

**TRI NATIONALE DJA-ODZALA-MINKEBE
(TRIDOM)**

**Conservation de la biodiversité transfrontalière
Interzone Cameroun-Congo-Gabon**



**RAPPORT DE L'EVALUATION FINALE DU PROJET « CONSERVATION DE
LA BIODIVERSITE TRANSFRONTALIERE DANS L'INTERZONE
CAMEROUN, CONGO ET GABON »**

Version Finale

Consultant International: Dr NGONO Grégoire, PhD
Ingénieur des sciences forestières
Evaluateur de projet

Octobre 2014

SOMMAIRE

PAGE DE GARDE	iii
RESUME	iv
RESUME EXECUTIF	v
ACRONYMES ET ABREVIATIONS	ix
I. INTRODUCTION	1
1.1 Objectif de l'évaluation	1
1.2 Champ d'application et méthodologie	1
1.2.1 : Champ d'application	1
1.2.2 La méthodologie de l'évaluation	2
<i>Etape 1 : Phase préparatoire</i>	<i>2</i>
<i>Etape 2 : Revue documentaire</i>	<i>2</i>
<i>Etape 3 : Elaboration des supports de collecte des données et mise au point du plan des investigations</i>	<i>2</i>
<i>Etape 5 : Visites des réalisations et échanges avec les bénéficiaires au Cameroun, Congo et Gabon</i>	<i>3</i>
<i>Etape 6 : Traitement et analyse des données collectées</i>	<i>3</i>
<i>Etape 7 : Réflexion prospective et recommandations</i>	<i>4</i>
<i>Etape 8 : Restitution des conclusions et finalisation du rapport</i>	<i>4</i>
1.2.3 Critères de l'évaluation	4
Questions évaluatives	4
Contraintes dans la conduite de l'évaluation	4
1.3 Structure du rapport d'évaluation	4
II. DESCRIPTIF DU PROJET ET DU CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT	5
2.1 Démarrage du projet et durée	6
2.2 Problèmes que le projet visait à régler	6
2.3 Objectifs immédiats et de développement du projet	6
2.4 Indicateurs de base mis en place	7
2.5 Principales parties prenantes	8
2.6 Résultats escomptés	9
III. CONCLUSION	10
3.1 Conception et formulation du projet	10
3.1.1 Analyse ACL/du cadre des résultats (Logique/stratégie du projet ; indicateurs)	11
3.1.2 Hypothèses et risques	13
3.1.3 Enseignements tirés des autres projets pertinents (par exemple, dans le même domaine focal) incorporés dans la conception du projet	14
3.1.4 Participation prévue des parties prenantes	14
Une série de responsabilités a été prévue pour l'ensemble des parties prenantes en vue de leur participation effective à la mise en œuvre du projet. Le tableau ci-dessous présente des engagements initiaux et les constats réalisés par la mission d'évaluation.	14
Tableau 7: Comparaison des responsabilités initiales et constats	15
3.1.5 Approche de réplique	1

3.1.6	<i>Avantage comparatif du PNUD</i>	1
3.1.7	<i>Les liens entre le projet et d'autres interventions au sein du secteur</i>	19
3.1.8	<i>Modalités de gestion</i>	20
3.2	Mise en œuvre du projet	21
3.2.1	<i>Gestion adaptative</i>	21
3.2.2	<i>Accords de partenariat (avec les parties prenantes pertinentes impliquées dans le pays/la région)</i>	24
3.2.3	<i>Commentaires provenant des activités de suivi et d'évaluation utilisés dans le cadre de la gestion adaptative</i>	24
3.2.4	<i>Financement du projet</i>	24
3.2.4	<i>Suivi-évaluation : conception à l'entrée et mise en œuvre</i>	25
3.2.6	<i>Coordination au niveau de la mise en œuvre et de l'exécution avec PNUD et le partenaire de mise en œuvre et questions opérationnelles</i>	27
3.3	RESULTATS DU PROJET	28
3.3.1	<i>Examen des résultats globaux</i>	28
3.3.2	<i>Pertinence (*)</i>	31
3.3.3	<i>Efficacité</i>	32
3.3.5	<i>Appropriation par les pays</i>	35
3.3.6	<i>Intégration</i>	36
3.3.7	<i>Durabilité</i>	36
3.3.8	<i>EFFETS/IMPACTS</i>	37
IV.	CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET ENSEIGNEMENTS	38
4.1.	<i>Conclusion</i>	38
4.2	<i>Enseignements et bonnes pratiques</i>	40
4.2	<i>Recommandations</i>	42
V.	ANNEXES	45
5.1	<i>Termes de référence</i>	45
5.2	<i>: ITINERAIRE</i>	51
5.3	<i>LISTE DES PERSONNES INTERROGEES</i>	54
5.4	<i>LISTE DES DOCUMENTS EXAMINES</i>	58
5.4	<i>RESUME DES VISITES SUR LE TERRAIN</i>	59
5.5	<i>GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES INSTITUTIONS BENEFECIAIRES</i>	60
5.6	<i>: QUESTIONNAIRE UTILISE ET RESUME DES RESULTATS</i>	61
5.7	<i>: NIVEAU DE REALISATIONS DES LIVRABLES ATTENDUS</i>	62
5.8	<i>: MATRICE D'EVALUATION</i>	67
5.9	<i>: NOTATION DU PROJET</i>	75

PAGE DE GARDE

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT FONDS POUR L'ENVIRONNEMENT MONDIAL

Titre du projet :	TRIDOM - Conservation de la biodiversité transfrontalière dans l'interzone de Dja-Odzala-Minkébé
ID projet PNUD et FEM :	GNB 00043166 et PIMS 3386
Calendrier de l'évaluation :	du 28 juillet au 27 septembre 2014
Région et pays :	Afrique Centrale : Cameroun, Congo et Gabon
Programme opérationnel / stratégie du FEM:	OP3- Ecosystèmes forestiers/ BD1 - Catalyser la durabilité des systèmes d'AP
Agence de Mise en œuvre du FEM:	PNUD
Agence d'Exécution:	UNOPS
Partenaires de mise en œuvre :	WWF, WCS, CI, ECOFAC-UE et OIBT
Organismes de contrepartie:	Secrétariat Exécutif de la COMIFAC et les Ministères en charge de la gestion des aires protégées et de la faune des trois pays de l'espace TRIDOM
Bailleur:	Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM)/Global Environment Facility (GEF)

Membres de l'équipe d'évaluation du projet : Dr. NGONO Grégoire, Consultant International

Remerciements : L'évaluateur tient à exprimer sa profonde gratitude à l'unité régionale de gestion de projet TRIDOM qui lui a accordé son temps et partagé avec lui les documents indispensables et les informations qui ont alimenté ce rapport. Il remercie l'ensemble des intervenants rencontrés pour leur disponibilité et la qualité de leur collaboration qui ont permis d'optimiser le temps limité du travail. Il remercie particulièrement M. Bourges DJONI DJIMBI, Coordonnateur Régional-TRIDOM, qui a fait montre de disponibilité à l'accompagner pour l'atteinte des objectifs et la facilitation optimale de la mission. Ses remerciements vont à l'endroit de Dr. Martin ZEH-NLO Assistant au Représentant Résident du PNUD, responsable de l'Unité Développement Durable, pour la facilitation optimale de la mission. Il remercie également les équipes nationales de projet pays pour leurs contributions constructives et la facilitation des rencontres avec des interlocuteurs. Il tient finalement à remercier les points focaux des Ministères en charges des forêts des trois pays pour leurs contributions constructives à la réussite de la mission, et particulièrement M Djibrila Kessana du segment Cameroun pour son apport à la rédaction de ce rapport en dépit du programme chargé de ses responsabilités. Que tous ceux qui ont participé directement ou indirectement à ce travail trouvent ici toute ma reconnaissance.

RESUME

Tableau 1 : Résumé du projet

Titre du projet	TRIDOM conservation de la Biodiversité transfrontalière dans l'interzone Cameroun, Congo et Gabon			
ID de projet du FEM :	PIMS 3386		<i>à l'approbation (en millions USD)</i>	<i>à l'achèvement (en millions USD)</i>
ID de projet du PNUD :	GNB00043166			
		Financement du FEM :	US\$ 10 117 497	US\$
		Pays: Cameroun, Congo, Gabon	US\$ 11 180 400	Non évalué
		Bailleurs (Multilatéraux /Bilatéraux)	US\$ 23 177 700	Non évalué
		Financement total	US\$: 44 475 597	
Autres partenaires participant au projet :				
Autres partenaires participant au projet :	WWF			
		Signature du DP (Date de début du projet) :	Août 2008	
		Fin phase opérationnelle:	Décembre 2014	
		Date de clôture:	Proposé: Juin 2015	Réel :

Le budget prévisionnel initial de 44 475 597 USD était reparti entre les différents contributeurs comme suit : la subvention totale octroyée par le FEM s'élevait à 10,117,500 USD; le co-financement des trois gouvernements s'élevait à 11 180 400 USD pour la prise en charge des ressources humaines, infrastructures disponibles et logistique, et celui des bailleurs (multilatéral/bilatéral) WWF, WCS, CI, ECOFAC-UE et de l'OIBT s'élevait à 23 177 700 USD pour les activités liées à la gestion des parcs et des aires protégées, de conservation dans les parcs nationaux, de zonage et d'aménagement des aires protégées en vue de la protection des corridors de conservation transfrontalière .

BREVE DESCRIPTION DU PROJET

L'espace TRIDOM fait face à des menaces de plus en plus sérieuses qui pèsent sur sa biodiversité d'importance mondiale du fait des concessions extractives (Forestière, Minière, Agro-industrielle), de la chasse, du développement communautaire et du maillage des infrastructures de base nationale et sous régionale. La problématique est que ce paysage très riche en biodiversité et en ressources naturelles exploitables devait à la fois servir à la conservation et au développement.

Les Gouvernements du Cameroun, du Congo et du Gabon visent, par le biais des interventions envisagées dans le cadre du présent projet, à réduire l'impact de ces menaces et à mettre en place les systèmes de gestion des ressources et de financement à long terme qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs de conservation. Le projet vise aussi à trouver des méthodes qui permettront d'accroître les retombées pour les communautés locales grâce à des revenus générés au travers d'initiatives économiques alternatives, afin de diminuer la pression sur les ressources naturelles, et à mettre en place un mécanisme de financement durable et diversifié pour faire face aux coûts de gestion incompressibles de la TRIDOM, notamment les coûts liés à l'application de la loi et à l'aménagement des aires protégées.

NOTATION DE L'EVALUATION

Tableau 2 : Notation de l'évaluation

Notes d'évaluation			
1. Suivi et évaluation	Notation	2. Agence d'exécution/agence de réalisation	Notation
Conception du suivi et de l'évaluation à l'entrée	Modérément satisfaisant	Qualité de la mise en œuvre par le PNUD	Satisfaisant
Mise en œuvre du plan de suivi et d'évaluation	Modérément satisfaisant	Qualité de l'exécution : agence d'exécution	Satisfaisant
Qualité globale du suivi et de l'évaluation	Modérément insatisfaisant	Qualité globale de la mise en œuvre et de l'exécution	Modérément satisfaisant
3. Evaluation des résultats	De l'agence d'exécution/agence de réalisation	4. Durabilité	Notation
Pertinence	Pertinent	Ressources financières	Moyennement probable
Efficacité	Modérément satisfaisant	Socio-politique	Moyennement probable
Efficienne	Modérément satisfaisant	Cadre institutionnel et gouvernance	Moyennement probable
Note globale de la réalisation du projet	Modérément satisfaisant	Environnementale	Moyennement probable
		Probabilité globale de la durabilité	Moyennement probable

Source: Matrice d'évaluation développée par le PNUD.

RESUME EXECUTIF

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

Les fonds FEM, et de cofinancement devaient prendre en charge les frais relatifs à la coordination et à l'administration du projet, les activités liées à la gestion des parcs nationaux et des aires protégées de l'espace TRIDOM.

L'évaluation finale du projet est conforme aux règles appliquées à tous les projets financés par le FEM et mis en œuvre par le PNUD à travers l'UNOPS.. Elle a pour but de présenter une analyse de l'efficacité et de l'efficacé des actions entreprises et des stratégies menées dans le cadre du projet. Elle met l'accent sur la conservation de la biodiversité dans l'espace TRIDOM et renforce la contribution du projet au plan de convergence de la COMIFAC.

Cette évaluation a été conduite du 28 Juillet au 27 Septembre 2014 dans les trois pays de l'espace TRIDOM à savoir: du 28 juillet au 14 août 2014 au Cameroun ; du 16 au 22 août 2014 au Congo et du 23 au 28 août 2014 au Gabon. Elle a suivi la méthode décrite par les directives du PNUD/FEM pour la réalisation des évaluations finales des projets.

La performance du projet est évaluée en considérant les angles d'appréciation ci-dessous :

Cohérence

En dépit des insuffisances de début de projet, il a existé une bonne adéquation entre les objectifs et les activités du projet dans les différents pays. Les moyens mis en œuvre pour l'atteinte des résultats escomptés ont été compatibles avec les activités mises en œuvre par le projet. Par ailleurs, les objectifs du projet s'ancrent dans les priorités de la CEEAC et s'intègrent dans celles de la CDB et du plan de convergence révisé de la COMIFAC. Enfin, des mécanismes de consultation ont été mis en place pour assurer une harmonie de dialogue et de coordination intergouvernementale entre les diverses politiques de conservation et approches tout en considérant les intérêts légitimes des citoyens des zones riveraines.

Pertinence

Le projet a contribué au renforcement des actions des trois gouvernements dans l'espace TRIDOM en matière de gestion de la faune, de lutte anti braconnage (LAB), d'aménagement du territoire (à travers le zonage et la mise en place de schémas directeurs d'aménagement) et d'un cadre juridique et d'application de la loi. De même, il a impliqué une série d'acteurs : services techniques et institutions étatiques, ONG et société civile, OCB et communautés rurales. Bien plus, le projet cadre avec les priorités nationales, il répond aux intérêts des bénéficiaires et prend en compte les enjeux de la conservation de la biodiversité dans l'espace TRIDOM.

Le consultant estime pour cela que le projet a été pertinent (P).

Efficacité

La mise en œuvre du projet s'est faite selon la séquence logique initialement prévue et révisée pour la plupart des composantes, avec plus ou moins d'efficacité, selon les cas. L'appui de l'UNOPS sur le plan opérationnel a permis d'apporter une certaine plus-value dans la gestion globale du projet dans un contexte plutôt caractérisé par des lourdeurs institutionnelles, opérationnelles et financières. Le degré de réalisation des activités et des indicateurs prévus dès le départ est globalement moyen pour la majorité des extrants et résultats. Une seule cible a été atteinte à 100 %. Toutefois, la mission d'évaluation note que des progrès significatifs sont en cours et présagent de l'atteinte d'autres cibles d'ici la fin du projet.

Au vu de ce qui précède, l'évaluateur juge que la mise en œuvre du projet, en ce qui concerne le critère d'efficacité, a été Modérément Satisfaisante (MS).

Efficience

Les premières années du projet ont connu des niveaux de décaissement assez faibles en raison des délais consentis dans le démarrage du projet. En conséquence, le projet avait décaissé seulement 40% du budget total à la fin de l'année 2011. Le rythme de croisière des activités a été atteint au cours des deux dernières années.

Globalement, le niveau de mobilisation des ressources a été relativement satisfaisant. Bien que les coûts des interventions aient varié d'un segment à l'autre, ils ont été généralement conformes à la norme. Toutefois, les coûts de gestion ont connu un taux en léger dépassement en raison du retard dans la mise en œuvre des activités. Les coûts de réalisation des activités semblent n'avoir pas été surévalués comparativement à des actions similaires. Il existe un bon rapport qualité prix pour le cas spécifique de l'extrant 3. Néanmoins, l'extrant 7 a connu une sous consommation du budget.

Au total, il apparaît clairement que pour la plupart des éléments d'efficience analysés, le projet est tributaire d'une efficience moyenne. Aussi peut-on en conclure que l'efficience globale du projet est modérément satisfaisante (MS).

Impact

Quelques facteurs ont contrarié l'impact du projet, à savoir : la faible appropriation du projet par les parties prenantes au niveau des trois pays ; le retard de la réalisation des activités de terrain et la faible valorisation des formations. Ces facteurs ont considérablement limité l'impact du projet.

Si certaines actions ont été mises en place à l'exemple de la création des associations de reconversion sociale des braconniers TRIDOM (ARBRAT) et des activités régénératrices de revenus (AGR), leur impact au niveau des bénéficiaires n'est pas encore très perceptible. Par contre, les effets de certaines bonnes pratiques (LAB et USLAB) sont visibles. L'évaluateur juge le niveau des impacts du projet minime (M).

Durabilité

Les capacités institutionnelles et des principaux acteurs ont été renforcés, les comités mis en place sont mieux structurés et fonctionnels et l'implication des administrations sectorielles permettent de penser à la préservation de nombreux acquis.

Toutefois, le faible engagement de certaines parties prenantes, l'absence d'un mécanisme de coordination entre la multiplicité d'acteurs peuvent compromettre cette durabilité.

En prenant en compte ces facteurs clés, l'évaluateur juge la durabilité moyennement probable (MP).

LECONS APPRISES ET MEILLEURES PRATIQUES

Les **leçons apprises** de la mise en œuvre du projet TRIDOM et qui pourraient servir pour d'autres phases du projet ou des projets similaires se présentent ainsi qu'il suit :

- 1) La problématique de la gestion durable des ressources naturelles est par essence multisectorielle. Elle requiert de fédérer les efforts des divers acteurs concernés et d'harmoniser leur position dans un cadre coordonné ;
- 2) Le projet a démontré que l'appropriation dès le début par les parties nationales, l'implication constante des services techniques à l'échelon local et des OCB sont nécessaires à la réussite d'un projet de conservation de la biodiversité ;
- 3) La mise en confiance des populations locales à travers au développement des activités génératrices de revenus permet de réduire le braconnage en brisant la chaîne de complicité ;
- 4) La maîtrise du contexte institutionnel différent d'un Etat à l'autre facilite les dispositions à prendre pour aboutir à un consensus. Seulement, elle prend beaucoup de temps ;
- 5) La dépendance d'un projet aux financements extérieurs fragilise la pérennité financière de celui-ci ;
- 6) Le partenariat est un facteur indispensable de réussite d'un projet de gestion et de développement durables des ressources naturelles.

Les bonnes pratiques

Les pratiques retenues comme bonnes par la mission sont les suivantes :

1. Le draft de plan consensuel d'intégration des corridors de migration des éléphants dans les plans nationaux d'affectation des terres des Etats Parties, dans le noyau central et les bandes transfrontalières du paysage TRIDOM permet :
 - Les mises en place pour le maintien de la connectivité écologique entre les aires protégées, sans enfreindre aux activités de développement communautaire et économique ;
 - L'obtention en cours du statut de Réserve de Biosphère Transfrontalière, en de vue garantir la gestion durable d'un paysage à divers enjeux de conservation et de développement ;
2. La mise en surveillance communautaire des blocs de clairières clés dans le noyau central pour le maintien et ou le rétablissement des corridors de migrations transfrontalières des grands mammifères permettent d'atteindre à la fois les effets ci-après :
 - Protection (présence effective des éco gardes et des populations locales sur les sites);
 - Ecologique (Recolonisation des clairières et rétablissement des corridors de migration) ;
 - Socio –économique (Développement à terme d'un écotourisme t) ;

- Socioculturelle (considération faune sauvage ressource financière) ;
 - Recherche Appliquée (Suivi de la dynamique des populations des Grands Mammifères) ;
3. Le fonctionnement régulier du Comité Permanent LAB de poursuite judiciaire conjointe et cohérente des braconniers transfrontaliers et de leurs réseaux de commanditaires permet de rendre très efficace les procédures de poursuite des braconniers transfrontaliers ;
 4. La mise en place au niveau des trois segments d'un dispositif spatio-temporel de suivi des éléments de mesure des indicateurs: LAB, Ecologique et Socio-économique.

Aspects transversaux

L'intégration de l'approche genre est globalement assez faible dans le projet. Le document de projet ne fait aucune mention du rôle particulier des femmes et de sa prise en compte par les activités du projet. Ceci s'explique par le fait que le projet TRIDOM est principalement un projet de développement institutionnel, au sein duquel l'approche genre n'est pas un objectif premier. Cependant, les minorités constituées des peuples autochtones (pygmées bakas) et pris en compte dans les communautés locales ont participé à la mise en place du projet.

Recommandations

A la fin de sa mission, le consultant recommande au vu des résultats satisfaisants obtenus et compte tenu de la durée relativement courte de mise en œuvre de certaines activités, une deuxième phase du projet qui devrait prendre en compte les insuffisances relevées et les propositions faites lors de cette évaluation. Elles portent moins sur des aspects techniques mais plus sur des questions stratégiques où des améliorations importantes sont nécessaires pour obtenir des effets meilleurs que ceux de la première phase. Il s'agit entre autres du dispositif institutionnel et organisationnel, des procédures de gestion, de la synergie entre les actions et les acteurs, du suivi-évaluation entre autres.

