1.2-Réalisation du projet immobilier -Entreprises sélectionnées -Programmes de réalisation respectés (10 bureaux et 47 logements construits, 11 bureaux et 55 logements réhabilités)		Maîtrise d'oeuvre du projet immobilier -MO sélectionnée		
	R1.2-Les services centraux et déconcentrés du MEF sont dotés en équipements lui permettant de mener ses activités de contrôle dans de bonnes conditions	A 1.2.1-Préparation des dossiers de renforcement en équipements -Rédaction des DPETF -Liste des équipements par service établie -Budgétisation précise par service -Préparation et lancement des AO	Quantitatif	Construction -Entreprises sélectionnées -Lancement des réhabilitations Préparation des dossiers de renforcement en équipements -Rédaction des DPETF -Liste des équipements en matériel informatique -Liste des équipements en matériel de contrôle -Liste des équipements en matériel roulant -Préparation et lancement des AO/CD matériel informatique -Préparation et lancement des AO matériel de contrôle -Préparation et lancement des AO matériel roulant -Préparation et lancement des AO pirogues		
		A 1.2.2-Réalisation des opérations de renforcement en équipements -Entreprises sélectionnées -Matériel acheté		Réalisation des opérations de renforcement en équipements -Entreprises sélectionnées pour le matériel informatique -Entreprises sélectionnées pour le matériel de contrôle forestier -Entreprises sélectionnées pour les équipements roulants -Entreprises sélectionnées pour l'achat des pirogues -Matériels informatiques acheté -Matériel de contrôle forestier acheté -Equipements roulants achetés -Matériels informatiques livrés -Matériel de contrôle forestier livré -Equipements roulants livrés		
			Proche			

1-Renforcer les moyens matériels du MEF	R1.3-Mise en place d'un Système d'Information opérationnel	A1.3.1-Analyse des applicatifs et solutions techniques existantes -Les applications actuelles sont identifiées	Intégré	Système d'Information de l'Aménagement (SIAF) -Avancement du projet SIAF -Constitution de l'équipe projet -Production du Plan d'Assurance Qualité -Production de l'étude diagnostic -Production dossier de cadrage -Atelier de validation -Elaboration cahier des charges et TDR consultant -Nombre de logiciels acquis (à acquérir) -Définition des moyens matériels à acquérir -Elaboration AO matériels -Fournisseur retenu -Elaboration des modules			
		A1.3.2-Analyse des besoins fonctionnels -L'analyse fonctionnelle et le cahier des			Proche	Actualisation de la carte -Nombre de missions de collecte des PA/PG -Nombre de documents techniques (textes CPAET, FC, PA, PG, PAO) collectés (TFI, TFM, TFB et TFG) -Nombre de documents techniques remis (textes CPAET, FC, PA, PG, PAO) dans (TFI, TFM, TFB et TFG) -Nombre (cumulé) de réunion du comité d'actualisation -Taux d'actualisation de la carte TFI, TFM et TFB	
		A1.3.3-Développements et/ou adaptation ou achat de progiciels -La cartographie développée par le PAPPFG est capitalisée -Un outil de gestion documentaire est mis en place avec des solutions pérennes -Un outil de suivi des contrôles est mis en place	Proche				
	R1.4-Les services du MEF sont dotés en ressources humaines en quantité et qualité leur permettant de mener leurs activités de contrôle	A1.4.1-Etudes sur le redéploiement et le recrutement -Liste précise des postes de contrôleurs -Nomenclature et fiches de poste finalisées -Stratégie de recrutement finalisée		Etude Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH) -Avancement de l'étude GPRH -Etude prospective sur l'évolution des métiers du contrôle			
		A1.4.2-Activités de redéploiement et de recrutement -Nombre de personnel recruté et spécifiquement affecté au contrôle		-Nomenclature et fiches de postes finalisées -Liste précise des postes de contrôleurs -Stratégie de recrutement finalisée -Nombre de personnel recruté et spécifiquement affecté au contrôle			