Recommandation 1 : Finaliser l'ensemble des processus initiés au cours du projet

Recommandation 2 : Revoir le dispositif institutionnel et organisationnel

Recommandation 3 : Revoir la durée de mise en œuvre de la phase II

Recommandation 4 : Appui à la création des activités génératrices de revenus complémentaires

Recommandation 5 : Créer une synergie forte entre les différents acteurs dans chaque segment et entre les segments

Recommandation 6 : Améliorer la collaboration avec les Ministères de tutelle et les SDE

Recommandation 7 : Définir un plan de capitalisation des résultats et une bonne stratégie de communication

Recommandation 8 : Renforcer les capacités d'appropriation des bénéficiaires

Recommandation 9 : Renforcer la LAB par l'intégration de la criminalité faunique sur l'agenda de la sécurité et de la stabilité sous régionale et renforcer les moyens de dissuasion (poursuites, condamnations, sanctions, et application effective des sanctions)

ACRONYMES ET ABREVIATIONS

ANPN	L'Agence Nationale des Parcs Nationaux
AP	Aire Protégée
ARBRAT	Association de reconversion sociale des braconniers TRIDOM
AGR	Activités Génératrice de Revenus
CARPE	Central African Regional Program for the Environment
CEEAC	Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale
CI	Conservation Internationale
COMIFAC	Commission des Forêts d'Afrique Centrale
CPR	Comité de Pilotage Régional
CST	Comité Scientifique & Technique
ECOFAC	Ecosystèmes Forestiers d'Afrique Centrale
EPN	Equipe de Projet Nationale
FEM / GEF	Fonds pour l'Environnement Mondial / Global Environment Facility
FSC	Forest Stewardship Council
GDT	Gestion durable des terres
GTZ	Gesellschaft für Zusammenarbeit
IFO	Industrielle Forestière d'Ouessou
LAB	Lutte anti-braconnage
METT	Management Effectiveness Tracking Tool
MINEPAT	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINFOF	Ministère des Forêts et de la Faune
OCB	Organisations communautaires de base
OIBT	Organisation Internationale des Bois Tropicaux
ONG(I)	Organisation non-gouvernementale (internationale)
OSFAC	Observatoire Satellital des Forêts d'Afrique Centrale
PNI	Parc National d'Ivindo
PNM	Parc National Minkébé
PNMw	Parc National de Mwagna
PNOK	Parc National d'Odzala-Kokoua
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PLEXULAB	Protection de la faune centrée sur la lutte anti-braconnage
PROGEPP	Projets de Gestion des Ecosystèmes Périphérique au PNOK
PTA	Plan de Travail Annuel
QOR	Quarterly Operational Report
RAPAC	Réseau des Aires Protégées d'Afrique Centrale
SGL	Sanctuaire à Gorilles de Lossi
SGM	Sanctuaire à Gorilles de Mengamé
SIG	Système d'Information Géographique
SNAT	Schéma National d'Aménagement du Territoire
SNU	Système des Nations Unies
TdR	Termes de Référence
TRIDOM	Tri-nationale de Dja-Odzala-Minkébé
UFA	Unité Forestière d'Aménagement
UICN	Union Internationale pour la Conservation de la Nature
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNOPS	United Nations Office for Project Services
URGP	Unité Régionale de Gestion du Projet
USLAB	Unité de surveillance et de lutte anti-braconnage
WCS	Wild Life Conservation Society
WRI	World Resources Institute
WWF	World Wild Fund for Nature

I. INTRODUCTION

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation finale du projet TRIDOM conçu pour être exécuté en sept ans répartis en deux tranches de 4 et 3 ans respectivement. Il a effectivement démarré en 2008 et devrait s'achever en juin 2015.

I.1 Objectif de l'évaluation

* Évaluer dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre favorisée par l'équipe de projet a été appropriée, en apprécier l'efficacité, l'efficience et le rythme de mise en œuvre ;

* Présenter des recommandations pour la poursuite d'activités assurant la pérennisation et la consolidation des acquis.

Elle est prévue pour s'inscrire dans un cycle d'apprentissage sur la base de l'expérience où les activités de suivi et d'évaluation sont des activités prévues au cycle de projet qui permettent d'intégrer les leçons apprises et d'éviter de répéter les erreurs dans l'élaboration de projets futurs.

Conformément aux termes de référence, il s'agissait spécifiquement de :

- déterminer la pertinence du projet à la lumière des besoins actuels des pays de l'espace TRIDOM en matière d'environnement et de développement durable ;
- évaluer dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre favorisée par l'équipe du projet est appropriée et évaluer l'efficience, l'efficacité et le rythme de mise en œuvre du projet ;
- présenter les leçons initiales à tirer concernant la conception, la mise en œuvre et la gestion du projet ;
- évaluer l'impact potentiel et la durabilité des résultats clés atteints, dont la contribution au renforcement des capacités ;
- recommander des activités éventuelles d'après-projet.

Elle a été conduite par un évaluateur externe indépendant suivant les exigences du PNUD. De manière générale, l'évaluation s'est déroulée dans les conditions satisfaisantes dans les trois segments pays pour une durée totale de 45 jours calendaires dont 25 au Cameroun, 12 au Congo et 8 au Gabon. Le temps limité pour cet exercice n'a pas permis de rencontrer le maximum de bénéficiaires. Toutefois, cette insuffisance a été corrigée par des entretiens téléphoniques.

L'évaluation s'est principalement basée sur les critères prescrits par les termes de référence : pertinence, efficacité, efficience, durabilité et impact. Une attention particulière a été apportée à l'utilisation de l'assistance technique et à la relation entre l'UNOPS et le WWF.

Ce rapport rend compte du déroulement de la mission, de l'approche méthodologique utilisée et de l'appréciation du dispositif de mise en œuvre, des modalités de gestion et des principales réalisations. Il fait ressortir les forces et les succès qui constituent les acquis à préserver en même temps qu'il révèle les limites et insuffisances qui sont des défis à relever. Il tire les leçons et fait des recommandations en vue d'une autre phase devant permettre non seulement la consolidation des acquis du projet mais également la réplication des bonnes pratiques identifiées dans d'autres sites.

1.2 Champ d'application et méthodologie

1.2.1 : Champ d'application

La présente évaluation vient à la suite de l'évaluation réalisée à mi-parcours. Elle couvre toute la période de mise en œuvre du projet allant du mois d'août 2008 au mois de décembre 2014 et toutes les actions réalisées par le projet ou avec l'appui du projet quelque soit l'organisme de financement. La cible visée est constituée de l'ensemble des bénéficiaires des actions du projet (administrations sectorielles, partenaires, ONG, communautés locales, etc.).

1.2.2 La méthodologie de l'évaluation

Elle a été développée en tenant compte des politiques, pratiques et normes utilisées par le PNUD et le FEM en matière d'évaluation. Elle s'est articulée autour des étapes suivantes :

Etape 1 : Phase préparatoire

Un briefing avec la coordination du projet et le PNUD, notamment avec le bureau Cameroun a marqué le début de la phase préparatoire. Cet exercice a permis de :

- s'accorder sur l'approche méthodologique proposée par le consultant et sur le produit attendu de la mission ;
- Rassembler l'ensemble des documents de base nécessaires ;
- Faire le point sur les aspects logistiques et rassembler le matériel et les outils de travail nécessaires pour le bon déroulement de la mission.

Etape 2 : Revue documentaire

La revue documentaire a permis d'exploiter les documents produits par le projet et ses partenaires, les rapports d'évaluation à mi-parcours et technique. Une liste des documents consultés est présentée en annexe. Cette étape a été bouclée par une première analyse évaluative sur la base des données collectées, ce qui a donné l'occasion à la mission d'évaluation de trouver un premier accord sur :

- L'examen du prévu à travers les principaux indicateurs (d'objectif global, d'objectifs stratégiques ou des résultats attendus) ;
- L'examen du réalisé avec un accent sur :
 - * L'approche et la stratégie d'intervention ;
 - * Le niveau d'appropriation des processus, formations/informations reçues et des changements observés ;
 - * Les révélateurs de l'appropriation du projet par les bénéficiaires ;
 - * Les contraintes observées dans la mise en œuvre du projet ;
 - * Les résultats obtenus.
- L'analyse des écarts entre le prévu et le réalisé.

Cette étape a été l'occasion de définir le plan de collecte des informations pour structurer une analyse basée sur des faits et résultats vérifiés et constatés. C'est également à ce stade que le consultant a formulé des hypothèses d'investigations à mener sur le terrain.

Etape 3 : Elaboration des supports de collecte des données et mise au point du plan des investigations

Le consultant a élaboré, en fonction des besoins en informations complémentaires dégagés à la fin de l'étape précédente, les supports de collecte de données (voir annexe). Il s'est agi tour à tour :

- du questionnaire guide d'entretien avec les partenaires clés ;
- du guide d'entretien avec les institutions et acteurs bénéficiaires du projet ;
- du plan d'observation des initiatives et actions mises en œuvre par le projet ;
- des grilles d'exploitation des données collectées.

Etape 4 : Collecte des données proprement dite

Avec l'aide des différents outils de collecte élaborés, la mission d'évaluation a procédé aux échanges avec les cibles identifiées. De manière particulière, il s'est agi des entrevues semi-dirigées auprès des bénéficiaires des interventions du projet, particulièrement les populations villageoises des trois segments pays. La mission a ainsi collecté les données auprès des acteurs stratégiques et des autres parties prenantes au projet tel que présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Récapitulatif des personnes rencontrées

Catégorie	Nombre de personnes
FEM-UNOPS	8
Coordination du projet dans les trois segments pays	12
Administrations de tutelle	28
Organisations internationales	4
Bureaux PNUD	4
Autorités administratives	6
Partenaires techniques et financiers	4
Services déconcentrés	16
Communautés bénéficiaires	16
ONGI (ANPN, WWF, CAFT)	6
Organisations nationales	6
TOTAL	106

Le guide d'entretien est présenté en annexe 5.

Etape 5 : Visites des réalisations et échanges avec les bénéficiaires au Cameroun, Congo et Gabon

L'évaluateur s'est déployé dans chacun des 3 pays d'intervention du projet. Pour le cas spécifique du Cameroun, l'évaluateur a bénéficié des services d'une assistante en stage à l'UNOPS. Les entretiens et échanges se sont déroulés à deux niveaux : au niveau central de chaque pays (Yaoundé, Brazzaville et Livreville) et au niveau décentralisé avec des représentants des communautés riveraines.

Dans chaque pays, des visites de sites ont été réalisées. Ces sites ont été sélectionnés par l'URGP en partenariat avec les EPN. Au total, quatre (04) sites ont été visités par le consultant dont deux (02) au Cameroun et deux (02) au Congo. Compte tenu de la courte durée de la mission et de la dispersion géographique des sites, il s'est appuyé sur les documents de capitalisation des autres sites dont l'exploitation a été complétée par des échanges téléphoniques avec les bénéficiaires (Gabon).

Ces entretiens ont été l'occasion d'avoir des commentaires et des explications poussées sur la mise en œuvre du projet. De manière particulière, ils ont permis :

1) D'échanger sur la perception du consultant sur les forces et les faiblesses dans la mise en œuvre du projet :

- L'adéquation entre les objectifs du projet et l'enjeu de la problématique de conservation de la biodiversité ;
- L'articulation entre le dispositif mis en œuvre, les moyens mobilisés et les objectifs visés ;
- Le rapport entre les activités, les résultats obtenus et les moyens mobilisés ;
- La capacité des activités menées à permettre la réalisation des objectifs poursuivis ;
- Les synergies déployées au niveau interne ;
- Le degré de progression dans la réalisation des objectifs.

2) D'avoir un partage de points de vue sur les alternatives de solutions d'amélioration envisageables pour induire la durabilité des actions engagées.

Etape 6 : Traitement et analyse des données collectées

Le traitement des données s'est fait sur la base des grilles d'exploitation des données. Il a permis de ressortir l'information synthétique qui a servi de base aux analyses et appréciations ayant structuré le présent rapport d'évaluation. Les données traitées ont été organisées en suivant l'articulation du rapport tel que suggéré par les TDR afin d'en faciliter la rédaction. Un jugement était fait en respectant les principaux critères d'évaluation exigés et en procédant à une analyse systématique des dynamiques mises en œuvre, des résultats obtenus tant en ce qui concerne l'atteinte des objectifs, la mise en œuvre

des méthodes, des moyens, des contraintes et des difficultés observées dans la mise en œuvre du projet.

Etape 7 : Réflexion prospective et recommandations

Une fois les investigations de terrain terminées et les données collectées traitées et analysées, le consultant a fait le bilan des forces et faiblesses du projet pour tirer les leçons apprises et formuler des recommandations nécessaires visant à capitaliser les acquis.

Etape 8 : Restitution des conclusions et finalisation du rapport

Un rapport provisoire a servi de base au débriefing à l'UNOPS et au PNUD. Un comité restreint de relecture a été constitué. Les questions et les observations issues de cette restitution ont été prises en compte pour la rédaction du rapport final transmis au commanditaire de la mission.

1.2.3 Critères de l'évaluation

Les principaux critères d'évaluation utilisés tel que prescrit par les TDR sont les suivants :

i) La pertinence qui vise à apprécier la cohérence du programme par rapport au contexte, aux enjeux du problème à résoudre et aux attentes des parties prenantes ;

ii) La cohérence entre le dispositif de mise en œuvre, les moyens mobilisés d'une part et les objectifs visés d'autre part. Il s'est agi, au travers de ce critère, de se prononcer sur la question de savoir si les moyens et le dispositif sont optimum et adaptés aux objectifs visés ;

iii) L'efficacité qui mesure le degré d'obtention de l'effet attendu du programme en examinant le rapport entre les objectifs fixés au projet d'une part et les réalisations effectuées, les effets et les impacts constatés d'autre part.

iv) L'efficience qui établit le rapport coût/avantage en analysant la relation qu'on peut établir entre les réalisations, les résultats obtenus d'un côté et les moyens mobilisés, le dispositif mis en œuvre d'autre part.

v) Les effets/impacts et leur durabilité en vue d'apprécier d'une part les changements ou les effets produits par le projet sur le public cible ou son environnement et la viabilité des mécanismes mis en place d'autre part.

Questions évaluatives

Le rapport apporte à travers les analyses conduites une réponse aux questions évaluatives présentées en annexe. Ces questions d'évaluation ont été affinées en consultation avec l'équipe d'évaluation. Les questions portant sur la dimension « intégration économique régionale », les appuis au développement rural, la « bonne gouvernance » ainsi que l'aspect « genre » ont été prises en compte dans le questionnaire.

Contraintes dans la conduite de l'évaluation

Elles sont relatives à la dispersion des sites d'intervention du projet, au temps relativement court de la mission et à l'indisponibilité des membres du comité de pilotage qui n'ont pas permis à l'évaluateur de rencontrer le maximum souhaité des parties prenantes au projet. Toutefois, ces insuffisances ont été comblées par la prise en compte de leurs observations contenues dans les différents rapports consultés.

1.3 Structure du rapport d'évaluation

Hors mis le résumé exécutif, le présent rapport est structuré de la manière suivante :

1. Introduction ;
2. Descriptif du projet et du contexte de son développement ;
3. Conclusions ;
4. Conclusions, recommandations et enseignements ;
5. Annexes (termes de référence de la mission d'évaluation, liste des personnes rencontrées, liste des documents consultés, méthodologie utilisée pour l'évaluation, autres annexes techniques).

II. DESCRIPTIF DU PROJET ET DU CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT

Le projet de Conservation de la biodiversité transfrontalière dans l'interzone Dja-Odzala-Minkébé (TRIDOM) est une initiative des trois gouvernements du Cameroun, du Congo et du Gabon cofinancée par le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM), les trois Etats et des bailleurs (multilatéraux/bilatéraux) WWF, WCS, CI, ECOFAC-UE et de l'OIBT.

Lors du premier Sommet des Chefs d'Etat et de Gouvernement d'Afrique Centrale tenu à Yaoundé en 1999 sur la Conservation et la Gestion Durable des Ecosystèmes forestiers, la déclaration dite de Yaoundé, a été entérinée par la Résolution n° 54/214 du 1er février 2000 de l'Assemblée Générale des Nations Unies, lors de sa 54ème session.

Au cours du deuxième sommet des Chefs d'Etat et de Gouvernement d'Afrique Centrale sur la Conservation et la Gestion Durable des Ecosystèmes forestiers tenu en 2005 à Brazzaville en République du Congo, les Gouvernements de la République du Cameroun, du Congo et du Gabon signent l'Accord de Coopération du 4 février 2005, relatif à la mise en place de la TRIDOM. Les Etats Parties s'engagent à coopérer, à mettre en place et à gérer en partenariat, le complexe transfrontalier d'aires protégées dit Dja-Odzala-Minkébé, et son interzone, dans le but de promouvoir la conservation, l'utilisation des ressources naturelles et le développement durable au profit des communautés locales en vue de contribuer à la réduction de la pauvreté.

Le projet démarre en 2008 après le contrat d'exécution signé par le PNUD pour les trois pays et l'UNOPS, suivi par le recrutement du Coordonnateur régional (CR). La première année a été consacrée à la mise en place des équipes nationales, l'achat des équipements nécessaires et l'installation des bureaux. L'atelier régional de lancement du projet s'est tenu en septembre 2009, date véritable du démarrage des activités du projet. La fin du projet est prévue pour la mi-juin 2015.

L'espace TRIDOM est une écorégion de forêts tropicales denses et humides de l'ouest du Bassin du Congo représentant une grande partie du milieu tropical sauvage de l'Afrique Centrale. Il représente le deuxième massif tropical de la planète. L'espace Tri nationale Dja-Odzala-Minkébé (TRIDOM) couvre une superficie de 147.000 km², soit 7,5% du bassin du Congo. Il est composé de neuf (09) aires protégées avec des zones périphériques et un paysage de production centralement positionné dénommé l'interzone.

Afin d'assurer la mise en œuvre effective de la Déclaration de Yaoundé de 2005, les Etats signataires ont mis en place un mécanisme institutionnel, la COMIFAC (Commission des Forêts d'Afrique Centrale), qui dispose d'un Secrétariat Exécutif basé à Yaoundé au Cameroun et définit des stratégies pour la mise en œuvre du « Plan de Convergence ». La COMIFAC est consacrée par les pays comme l'unique instance politique et technique d'orientation, de coordination, d'harmonisation et de décision en matière de conservation et de gestion durable des écosystèmes forestiers et de savanes en Afrique Centrale.

Pour apporter une réponse cohérente aux diverses menaces de la TRIDOM, à savoir la recrudescence de la chasse commerciale à grande échelle et notamment celle des grands mammifères pour l'ivoire et les trophées divers, couplée à l'expansion anarchique de l'agriculture intensive et des infrastructures qui renforcent la rupture des équilibres écologiques et compromettent l'avenir des forêts et de la faune, ainsi que des équilibres socio-économiques dont dépendent les populations locales et les Etats en quête de développement durable, Collin Powell, Secrétaire d'Etat des Etats Unies d'Amérique a procédé au lancement du Partenariat pour les Forêts du Bassin du Congo (PFBC) lors du Sommet Mondial sur le Développement Durable tenu à Johannesburg en 2002. L'objectif de ce partenariat est de promouvoir le développement économique, la réduction de la pauvreté, une meilleure gouvernance, ainsi que la conservation des ressources naturelles dans le Bassin du Congo. Le PFBC est enregistré auprès de la Commission pour le Développement Durable des Nations Unies.

La Réunion d'urgence des ministres de la Communauté Economique des Etats d'Afrique Centrale (CEEAC), en charge de la défense et de la sécurité, des relations extérieures, de l'intégration régionale et de la protection de la faune centrée sur la lutte anti-braconnage des éléphants en Afrique Centrale (PLEXULAB) a quant à elle, lancé en 2013 les initiatives de la CEEAC sur la lutte anti braconnage (LAB) en Afrique. Des initiatives politiques émergentes de haut niveau sur la lutte anti-braconnage ont marqué la communauté internationale et construisent le dialogue convergent des Etats du Bassin du Congo et leurs partenaires au développement.

De ce fait, le projet TRIDOM est l'émanation de l'accord du 04 février 2005 entre le Cameroun, le Congo et le Gabon. Cet accord contribue à la réponse cohérente de ces pays aux défis liés aux menaces suscitées. L'intervention envisagée vise, d'une part, à atténuer les menaces qui pèsent sur la TRIDOM par la mise en place des systèmes de gestion des ressources et de financement à long terme nécessaires à l'atteinte des objectifs de conservation et, d'autre part, à conforter la TRIDOM dans sa fonction de paysage de conservation opérationnel.

Globalement, le projet se justifie par la valeur ajoutée des outils développés pour renforcer les capacités des institutions et des acteurs à contribuer à « la conservation de la biodiversité forestière d'importance mondiale du Bassin du Congo en favorisant l'intégration des objectifs de conservation dans la planification nationale et régionale en vue du développement durable dans la TRIDOM ».

2.1 Démarrage du projet et durée

Le démarrage du projet prévu en 2008 n'a pu être effectif qu'en 2009 à cause de la lenteur du processus de formulation du document de projet (PRODOC) et des lourdeurs administratives. La mise en œuvre du projet TRIDOM s'est déroulée sur une période de 7 ans et était financée à travers deux tranches distinctes. La première tranche a couvert les années 1 à 4 consacrées à la mise en place d'un cadre propice en termes de plans de zonage de la forêt, d'accords de gestion collaborative, de plans directeurs d'aménagement, de plans financiers et de suivi. La deuxième tranche a couvert les années 5 à 7 consacrées à la mise en place des systèmes opérationnels d'aménagement intégré du paysage.

2.2 Problèmes que le projet visait à régler

Ces problèmes sont de plusieurs ordres :

- ***Le problème de conservation de la biodiversité*** : menaces de plus en plus sérieuses sur la biodiversité entraînant sa réduction dans l'espace TRIDOM, la perturbation des processus biologiques, l'isolement génétique, la perte et l'amenuisement des bienfaits environnementaux ;
- ***Les problèmes institutionnels et organisationnels*** : incapacité des communautés et des organisations communautaires de base (OCB) à gérer les forêts dont elles ont la charge, absence de coordination entre les différents organismes intervenant dans la gestion durable des terres (GDT), insuffisance de lois et des textes réglementaires et d'orientation en matière de GDT ;
- ***Les problèmes de gestion et de développement durables des ressources naturelles*** : capacités limitées des pouvoirs publics nationaux en matière de planification, de surveillance et de contrôle de l'exploitation des ressources naturelles et faible coordination transfrontalière de planification et du contrôle de l'exploitation des ressources ;
- ***Les problèmes de réduction de la pauvreté*** : pauvreté endémique accrue et absence de solutions économiques de substitution.