<p>2-Renforcer les capacités techniques du MEF</p>	<p>R2.1-Des référentiels du contrôle forestier sont rédigés pour l'ensemble des processus de contrôle</p>	<p>A2.1.1-Identification des sources et références -Les sources définissant des exigences en matière de contrôle sont identifiées, elles sont classées en fonction des processus. Ces sources font l'objet d'une validation de la part de l'administration gabonaise</p>				
		<p>A2.1.2-Rédaction de référentiels pour les procédures de contrôle -Pour chaque processus cible du projet des référentiels d'exigences sont rédigés</p>				
		<p>A2.1.3-Validation de ces référentiels auprès de toutes les parties prenantes (administration, opérateurs économiques, ONG, etc.) -PV des instances de validation</p>				
		<p>A2.1.4-Réalisation d'outils permettant la mise en œuvre concrète de ces référentiels sur le terrain (fiches de contrôle, outils de saisie des contrôles, etc.) -Des outils spécifiques sont créés sur la base des référentiels validés (outils de contrôle mais aussi de suivi de ces contrôles)</p>				
		<p>A2.1.5-Définition des démarches à suivre suite aux contrôles -Une démarche de suivi des contrôles est mise en place</p>				
			<p>Conception des référentiels de contrôle -Avancement de l'étude sur la conception et la rédaction des référentiels de contrôle forestier -Identification des sources définissant les exigences en matière de contrôle -Rédaction des référentiels Exploitation CPAET, CFAD, FC -Réalisation d'outils permettant la mise en œuvre concrète des référentiels sur le terrain -Rédaction des référentiels Attribution des permis et des Forêts Communautaires -Définition des démarches à suivre pour le contrôle -Rédaction de textes complémentaires -Séminaire national de restitution</p>			

<p>2-Renforcer les capacités techniques du MEF</p>	<p>R2.2-Les agents et cadres des services centraux et déconcentrés du MEF sont formés sur le contrôle de l'aménagement forestier</p>	<p>A2.2.1-Finalisation du plan de formation -Tous les services impliqués -Nombre limité de formation -Cohérence de l'ensemble des formations -Stratégie de recherche de fonds définie</p>		<p>Finalisation du plan de formation -Nombre de services impliqués</p>				
				<p>Définition et réalisation des modules de formation continue -Nombre de thèmes de formation traités -Nombre de sessions de formations réalisées -Nombre de formations organisées sur les PAO pour 5 provinces -Création du module de formation: analyse PAO -Nombre de personnes formées à l'analyse des PAO -Nombre de personnes testées sur la 1ère ébauche de grille de contrôle -Nombre de personnes ayant passé le connaissances -Création du modules utilisation outils statistiques -Nombre de personnes formées à l'utilisation outils statistiques -Création modules outils de navigation (boussole, GPS, lecture carte) -Nombre de personnes formées à l'utilisation outils de navigation -Création module de formation au processus de création des FC -Agents ayant été formé au processus de création des FC -Création module de formation utilisation des référentiels -Agents ayant été formé à l'utilisation des référentiels -Nombre de personnes formées en anglais -Nombre d'agents inscrits à des formations diplômantes</p>				
		<p>A2.2.2. Définition et réalisation des modules de formation continue -Nombre de thèmes de formation traités -Complémentarité entre les thèmes de formation -Nombre de formations réalisées -Nombre de contrats "formation-action"</p>	FC?					
				<p>Appui à l'ENEF -Appui à l'ENEF pour la création d'un module consacré au contrôle -Appui à l'ENEF (réhabilitation de l'herbier) -Appui à l'ENEF (matériels pédagogiques de terrain)</p>				
				<p>Partenariats -Nombre de partenariats signés -Nombre d'activités développées -Nombre de types d'outils développés</p>				

<p>3- Apporter une preuve indépendante de la réalité et de la qualité des contrôles réalisés par le MEF</p>		<p><i>A3.1-Vérification du contrôle</i> <i>-Un système de vérification du contrôle est mis en place</i></p>					
		<p><i>A3.2-Soutien à un dispositif d'audit des exploitants forestiers</i> <i>-Un référentiel auditable (autre que FSC) est réalisé</i></p>					
				<p><i>Missions de contrôle</i> <i>-Nombre d'agents des Eaux et Forêts affectés au CAF</i> <i>-Nombre de Participation aux missions effectuées dans le TFI, le TFM, le TFB et le TFG</i> <i>-Nombre de CPAET contrôlées</i> <i>-Nombre de CFAD contrôlées</i> <i>-Nombre de FC contrôlées</i> <i>-Nombre d'Unités de Transformation contrôlées</i> <i>-Nombre d'opérateurs indépendants contrôlés</i></p>			
				<p><i>Sensibilisation</i> <i>-Nombre d'entreprises ayant participé au test d'évaluation de la grille de contrôle</i> <i>-Nombre de mission de sensibilisation des services déconcentrés</i> <i>-Nombre de personnes (administration, opérateurs et ONG) sensibilisées sur le CCP dans le TFI, TFM et TMB</i> <i>- Mise en place des Comités de Concertation Provinciaux</i> <i>- Nombre de réunions d'information au Ministère</i></p>			
			<p><i>Mise en place d'une cellule de communication</i> <i>-Nombre de diffusion/parution des éléments de communication du CAF par mois dans les médias (presse écrite, audiovisuelle et web)</i> <i>-Création d'un site web</i></p>				