2.3 Objectifs immédiats et de développement du projet

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

Plus spécifiquement, il s'agira de préserver les fonctions et la connectivité écologiques des trois réserves de la TRIDOM et d'assurer la conservation à long terme de son système d'aires protégées à travers un aménagement intégré, durable et participatif dans l'interzone entre les aires protégées. Les actions envisagées pour y parvenir se déclinent en sept extrants qui donneront quatre résultats chacun avec des impacts spécifiques.

2.4 Indicateurs de base mis en place

Les indicateurs clé du cadre logique répondent aux critères de qualité d'un bon indicateur. Ces indicateurs sont tirés de la Matrice du cadre logique et sont liés plus au mesurage des points positifs globaux réalisés par le projet qu'aux progrès de la mise en œuvre du projet.

En effet, au démarrage du projet, le cadre logique manquait de cohérence avec les objectifs du projet et les indicateurs n'étaient pas facilement mesurables. Cependant, il convient de reconnaître que les recommandations de l'évaluation à mi-parcours ont permis la reformulation de certains de ces indicateurs d'impact qui répondent désormais aux normes de qualité d'un bon indicateur.

Tableau 4: Indicateurs d'impacts clés

INDICATEURS D'IMPACT CLE	OBJECTIF VISE AU TERME DU PROJET	OBJECTIF REVISE AU TERME DU PROJET	RESULTATS
1) % du plan d'affectation des terres conçu	Un plan d'affectation des terres adopté désignant les aires protégées, les forêts permanentes et les zones d'aménagement rural, couvrant au moins 80% des 40,000 km ² de l'interzone et servant de cadre au maintien des fonctions écologiques et de la connectivité dans la TRIDOM est mis en œuvre.	1. Des propositions de plan d'occupation des terres intégrées & élaborées de manière consensuelle sont disponibles pour chaque segment. 2. Renforcement des règles opérationnelles existantes.	R1
2) Indicateurs sur l'intégrité de l'habitat et de la connectivité à définir	L'intégrité de l'habitat et de la connectivité dans la TRIDOM n'a pas diminué pendant la période du projet.	Le maintien de la connectivité entre les AP à travers le micro zonage, la protection accrue, les règles de gestion stricte et le suivi écologique (1. Minkebé-Odzala; 2. Odzala-Nki par Messok-Dja ; 3. Nki-Dja via NgoylaMintom, 4. Ngoyla-Mintom-Minkebé ; 5. Minkebé-Megame)	R1
3) Note attribuée à l'efficacité de l'aménagement des aires protégées (Instrument BM-WWF)	Les 35,968 km ² couverts par les aires protégées actuelles de la TRIDOM sont effectivement sous aménagement.	Au moins six aires protégées disposent d'un plan d'aménagements approuvés, et l'efficacité de leur aménagement est améliorée de 15% à mi-parcours et 15% à l'horizon 2015 (Fiche METT)	R2
4) Tendances sur les populations d'éléphants et de grands singes	Les populations d'éléphants et de grands singes sont stabilisées ou ont augmenté dans la TRIDOM par rapport à leurs niveaux de l'Année 1	Tendances 2013-2015 des espèces clé connues dans les AP et les corridors stratégiques (voir liste ci-haut & carte)	R1
5) Tendances sur l'abondance des	Sur au moins deux sites fluviaux pilotes par pays, les populations de		

espèces aquatiques dans les zones ciblées	crocodiles du Nil, de crocodiles faux-gavial, de tortues géantes et de loutres du Congo sont stabilisées ou ont augmenté.	Non modifié	R2
6) % de la zone de la TRIDOM sans activité de chasse pour la viande de brousse	Le pourcentage total de la TRIDOM ne faisant pas l'objet de chasse pour la viande de brousse est stabilisé ou a augmenté par rapport aux niveaux de l'Année 1 grâce à un système efficace d'application de la loi et à des programmes de gestion collaborative avec le secteur privé et les communautés.	La pression de la chasse dans les zones critiques a diminué de 10% grâce à l'action du projet (Plan d'action LAB, AGR, Bonnes pratiques, ...) d'ici la fin du projet à trois (3) niveaux: Communautaire (Terroirs villageois clés), Concessions extractives et LAB TRIDOM	R2 et R3
7) % des coûts de gestion incompressibles couvert par le mécanisme de financement durable	Un plan de financement durable est fonctionnel et couvre au moins 50% des coûts incompressibles de la TRIDOM (surtout l'application de la loi et l'aménagement des aires protégées).	Déterminer les coûts incompressibles de la conservation dans les aires protégées et l'interzone et les pistes potentiels de financement durable.	R4

2.5 Principales parties prenantes

Le document de projet présente un certain nombre de parties prenantes identifiées dans la zone du projet, comme l'indique le tableau 5 ci-dessous.

Tableau 5 : Répartitions des rôles entre les acteurs dans la mise en œuvre du projet

Acteurs	Rôle et responsabilité dans le projet
Gouvernements du Gabon, Congo, Cameroun	Implication directe à travers le Ministère des Eaux et Forêts.
Ministère des Forêts et des Aires Protégées (Cameroun, Congo, Gabon)	Formulation et élaboration de politiques. Partenaire de mise en œuvre sur le terrain (développement de règles, application de la loi).
Communauté internationale	Action de lobbying auprès des gouvernements nationaux. Apport de ressources financières essentielles.
COMIFAC	Coordination du développement de la TRIDOM en tant que zone transfrontalière reconnue
Autorités locales	Partenaires au niveau local
Ministère des Mines	Participation au processus de planification de l'affectation des terres
Populations locales (Bantu et pygmées Baka)	Participation à la mise en œuvre
Elites (des gens originaires de la zone du projet résidant dans la capitale nationale)	Participation au processus de planification de l'affectation des terres
Sociétés forestières opérant (ou souhaitant opérer) dans la zone du projet	Partenaires du projet dans la réalisation des activités spécifiques (LAB, etc.)
Union européenne (UE)	Financement Minkébé . politique en matière de ressources naturelles.
USAID/CARPE	Orientations techniques.
PNUD & FEM	Appui au développement de politiques.

ECOFAC	Appui aux gouvernements à faire de la TRIDOM une zone de conservation opérationnelle sur la base d'un aménagement efficace des AP et des CF.
WWF	Appui à la mise en œuvre du projet
WCS	Appui à la mise en œuvre du projet

La participation des Parties Prenantes a été d'importance pour la mise en œuvre du projet. Toutefois, les rôles initialement énoncés pour chacune d'elle dans le document de projet n'ont pas été totalement respectés. Bien plus, certaines à l'instar du USAID/CARPE dont la contribution devait se traduire par les orientations techniques et la présence de leurs agents sur le terrain n'ont pas été manifestement ressentis. Bien que le processus de développement des plans d'affectation des terres en cours soit éminemment participatif, la direction que devait assurer la COMIFAC aux côtés des représentants des gouvernements nationaux en charge des forêts n'a pas semblé plausible.

Le projet a été mis en œuvre avec la participation des autorités en charge des forêts et des aires protégées. Toutefois, cette participation n'a pas été totale comme souhaité au moment de la formulation du projet. La mise en œuvre de la plupart des activités pour lesquelles elles devaient assurer la direction a été principalement assurée par les EPN.

2.6 Résultats escomptés

Le cadre logique du projet fait ressortir quatre (4) résultats attendus : i) Les structures d'affectation des terres et de gouvernance du complexe transfrontalier pour la conservation de la biodiversité et l'exploitation durable des ressources naturelles sont conçues, approuvées et opérationnelles ; ii) La capacité à contrôler les tendances de la biodiversité, de l'exploitation des ressources et des fonctions écologiques et à minimiser les pressions sur les ressources naturelles est renforcée dans la TRIDOM ; iii) Les gains provenant de la gestion communautaire des ressources naturelles contribuent à la réduction de la pauvreté ; et iv) Un financement durable est mobilisé pour la conservation et l'aménagement durable de la TRIDOM. Sept (7) extrants devraient permettre d'aboutir à ces résultats.

III. CONCLUSION

3.1 Conception et formulation du projet

a) Conception du projet

Le PRODOC présente une analyse de la situation dans la zone d'intervention, détaillant les menaces qui pèsent sur l'espace TRIDOM, notamment le risque de fragmentation et de destruction des corridors biologiques existant entre les différentes aires protégées. Il décrit également la stratégie, les objectifs, les sept extrants du projet, et divise le projet en deux tranches distinctes, la première tranche devant être validée par l'atteinte de cinq « déclencheurs ». Le PRODOC décrit également les dispositions organisationnelles et institutionnelles du projet. Le montage institutionnel est relativement complexe, étant donné la dimension régionale du projet et l'implication des autorités nationales.

Globalement, le PRODOC détaille suffisamment les enjeux et objectifs du projet, mais manque généralement de clarté. Par exemple, le document présente de nombreux acteurs pour l'exécution du projet, mais ne leur assigne pas toujours des rôles et responsabilités précis, donnant lieu à des interprétations divergentes ou incompréhensions. Par ailleurs, les arrangements de gestion incluant l'UNOPS comme agence d'exécution, le bureau PNUD Gabon comme bureau PNUD de référence, les bureaux nationaux du PNUD pour la réalisation des différents paiements, se révèlent assez complexes et lourds, engendrant ainsi certaines difficultés de coordination et de procédures, notamment au démarrage du projet.

Environ cinq années se sont écoulées entre l'approbation du PRODOC et le lancement officiel du projet. Durant ces cinq années, le paysage institutionnel régional, et les contextes nationaux, ont évolué. A titre d'exemple, suite à l'adoption de la Loi 003/2007 relative aux Parcs Nationaux au Gabon, ce pays a créé en 2007 l'Agence Nationale des Parcs Nationaux (ANPN). Cette agence, placée sous la tutelle directe de la Présidence de la République, est chargée de mettre en œuvre la politique du Gouvernement en matière de parcs nationaux, jouant ainsi le rôle préalablement dévolu à l'EPN. Au Cameroun, le secteur de l'environnement a également connu une restructuration institutionnelle durant ces années. Ces évolutions dans le paysage institutionnel ont impliqué des évolutions dans les objectifs et les priorités nationales et régionales.

Au niveau régional, on a ainsi connu plusieurs évolutions depuis la formulation de TRIDOM et son démarrage effectif : i) le concept d'aires protégées transfrontalière s'est développé ; ii) les travaux sur les fonds fiduciaires pour le financement des aires protégées ont connu des avancées significatives ; iii) la certification FSC à des concessions forestières s'est considérablement accrue ; (iv) la surexploitation de la faune et le braconnage ont pris des proportions inquiétantes ; et v) la pression des exploitations minières, forestières et agro-industrielles s'est accrue.

Le contexte national et régional, dans lequel le projet TRIDOM a opéré a donc évolué au cours de ces cinq dernières années. La majorité des personnes interrogées (80%) estiment que le PRODOC était beaucoup moins adapté au moment du lancement du projet que lors de son approbation et que le projet TRIDOM n'a pas réussi à se positionner idéalement dans ces évolutions institutionnelles et s'est par conséquent progressivement isolé de ces dynamiques. A titre d'exemple, l'ANPN au Gabon a estimé qu'un recadrage des activités de TRIDOM sur ses priorités immédiates était nécessaire. Cependant, tous les interlocuteurs sont unanimes sur la pertinence de l'objectif général du projet.

b) Formulation du projet

Il ressort de ce tableau 6 ci-dessous qu'une période d'environ 10 ans s'est écoulée entre l'identification du projet en 1998/99 et son démarrage effectif en septembre 2009. Le processus de formulation du Document de projet (PRODOC) initial (phase PDF-B) a duré environ 3 ans (2001-2004), sanctionné par son approbation en 2004 par le conseil du FEM.

Le tableau 6 résume les étapes de la formulation du projet :

Tableau 6 : Etapes du processus de formulation

Périodes	Evénements/étapes
1998/99	Identification du projet
1999	Sommet de Yaoundé
2001/04	Phase PDF-B
2004	Approbation FSPB par le Conseil du FEM
2005	Sommet de Brazzaville, signature de l'Accord de Coopération TRIDOM
2006 (mai)	Atelier technique, Libreville
2006 (septembre)	Comité Local d'Examen du Projet (CLEP), Douala
2007 (septembre)	Signature du PRODOC par les trois Gouvernements et Bureaux Pays PNUD

Source : Document du projet

Après l'Accord de coopération TRIDOM lors du Sommet de Brazzaville en 2005, il a fallu attendre deux ans avant la signature du document de projet par les trois gouvernements et les bureaux pays du PNUD en 2007.

3. 1.1 Analyse ACL/du cadre des résultats (Logique/stratégie du projet ; indicateurs)

a) Cohérence avec les objectifs et orientations des partenaires

Le projet répond aux orientations qu'ont adoptées les trois chefs d'Etat des pays de l'espace TRIDOM par la déclaration de Yaoundé en 2005.

A travers ses diverses composantes (résultats et extrants), le projet répond aux priorités et politiques nationales sur l'environnement des pays parties. Celles-ci incluent la sauvegarde, la protection de la diversité biologique terrestre et aquatique des pays parties et la réalisation à court terme de la protection de l'interzone.

Le projet a contribué d'une manière ou d'une autre à plusieurs actions préconisées dans le PRODOC, entre autres :

- Identifier de nouveaux sites à préserver et/ou à gérer ;
- Réaliser un inventaire exhaustif et effectuer un suivi permanent de la diversité biologique ;
- Faciliter la collaboration entre institutions au niveau national, régional et international ;
- Elaborer une politique d'aménagement visant à assurer le maintien de la qualité de l'espace TRIDOM et prenant en compte son potentiel touristique ;
- Gérer et exploiter de manière rationnelle les ressources terrestres et aquatiques.

L'approche adoptée par le projet pour atteindre son objectif rejoint la stratégie de mise en œuvre et le programme d'action de la Conservation de la Biodiversité qui comprennent notamment le renforcement ou la révision de certaines lois ou codes sectoriels en matière d'aires protégées, des axes de mise en œuvre concernant entre autres la formation de spécialistes, l'éducation et la sensibilisation de la population, et la conservation et la valorisation du patrimoine régional.

Ce dernier point prévoit précisément la protection et la valorisation de la biodiversité par la création de nouveaux parcs nationaux et celle d'autres réserves de biodiversité. La conception du projet basée sur l'approche participative de la gestion des AP répond aussi aux principes de base du développement durable qu'ont adoptés les trois pays.

b) Cohérence du cadre logique Le premier constat est que les différentes composantes du cadre logique, identifiées en termes de résultats contribuent de façon complémentaire au but du projet qui est de renforcer les capacités en vue d'une cogestion et d'une utilisation durable des ressources naturelles.

La conception de la structure du cadre logique (résultats et activités) repose sur une approche systémique de développement des capacités de l'ensemble du «*Système de Conservation de la Biodiversité*» et ceci, à tous les échelons de l'espace TRIDOM. Les dimensions politiques, juridiques/réglementaires, celles concernant les ressources du système (humaines et financières) et celles relatives au processus (gestion participative, sensibilisation, etc.) y ont été prévues.

L'examen des éléments du cadre logique permet de constater que les indicateurs qui y sont contenus sont limités en majeure partie à la vérification de la réalisation des activités et ne permettent pas de capter les effets que celles-ci devaient induire. Or, la réalisation d'une activité comme la signature d'un accord ou d'un texte, ou la tenue d'un atelier, ne constituent pas une fin en soi. Par contre, le projet s'est concentré sur la mise en œuvre des activités sans suivre adéquatement leurs effets auprès des bénéficiaires réels. La charge de travail et le manque de pertinence des indicateurs ont négativement impacté sur les activités de suivi-évaluation.

Bien plus, le projet n'a pas prévu d'activités qui permettent d'établir clairement une situation de référence et de fonder les mesures de conservation sur des bases biologiques qui favoriseraient l'efficacité et la pertinence des mesures adoptées. La participation des acteurs clés n'a pas été suffisante pour déterminer l'ensemble des mesures de protection des ressources et de leur habitat.

c) Stratégie globale du projet

La stratégie du projet peut être synthétisée ainsi qu'il suit :

- Agir sur le niveau macro en incitant à l'élaboration, l'adoption et la mise en application de plans, stratégies, codes et textes juridiques à même d'influencer globalement et positivement la gestion durable des terres. L'évaluation finale a constaté qu'un processus a abouti à la production d'un draft de plan d'occupation des terres.

- Renforcer les capacités des acteurs à tous les niveaux: agents des services techniques au niveau central, agents des services techniques au niveau décentralisé, agents des ONG, membres des OCB à la base et les représentants des populations. Le projet a contribué significativement au renforcement des capacités des parties prenantes.

- Sensibiliser les acteurs aux différents niveaux : services techniques au niveau central, services techniques au niveau régional, ONG, leaders locaux (chefs coutumiers, leaders, etc...), OCB, communautés locales sur les questions de dégradation des ressources naturelles et de gestion durable des terres. La sensibilisation des acteurs a été tous les niveaux et a été l'un des points clés de la mise en œuvre du projet.

- Réaliser des actions de démonstration en matière de gestion durable des ressources naturelles avec les OCB et les communautés locales des villages pilotes répartis dans l'espace TRIDOM. Ces actions de démonstration sont encore embryonnaires et sont en cours de mise en place.

- Contribuer à un meilleur accès à l'information et au partage de données entre les services techniques. Un site web a été créé et localisé à la COMIFAC.

- Encourager la concertation aux différents niveaux : le projet a agi dans le sens d'encourager la concertation entre les acteurs intervenant dans la gestion durable des ressources naturelles aussi bien au niveau central qu'au niveau décentralisé. La plate forme de concertation de tous les acteurs a été l'un des atouts du projet TRIDOM.

Au terme de cette analyse du cadre logique, la mission d'évaluation finale propose que:

- Une attention particulière soit portée à l'identification des indicateurs des résultats des interventions pour mieux capter les effets des activités du projet lors de l'élaboration d'un nouveau cadre logique ;

- Le cadre logique soit révisé en ciblant les résultats susceptibles d'être atteints et en prévoyant les ressources financières appropriées pour permettre un suivi et une évaluation adéquats de chacune des activités ;
- Une activité permettant d'établir la ligne de base ou la situation de référence du milieu dans lequel le projet intervient soit programmée.

3.1.2 Hypothèses et risques

En rappel, le document de projet a identifié sept (07) hypothèses principales dans la Tri-Nationale Dja-Odzala-Minkébé (TRIDOM).

Tableau 7: Hypothèses du projet

Hypothèse 1	Il existe un soutien politique permanent et fort en faveur de la Déclaration de Yaoundé de la part des Gouvernements de l'Afrique centrale
Hypothèse 2	Il y a un ralliement politique en faveur de la conservation transfrontalière et de la planification de l'occupation des terres dans l'interzone.
Hypothèse 3	Il existe un engagement permanent de la part des autres acteurs intervenant dans l'aménagement des aires protégées et dans la gestion durable des ressources naturelles dans la TRIDOM
Hypothèse 4	Il existe un engagement permanent de la part de la communauté internationale en faveur de la conservation de la biodiversité mondiale
Hypothèse 5	Le marché de l'éco-tourisme continue de se développer
Hypothèse 6	Il n'y a pas de nouvelle mortalité massive de type Ebola parmi les singes ou d'autres catastrophes naturelles dans la TRIDOM
Hypothèse 7	Les conditions politiques et économiques restent stables.

La mission d'évaluation s'est appuyée sur la méthodologie d'analyse et de classification des risques utilisée dans le cadre des projets PNUD/FEM. D'autres risques ont été identifiés pendant la mise en œuvre du projet et sont contenus dans le rapport des activités du 3ème trimestre 2013. Ces risques et les prévisions pour en atténuer l'impact sont présentés dans le tableau 5.

Tableau 8 : Risques identifiés durant la mise en œuvre du projet.

N°	Hypothèse / Risque	Degré	Prévisions pour en atténuer l'impact
01	La fin du contrat UNOPS & WWF pour la mise en œuvre des activités de terrain a pris fin le 31 mars 2014	Faible (F) Probabilité : (I) Impact : (N)	A l'image du Gabon, Il a été établi lors de la session inaugurale de l'Unité de Concertation des Conservateurs du Paysage TRIDOM, que les agences gouvernementales du Cameroun et du Congo prennent le relais de WWF et que ce dernier assure une collaboration technique et un appui logistique soutenu au cas par cas par le Projet TRIDOM
02	Le non démarrage de la mise en œuvre de la Feuille consolidée sur la résolution du braconnage transfrontalier dans le bassin de la haute Ivindo, planifié pour mi -mars 2014	Faible (F) Probabilité : (I) Impact : (N)	Demande de mobilisation des fonds pour les équipes du Cameroun et du Congo pour rejoindre celles du Gabon en vue lancer les patrouilles en mi-avril 2014
03	L'absence de partenaire de terrain pour le suivi régulier des activités relatives à la gestion des terroirs	Faible (F) Probabilité : (I)	Processus d'établissement d'une collaboration avec l'UICN en cours, en vue de remplacer le WWF pour l'appui

	villageois clés adjacents aux clairières pour le maintien et le rétablissement des corridors de migration des grands mammifères	Impact : (N)	technique du suivi communautaire
--	---	--------------	----------------------------------

Source : rapport d'activités du 3^{ème} trimestre 2013

N.B. : Imminent (I) représente la probabilité du risque, Négligeable (N) représente l'impact du risque identifié; Faible (F) est la combinaison déterminant le degré du risque.