Annexe 17. Synthèse de la consommation du budget par année et composante du projet CAF



	Figurant sur convention et prévus au COS (augmentés des taxes réparties au prorata)	Total 2014 à 2016	Total 2017	Total 2018	Total 2019	TOTAL 2014-2019	Taux de décaissement fin 2019 par rapport au montant de la convention
Infrastructures équipements	5 400 000	143 826	425 419	126 768	203 062	899 075	16,6%
Infrastructures bureaux logements		-	85 067	107 955	36 686	229 708	
Équipements contrôle forestier		143 826	340 352	18 813	166 376	669 367	
Renforcement des capacités	3 500 146	283 567	584 850	272 205	156 160	1 296 782	37,0%
Création manuels de contrôle		71 226	111 360	113 596	71 226	367 408	
Formation continue		-	89 762	104 391	78 293	272 446	
Appui société civile		25 764	4 760	-	-	30 524	
Mise en place système d'information		-	177 888	45 292	5 351	228 531	
Réalisation des contrôles		54 985	55 302	-	1 290	111 577	
Vérification du contrôle		131 592	145 778	8 926	-	286 296	
Assistance technique internationale	1 200 500	373 023	135 488	180 000	142 500	831 011	69,2%
Fonctionnement du projet	848 035	425 310	250 259	218 029	224 043	1 117 642	131,8%
Divers et imprévus	1 051 319	47 592	11 789	27 335	10 576	97 292	9,3%
	12 000 000	1 273 318	1 407 805	824 337	736 341	4 241 802	35,3%