Le bilan de la réalisation des hypothèses établi par la mission d'évaluation montre que seule l'hypothèse 6 a connu une faible réalisation, par conséquent, un nombre significatif d'hypothèses formulées sont réalistes. Tous les risques identifiés pendant la mise en œuvre du projet ont une faible probabilité de réalisation et par conséquent leur impact est jugé minime. Au total, on retiendra qu'il existe une bonne cohérence entre les objectifs et les résultats du projet. Ce qui est pertinent pour les pays de l'espace TRIDOM.

3.1.3 Enseignements tirés des autres projets pertinents (par exemple, dans le même domaine focal) incorporés dans la conception du projet

Les concepteurs du présent projet ont recensé les projets nationaux et régionaux impliqués dans la conservation de la biodiversité. Les domaines d'intervention, les objectifs et les budgets de ces projets ont été passés en revue. Bien que la majorité de ces projets recensés étaient soit en attente de financement, soit en cours d'exécution, ils ont développé des stratégies et des outils qui ont été valorisés au moment de la formulation du projet. Pour les stratégies et outils des projets passés en revue, il s'agit notamment des aspects relatifs aux inventaires (PAF Gabon: promotion de l'intégration de la préservation de la biodiversité dans les plans d'aménagement), au renforcement des capacités et au développement économique à travers les activités génératrices de revenus (CARPE-Cameroun: programme régional pour la conservation en Afrique Centrale), CAWHFI: protection et gestion durable de la faune sauvage en périphérie des parcs nationaux du bassin du Congo.

3.1.4 Participation prévue des parties prenantes

Une série de responsabilités a été prévue pour l'ensemble des parties prenantes en vue de leur participation effective à la mise en œuvre du projet. Le tableau ci-dessous présente des engagements initiaux et les constats réalisés par la mission d'évaluation.

Tableau 9: Comparaison des responsabilités initiales et constats

ORGANES	RESPONSABILITÉ	CONSTAT
UNOPS	Gestion de la TRIDOM Recrutement d'un CR et exécution du projet conformément aux statuts et règlements de l'UNOPS/PNUD.	Un CR a été recruté et assumait la responsabilité générale de l'exécution du projet Des sous-traitances avec le WWF au Cameroun et au Gabon pour un appui technique ; et avec le WWF et le WCS au Congo
Comité régional (CR)	• Coordonnateur Régional du PNUD/FEM chargé de la biodiversité pour l'Afrique centrale, les bureaux du PNUD, et les agences ONG de mise en œuvre. • Veille au respect des délais, à la préparation et à la mise en œuvre qualitative des programmes de travail (Achats, remboursement, recrutement de personnel et de consultants, suivi, formation, etc.) conformément aux procédures pertinentes du PNUD. • Veille à ce que les programmes d'activités annuels soient mis en œuvre conformément aux procédures établies.	Bonne gestion administrative, du personnel et des ressources (financières et matérielles) du Projet, conformément aux statuts et règlements du PNUD/UNOPS.
Expert Financier et Administratif	• Exécute et supervise la gestion informatisée des fonds et la comptabilité du Projet selon les procédures du PNUD/UNOPS. • Renforce les capacités techniques des, et apporte son soutien, aux comptables des EPN qu'il assiste aussi dans la préparation des documents financiers et comptables.	Bonne gestion des tâches comptables, des tâches financières-budget et des tâches financière-trésorerie
l'Assistant du Programme (Régional)	Apporte un appui administratif et organisationnel à l'URGP et rend compte au Coordonnateur Régional.	Poste vacant depuis la nomination du nouveau Coordonnateur
Comité de pilotage du projet (CPP)	Organe consultatif de contrôle et de supervision, chargé d'examiner les rapports du Projet et d'approuver les orientations, les programmes de travail et les budgets préparés par l'URGP.	S'il a veillé à la bonne mise en œuvre du Projet, il a connu des manquements en ce qu'il y a de processus décisionnel (nouveau Coordonnateur Régional non confirmé et son adjoint non nommé).

Comité scientifique et technique (CST)	Rôle scientifique et technique consultatif auprès de l'URGP et des composantes nationales pour des questions importantes liées à la mise en œuvre du projet.	Manque de contribution qualitative sur les aspects scientifiques et techniques de la mise en œuvre du Projet (manque de collaboration avec les institutions de recherche)
Equipe spéciale chargée du financement durable	Plate-forme de coordination des sources de financement et des acteurs de la TRIDOM Conseils au CPP	A contribué à la détermination des coûts récurrents de la surveillance continue et les pistes locales de financement durable et à l'exploration des pistes locales de financement durable est en cours
Comité Tri-National de Suivi (CTS)	Rencontre annuelle	Aucun compte rendu de réunion disponible
Comité Tri-National de Planification et d'Exécution (CTPE)	Rencontre biannuelle	Réunions tenues telles que planifiées et suivi régulier de la mise en œuvre du projet
Directeur national	• Assure la liaison efficace avec l'URGP et les autres structures locales ou nationales pertinentes du Projet. • Veille au respect des délais et de la mise en œuvre du programme de travail conformément aux procédures appropriées du PNUD. • Veille à la mise en œuvre des programmes de travail annuels conformément aux procédures spécifiées. • Coordonne et supervise la réalisation des différentes études effectuées dans le cadre du Projet.	Aucun directeur national nommé, ce qui a négativement impacté sur la coordination et la gestion des composantes du projet aux niveaux national et local. Il en était de même de la mise en œuvre des recommandations et politiques du CPP. Le CR devait se déployer à assurer ces missions
Le Ministère en charge des Forêts	Nomination du Directeur national Hébergement de l'EPN	Les engagements pris par les ministères en charge des forêts et des aires protégées non pas été respectés (Directeur national non nommé, les EPN non hébergées. Ce qui a ralenti l'appropriation du projet par les ministères en charge des forêts et des aires protégées

Equipe de projet nationale (EPN)	Chargée de la mise en œuvre du Projet au niveau national. Il travaille en étroite collaboration avec l'URGP à la coordination et à l'harmonisation des activités du Projet avec d'autres projets mis en œuvre dans la TRIDOM au niveau national. Animée par le Directeur National désigné par le Ministère de tutelle et bénéficie de l'appui technique d'une ONG internationale. Rédaction des rapports bimensuels, semestriels et annuels Un programme de travail et un budget annuels, joints au rapport général annuel sur l'avancement du Projet.	Bonne mise en œuvre du projet au niveau des segments Cameroun et Congo, au contraire du Gabon qui a pris du temps pour s'arrimer aux objectifs du projet Toutefois, le retard des rapports d'activités bimensuels, semestriels et annuels a été déploré
Le PNUD/FEM	Supervision globale du projet	Manque de collaboration avec la coordination régionale et les EPN, manque de transparence de la gestion financière, rapports d'activité non disponibles

La mission d'évaluation note une certaine variabilité dans le respect des engagements et la prise de responsabilité des parties prenantes à l'atteinte des résultats du projet selon les segments.

Il était initialement prévu qu'un Directeur national soit nommé par segment par le ministère en charge des forêts et des aires protégées, que les EPN soient logées par les ministères de tutelle, et qu'un homologue au CR soit désigné par la COMIFAC. Dans la réalité, ces différents responsables n'ont pas été désignés. Le dispositif initial de mise en œuvre n'a pas fonctionné de manière optimale.

3.1.5 Approche de réplication

En l'absence d'une stratégie de réplication des bonnes pratiques, le document de projet présente des éléments critiques escomptés au terme du projet et susceptibles d'être reproduits ailleurs dans le Bassin du Congo, notamment :

(i) La connexion d'un ensemble d'aires protégées isolées à l'intérieur d'un complexe de conservation et multi-usages sur la base d'une approche de suivi des claitières peut inspirer d'autres sites du Bassin du Congo. Elle peut servir de base pour l'aménagement des aires protégées et des systèmes de conservation nationaux, assurant ainsi la connectivité biologique et la capacité opérationnelle aux plans national et régional ;

(ii) L'exemple de collaboration transfrontalières multi acteurs institutionnels peut servir de référence pour les systèmes nationaux de conservation et des aires protégées seront renforcés par une collaboration transfrontalière. Les leçons apprises inspireront d'autres sites (la COMIFAC a dressé une liste de douze sites prometteurs pour la conservation transfrontalière) ;

(iii) La capacitation technique fondée sur des outils de suivi opérationnel à partir des données issues de la LAB fournies par les unités opérationnelles chargées de l'aménagement de l'espace TRDOM (noyau central) constitue un exemple à reproduire à une échelle spatiale plus large. En effet, la maîtrise de ces outils pourra être immédiatement transposées à l'échelle nationale pour faire en sorte que la majeure partie de la zone de forêt soit couverte et dispose d'un certain niveau de capacité opérationnelle ;

(iv) Si le projet atteint son objectif de faire payer les coûts de contrôle de la faune sauvage par les sociétés forestières (parce qu'elles aussi en profitent), alors la transposition des unités opérationnelles (brigades faune sauvage) deviendra, elle aussi, financièrement possible ;

(v) L'approche utilisée pour aboutir à des partenariats sur le terrain (tels que le mémorandum d'accord avec les communautés d'exploitation de mines d'or, le mémorandum d'accord sur la chasse communautaire et le contrôle de la chasse dans les concessions forestières) sont des indicateurs de succès de l'approche inclusive du projet. Ce type de résultat encourage et renforce la capitalisation de cette approche à une échelle spatiale plus vaste. (sur d'autres sites, national, régional). Les accords de collaboration signés au Congo avec les communautés villageoises dans le cadre de la mise en œuvre des AGR, et des LAB dont la viabilité fonctionnelle a été démontrée pourraient être répliqués dans d'autres zones d'intervention.

Le consultant confirme ces éléments critiques et en propose d'autres :

- Au niveau du zonage et des plans d'aménagement, il est possible que les approches développées (stratégie d'occupation des terres dans l'interzone) soient capitalisées en vue de leur réplication en dehors de l'espace TRIDOM ;

- Une formation sur le MIST (*Management Information System*) a eu lieu dans les trois pays auprès d'une centaine d'acteurs. Cet outil est un système de gestion unifié des bases de données pour la gestion des aires protégées et des parcs nationaux dont l'utilisation serait vulgarisée à l'échelle des trois pays ;

- Les comités de contentieux mis en place au Gabon et au Congo au niveau national peuvent être répliqués dans les autres pays de la sous-région ;

3.1.6 Avantage comparatif du PNUD et de l'UNOPS

Le PNUD apporte une certaine légitimité et une crédibilité au projet TRIDOM. L'avantage comparatif du PNUD dans le cadre de ce projet se situe à plusieurs niveaux:

- Sécurité des fonds : le PNUD apparaît comme une institution capable de garantir la sécurité et la traçabilité des fonds mis à disposition du projet ;
- Existence de procédures financières garantissant la transparence dans la gestion des fonds : les procédures de gestion financière du PNUD ont été éprouvées dans le temps et dans des dizaines de pays différents. Elles sont donc à même d'assurer la transparence dans la passation des marchés ;
- Bonne connaissance de la problématique du développement durable en général et de la conservation de la biodiversité en particulier ;
- Longue expérience en matière de renforcement de capacités : le PNUD en tant qu'institution dispose d'une longue expérience en matière de renforcement de capacités des acteurs nationaux ;
- Positionnement stratégique dans le cadre de la coopération avec les pays ;
- Longue expérience avec le FEM : le PNUD est l'une des plus anciennes agences d'exécution du FEM.

Sur la base de ces avantages, le PNUD est indiqué pour accompagner le projet dans sa deuxième phase.

S'agissant de l'agence d'exécution du projet (UNOPS) avec le chargé de portefeuille basé à Dakar (Sénégal), elle dispose de procédures administratives et financières existantes et transparentes certifiées ISO9000.

L'UNOPS a fourni des appuis pour le recrutement du personnel et a participé aux réunions du CPR. Par ailleurs, l'UNOPS qui est une organisation neutre et impartiale, a fait fonction de facilitateur vis-à-vis des trois bureaux pays PNUD et des administrations des trois pays impliqués.

Cependant, bien que les procédures de l'UNOPS garantissent une très bonne transparence dans la gestion, elles connaissent une lourdeur liée à la longue chaîne du Workflow; les difficultés à améliorer la visibilité du projet; la non représentation de l'UNOPS dans les 3 pays; l'éloignement du chargé de Portefeuille basé à Dakar du site d'intervention, renforcent la lourdeur dans la mise en œuvre et la coordination des activités et deviennent parfois inadaptées aux besoins du projet sur le terrain. Toutefois, une certaine simplification a cependant eu lieu, grâce à la délégation d'autorité qui a été délivrée au CR, permettant ainsi d'en alléger la complexité et la longueur.

Compte tenu de ces constats, le consultant juge inapproprié de continuer avec cette agence qui ne répond pas aux besoins spontanés du projet sur le terrain à cause des lourdeurs de ses procédures.

3.1.7 Les liens entre le projet et d'autres interventions au sein du secteur

Le projet a connu des interdépendances avec d'autres projets et programmes en cours dans l'espace TRIDOM. De plus, des initiatives développant des stratégies de gestion durable des ressources naturelles sont en cours dans la zone d'intervention du projet. Ces projets, programmes et autres initiatives visent généralement le même public cible à savoir les OCB et les structures d'appui. Des accords-types de gestion collaborative, convenus par les parties prenantes clés sont mis en œuvre dans au moins six unités de l'interzone en dehors des aires protégées.

Au Congo, un projet de gestion des écosystèmes périphériques est en cours au nord du PNOK. Des accords de gestion (pêche, chasse, concessions minières, etc.) sont également en discussion.

Au Gabon, des accords de gestion collaborative pour la diminution du braconnage dans certains secteurs, ainsi que des accords sur l'orpaillage et sur l'utilisation de produits nocifs lors de la pêche et de la chasse ont été signés entre l'administration et les communautés locales.

Au Cameroun, une collaboration est en cours avec le Millenium village dans le cadre du projet de forêts communautaires. Contacts rapprochés avec l'ONG OCBB qui travaille sur 20 projets de forêts communautaires.

S'agissant du programme villages du millénaire Cameroun, son objectif opérationnel 6 porte sur l'inversion de la tendance à la dégradation des ressources naturelles et des écosystèmes. Cet objectif comporte des activités relatives au zonage des terres, à la foresterie communale et communautaire, au renforcement des capacités des acteurs locaux, à la connaissance du cadre juridique de la loi forestière et l'utilisation des paramètres de surveillance, et à la mise en place des plateformes de concertation pour gérer durablement le terroir. Ces activités ont bénéficié pour l'essentiel du financement du projet TRIDOM.

3.1.8 Modalités de gestion

La mise en œuvre du projet devait être faite essentiellement par trois *équipes de projet nationales* (EPN) autonomes, bien coordonnées, et par une *Unité régionale de gestion du projet* (URGP) dirigée par un *Coordonnateur Régional* (CR) hébergée au Secrétariat Exécutif de la COMIFAC à Yaoundé (PRODOC).

Le Bureau des Nations Unies pour les Services d'Appui aux Projets (UNOPS) devait servir d'agence d'exécution pour le compte du PNUD et d'organe d'exécution du FEM. L'UNOPS devait être chargé, en concertation avec les partenaires du projet, de recruter un CR et assumer la responsabilité générale de l'exécution du projet.

La mise en œuvre globale du projet devait être supervisée par un *Comité de pilotage du projet* (CPP) à qui devrait incomber la responsabilité d'approuver les plans opérationnels, les budgets et les rapports annuels du projet et de veiller à ce que les activités du projet correspondent bien à celles énoncées dans le document du projet.

Deux comités consultatifs devaient assurer un soutien ponctuel à l'URGP et au CPP. Le premier, un Comité scientifique et technique (CTS) composé de représentants du secteur privé, de la communauté scientifique et de la société civile, devrait apporter une contribution technique et/ou scientifique sur des questions spécifiques et donner des orientations stratégiques sur les programmes de travail. Le deuxième, une équipe spéciale chargée du financement durable, devait servir de plateforme pour catalyser une meilleure coordination des sources de financement et des acteurs de la TRIDOM et conseiller le CPP à cet égard.

Le CPP devait s'employer à optimiser les synergies avec les mécanismes de coordination de la tri-nationale mis en place dans le cadre d'un Accord de coopération signé récemment, à savoir surtout le Comité Tri-National de Suivi (CTS qui se réunit une fois par an) et le Comité Tri-National de Planification et d'Exécution (CTPE qui se réunissait deux fois par an).

Chaque Equipe de projet nationale (EPN) devrait être composée : d'un coordonnateur, d'un expert en bases des données et en Système d'information géographique (SIG), d'un assistant financier et administratif et d'un chauffeur. Des consultants devaient venir en appui aux équipes nationales pour la réalisation des activités spécifiques.

Les modalités de gestion telles que décrites dans le PRODOC comportent plusieurs avantages qui traduisent sa pertinence. Elles permettent à chaque structure impliquée dans l'exécution et le suivi du projet de prendre en charge les activités pour lesquelles elle a une compétence technique ou institutionnelle. Elles permettent en outre à travers les sessions des différents comités de réunir les parties prenantes pour des échanges autour de l'état d'avancement du projet et de ses difficultés. Ces modalités envisagent d'associer les autres ministères ou institutions publiques concernés (Ministère des mines, de la justice et de l'administration territoriale, etc.) à l'exécution et au suivi du projet, ce qui leur donne l'occasion d'apporter une valeur ajoutée au projet.

Dans la réalité, les équipes de gestion du projet ont été mises en place. Toutefois, le CR n'a pas été hébergé par la COMIFAC par manque de structures.

Si le CTPE a su jouer son rôle consultatif dans la gestion du projet, l'absence de rapports annuels d'activités du CTS démontre le peu de fonctionnalité de ce dernier auquel s'ajoutait la faible prise en compte de ses suggestions par les autres instances.

La mission d'évaluation estime que ce système n'a pas été très performant car il demandait une implication et une réactivité fortes des organes de consultation du projet, ce qui n'a pas été le cas. Pour améliorer leurs rôle et utilité dans le cadre des projets futurs de même nature, il conviendrait de

prévoir des réponses à chacune des observations sus évoquées. Une révision des termes de référence clarifiant leur rôle est nécessaire.

- le CTPE pourrait se concentrer des questions de budget, de performance, de coordination transfrontalière et intersectorielle, et approuver les recommandations et changements stratégiques soulevés par le CTS ;

- Le CTS pourrait se pencher réellement sur les questions scientifiques et techniques, et être à mesure de soulever des questions sur les plans d'aménagement, sur les priorités de conservation, sur les actions les plus appropriées, et laisser de côté les aspects budgétaires.

- Le président du CTPE pourrait être chargé des réponses d'urgence au nom de ses membres et être à même de mobiliser un comité ad hoc en cas de besoin.

3.2 Mise en œuvre du projet

Il s'agit ici d'examiner la gestion adaptative, les accords de partenariat avec les parties prenantes, les commentaires provenant des activités de suivi-évaluation, le financement du projet, le suivi-évaluation du projet, la coordination au niveau de la mise en œuvre et de l'exécution avec le PNUD et les partenaires de mise en œuvre.

3.2.1 Gestion adaptative

Le retard dans le démarrage du projet, les multiples mouvements du personnel, les lourdeurs administratives, la longue négociation du contrat avec WWF, la mise en place tardive des déclencheurs et de leur analyse, la prise en compte des recommandations de l'évaluation à mi-parcours, ont contribué à une réorientation et une planification adaptative du projet.

Le document de projet a proposé une mise en œuvre des activités en deux tranches distinctes. Le démarrage de la deuxième tranche devait se réaliser à la satisfaction d'un certain nombre de « déclencheurs ».

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

Tableau 10 : Analyse critique des déclencheurs de la seconde tranche

Déclencheur	Analyse critique à mi-parcours	Niveau critique à mi-parcours	Analyse critique à l'évaluation finale	Niveau critique à l'évaluation finale
1- Des plans d'affectation des terres couvrant au moins 80% de l'interzone sont adoptés par les Gouvernements	Le chiffre de 80% n'est pas très explicite : est-ce que cela veut dire 2 pays sur les 3 ? Par ailleurs, l'interzone n'est pas définie. D'après les surfaces données dans le PRODOC, on peut supposer que l'interzone est le noyau central entre les aires protégées, et exclut la périphérie de l'espace TRIDOM, soit une superficie de 40,000 km ²	Le projet vise la mise en place de 3 plans d'affectation des terres pour les 3 segments nationaux, puis un plan directeur régional avec des règles opérationnelles. En 2012, le Congo et le Gabon ont validé un plan de zonage en comité multidisciplinaire (la validation gouvernementale était une autre étape peut-être plus délicate, notamment dans le cas du Gabon). Au Cameroun, le processus a pris un peu plus de temps (fin 2013). Les plans sont établis pour l'ensemble de la zone TRIDOM, et couvriront donc bien plus que 80% des 40,000 km ² de l'interzone telle que définie ici.	L'analyse de l'évaluation à mi-parcours garde sa pertinence en supposant que l'interzone est le noyau central entre les aires protégées, et exclut la périphérie de l'espace TRIDOM, soit une superficie de 40,000 km ²	Les 3 plans d'affectation des terres pour les 3 segments nationaux ont été élaborés Le plan consensuel sur l'occupation et l'utilisation des terres dans le noyau central et les bandes transfrontalières du Paysage TRIDOM, a été élaboré
2- Le plan directeur de la TRIDOM est conçu et mis en œuvre sur au moins 40% de la zone du projet	La mise en place d'un plan directeur pour 40% de la zone du projet n'a pas vraiment de sens. Le projet travaille sur un plan directeur pour l'ensemble de l'espace TRIDOM, qui sera adopté d'un coup, et non par tranches. Le plan directeur régional doit par ailleurs être établi sur la base de plans nationaux d'affectation des terres (zonage), et doit donc venir dans un second temps.	Le plan directeur régional sera établi sur la base des 3 plans d'affectation des terres des 3 segments nationaux. Il faut aussi que toutes les aires protégées aient des plans d'aménagement validés, ce qui ne dépend pas entièrement du projet, notamment au Gabon ou ce processus est conduit par l'ANPN. Le plan directeur régional arrivera donc plutôt en fin de projet, après validation et mise en œuvre des plans de zonage nationaux et négociations sur un ensemble de protocoles transfrontaliers. Ce plan pourra venir en même temps que l'adoption d'un statut international pour l'espace TRIDOM. Ces résultats devraient donc prendre un peu plus de temps.	L'élaboration et l'adoption d'un plan directeur régional supposent l'élaboration et l'adoption préalables des plans nationaux. L'étude du plan consensuel d'occupation et d'utilisation des terres traduit cette démarche	Le processus d'obtention du statut international de Réserve de Biosphère Transfrontalière de MAB UNESCO est en cours. Les résultats de l'étude de faisabilité et la feuille de route pour les actions futures ont été validés au niveau sous régional et entériné par le CPR n°6 de février 2014. Les principaux paramètres devant renforcer les règles opérationnelles à intégrer le plan directeur ont été identifiés

3- Le pourcentage de la superficie totale épargnée de chasse pour la viande de brousse est stabilisé ou a augmenté par rapport aux niveaux de l'Année 1 dans 50% de la TRIDOM grâce à un système efficace d'application de la loi et à des mécanismes de gestion collaborative avec le secteur privé et les communautés	Il est impossible de mesurer les superficies épargnées de chasse. Les données de contrôle anti-braconnage pourraient fournir des indications, mais l'espace TRIDOM est beaucoup trop grand pour évaluer un pourcentage de la superficie épargnée de manière crédible. Par ailleurs, aucune donnée de base n'existe, et il n'est donc pas possible non plus d'évaluer une stabilisation ou une augmentation de la superficie épargnée. Ce déclencheur n'est donc pas mesurable ni réaliste.	Le projet peut fournir des exemples d'activités et de réussites visant la réduction de la chasse illégale. Par exemple, au Congo, l'EPN travaille avec les communautés dans lesquelles un vrai problème de braconnage a été détecté, afin de les ramener vers des activités de conservation. Au Cameroun, le travail sur la mise en place de forêts communautaires vise le même objectif. Le projet contribue également à la LAB dans les trois pays à travers des investissements en matériel. Le paquet d'activités du contrat avec le WWF inclut aussi la LAB et certains développements communautaires. Toutes ces actions vont donc dans le sens d'une diminution de la chasse dans l'espace TRIDOM, mais elles sont nécessairement limitées à des zones très ponctuelles, compte-tenu du budget du projet et de ses moyens d'action.	Tel que décrit dans le rapport d'évaluation à mi-parcours, il est impossible de mesurer les superficies épargnées de chasse. Les données disponibles ne concernent que les « hot spots » de braconnage pour lesquels les mesures sont possibles à une échelle moindre. Etablir des prévisions de stabilisation ou d'augmentation de la superficie épargnée manque juste de réalisme	Une diminution de la chasse dans l'espace TRIDOM est constatée, mais elle est nécessairement limitée à des zones très ponctuelles, compte-tenu du budget du projet et de ses moyens d'action. Le pourcentage total de la TRIDOM ne faisant pas l'objet de chasse pour la viande de brousse est en augmentation par rapport aux niveaux de l'Année 1 grâce à un système efficace d'application de la loi et à des systèmes de gestion collaborative associant le secteur privé et les communautés
4- Un minimum de trois aires sont légalement reconnues et leur gestion laissée aux communautés locales.	Ce déclencheur fait référence à la mise en place de zones forestières à gestion communautaire.	De nombreuses initiatives en ce sens existent sur l'espace TRIDOM, et le projet travaille en ce sens également : au Cameroun, projet de forêt communautaire avec le projet Millenium Village du PNUD. Coopération avec l'ONG OCBB également. AU Gabon, le WWF a travaillé sur ces aspects et il existe déjà des espaces en cours de reconnaissance. Au Congo, mise en place de 'terroirs villageois' par l'EPN. Ce déclencheur a été bien atteint avant la fin du projet.	Il s'agit particulièrement de forêts communales et communautaires	Une forte demande indique que les zones de chasse communautaire et les forêts communautaires deviennent l'outil de gestion à la périphérie de la forêt permanente tel que défini dans les plans d'affectation des terres et à la périphérie du centre de la forêt « sans chasse ». Dans chaque segment national de la TRIDOM, au moins 50% des communautés sollicitent la création de zones de forêt/ ou de chasse communautaires
5- Au moins 20% des coûts de gestion incompressibles de la TRIDOM (notamment ceux liés à l'application de la loi et à l'aménagement des aires protégées) sont pris en charge par	L'évaluation des « coûts incompressibles » représente un travail d'analyse important et délicat. La prise en charge de 20% de ces coûts par des ressources financières à long terme est un objectif très ambitieux compte-tenu des difficultés et	Sur la partie coûts, un travail a été réalisé sur le Cameroun par Tropenbos dans le cadre du projet. Le financement d'études similaires au Congo et au Gabon donne des éléments intéressants, et permet d'établir un genre de plan quinquennal de financement. En termes de financements durables, quelles sont les possibilités à envisager ? La mise en place d'une fondation et d'un trust fund	Le mécanisme de mise en place de financements à long terme est relativement complexe compte tenu des difficultés liées à leur mobilisation et de la faible probabilité du respect des engagements des contributeurs potentiels. Une certaine prudence doit guider la détermination d'un tel déclencheur	La compilation des données prérequis a été faite. Le recrutement d'un consultant pour la détermination des coûts récurrents de la surveillance continue et l'identification des sources locales de financement durable.

les ressources financières à long terme	délais nécessaires à la mobilisation de financements durables.	comme sur le TNS (processus qui a pris 10 ans pour une zone 5 fois plus petite que l'espace TRIDOM avec seulement 3 aires protégées) représente un travail considérable et probablement hors d'atteinte pour ce projet. Le nouveau projet PNUD/FEM sur les financements durables dans le bassin du Congo va réaliser un travail très intéressant pour l'espace TRIDOM et devrait fournir des éléments. La mise en place d'un groupe de travail tri national pour réfléchir à cette question des financements durable n'est pertinente que s'il y a déjà des éléments d'analyse et de prospection qui peuvent alimenter une discussion. Ce déclencheur est donc très difficile à atteindre et mérite une discussion lors du recadrage du projet.		
---	--	---	--	--

L'analyse faite dans le rapport d'évaluation à mi-parcours garde toute sa pertinence au moment de l'évaluation finale. Les déclencheurs 1 et 4 ont été atteints en fin 2012 et en 2013 respectivement. Le déclencheur 2 a quant à lui été atteint en 2014. En ce qui concerne les déclencheurs 3 et 5, il manque de précision et de réalisme compte-tenu du contexte et de la dimension de l'espace TRIDOM. Des actions allant dans le sens de ces déclencheurs sont en cours et vont continuer à se développer, mais ils n'étaient pas encore atteints, lors de l'évaluation finale.

De manière générale, les déclencheurs auraient dû définir des indicateurs de processus, de manière à permettre d'évaluer si les activités mises en œuvre par le projet vont dans le sens de l'atteinte des objectifs, et non des indicateurs de résultat inappropriés qui, de plus, ne sont pas 'SMART'. C'est d'ailleurs ainsi que la tranche 1 est définie dans le PRODOC : « Mettre en place le cadre propice en termes de plans de zonage de la forêt, d'accords de gestion collaborative, de plans directeurs d'aménagement, de plans financiers, et de suivi ».

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

Sur cette base, le consultant confirme que le cadre propice a été mis en place, et malgré des difficultés ponctuelles et spécifiques à certains contextes nationaux, les équipes ont avancé vers l'atteinte des résultats.

3.2.2 Accords de partenariat (avec les parties prenantes pertinentes impliquées dans le pays/la région)

La mission d'évaluation finale constate que le PRODOC n'a pas mis l'accent sur les accords de partenariat. Toutefois, lors de la mise en œuvre du projet, des partenariats multiformes se sont développés avec les ONG de cofinancement. C'est ainsi que, sans donner lieu à des accords formels, des partenariats ont été développés avec des projets/programmes (ECOFAC, PVMC) et des associations intervenant dans la zone du projet. Néanmoins, des contrats ont été signés avec des ONG de conservation (WWF, WCS) à pied d'œuvre dans l'espace TRIDOM pour accompagner la mise en œuvre du projet.

3.2.3 Commentaires provenant des activités de suivi et d'évaluation utilisés dans le cadre de la gestion adaptative

Dans le cadre de la gestion adaptative, les activités de suivi-évaluation ont connu une profonde évolution en termes d'outils et de fréquences ;

- Les plans pluriannuels de travail (PPT) et les plans de travail annuel (PTA) ont été réajustés en tenant compte du retard dans le démarrage du projet ;
- Les PTA devaient être désormais validés par les points focaux pays avant leur mise en application ;
- Depuis 2010, les procédures de décaissement des fonds ont été allégées : les bons de commande jusqu'au maximum de 50.000 USD sont générés par la CR, le CR approuve en ATLAS et signe des bons de commande et contrats jusqu'à un montant de 50.000 USD ;
- La production des fiches d'activités mensuelles a été abandonnée au profit des rapports d'activités trimestriels ;
- La fréquence de descente des EPN sur le terrain s'est accrue ;
- Les CTS ont été élargis à d'autres acteurs (populations locales, ONG et OCB, etc.) ;
- Le CRP est devenu plus exigeant et plus regardant dans le suivi des décisions prises et de la mise en œuvre des recommandations.

3.2.4 Financement du projet

Les engagements des différents partenaires lors de la phase de formulation du projet ainsi que les fonds réellement mobilisés se résument comme l'indique le tableau ci-dessous :

Tableau 11 : Bilan du cofinancement à la fin du projet

Organisme de financement	Montant prévu en USD	Mode de financement (estimation sur 2 processus)	Pourcentage
FEM	10 117 497	Espèces	22,74%
Gouvernement du Cameroun	7 826 000	Ressources humaines, infrastructures disponibles, logistique	17,63%
Gouvernement du Congo	1 341 600	Ressources humaines, infrastructures disponibles, logistique	3,01%
Gouvernement du Gabon	2 012 400	Ressources humaines, infrastructures disponibles, logistique	4,52%
WCS Gabon	1 850 000	Activités liées à la gestion du parc d'Ivindo au Gabon	4,16%
ECOFAC	13 228 000	Gestion de l'aire protégée de Dja au Cameroun et Parc national de Kokoua au Congo	29,74%
Conservation International	1 916 700	Activités de conservation dans les parcs nationaux d'Ivindo au Gabon et Odzala-Kokoua au Congo	4,3%
Organisation internationale des bois tropicaux (OIBT - ITTO)	1 841 679	Zonage et aménagement de l'aire de Minkébé en vue de la protection des corridors de conservation transfrontalière	4,14%
WWF	4 341 721	Gestion des Parcs nationaux du Dja, Boumbabek et Nki au Cameroun, Minkebe et Mwagne au Gabon, et Odzala Kokoua au Congo	9,76%
TOTAL	44 475 597	-	100%

Source : document de base du projet

L'examen des engagements initiaux montre que seuls les fonds FEM/PNUD et les contributions des Etats membres ont été mobilisés dans la réalisation des activités du projet.

Les contributions des Etats se traduisent par le financement des investissements dans les aires protégées, la prise en charge du personnel des services de conservation, la dotation en matériel de travail. Ceci dit, un calcul rapide du coût de la présence et des actions gouvernementales sur la zone TRIDOM démontre que ces sommes seront largement atteintes sur une période totale de 7 ans.

S'agissant de WWF, ECOFAC, CARPE et WCS, leurs contributions se sont traduites par le soutien à la lutte anti braconnage et la conservation des ressources naturelles.

3.2.4 Suivi-évaluation : conception à l'entrée et mise en œuvre

Le PRODOC a prévu que le suivi et l'évaluation du projet devaient se faire selon les procédures du PNUD et du FEM par le CR, l'EPN et les Bureaux de pays du PNUD avec l'appui du FEM/PNUD. La Matrice du cadre logique donne des indicateurs de performance et d'impact pour la mise en œuvre du projet en même temps que les moyens de vérification correspondants. Ceux-ci devaient servir de base à la mise sur pied du système de Suivi et d'Evaluation du Projet.

Tableau 12 : Situation d'exécution des activités de suivi-évaluation prévues

Activités de suivi et d'évaluation prévues	Echéance	Situation d'exécution	Commentaire
Atelier de démarrage	Deux premiers mois suivant le démarrage du projet	Le rapport de lancement est disponible	Le rapport de lancement a été élaboré à l'issue de l'atelier de lancement
Rapport initial	Immédiatement après l'atelier de démarrage	Le rapport initial est disponible	Le rapport initial a été élaboré après l'atelier de démarrage
Mesurage des moyens de vérification pour les indicateurs sur la finalité du projet	Début, mi parcours et fin du projet	Le mesurage a été finalisé lors de la phase de démarrage et l'atelier de démarrage.	Le mesurage était effectué au début, à mi-parcours et à la fin du projet
Mesurage des moyens de vérification pour l'avancement et les performances du projet (mesurés annuellement)	Chaque année avant le Rapport de projet annuel/Examen de l'état d'avancement et avant la définition des programmes de travail annuels	Les rapports annuels de l'examen de l'état de l'avancement et des performances sont disponibles	Ces rapports sont rédigés chaque année avant la définition des programmes de travail annuels
Rapport de projet annuel et Examen de l'état d'avancement du projet	Annuellement	Les rapports annuels sont tous disponibles	Les rapports annuels ont tous été transmis mais avec plusieurs semaines de retard
Examen tripartite et rapport sur l'Examen tripartite	Chaque année dès réception du rapport annuel de projet	L'examen tripartite final n'est pas encore réalisé	Le rapport provisoire est en cours d'élaboration et sera bientôt disponible
Réunions du Comité de pilotage	Après l'Atelier de démarrage du projet et ensuite au moins une fois par an	Rapport annuel de comité de pilotage	Les rapports ont été élaborés avec du retard
Rapports d'activités périodiques	Doit être déterminé par l'équipe du projet et le Bur. de pays du PNUD	Rapport biannuels, semestriels et annuels sont disponibles	Les rapports sont élaborés avec bien du retard
Rapports techniques	Doit être déterminé par l'équipe du projet et le Bur. De pays du PNUD	Les rapports techniques sont disponibles	Les rapports techniques ont été élaborés au cours des dernières années du projet
Evaluation externe à mi-parcours	A mi parcours de l'exécution du projet	L'évaluation externe à mi-parcours a été réalisée	La réalisation de l'évaluation externe à mi-parcours a permis une réorientation du projet par les recommandations
Evaluation externe finale	A la fin du projet	Evaluation finale externe est en cours de réalisation	Le rapport provisoire est disponible et le rapport final sera élaboré dès réception des observations des parties prenantes par le consultant
Rapport final	Au moins 1 mois avant la fin du projet	La version provisoire du rapport final est disponible mais pas sa	Le rapport final devait être disponible un mois avant la fin du projet

		version définitive	mais son élaboration a pris du retard
Leçons apprises	Annuellement	Elles sont contenues dans le rapport final en élaboration	Les leçons apprises devaient être formulées au fur et à mesure de l'exécution du projet mais cela n'a pas été le cas
Audit	Annuellement	Un seul audit a été réalisé	Vu la taille du projet, seul audit vers la fin du projet devrait être suffisant
Visite de terrain sur les sites (Coûts des déplacements du personnel du PNUD facturés sur la base des honoraires des RI)	Annuellement	Plusieurs visites de terrain (au moins 03 par sites) ont été réalisées par le coordonnateur régional	Une raison principale explique l'insuffisance de visites de terrain à savoir la faible appropriation de la partie nationale.

Les activités de suivi-évaluation qui n'étaient pas clairement définies dans le PRODOC ont été réajustées pour donner une plus grande visibilité au projet. C'est ainsi que se sont progressivement améliorés l'organisation et le suivi des activités par la plupart des structures créées à cet effet (CPR, CTS, URGP, ENP). Le suivi-évaluation des activités est jugé comme modérément satisfaisant (MS) par la mission d'évaluation.

3.2.6 Coordination au niveau de la mise en œuvre et de l'exécution avec PNUD et le partenaire de mise en œuvre et questions opérationnelles

Suivant le PRODOC, le PNUD/FEM rend compte au Conseil du FEM pour ce qui a trait à la mise en œuvre générale du projet. En étroite collaboration avec les Bureaux de pays du PNUD, le PNUD/FEM est ainsi chargé de la supervision globale du projet. Ceci comprend l'approbation (non objection) des programmes de travail, des budgets, des rapports d'étape, des termes de référence pour le recrutement du personnel et des consultants de haut niveau pour le projet, ainsi que l'organisation et l'approbation des audits annuels.

Le Bureau des Nations Unies pour les Services d'Appui aux Projets (UNOPS) sert d'agence d'exécution pour le compte du PNUD et d'organe d'exécution du FEM. Il se charge, en concertation avec les partenaires du projet, de recruter le CR et assume la responsabilité générale de l'exécution du projet en sous-traitant des travaux livrables spécifiques avec des institutions locales.

Le CR travaille en collaboration avec un homologue désigné parmi les fonctionnaires de la COMIFAC.

De manière concrète, le PNUD a apporté un appui technique sous forme de conseil pour l'orientation de la mise en œuvre du projet et a assuré le contrôle en vue du respect des procédures en matière d'acquisition et de paiement des biens et services.

S'agissant de l'UNOPS, son éloignement du site des opérations a contribué considérablement à l'alourdissement de la chaîne de travail et les délais pour déclencher la réalisation des activités. De manière générale et malgré la faible appropriation du projet par les parties prenantes, l'engagement de l'agence d'exécution dans la mise en œuvre du projet a été jugée satisfaisant.

Quant à la collaboration entre le CR et l'homologue désigné de la COMIFAC, la mission d'évaluation finale a constaté que l'homologue en question n'a pas été désigné par la COMIFAC. Cette situation a largement contribué à la faible appropriation du projet par cette instance pourtant stratégique dans le cadre du suivi des engagements des Etats de la sous-région pour la gestion durable des ressources naturelles du Bassin du Congo.

Sur le plan opérationnel, l'éloignement des EPN des sites d'intervention entraîne des délais dans la gestion, les opérations et le doublement de certains coûts supplémentaires au projet et limite de ce

fait, le suivi des activités de terrain. D'où l'accent mis sur l'approche du « faire faire » et la forte implication des services de conservation. Le suivi et l'évaluation des effets des interventions du projet auraient été favorisés par un contact plus constant avec le milieu d'intervention.

La création d'une plate-forme de concertation permettant d'alimenter la base de données TRIDOM à partir des segments nationaux a été un acquis d'importance du projet qui en principe devrait perdurer.

3.3 RESULTATS DU PROJET

3.3.1 Examen des résultats globaux

Une analyse de la progression vers l'atteinte des résultats, ainsi qu'une notation de cette progression ont été utilisées pour présenter les résultats globaux du projet. La notation de cette progression a été réalisée sur la base du barème développé par le PNUD, et par conséquent sur une échelle de 6 à 1 : 6=Très Satisfaisant (HS); 5=Satisfaisant (S); 4=Modérément Satisfaisant (MS); 3=Modérément Insatisfaisant (MU); 2=Insatisfaisant (U); 1=Très Insatisfaisant (HU).

L'examen des résultats globaux du projet s'appuiera sur le document de base du projet, les rapports annuels d'activités et les données primaires recueillies sur le terrain par la mission d'évaluation.

En résumé, l'estimation des taux de réalisation des résultats a été effectuée de la manière suivante :

- Premièrement pour simplifier le calcul, tous les résultats ont été considérés comme ayant le même poids ;

- Deuxièmement, pour chaque indicateur prévu dans le document de projet, son taux de réalisation a été estimé en faisant une comparaison entre ce qui était prévu et ce qui a été effectivement réalisé. Par exemple si l'on considère l'indicateur suivant : au moins six aires protégées disposent plan d'aménagement approuvé, et l'efficacité de leur aménagement est améliorée de 15% à mi-parcours et 15% à l'horizon 2015. A l'évaluation finale, neuf aires protégées disposent d'un plan d'aménagement approuvé ; on fera le calcul suivant : $(9/6)*100 = 150\%$. Ce chiffre représente le taux de réalisation de l'indicateur considéré ;

- Enfin, pour obtenir le taux de réalisation d'un résultat donné, on additionne les taux de réalisation de tous les indicateurs de ce résultat et on divise par le nombre d'indicateurs du résultat considéré. Autrement dit, c'est la moyenne arithmétique des taux d'atteinte des indicateurs d'un résultat donné qui constitue le taux de réalisation de ce résultat.

Il faut relever que pour le cas de certains indicateurs, leur estimation n'a pas été très précise. Par exemple pour l'indicateur : «Un système d'application de la loi d'un bon rapport coût efficacité (équipes de surveillance et leur mode de fonctionnement, des règles et des obligations claires, suivi des performances, systèmes d'incitation) est opérationnel dans l'interzone et dans les aires protégées existantes », il a été considéré qu'un premier lot d'équipements LAB remis aux partenaires dans les trois segments pays, qu'un comité mixte du contentieux sur la faune sauvage a été mis en place et fonctionnel au Cameroun et au Congo, que le lotissement de la zone de construction du Poste TRIDOM a été réalisé, qu'une stratégie de surveillance continue constituée d'une combinaison d'actions a été mise en place, qu'un protocole LAB Transfrontalière TRIDOM a été signé, qu'une feuille de route consolidée a été adoptée pour la résolution de la problématique du braconnage transfrontalier dans le bassin de la haute Ivindo, constitue 80 % de réalisation pour cet indicateur. Mais une autre manière de l'estimer aurait été possible.