Annexe 18. Synthèse des versements AFD pour le Projet CAF

N° de la demande	Date du dépôt chez SG	Date de transmission à l'AFD	Bénéficiaire	Motif	Date du versement (courrier AFD)	Montant €	Montant FCFA
1	juil-14		CAF	Avance initiale	août-14	150 000	98 393 550
2	01/04/2015	20/05/2015	CAF	Demande de 1ère avance	20/11/2015	500 000	327 978 500
3	22/06/2015	30/07/2015	RG Consulting	Honoraires 05-06-07/2015	31/08/2015	42 397	27 810 780
4	19/08/2015	10/09/2015	RG Consulting	Honoraires R. Garrigue 08-09-10/2015	23/09/2015	42 397	27 810 780
5	14/12/2015	23/12/2015	RG Consulting	Honoraires R. Garrigue 11-12/2015	14/01/2016	28 265	18 540 520
6	18/12/2015	07/01/2016	Sodim TP	Achat véhicules cellule projet	18/01/2016	67 827	44 491 525
7	10/05/2016	31/05/2016	RG Consulting	Honoraires R. Garrigue 03-04-05-06/2016	29/06/2016	59 985	39 347 420
8	22/07/2016	12/08/2016	FRM ingénierie	1ère avance contrat référentiels	21/09/2016	71 226	46 721 193
9	26/08/2016	20/09/2016	RG Consulting	Honoraires R. Garrigue 07-08-09/2016	26/09/2016	45 000	29 518 065
10	20/09/2016	26/10/2016	CAF	Demande de 2ème avance	11/11/2016	430 674	282 503 448
11	24/11/2016	16/12/2016	RG Consulting	Honoraires R. Garrigue 10-11-12/2016	26/12/2016	45 000	29 518 065
12	05/12/2016	16/12/2016	BS Gabon	Règlement matériel informatique Siège	26/12/2016	42 899	28 140 166
13	13/12/2016	27/12/2016	SIVVA	Achat véhicules OI-OL et cellule projet	13/01/2017	200 098	131 256 000
14	19/12/2016	17/01/2017	Apave	Versement 1ère avance GPRH	24/01/2017	78 293	51 357 000
15	19/12/2016		Olium	Matériel de contrôle (annulé)		86 394	56 671 068
16	19/12/2016	17/01/2017	IGN	Versement 1ère avance MO SIAF	24/01/2017	72 733	47 709 536
17	19/12/2016	08/02/2017	Cabinet Sima	Versement 1ère avance Infrastructures	21/02/2017	80 966	53 110 000
18	13/03/2017	28/03/2017	RG Consulting	Honoraires R. Garrigue 01-02-03/2017	29/04/2017	45 000	29 518 065
19	31/03/2017	28/04/2017	Olium	Matériel de contrôle	30/05/2017	82 247	53 950 788
20	30/05/2017	21/07/2017	CAF	Demande de 3ème avance	02/09/2017	387 006	253 859 214
21	09/06/2017	29/06/2017	RG Consulting	Honoraires R. Garrigue 04-05-06/2017	03/07/2017	45 000	29 518 065
22	21/06/2017	04/07/2017	IGN	Versement 2ème avance MO SIAF	27/07/2017	96 977	63 612 715
23	17/07/2017	28/07/2017	FRM ingénierie	2ème avance contrat référentiels	04/09/2017	106 839	70 081 790
24	08/08/2017	28/09/2017	SIVVA	Achat véhicules OI-OL et cellule projet	30/04/2018	66 687	43 744 000
25	14/09/2017	26/09/2017	RG Consulting	Honoraires R. Garrigue 07-08-09/2017	03/11/2017	45 000	29 518 065
26	01/12/2017	16/01/2018	RG Consulting	Honoraires R. Garrigue 10-11-12/2017	23/04/2018	45 000	29 518 065
27	14/03/2018	17/04/2018	RG Consulting	Honoraires R. Garrigue 01-02-03/2018	14/06/2018	45 000	29 518 065
28	04/04/2018	14/05/2018	Sima Koz	Versement 2ème avance Infrastructures	14/06/2018	107 955	70 814 000
29	04/04/2018	14/05/2018	Apave	Versement 2ème avance GPRH	14/06/2018	104 391	68 476 000
30	13/06/2018	31/07/2018	FRM ingénierie	3ème avance contrat référentiels	28/08/2018	53 419	35 040 895
31	13/06/2018	31/07/2018	FRM ingénierie	4ème avance contrat référentiels	28/08/2018	53 419	35 040 895
32	13/06/2018	23/07/2018	RG Consulting	Honoraires R. Garrigue 04-05-06/2018	28/08/2018	45 000	29 518 065
33	23/07/2018	09/08/2018	IGN	Versement 3ème avance	20/09/2018	36 366	23 854 768
34	23/07/2018	09/08/2018	CAF	Demande de 4ème avance	15/10/2018	448 771	294 374 447
35	02/08/2018	17/09/2018	Sodim TP	1ère avance véhicule TFM	18/10/2018	18 408	12 075 000
36	07/11/2018	14/06/2019	Sodim TP	2ème avance véhicule TFM		147 266	96 600 000
37	13/02/2019	14/06/2019	Sodim TP	Solde véhicule TFM		29 566	19 393 857
38	13/02/2019	27/02/2019	FRM ingénierie	Solde contrat référentiels	23/04/2019	71 226	46 721 193
39	13/02/2019	27/02/2019	IGN	Solde contrat MO SIAF	14/03/2019	36 366	23 854 768
40	17/02/2019	11/03/2019	Intermat	1ère avance pirogues	01/04/2019	36 686	24 064 535
41	21/05/2019	14/06/2019	GFMEG	1er paiement matériel d'orientation		20 372	13 362 980
42	24/06/2019	01/08/2019	RG Consulting	Honoraires R. Garrigue 04-05-06/2019	03/09/2019	45 000	29 518 065
43	08/07/2019	05/08/2019	CAF	Demande de 5ème avance	03/09/2019	560 089	367 394 399
44	29/07/2019		GFMEG	2ème paiement matériel d'orientation		47 534	31 180 300
45	30/08/2019	06/12/2019	RG Consulting	Honoraires R. Garrigue 07-08/2019	28/12/2019	30 000	19 678 710
46	07/11/2019	02/01/2020	Apave	Versement solde GPRH		78 293	51 357 000
47	07/11/2019	02/01/2020	Cabinet Sima	Versement solde Infrastructures		80 966	53 110 500
48	25/11/2019	02/01/2020	MISTER M	Versement avance démarrage_Construction Og ivindo		114 625	75 189 000
49	25/11/2019	02/01/2020	MISTER M	Versement avance démarrage_Réhabilitation Og ivindo		110 726	72 631 400
50	26/12/2019		Sima Koz	Versement avance démarrage_MOD Og ivindo		23 247	15 249 200
Totaux						5 222 210	3 425 545 357
Taux de décaissement						43,52%	



Mars 2020

SAS SalvaTerra

6 rue de Panama

75018 Paris | France

Tél : +33 (0)6 66 49 95 31

Email : o.bouyer@salvaterra.fr

Skype : [o.bouyer.salvaterra](https://www.skype.com/en/contacts/o.bouyer.salvaterra)

Web : www.salvaterra.fr

Vidéo : www.salvaterra.fr/fr/video