Tableau 13 : Estimation des taux de réalisation des résultats

Résultat	Taux de réalisation estimé	Commentaires
R1	63%	La complexité due à la nature du statut de Réserve de Biosphère Transfrontalière englobant les trois pays, et l'insuffisance des ressources financières permettant d'accélérer le processus et d'améliorer la gestion des AP, le temps de mise en œuvre pourraient expliquer l'atteinte partielle de ce résultat.
R2	39%	La réalisation de ce résultat a été contrariée aussi bien par le temps de mise en œuvre très limité de certaines activités (au plus 1,5 an budgétisé) que par la non inscription dans les cahiers de charges particuliers et la mise en œuvre des bonnes pratiques contraignantes à des concessionnaires non certifiés sur le marché international.
R3	80%	La réalisation de ce résultat a été favorisée par la mise en place à des degrés divers dans les trois segments pays des incitations socio-économiques en faveur de la conservation de la biodiversité.
R4	25%	Le faible taux de réalisation de ce résultat est due à la complexité du mécanisme de mobilisation des fonds en raison de la multiplicité des acteurs en présence, et à la définition et adoption des modes de prélèvement sur l'exploitation des ressources naturelles qui rendent difficile la mise en place d'un plan de financement multi-niveaux
MOYENNE	52%	

Extrant 1 : Le zonage de la TRIDOM est effectif à travers l'adoption par voie légale de trois plans d'affectation des terres et leur mise en œuvre.

Le plan consensuel sur l'occupation et l'utilisation des terres dans le noyau central et les bandes transfrontalières du Paysage TRIDOM est en cours d'élaboration dans les trois segments pays. Ce qui démontre à suffisance que la cible planifiée pour cet extrant n'a pas été atteinte, en raison non seulement du rythme de progression du processus d'élaboration des plans nationaux d'affectation des terres qui varie d'un pays à l'autre, mais aussi de la divergence des intérêts des parties impliquées.

Extrant 2 : Un statut transfrontalier est adopté pour la TRIDOM et des systèmes d'aménagement opérationnels sont effectifs aux niveaux régional, national et local. Au moins six aires protégées disposent plan d'aménagement approuvé, et l'efficacité de leur aménagement est améliorée de 15% à mi-parcours et 15% à l'horizon 2015

Les cibles planifiées pour cet extrant sont partiellement atteintes.

Des concertations, en vue de l'adoption du statut transfrontalier pour la TRIDOM, sont en cours.

Les neuf aires protégées dont 4 au Cameroun, 2 au Congo et 3 au Gabon disposent toutes de plans d'aménagement approuvés et mis en œuvre. L'efficacité de leur gestion est de ce fait améliorée.

La complexité due à la nature du statut de Réserve de Biosphère Transfrontalière englobant les trois pays, et l'insuffisance des ressources financières permettant d'accélérer le processus et d'améliorer la gestion des AP, pourraient expliquer l'atteinte partielle des cibles.

Les avancées obtenues quant à l'élaboration des plans d'occupation des terres, la mise en place et l'alimentation des bases de données, l'élaboration des cartes thématiques, la validation des plans d'aménagements de certains parcs nationaux et les discussions initiées au sujet du statut unique pour la zone TRIDOM contribuent d'une façon satisfaisante à la mise en place des structures effectives pour l'affectation des terres et la gouvernance du complexe transfrontalier.

La mission d'évaluation juge pour cela la progression vers l'atteinte du premier résultat comme satisfaisante (S).

La valeur ajoutée du projet TRIDOM pour le résultat 1 réside dans son approche de gouvernance du complexe transfrontalier par les trois pays.

Divers partenaires ont contribué à la réalisation de ce résultat. Il s'agit entre autres des administrations sectorielles pays, des populations locales et des concessionnaires des industries extractives.

Extrant 3 : Un système pour surveiller la biodiversité, l'exploitation des ressources et les fonctions écologiques est opérationnel. Tendances sur l'abondance des espèces aquatiques dans les zones ciblées

Une cible sur les deux planifiées a été globalement atteinte. Le suivi des clairières impliquant les populations locales a permis de collecter des informations en temps réel. Par contre, le suivi des espèces aquatiques n'a pas été réalisé.

Extrant 4 : Le cadre juridique est affiné et des mécanismes d'application de la loi sont effectifs.

La cible planifiée pour cet extrant a été globalement atteinte. Un protocole d'accord LAB entre les trois Etats parties a été signé et les comités mixtes chargés du contentieux ont été mis en place par segment pays.

Extrant 5: Des mécanismes sont en place pour renforcer l'efficacité de la conservation de la biodiversité dans les CEF

La cible planifiée pour cet extrant a été globalement atteinte. La prise en compte dans les cahiers de charge des règles de bonne pratique, les séries de conservation ont été épargnées et l'appui à la LAB par les concessionnaires en sont des exemples. Par ailleurs l'appui aux AGR par le projet a été effectif. L'analyse des cibles planifiées montre que sur les trois extrants de ce résultat, deux ont été globalement atteints.

Des progrès sensibles relatifs à la mise en place d'un dispositif de surveillance, à l'amélioration des mécanismes d'application de la loi, et au renforcement de l'efficacité de la conservation de la biodiversité dans les CEF ont été réalisés pour l'atteinte de ce résultat. Pour ce faire ce résultat est jugé modérément satisfaisant (MS).

La valeur ajoutée du projet TRIDOM pour le résultat 2 réside dans son approche systémique de gestion et de conservation de la biodiversité.

La réalisation de ce résultat a connu la contribution de divers partenaires. Il s'agit entre autres des administrations sectorielles, de WWF, des populations locales et des concessionnaires des industries extractives.

Extrant 6 : Des initiatives communautaires viables offrant des incitations socio-économiques en faveur de la conservation de la biodiversité sont conçues et opérationnelles.

La cible planifiée pour cet extrant est partiellement atteinte. Le développement des AGR dans le segment Cameroun est perceptible, tandis qu'il est encore à l'état conceptuel dans les deux autres

segments. Le système ARBRAT est développé dans deux pays (Cameroun, Congo). Au Gabon par contre, ce système n'est pas encore mis en place. L'analyse de la cible planifiée montre que les trois segments pays offrent à des degrés divers des incitations socio-économiques en faveur de la conservation de la biodiversité. La reconversion des braconniers à travers les ARBRAT est une expérience à mettre au capital du projet TRIDOM.

La réalisation de cet extrant est jugée globalement satisfaisante (S).

Extrant 7 : Un plan de financement multi-niveau est mis en œuvre.

La cible planifiée pour cet extrant n'est pas encore atteinte. Le processus de mobilisation des acteurs en vue de la constitution d'un fonds TRIDOM pour financer durablement les activités de conservation a été initié. Des négociations se poursuivent pour affiner les mécanismes de financement.

La complexité du mécanisme de mobilisation des fonds due à la multiplicité des acteurs en présence, la définition et l'application des modes de prélèvement sur l'exploitation des ressources naturelles rendent difficile la mise en place d'un plan de financement multi-niveaux.

Sur ces faits, le consultant juge la réalisation de ce résultat modérément insatisfaisante (MI).

3.3.2 Pertinence (*)

La pertinence du projet a été globalement appréciée en tenant compte des contextes non seulement nationaux et locaux, mais également de l'approche utilisée par le projet.

1) Alignement aux priorités et politiques nationales des trois pays

Au niveau régional, l'analyse des activités déclinées des extrants du projet révèle que ce dernier cadre parfaitement avec les six axes prioritaires du plan de convergence de la COMIFAC.

Au niveau national, le fait que le Cameroun, le Congo et le Gabon aient tous les trois ratifié la Convention des Nations Unies sur la diversité biologique (CDB), montre que le projet TRIDOM est en adéquation avec les objectifs prioritaires de la CDB qui visent entre autres « la conservation de la diversité biologique, l'utilisation durable de ces éléments et le partage juste et équitable des avantages découlant de l'exploitation des ressources génétiques ».

Par ailleurs, chacun des trois gouvernements affiche une volonté d'avancer dans une politique de gestion équilibrée et de conservation. A titre d'exemple, on note : la révision de la loi forestière au Cameroun et au Congo, l'augmentation des moyens mis à la disposition de l'Agence nationale des parcs nationaux (ANPN) au Gabon, etc.

2) Adéquation entre le projet et le contexte au niveau de l'interzone

En dehors des noyaux durs que constituent les AP de l'espace TRIDOM, un accent particulier a été accordé à l'interzone qui met en exergue les zones de haute valeur de conservation et les corridors de migration des grands mammifères.

L'espace TRIDOM fait face à une pression croissante pour l'exploitation forestière, minière et agroindustrielle.

Les principaux enjeux sont les suivants :

- L'amélioration des pratiques forestières (notamment par la certification FSC) et le respect des réglementations ;
- Les prospections en cours révèlent une grande richesse géologique dans la région, et des demandes d'exploitations qui vont se multiplier dans les années à venir, avec toutes les conséquences environnementales qui en découlent (pollution, infrastructures de transport type chemin de fer, affluence massive de population, braconnage, etc.) ;
- La présence de zones libres attise les appétits des agro-industries nécessitant la coupe rase de la forêt primaire et s'établissant parfois dans des corridors biologiques majeurs des grands mammifères, avec risques de conflits homme-faune importants.

Si le projet a été mis en œuvre dans un tel contexte, il est évident qu'il visait à apporter des réponses à toutes ces préoccupations.

3) Approche utilisée par le projet pour l'atteinte des objectifs

Depuis sa conception jusqu'à sa mise en œuvre, le projet a développé une approche participative se traduisant par l'implication de l'ensemble des parties prenantes (administrations sectorielles, ONG de conservation, populations locales, etc.).

L'implication des administrations sectorielles se situe à deux niveaux :

- Le niveau stratégique : participation aux instances de prises de décisions (CPR, CTS)
- Le niveau opérationnel : création des comités mixtes chargés du suivi du contentieux, le suivi et le monitoring écologique, la lutte anti braconnage.

L'implication des populations locales se situe à plusieurs niveaux : surveillance des clairières, création des ARBRAT, développement des AGR et de l'écotourisme.

Concernant l'implication des ONG de conservation, elle se situe au niveau : du renforcement des capacités des acteurs, de la LAB et du suivi écologique.

En somme, toutes ces différentes implications convergent vers une synergie de toutes les parties prenantes. Bien plus, le projet cadre avec les priorités nationales, il répond aux intérêts des bénéficiaires et prend en compte les enjeux de la conservation de la biodiversité dans l'espace TRIDOM.

Toutefois, la prise en compte de l'aspect genre semble avoir été minimisée.

Au vu de ces éléments, l'évaluateur juge le projet pertinent avec une cotation très satisfaisante (HS).

3.3.3 Efficacité

L'analyse de l'efficacité s'est faite sur la base du niveau d'atteinte des résultats et de l'objectif du projet.

Au niveau de l'atteinte des résultats du projet

Le taux de réalisation des résultats prend en compte le niveau de réalisation des indicateurs pour chaque extrant de chaque résultat.

Tableau 14 : Moyenne des taux de réalisation des résultats atteints

Résultat	Résultat 1	Résultat 2	Résultat 3	Résultat 4	Moyenne
Taux de réalisation	63%	39%	80%	25%	52%

Pour atteindre ce résultat global, les principales réalisations du projet, segment par segment, se résument ainsi qu'il suit :

Segment Cameroun :

- Un draft du plan consensuel d'occupation et d'utilisation des terres est disponible ;
- La construction du poste TRIDOM pour la mise en place d'une brigade transfrontalière est effective ;
- La mise en place du comité mixte chargé du contentieux faunique ;
- La mise en place des Unités de Surveillance et de Lutte Antibraconnage ;
- La mise en place du protocole LAB transfrontalier ;
- La mise en place de la stratégie de surveillance continue ;
- La création d'une forêt communale et une forêt communautaire dans le cluster de Meyomessi ;
- La mise en place des comités mixtes de suivi de contentieux ;
- La création de l'Association pour la reconversion sociale des braconniers et assimilés de l'espace TRIDOM (ARBRAT) ;
- L'acquisition des équipements et matériels pour le monitoring et la LAB ;
- Le renforcement des capacités du personnel de conservation et des populations locales ;

- La mise en place d'une base de données TRIDOM.

Segment Congo :

- Un draft du plan consensuel d'occupation et d'utilisation des terres est disponible ;
- La mise en place du comité mixte chargé du contentieux faunique ;
- La mise en place des Unités de Surveillance et de Lutte Antibraconnage ;
- La mise en place du protocole LAB transfrontalier ;
- La mise en place de la stratégie de surveillance continue ;
- La mise en place du protocole LAB transfrontalier ;
- Le développement de l'écotourisme dans et autour du Parc National d'Odzala-Kokoua au Congo ;
- L'acquisition des équipements et matériels pour le monitoring et la LAB ;
- Le renforcement des capacités du personnel de conservation et des populations locales ;
- La mise en place d'une base de données TRIDOM ;

Segment Gabon :

- Un draft du plan consensuel d'occupation et d'utilisation des terres est disponible ;
- La mise en place du comité mixte chargé du contentieux faunique ;
- La mise en place des Unités de Surveillance et de Lutte Antibraconnage (USLAB);
- La mise en place du protocole LAB transfrontalier ;
- La mise en place de la stratégie de surveillance continue ;
- L'acquisition des équipements et matériels pour le monitoring et la LAB ;
- Le renforcement des capacités du personnel de conservation et des populations locales ;
- La mise en place d'une base de données TRIDOM.

Au niveau régional/transversal

- Un draft sur les coûts récurrents et les pistes locales de financement durable dans le noyau central et les bandes transfrontalière de l'espace TRIDOM est disponible ;
- La plateforme de concertation des pays parties est opérationnelle ;
- La Signature du Protocole LAB Transfrontalière TRIDOM ;
- La résolution de la problématique du braconnage transfrontalier dans le bassin de la haute Ivindo.

Au niveau de l'atteinte de l'objectif du projet

La moyenne des taux d'atteinte des résultats (52%) représente le taux d'atteinte de l'objectif du projet. Il est relativement moyen puisqu'il est légèrement au-dessus de 50%.

Le degré de réalisation des activités et des indicateurs prévus dès le départ est globalement moyen pour la majorité des extrants et résultats. Une seule cible a été atteinte à 100 %. Toutefois, la mission d'évaluation note que des progrès significatifs sont en cours et présagent de l'atteinte d'autres cibles d'ici la fin du projet.

Au vu de ce qui précède, l'évaluateur juge que la mise en œuvre du projet, en ce qui concerne le critère d'efficacité, a été modérément satisfaisante (MS).

3.3.4 Efficience

L'analyse de l'efficience s'est faite sur la base du niveau de mobilisation des ressources, du coût des interventions et du niveau d'exécution du budget.

a) Niveau de mobilisation des ressources

Tableau 15: Tableau de mobilisation des ressources

Cofinancement (Type/source)	Propre financement FEM (en millions USD)		Gouvernement (en millions USD)		Organismes partenaires (en millions USD)		Total	
	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel
Subventions	10 117 417	10 117 500	11 180 400	Ø	23 177 700	Ø	44 475 597	Ø
Prêts/concessions	/	/	/	/	/	/	/	/
Soutien en nature								
Autres								
TOTAL	10 117 417	10 117 500	11 180 400	Ø	23 177 700	Ø	44 475 597	Ø

Source : Document de projet

En résumé, ce budget prévisionnel initial de 44 475 597 USD était reparti entre les différents contributeurs de la manière suivante :

- Subvention totale octroyée par le FEM : 10, 117,500 USD ;
- Co-financement des trois gouvernements : 11 180 400 USD ;
- Bailleurs multilatéraux/bilatéraux (WWF, WCS, CI, ECOFAC-UE, OIBT) : 23 177 700 USD.

En raison de la longue période entre l'identification et le démarrage du projet, ce budget n'a pu être réalisé en totalité compte tenu du désistement pour diverses raisons des autres partenaires financiers identifiés. En définitive, seul un budget de 10.117.500 USD du fond FEM/PNUD a été mobilisé. Le projet n'a pu mobiliser que 84,4% de ce budget pour sa mise en œuvre.

La contribution des gouvernements a consisté à la prise en charge du personnel, à l'achat du matériel et équipements, et à la mise en place des infrastructures. En l'absence des données chiffrées, il est probable que ces contributions aient largement dépassé les engagements initiaux compte tenu par exemple du nombre croissant du personnel recruté.

Le WWF qui est une ONG d'appui technique reconnaît avoir contribué à concurrence de plus d'un million de USD pour les activités de terrain en dehors des fonds issus du contrat avec l'UNOPS. Sa contribution a connu des réajustements considérables allant du simple à plus du double.

Ressources humaines

L'agence d'exécution et les Gouvernements des pays ont mobilisé à temps les équipes du projet. Le dispositif initial de mise en œuvre a connu une certaine instabilité pour des raisons diverses (retard dans le démarrage, motivations insuffisantes et conditions de travail assez difficiles). A cet effet, le management du projet a procédé aux ajustements nécessaires pour optimiser le rendement des équipes (revalorisation des salaires, recrutement d'un coordonnateur adjoint, etc.).

Les équipes du projet ont entretenu à tous les niveaux une collaboration étroite et permanente avec les administrations sectorielles malgré leur exigence financière, témoignant ainsi de leur forte implication dans l'exécution des activités du projet.

b) Niveau d'exécution du budget

Par rapport au budget total du projet de 10 117 500 USD, un montant de 8 227 028.03 USD (soit 84.4 %) a été décaissé ou engagé pendant la période 2008-2014. Il en résulte un reliquat total de 663 916.97 USD (voir le tableau ci-dessous).

Tableau 16: Niveau d'exécution du budget par résultat

Résultat	Activités	Budget prévu (en USD)	Dépenses	Ecart	%
Résultat 1	Extrant 1	1 508 727	1 176 807.06	331 919.94	98,5

	Extrant 2	983 982	1 170 938.58	-186 956.58	
Résultat 2	Extrant 3	714 486	557 269.44	157 216.56	83
	Extrant 4	3 710 999	4 007 878.92	-296 879.92	
	Extrant 5	947 009	596 615.67	350 393.33	
Résultat 3	Extrant 6	830 411	539 767.15	290 643.85	65
Résultat 4	Extrant 7	195 331	177 751.21	17 579.79	91
TOTAL		10 117 497	8 227 028.03	663 916.97	84,4

De manière globale, l'analyse du tableau ci-dessus fait constater que les taux globaux d'exécution du budget pour chaque résultat sont au-dessus de la moyenne.

La plupart des dépenses sont concentrées dans l'extrant 4, notamment à cause de l'achat des équipements de surveillance, de la mission conjointe au point TRIDOM, de l'organisation de l'atelier de validation du Protocole LAB, de la réunion régionale des conservateurs et de la comptabilité du contrat avec WWF.

Tableau 17: Niveau d'exécution du budget par année

ANNEE	BUDGET	DEPENSES	RELIQUAT TOTAL
2007	10 117 500,00	0,00	10 117 500,00
2008	590 269,00	399 725,18	9 717 774,82
2009	766 734,00	743 498,09	8 974 276,73
2010	1 409 923,88	1 309 890,40	7 664 386,33
2011	1 703 671,84	1 610 291,76	6 054 094,57
2012	1 669 209,66	1 668 014,42	4 386 080,15
2013	2 590 899,00	1 951 774,36	2 434 305,79
2014	1 207 749.79	543 832.82	663 916.97

Les premières années du projet ont connu des niveaux de décaissement assez faibles en raison des délais consentis dans le démarrage du projet. En conséquence, le projet n'avait encore décaissé que 40% du budget total jusqu'à la fin de l'année 2011.

Malgré la relative obsolescence des engagements de cofinancement pris par les partenaires du projet en 2004 et l'absence de chiffres très précis permettant une analyse plus fine, le consultant considère comme modérément satisfaisant (MS) le niveau d'exécution du budget de ce projet.

En prenant en compte les engagements actuels, ce niveau connaîtra une nette évolution dans les tous prochains mois pour se situer à un taux globalement satisfaisant à la clôture du projet.

Globalement, le niveau de mobilisation des ressources a été relativement satisfaisant. Bien que les coûts des interventions aient varié d'un segment à l'autre, ils ont été généralement conformes à la norme. Toutefois, les coûts de gestion ont connu un taux en léger dépassement en raison du retard dans la mise en œuvre des activités. Les coûts de réalisation des activités semblent n'avoir pas été surfacturés comparativement à des actions similaires. Il existe un bon rapport qualité prix pour le cas spécifique de l'extrant 3. Néanmoins, certains extrants ont connu une sous consommation du budget.

Au total, il apparaît clairement que pour la plupart des éléments d'efficience analysés, le projet est tributaire d'une efficience moyenne. Aussi peut-on en conclure que l'efficience globale du projet est modérément satisfaisante (MS).

3.3.5 Appropriation par les pays

Dans le cadre du projet, des points focaux TRIDOM ont été désignés par les ministères en charge des forêts et de la faune dans chacun des trois pays d'intervention.

Bien que l'information circule convenablement entre les EPN et les points focaux, il est souhaitable que la communication s'améliore au sein et entre les administrations sectorielles nationales.

Le niveau d'appropriation des interventions de TRIDOM par les conservateurs des aires protégées et des parcs nationaux est assez bon et satisfaisant, excepté au Gabon où, à un moment donné, des difficultés de collaboration avec l'ANPN sont apparues. Dans les deux autres pays, les conservateurs sont associés à l'élaboration et la mise en œuvre des PTA.

Sur le plan local, le niveau d'appropriation des populations est progressif. Ce qui se vérifie par leur relative implication dans le processus décisionnel à travers leur participation aux réunions du CPR. Elles sont parties prenantes dans les activités de terrain notamment : la collecte de données sur la fréquentation des grands mammifères dans les clairières, participation à la LAB à travers la surveillance du territoire.

Sur la base de ces constats, l'évaluateur juge modérément satisfaisante (MS) l'appropriation du projet par les pays de l'espace TRIDOM.

3.3.6 Intégration

Le projet a favorisé des synergies entre les administrations sectorielles, la mise en place des plateformes de concertation, et se trouve comme le bras opérationnel du projet TRIDOM.

Le projet a contribué à l'UNDAF dans le segment Cameroun, notamment par ses effets 1 et 4 :

Effet 1 : d'ici à 2017, les institutions nationales développent et mettent en œuvre de manière participative les politiques et stratégies favorables au développement durable et à une croissance inclusive

Effet 4 : d'ici à 2017, les opportunités d'emplois décents et d'AGR, notamment pour les jeunes, les femmes et les populations vulnérables sont accrues.

La contribution du projet à l'UNDAF dans les deux autres segments pays, est presque semblable.

Par ailleurs, les résultats et l'objectif du projet s'intègrent dans les domaines de concentration du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) à savoir « la croissance économique, la réduction de la pauvreté et l'environnement ». De même ils sont en cohérence avec les domaines de concentration du Plan Cadre des Nations Unies pour le Développement (PNUAD) à savoir le renforcement des capacités des institutions nationales, des OCB et des entreprises dans l'application des principes et normes de gestion des ressources naturelles et de l'environnement. Par ailleurs, les résultats et l'objectif du projet sont complètement en phase avec les politiques des pays.

3.3.7 Durabilité

Il s'est agi de s'assurer que les réalisations et les résultats obtenus du projet seront pérennisés. La mission d'évaluation a pour ce faire identifié quelques facteurs pouvant garantir cette pérennité.

Facteurs favorables à la durabilité

De l'avis du consultant, un certain nombre de facteurs favorables peuvent contribuer à la durabilité des résultats du projet à savoir :

- Les capacités des acteurs ont été renforcées dans les aspects aussi variés que la lutte anti-braconnage, la sensibilisation des sociétés forestières, le suivi de la faune aquatique ;
- La responsabilisation des communautés locales s'est accrue à travers le suivi communautaire des clairières ; l'appui au développement de l'économie villageoise en faveur de la réduction du braconnage (AGR, ARBRAT) et le contrôle de l'utilisation du terroir villageois (écotourisme) ;
- L'intégration du document de conservation de biodiversité dans un certain nombre de document comme le code minier, code forestier, etc.) a été adoptée.

- L'implication des administrations s'est améliorée dans le cadre de l'application de la loi, l'opérationnalisation des comités mixtes de suivi et du contentieux ; la production des matériels de sensibilisations et de newsletter électronique ; et l'élaboration des accords de gestion participative et des accords transfrontaliers ; l'approvisionnement du matériel et équipements du projet. Les capacités des acteurs ont été renforcées à travers les formations reçues (utilisation de GPS, SIG, et du logiciel MIST).
- L'obtention d'un plan consensuel d'intégration des corridors de migrations des éléphants dans les plans nationaux d'Affectation des terres des Etats Parties, dans le noyau central et les bandes transfrontalières du paysage TRIDOM a été effective;
- Le zonage de la TRIDOM en aires protégées, zones de haute valeur de conservation, zones tampons, et zone de développement a été adopté;
- La sélection des clairières clés pour le maintien et ou le rétablissement des corridors de migrations transfrontalières des grands mammifères et mis en surveillance communautaire continue en vue de la protection a été réalisée;
- La construction du Poste des éco gardes de la TRIDOM aux environs du Point d'intersection des trois Pays est un facteur important de durabilité.

Facteurs défavorables à la durabilité

- Appropriation insuffisante du projet par les parties nationales ;
- Absence d'un mécanisme de coordination entre les différents acteurs conduisant à une faiblesse d'échange d'information et de capitalisation des données;
- Insuffisance du nombre de formées (services techniques, ONG et communautés) pour inverser la tendance de conservation de la biodiversité ;
- Développement du phénomène d'accaparement des terres (agro-industries, exploitations forestières, etc.).

En somme, les capacités institutionnelles et des principaux acteurs ont été renforcés, les comités mis en place sont mieux structurés et fonctionnels et l'implication des administrations sectorielles permettent de penser à la préservation de nombreux acquis.

Toutefois, le faible engagement de certaines parties prenantes, l'absence d'un mécanisme de coordination entre la multiplicité d'acteurs peuvent compromettre cette durabilité.

En prenant en compte ces facteurs clés, l'évaluateur juge la durabilité moyennement peu probable (MP).

3.3.8 EFFETS/IMPACTS

La mise en œuvre du projet a contribué à créer des conditions favorables qui produiront des impacts à court et moyen terme. Malgré le retard accusé dans le démarrage du projet, des progrès sont perceptibles pour la plupart des extrants :

Une diminution de la chasse dans l'espace TRIDOM est constatée, mais elle est nécessairement limitée à des zones très ponctuelles, compte-tenu du budget du projet et de ses moyens d'action. Ceci, grâce à un système efficace d'application de la loi et à des systèmes de gestion collaborative associant le secteur privé et les communautés ;

De « bonnes pratiques » sont adoptées dans l'ensemble des concessions forestières de la zone suite aux activités de sensibilisation et renforcement des capacités menées par le projet. Dans toutes les concessions forestières de la TRIDOM, les « bonnes pratiques » sont appliquées. Dans les trois pays, une politique est adoptée au niveau national pour la conservation de la faune sauvage dans les concessions forestières ;

La détermination coûts récurrents et pistes locales de financement durable et l'identification du secteur privé de proximité, prédisposent à contribuer au cofinancement à court et moyen terme d'appui aux activités de lutte anti-braconnage et de développement des activités génératrices de revenus en faveur des populations riveraines ;

Le pourcentage de la superficie de la TRIDOM ne faisant pas l'objet de chasse pour la viande de brousse est en augmentation sur 50% de la TRIDOM (noyau TRIDOM – Voir rapport annuel 2013 Projet TRIDOM) grâce à un système efficace d'application de la loi et à des systèmes de gestion collaborative associant le secteur privé et les communautés ;

Dans les concessions forestières (SIFCO-SFID) de la zone sous exploitation du bois dans la TRIDOM, les infractions liées à la chasse (ex. transport de viande de brousse dans des véhicules) ont diminué de 75% dans les concessions ;

Dans chaque site pilote et dans les aires protégées, au moins 25 membres des communautés locales disposent d'un emploi direct et stable du fait du développement de l'éco-tourisme. Le nombre de jours passés par les touristes dans la TRIDOM a augmenté d'au moins 15% par an.

Divers documents (rapports) de portée nationale en matière de protection de la biodiversité ont été élaborés, actualisés et approuvés par les gouvernements. La conservation de la biodiversité a été intégrée dans les codes minier et forestier.

Sur la base de ces constats, l'évaluateur juge le niveau des impacts minime (M).

Le tableau ci-dessous récapitule les différentes notations apportées dans le cadre de l'évaluation finale du projet TRIDOM.

Tableau 18 : Synthèse des notations

Critère	Notation
Pertinence	Pertinente
Efficacité	Modérément satisfaisante
Efficienne	Modérément satisfaisante
Durabilité	Moyennement peu probable
Impact	Minime

Pour conclure, le projet a été conduit suivant une approche systémique et participative de développement des capacités des acteurs clés. Malgré sa complexité due non seulement à sa mise en œuvre sur 3 segments pays, à son dispositif de gestion assez lourd mais aussi à son environnement institutionnel, la mission d'évaluation a relevé quelques insuffisances liées à la faible appropriation des parties nationales qui pourrait être corrigée. Un accent particulier devra mis sur la définition d'un mécanisme de financement à long terme de conservation de la biodiversité qui permettra de garantir la durabilité des acquis du projet.

Au vu de tout ce qui précède, la mission juge la conception et la mise en œuvre du projet modérément satisfaisante.

IV. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET ENSEIGNEMENTS

Au terme de l'évaluation finale indépendante du projet « **Conservation de la Biodiversité Transfrontalière dans l'interzone Cameroun, Congo et Gabon** », le consultant, après avoir passé en revue les réalisations du projet, analysé les performances et les acquis, identifié les insuffisances à différents niveaux, mis en exergue les contraintes, formule les conclusions, les recommandations et tire les enseignements suivants :

4.1. Conclusion :

D'une manière globale, les performances du projet sont assez satisfaisantes. La grande pertinence du projet s'est justifiée au regard du contexte sous régional, des politiques et stratégies globales ou sectorielles des pays. Malgré une trop longue période de structuration, le projet a généré un ensemble de résultats appréciables :

Au niveau de la conservation de la biodiversité

- ✓ La sélection et la mise en surveillance communautaire continue de dix-sept (17) blocs de clairières clés pour le maintien et ou le rétablissement des corridors de migrations transfrontalières des grands mammifères ;
- ✓ Le renforcement de la Lutte Anti-Braconnage (LAB) par la mise en place d'une stratégie faite d'une combinaison d'actions articulées autour d'une approche conservation-développement ; la mise en place d'un dispositif spatio-temporel de suivi des éléments de mesure des indicateurs: LAB, Ecologique et Socio-économique ; la signature d'un Protocole d'Accord LAB par les trois Etats Parties ; le fonctionnement régulier des Equipes LAB mixtes ou coordonnées dans les Bandes Transfrontalières; le fonctionnement régulier du Comité Permanent LAB de poursuite judiciaire conjointe et cohérente des braconniers transfrontaliers et de leurs réseaux de commanditaires; et la construction du Poste des éco gardes de la TRIDOM aux environs du Point d'intersection des trois Pays ;
- ✓ La contribution des populations riveraines à la conservation des aires protégées par la mise en place d'une approche innovante visant à la réduction du grand braconnage, à travers l'appui à la réhabilitation et ou au renforcement des activités génératrices de revenus (AGR), des leaders de l'économie verte dans les terroirs villageois stratégiques, acceptant d'engager en joint de venture, la main d'œuvre issue des membres de l'Association pour la Reconversion sociale des braconniers et assimilés du paysage TRIDOM (ARBRAT) ;
- ✓ Protocole d'accord LAB TRIDOM, renforcé par les comités mixtes du contentieux sur la faune sauvage.

Au niveau institutionnel et organisationnel

- ✓ L'élaboration (en cours de finalisation) d'un plan consensuel d'intégration des corridors de migrations des éléphants dans les plans nationaux d'Affectation des terres des Etats Parties, dans le noyau central et les bandes transfrontalières du paysage TRIDOM ;
- ✓ L'adoption des plans d'aménagement des réserves et des parcs existants (neuf) ;
- ✓ Les avancées dans l'obtention du statut de « Réserve de Biosphère Transfrontalière (RBT) (Draft de document existant permettant d'établir une requête des pays pour accéder aux appuis de UNESCO pour l'obtention du statut de Biosphère Transfrontalière);
- ✓ La contribution des concessions extractives (Toutes les sociétés d'extraction forestières et minières) du noyau central à travers la mise à disposition de système LAB pour renforcer la conservation par le renforcement des règles opérationnelles ;
- ✓ L'opérationnalisation des comités mixtes du contentieux sur la faune sauvage pour soutenir la mise en œuvre du protocole LAB TRIDOM.

Au niveau de la réduction de la pauvreté

- ✓ Association pour la reconversion sociale des braconniers et assimilés de l'espace TRIDOM (ARBRAT) a été créée pour servir de banque de main d'œuvre aux AGR en développement dans les terroirs villageois clés; cinq (5) types activités génératrices de revenus (PFNL et Cultures de rentes) pour booster l'économie villageoise ont été identifiés de manière participative par les populations riveraines de six terroirs villageois situés dans le noyau central ou dans les bandes transfrontalières de l'espace TRIDOM ;
- ✓ Dix sept (17) blocs de clairières clés pour le maintien et ou le rétablissement des corridors de migrations transfrontalières des grands mammifères ont été sélectionnés et mis en surveillance communautaire continue en vue d'atteindre les effets ci-après:
 - Protection (présence sur les sites);

- Ecologique (Recolonisation clairière et rétablissement des corridors) ;
- Socio –économique (Développement à terme d'un écotourisme chez l'habitant) ;
- Socioculturelle (considération faune sauvage ressource financière) ;
- Recherche Appliquée (Suivi de la dynamique des populations des Grands Mammifères)
- ✓ Mise en place d'un dispositif spatio-temporel de suivi des éléments de mesure des indicateurs: LAB, Ecologique et Socio-économique ;
- ✓ La création des emplois à travers les associations de reconversion sociale des braconniers TRIDOM

Au niveau de la gestion et du développement durables des ressources naturelles

- ✓ Une équipe multidisciplinaire a été mise en place pour conduire l'élaboration d'un Plan d'affectation des terres dans chacun des trois pays segment de l'espace TRIDOM ;
- ✓ La détermination coûts récurrents et pistes locales de financement durable et l'identification du secteur privé de proximité, prédisposé à contribuer au cofinancement à court et moyen terme d'appui aux activités de lutte anti-braconnage et de développement des activités génératrices de revenus en faveur des populations riveraines ;
- ✓ Nombre des forêts communale et communautaire mises en place. Dans chaque segment national de la TRIDOM, au moins 50% des communautés ont sollicité la création de forêts et/ou de zones de chasse communautaires.

Cameroun : le travail de l'ONG OCBB va dans le sens d'une multiplication des forêts communautaires. La collaboration avec le projet Village de Millénaire contribue à la création des zones à gestion communautaire ;

Congo : statut de zone d'intérêt cynégétique communautaire : Zone de Yengo située dans la périphérie Sud Est du PNOK, indiquant après étude de faisabilité, un potentiel de développement de tourisme cynégétique, articulé autour du « Bongo » ; **Gabon** : appui de l'UE, travail avec 4 communautés pilotes.

Toutefois, la mise en œuvre du projet a été confrontée à bien des contraintes au nombre desquelles :

- i. la grande superficie de l'espace TRIDOM ;
- ii. la vaste interzone entre les aires protégées ;
- iii. les spécificités des trois Etats Parties ;
- iv. le temps relativement court de mise en œuvre de certaines activités ;
- v. la lourdeur des procédures
- vi. la longue période entre la phase de conception et la phase de mise en œuvre sur le terrain ;
- vii. le développement du braconnage de l'éléphant à travers la ramification de l'orpaillage artisanal ;
- viii. la non inscription dans les cahiers de charges et la non mise en œuvre des bonnes pratiques contraignantes par des concessionnaires non certifiées sur le marché international ;
- ix. l'absence de partenaires de terrain pour les questions socio-économiques et ;
- x. l'appropriation imparfaite à cause de la durée très courte de mise en œuvre des activités transfrontalières sur le terrain.

En dépit de quelques insuffisances, le projet a joué un rôle précurseur en matière de conservation de la biodiversité dans l'espace TRIDOM.

4.2 Enseignements et bonnes pratiques

Les leçons apprises de la mise en œuvre du projet TRIDOM et qui pourraient servir pour d'autres phases du projet ou des projets similaires se présentent ainsi qu'il suit :

1. La problématique de la gestion durable des ressources naturelles est par essence multisectorielle. Elle requiert de fédérer les efforts des divers acteurs concernés et d'harmoniser leur position dans un cadre coordonné ;
2. Le projet a démontré que l'appropriation par les parties nationales, l'implication des services techniques à l'échelon local et des OCB sont nécessaires à la réussite d'un projet de conservation de la biodiversité ;
3. La mise en confiance des populations locales à travers au développement des activités génératrices de revenus permet de réduire le braconnage en brisant la chaîne de complicité ;
4. La maîtrise du contexte institutionnel différent d'un Etat à l'autre facilite les dispositions à prendre pour aboutir à un consensus. Seulement, elle prend beaucoup de temps ;
5. La dépendance d'un projet aux financements extérieure fragilise la pérennité financière de celui-ci ;
6. Le partenariat est un facteur indispensable de réussite d'un projet de gestion et de développement durables des ressources naturelles.

Les bonnes pratiques

Une pratique est bonne si elle remplit un certain nombre de critères au nombre desquels ;

- Son originalité et son caractère novateur ;
- La possibilité de la répliquer ;
- Son coût raisonnable ;
- Les résultats et les effets/changements durables qu'elle peut apporter.

Les pratiques retenues comme bonnes par la mission sont les suivantes :

1. Le plan consensuel d'intégration des corridors de migration des éléphants dans les plans nationaux d'affectation des terres des Etats Parties, dans le noyau central et les bandes transfrontalières du paysage TRIDOM, permet :
 - Le maintien de la connectivité écologique entre les aires protégées, sans enfreindre aux activités de développement communautaire et économique ;
 - L'obtention du statut de Reserve de Biosphère Transfrontalière, en de vue garantir la gestion durable d'un paysage à divers enjeux de conservation et de développement ;
2. La mise en surveillance communautaire des blocs de clairières clés pour le maintien et ou le rétablissement des corridors de migrations transfrontalières des grands mammifères permettent d'atteindre à la fois les effets ci-après :
 - Protection (présence sur les sites);
 - Ecologique (Recolonisation clairière et rétablissement des corridors) ;
 - Socio –économique (Développement à terme d'un écotourisme chez l'habitant) ;
 - Socioculturelle (considération faune sauvage ressource financière) ;
 - Recherche Appliquée (Suivi de la dynamique des populations des Grands Mammifères) ;
3. Le fonctionnement régulier du Comité Permanent LAB de poursuite judiciaire conjointe et cohérente des braconniers transfrontaliers et de leurs réseaux de commanditaires permet de rendre très efficace les procédures de poursuite des braconniers transfrontaliers ;

4. La mise en place d'un dispositif spatio-temporel de suivi des éléments de mesure des indicateurs: LAB, Ecologique et Socio-économique.

4.2 Recommandations

A la fin de sa mission, le consultant recommande au vu des résultats satisfaisants obtenus et compte tenu de la durée relativement courte de mise en œuvre de certaines activités, une deuxième phase du projet qui devrait prendre en compte les insuffisances relevées et les propositions faites lors de cette évaluation. Elles portent moins sur des aspects techniques mais plus sur des questions stratégiques où des améliorations importantes sont nécessaires pour consolider les résultats de cette phase, notamment pour la production d'impacts et de changements sur le terrain. Il s'agit entre autres du dispositif institutionnel et organisationnel, des procédures de gestion, de la synergie entre les actions et les acteurs, du suivi-évaluation entre autres.

Recommandation 1 : Finaliser l'ensemble des processus initiés au cours du projet La mission d'évaluation s'est rendue compte que certains processus engagés pendant la première phase du projet ne verront pas leur aboutissement complet au moment de sa clôture, il s'agit en particulier du Statut International et Gouvernance de l'espace TRIDOM ; la détermination Coûts récurrents et pistes locales de financement durable et les Plans d'action LAB, ARBRAT, AGR, USLAB à trois (3) niveaux: Communautaire (Terroirs villageois clés), Concessions extractives et LAB TRIDOM. Pour ce faire, il serait judicieux de poursuivre les négociations entre les parties en vue d'aboutir à leur conclusion.

Recommandation 2 : Revoir le dispositif institutionnel et organisationnel en vue d'une deuxième phase

- Exploiter les possibilités qu'offrent les procédures PNUD pour décentraliser au maximum la gestion des fonds FEM et faciliter ainsi la mise œuvre des activités par les EPN ;
- Elaborer un manuel de procédures prévoyant un dispositif opérationnel de suivi-évaluation ;
- Faciliter l'hébergement d'une base de données SIG dans les secrétariats généraux des gouvernements pour filtrer les incohérences dans la délivrance des permis de surface, en vue de minimiser les superpositions incompatibles d'usages ;
- Valoriser l'expertise régionale par la confirmation du coordonnateur régional qui maîtrise les paysage TRIDOM, le contexte sous régional et les institutions ;
- Améliorer le suivi des activités du WWF et établir une collaboration plus étroite entre les équipes du WWF et de TRIDOM II, avec des échanges plus réguliers et un effort de clarification et de transparence du WWF sur ses activités ;
- Harmoniser la configuration des responsabilités des bureaux PNUD par rapport à la COMIFAC (Bureau Lead - Siège de l'URGP - Siège COMIFAC) ;
- Réexaminer la nécessité de prendre l'UNOPS comme agence d'exécution du futur TRIDOM II pour diverses raisons évoquées dans les problèmes ci-dessus ;
- La prise de contact avec UICN, en vue de l'établissement d'une collaboration technique couvrant toutes les activités liées à la gestion des terroirs villageois clés.

Recommandation 3 : Revoir la durée de mise en œuvre de la phase II

- Prévoir une durée de la deuxième phase du projet de 5 ans compte tenu la longue durée de structuration connue lors de la première phase et se focaliser sur la mise en œuvre des activités à effets immédiats pour améliorer la visibilité du projet ;
- Raccourcir les délais entre la formulation et la mise en œuvre de la deuxième phase et impliquer dès le départ l'ensemble des parties prenantes y compris le secteur privé et les acteurs socio-économiques.

Recommandation 4 : Appui à la création des activités génératrices de revenus complémentaires

- Promouvoir des activités de tourisme et d'écotourisme assurant une opportunité économique supplémentaire pour les aires protégées de la TRIDOM et qu'elle devienne une destinée touristique ;

➤ Promouvoir les leaders villageois de conservation y compris les femmes et les minorités autochtones et les doter d'outils d'animation des groupes et de développement des AGR.

Recommandation 5 : Créer une synergie forte entre les différents acteurs dans chaque segment et entre les segments

- Mettre sérieusement l'accent sur le co-financement en impliquant les donateurs qui peuvent apporter une plus-value dans le montage financier du projet ;
- Collaborer avec les institutions universitaires ou de recherche en développant des partenariats en vue de mutualiser leurs efforts dans la génération des connaissances ;
- Impliquer autant qu'il sera possible les organisations gouvernementales et non gouvernementales existantes dans la réalisation des activités du projet par souci de pérennité ;
- Développer un système de financement à court et moyen terme, articulé autour du secteur privé de proximité et soumettre à l'exploration un nouveau Projet « Mécanisme de financement durable des aires protégées ».

Recommandation 7 : Améliorer la collaboration avec les Ministères de tutelle et les SDE

- Adopter des mesures particulières pour éduquer, sécuriser et améliorer la rémunération et les conditions de travail des agents de la conservation en général, et des éco gardes en particulier ;

Recommandation 8 : Définir un plan de capitalisation des résultats et une bonne stratégie de communication

- Identifier les mécanismes d'identification, de collecte de bonnes pratiques et leçons apprises et de leur vulgarisation ;
- Identifier les cibles à atteindre, les types d'information à communiquer et les outils de communication ;
- Mettre à la disposition des partenaires la base de données et les informations cartographiques du projet.

Recommandation 9 : Renforcer les capacités d'appropriation des bénéficiaires

- Dans la mesure du possible, s'assurer d'une bonne inclusion des femmes dans les différents comités et plateformes de concertation (autant que possible, considérant la faible représentation des femmes au sein même des organisations partenaires), et bien considérer leur rôle spécifique, notamment au sein des communautés villageoises de l'espace TRIDOM ;
- Assurer le suivi et/ou renforcer les avantages initiaux du projet en s'appuyant sur le statut de la Réserve de Biosphère Transfrontalière (RTB)

Recommandation 10 : Renforcer la LAB par l'intégration de la criminalité faunique sur l'agenda de la sécurité et de la stabilité sous régionale et renforcer les moyens de dissuasion (poursuites, condamnations, sanctions, et application effective des sanctions)

4.3 Mesures visant à assurer le suivi ou à renforcer les avantages initiaux du projet

Au terme de la première phase du projet, de nombreux résultats ont été atteints et de bonnes pratiques identifiées. Des processus ont été engagés dans la perspective de l'atteinte d'autres résultats clés devant garantir la durabilité des actions de conservation de la biodiversité initiées par le projet dans l'espace TRIDOM. Au vu de ces constats, la mission d'évaluation finale a recommandé l'initiation d'une autre phase du projet (TRIDOM II) articulé autour des principaux axes ci-après :

Aménagement et exploitation

En s'appuyant sur le statut de la Réserve de Biosphère Transfrontalière (RTB), l'axe sur l'aménagement et l'exploitation va traiter de toutes les questions de bonnes pratiques, de négociation d'accords entre les parties prenantes pour faciliter les superpositions harmonieuses des formes d'utilisation de l'espace de manière à concilier la conservation et le développement. L'axe va prendre

en compte les préoccupations actuelles des extrants 1, 2, 5 et une partie de l'extrant 6 du projet TRIDOM actuel.

Opérationnalisation des outils de la LAB

Cet axe va traiter de la surveillance de l'exploitation des ressources et des stratégies pour impliquer les populations à cette surveillance. Il inclut la surveillance des terroirs villageois, le suivi des clairières et des voies de migrations des grands mammifères en général et de l'éléphant en particulier, le développement des AGR y compris l'écotourisme. Cet axe prend en compte les préoccupations actuelles des extrants 3, 4 et 6 du projet TRIDOM actuel.

Financement durable

Afin d'inscrire les interventions du projet dans la durée, il est nécessaire de mettre en place une stratégie pour assurer un financement durable. C'est la prise en compte des préoccupations de l'extrant 7 du projet TRIDOM actuel.

La mobilisation des ressources pour accompagner le processus d'expansion et de réplication des résultats à valeur ajoutée, en incluant les cibles du secteur privé.

Mécanisme de suivi de l'état de la biodiversité

On a noté une insuffisante adaptation du projet TRIDOM actuel à la dynamique institutionnelle, aux domaines et thématiques émergents et aux contextes nationaux et régional.

Cet axe concerne les interventions non prises en compte dans le cadre de TRIDOM I et qui s'avèrent nécessaires pour compléter et parachever les actions du projet.

Développement du partenariat

Il s'agit dans cet axe de développer des partenariats stratégiques avec des ONG locales compétentes ou d'autres structures spécialisées de référence pour le renforcement des capacités et le suivi-conseil. Ces institutions pourraient ainsi assurer en permanence la sensibilisation et l'information/formation des communautés en général, des femmes et des peuples autochtones en particulier à l'effet d'amorcer le changement de comportement et d'attitude observé pendant la première phase.

Communication et plaidoyer

Un intérêt particulier sera accordé aux actions de communication et de plaidoyer politique et public en sensibilisant et en renforçant les plateformes d'échanges au niveau régional et local en rapport avec les 3 segments.

Réaliser un plaidoyer auprès du gouvernement pour limiter l'accaparement des terres par des personnes ou entreprises influentes qui occupent la forêt sur de grandes superficies pour réaliser l'agro-business.

Appropriation du projet

Il s'agit dans cet axe de mettre en place une stratégie de sortie efficace et de la complète appropriation des processus et résultats par les entités nationales et locales.

V. ANNEXES

5.1 Termes de référence

1. Introduction

Conformément aux politiques et procédures de suivi et d'évaluation du PNUD et du FEM, tous les projets de moyenne ou grande envergure soutenus par le PNUD et financés par le FEM doivent faire l'objet d'une évaluation finale à la fin de la mise en œuvre. Ces termes de référence (TOR) énoncent les attentes d'une évaluation finale (TE) du projet « **TRIDOM de conservation de la Biodiversité transfrontalière dans l'interzone Cameroun, Congo et Gabon** ».

Les éléments essentiels du projet à évaluer sont les suivants :

Tableau de résumé du projet

2. Tableau récapitulatif du projet

Titre du projet :	TRIDOM de conservation de la Biodiversité transfrontalière dans l'interzone Cameroun, Congo et Gabon			
ID de projet du FEM :			<i>à l'approbation (en millions USD)</i>	<i>à l'achèvement (en millions USD)</i>
ID de projet du PNUD :				
		Financement du FEM :	US\$ 10 117 497	US\$ 10 117 497
		Pays: Cameroun, Congo, Gabon	US\$ 11 180 400	Non évalué
		Bailleurs (Multilatéral/Bilatéral)	US\$ 23 177 700	Non évalué
Autres partenaires participant au projet :	WWF			Non évalué
		Signature du DP (Date de début du projet) :		Aout 2008
		Fin phase opérationnelle:		Décembre 2014
		Date de clôture:	Proposé : juin 2015	Réel :

3. Objectif et portée

Contexte du projet

Les Gouvernements des républiques du Cameroun, du Congo et du Gabon, ont signé en février 2005 à Brazzaville, en république du Congo, sous l'égide de la Commission des Forêts d'Afrique Centrale (COMIFAC), un accord de coopération relatif à la mise en place de la Tri-nationale Dja –Odzala – Minkébé (TRIDOM).

Dans cet accord, les Etats Parties se sont engagés de gérer en partenariat, le complexe d'aires protégées cités ci-dessus et sa vaste interzone, dans le but de promouvoir la conservation, l'utilisation rationnelle des ressources et le développement durable au profit des communautés locales en vue de contribuer à la réduction de la pauvreté.

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

En août 2008 l'espace TRIDOM a bénéficié d'un projet de conservation de la biodiversité transfrontalière, d'une durée de sept ans, d'un montant de 10.117.500 USD financé par le PNUD/FEM. L'atelier de démarrage s'est tenu en septembre 2009 à Yaoundé au Cameroun, tandis que la fin du projet est fixée en juin 2015. L'évaluation à mi-parcours est intervenue en avril et mai 2012 à la moitié du cycle du projet, notamment pendant le premier semestre de la quatrième année de mise en œuvre.

Le projet TRIDOM a été conçu pour améliorer les perspectives pour la conservation à long terme de la biodiversité dans le paysage de la Tri-nationale Dja –Odzala- Minkébé et son interzone au Cameroun, au Congo et au Gabon, selon une progression significative et mesurable des indicateurs de durabilité du système des aires protégées et de l'interzone. Les résultats et les réalisations du projet sont décrits dans le document du Projet. Chaque réalisation est conçue spécifiquement pour faire face à un obstacle identifié dans l'analyse de la situation de base revue lors du démarrage du Projet.

Le projet a travaillé de concert avec des initiatives connexes afin de construire les bases politique, institutionnelle, humaine et physique nécessaires à une conservation à long terme et à une utilisation durable des écosystèmes des aires protégées et l'interzone du paysage TRIDOM.

Des mécanismes de consultation, un dialogue et une coordination intergouvernementale ont été mis en place pour assurer la cohérence entre les diverses politiques de conservation et approches tout en considérant les intérêts légitimes des citoyens des zones riveraines.

Quatre (4) résultats ont été retenus pour la réalisation de l'objectif du projet :

Le cadre logique élaboré pendant la formulation du projet a été révisé après l'évaluation à mi-parcours du projet. Les critères employés pour recentrer et réviser le cadre logique sont détaillés au niveau du rapport d'évaluation à mi-parcours du projet.

Le cadre logique du projet, est organisé en 4 résultats et 7 extrants:

Gestion du projet

L'exécution du Projet TRIDOM est assurée par l'UNOPS, en étroite collaboration avec les ministères de tutelle des trois pays, par l'intermédiaire d'une unité régionale de gestion du Projet (URGP) domicilié à Yaoundé au Cameroun et de trois Equipes de projet nationale (EPN) situées respectivement à Yaoundé (Cameroun), Brazzaville (Congo) et Libreville (Gabon). Cette modalité de gestion est conforme avec les procédures du PNUD/FEM pour les projets régionaux.

L'unité de coordination du PNUD/FEM pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre, en étroite coordination avec les bureaux de pays du PNUD au Cameroun, au Congo et au Gabon, assure le suivi de la mise en œuvre du projet, conformément aux rôles et responsabilités d'une Agence de mise en œuvre du FEM.

Le bureau de pays du PNUD à Libreville Gabon, en tant que Bureau Lead du PNUD, fournit un soutien technique et administratif à l'unité de coordination régionale du projet pour assurer une gestion axée sur les résultats et une administration adéquate des fonds.

Le WWF a été contractualisé pour apporter assistance technique au projet (TASP) en tant que prestataire de service pour les activités relevant de son domaine de compétence.

Les principaux organes de supervision du projet, chargés - entre autres - de valider les rapports et les plans de travail annuels, sont d'une part les comités restreints de suivi et les plateformes locales de concertation au niveau de chaque pays et d'autre part le Comité Technique de Suivi (CTS) et le Comité Pilotage Régional (CPR) et la Revue Tripartite (RTP) au niveau régional

L'évaluation finale sera menée conformément aux directives, règles et procédures établies par le PNUD et le FEM comme l'indique les directives d'évaluation du PNUD pour les projets financés par le FEM.

Les objectifs de l'évaluation consistent à apprécier la réalisation des objectifs du projet et à tirer des enseignements qui peuvent améliorer la durabilité des avantages de ce projet et favoriser l'amélioration globale des programmes du PNUD.

4. APPROCHE ET MÉTHODE D'ÉVALUATION

Une approche et une méthode globales¹ pour la réalisation des évaluations finales de projets soutenus par le PNUD et financés par le FEM se sont développées au fil du temps. L'évaluateur doit articuler les efforts d'évaluation autour des critères de **pertinence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité et d'impact**, comme défini et expliqué dans les directives du PNUD pour la réalisation des évaluations finales des projets soutenus par le PNUD et financés par le FEM.

Une série de questions couvrant chacun de ces critères ont été rédigées et sont incluses dans ces termes de référence ([Annexe C](#)) des termes de référence. L'évaluateur doit modifier, remplir et soumettre ce tableau dans le cadre d'un rapport initial d'évaluation et le joindre au rapport final en annexe.

L'évaluation doit fournir des informations factuelles qui sont crédibles, fiables et utiles. L'évaluateur doit adopter une approche participative et consultative garantissant une collaboration étroite avec les homologues du gouvernement, en particulier avec le point focal opérationnel du FEM, le bureau de pays du PNUD, l'équipe chargée du projet, le conseiller technique du PNUD-FEM basé dans la région et les principales parties prenantes. L'évaluateur devrait effectuer une mission sur le terrain dans la zone d'intervention du Projet TRIDOM, au niveau du paysage TRIDOM. L'évaluateur choisira de visiter, dans chacun des trois (3) pays, les sites couverts par le projet. Ce choix sera fait par l'évaluateur qui prendra en compte les sites d'intervention du projet dans les aires protégées et la zone périphérique dans son programme de visite.

Les entretiens auront lieu au minimum avec les organisations et les particuliers suivants :

- Administrations de tutelle: ministères en charge des aires protégées et les agences en charge de la gestion des aires protégées.
- Bureaux Pays du PNUD : Cameroun, Congo, Gabon.
- Agence d'exécution : UNOPS
- Organisations régionales et sous régionales
- Fournisseurs de Services d'Assistance Technique: WWF
- Equipe du Projet: coordination régionale et 3 coordinations nationales
- Gestionnaires des aires protégées et leur personnel
- Organes consultatifs et communautés bénéficiaires au niveau locale: autorités locales, représentants des populations, coopératives, organisations villageoises, organisations d'éleveurs, organisations de femmes, etc.
- Partenaires techniques et financiers
- Projets et programmes cofinanciers
- Partenaires d'exécution locaux

L'évaluateur passera en revue toutes les sources pertinentes d'information, telles que le descriptif de projet, les rapports de projet, notamment le PIR et les autres rapports, les révisions budgétaires du projet, l'examen à mi-parcours, les rapports sur l'état d'avancement, les outils de suivi du domaine focal du FEM, les dossiers du projet, les documents stratégiques et juridiques nationaux et tous les autres documents que l'évaluateur juge utiles pour cette évaluation fondée sur les faits. Une liste des

¹ Pour de plus amples informations sur les méthodes, lire le chapitre 7 du [Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats de développement](#), à la page 163

documents que l'équipe chargée du projet fournira à l'évaluateur aux fins d'examen est jointe à l'annexe B des présents termes de référence.

5. CRITÈRES D'ÉVALUATION ET NOTATIONS

Une évaluation de la performance du projet, basée sur les attentes énoncées dans le cadre logique/cadre de résultats du projet (voir annexe A) qui offre des indicateurs de performance et d'impact dans le cadre de la mise en œuvre du projet ainsi que les moyens de vérification correspondants, sera réalisée. L'évaluation portera au moins sur les critères de **pertinence, efficacité, efficience et durabilité**. Des notations doivent être fournies par rapport aux critères de performance suivants. Le tableau rempli doit être joint au résumé d'évaluation. Les échelles de notation obligatoires sont inclus dans l'annexe D.

Notes d'évaluation :			
1 Suivi et évaluation	Notation	2 Agence d'exécution/agence de réalisation	Notation
Conception du suivi et de l'évaluation à l'entrée		Qualité de la mise en œuvre par le PNUD	
Mise en œuvre du plan de suivi et d'évaluation		Qualité de l'exécution : agence d'exécution	
Qualité globale du suivi et de l'évaluation		Qualité globale de la mise en œuvre et de l'exécution	
3 Évaluation des résultats	de l'agence d'exécution/agence de réalisation :	4 Durabilité	de l'agence d'exécution/agence de réalisation :
Pertinence		Ressources financières :	
Efficacité		Sociopolitique :	
Efficience		Cadre institutionnel et gouvernance :	
Note globale de la réalisation du projet		Environnemental :	
		Probabilité globale de la durabilité :	

6. FINANCEMENT/COFINANCEMENT DU PROJET

L'évaluation portera sur les principaux aspects financiers du projet, notamment la part de cofinancement prévue et réalisée. Les données sur les coûts et le financement du projet seront nécessaires, y compris les dépenses annuelles. Les écarts entre les dépenses prévues et réelles devront être évalués et expliqués. Les résultats des audits financiers récents disponibles doivent être pris en compte. Les évaluateurs bénéficieront de l'intervention du bureau de pays (BP) et de l'équipe de projet dans leur quête de données financières pour compléter le tableau de cofinancement ci-dessous, qui sera inclus dans le rapport d'évaluation finale.

Cofinancement (type/source)	Propre financement du PNUD (en millions USD)		Gouvernement (en millions USD)		Organisme partenaire (en millions USD)		Total (en millions USD)	
	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Réel	Réel

Subventions								
Prêts/concessions								
• Soutien en nature								
• Autre								
Totaux								

7. INTÉGRATION

Les projets financés par le PNUD et soutenus par le PNUD sont des éléments clés du programme de pays du PNUD, ainsi que des programmes régionaux et mondiaux. L'évaluation portera sur la mesure dans laquelle le projet a été intégré avec succès dans les priorités du PNUD, y compris l'atténuation de la pauvreté, l'amélioration de la gouvernance, la prévention des catastrophes naturelles et le relèvement après celles-ci et la problématique hommes-femmes.

8. IMPACT

Les évaluateurs apprécieront dans quelle mesure le projet atteint des impacts ou progresse vers la réalisation de ceux-ci. Parmi les principales conclusions des évaluations doit figurer ce qui suit : le projet a-t-il démontré: a) des progrès vérifiables dans l'état écologique, b) des réductions vérifiables de stress sur les systèmes écologiques, ou c) des progrès notables vers ces réductions d'impact. ²

9. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET ENSEIGNEMENTS

Le rapport d'évaluation doit inclure un chapitre proposant un ensemble de conclusions, de recommandations et d'enseignements.

10. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

La responsabilité principale de la gestion de cette évaluation revient au bureau de l'UNOPS à Dakar. L'UNOPS contactera les évaluateurs en vue de garantir le versement en temps opportun des indemnités journalières à l'équipe d'évaluation et de finaliser les modalités de voyage de celle-ci dans le pays. L'équipe de projet sera chargée d'assurer la liaison avec l'équipe d'évaluateurs afin d'organiser des entretiens avec les parties prenantes et des visites sur le terrain, ainsi que la coordination avec le gouvernement, etc.

11. CALENDRIER D'ÉVALUATION

L'évaluation durera au total 60 jours selon le plan suivant :

Activité	Durée	Date d'achèvement
Préparation	6 jours	
Mission d'évaluation	22 jours	
Projet de rapport d'évaluation	16 jours	
Rapport final	4 jours	
Déplacements entre les sites	12 jours	

11. PRODUITS LIVRABLES EN VERTU DE L'ÉVALUATION

Les éléments suivants sont attendus de l'équipe d'évaluation :

² Un outil utile pour mesurer les progrès par rapport aux impacts est la méthode ROTI (Review of Outcomes to Impacts) mise au point par le Bureau de l'évaluation du FEM : [ROTI Handbook 2009](#)

Produits livrables	Table des matières	Durée	Responsabilités
Rapport initial	L'évaluateur apporte des précisions sur le calendrier et la méthode	Au plus tard deux semaines avant la mission d'évaluation.	L'évaluateur envoie au BP du PNUD
Présentation	Conclusions initiales	Fin de la mission d'évaluation	À la direction du projet, BP du PNUD
Projet de rapport final	Rapport complet, (selon le modèle joint) avec les annexes	Dans un délai de trois semaines suivant la mission d'évaluation	Envoyé au BP, examiné par le CTR, le service de coordination du programme et les PFO du FEM
Rapport final*	Rapport révisé	Dans un délai d'une semaine suivant la réception des commentaires du PNUD sur le projet	Envoyé au BP aux fins de téléchargement sur le site du CGELE du PNUD.

*Lors de la présentation du rapport final d'évaluation, l'évaluateur est également tenu de fournir une « piste d'audit », expliquant en détail la façon dont les commentaires reçus ont (et n'ont pas) été traités dans ledit rapport.

12. COMPOSITION DE L'ÉQUIPE

L'équipe d'évaluation sera composée d'un évaluateur international. Il doit disposer d'une expérience antérieure dans l'évaluation de projets similaires. Une expérience des projets financés par le FEM est un avantage. L'évaluateur sélectionné ne doit pas avoir participé à la préparation ou à la mise en œuvre du projet et ne doit pas avoir de conflit d'intérêts avec les activités liées au projet.

Les membres de l'équipe doivent posséder les qualifications suivantes :

- 15 ans minimum d'expérience professionnelle pertinente
- une connaissance du PNUD et du FEM ;
- une expérience antérieure avec les méthodologies de suivi et d'évaluation axées sur les résultats ;
- des connaissances techniques dans les domaines focaux ciblés ; et
- Expérience solide et attestée dans l'évaluation des projets internationaux de gestion d'aires protégées et des ressources naturelles.
- Compétence démontrée dans l'application de la politique de S&E du PNUD-FEM et dans la Gestion Adaptive appliquée à l'évaluation de projets internationaux.
- Une bonne maîtrise du Français est exigée.
- Capacité de rédaction attestée selon les standards internationaux, les plus élevés.
- Disponibilité à se déplacer à l'intérieur des parcs et à travailler sur le terrain dans des conditions souvent difficiles.

13. CODE DE DÉONTOLOGIE DE L'ÉVALUATEUR

Les consultants en évaluation sont tenus de respecter les normes éthiques les plus élevées et doivent signer un code de conduite (voir Annexe E) à l'acceptation de la mission. Les évaluations du PNUD sont menées en conformité avec les principes énoncés dans les « Directives éthiques de l'UNEG pour les évaluations »

14. MODALITÉS DE PAIEMENT ET SPÉCIFICATIONS

Un/e consultant/e sera recruté/e sur la base des procédures HR de l'UNOPS.

15. PROCESSUS DE CANDIDATURE

Le PNUD/UNOPS applique un processus de sélection équitable et transparent qui tient compte des compétences et des aptitudes des candidats, ainsi que de leurs propositions financières. Les femmes qualifiées et les membres des minorités sociales sont invités à postuler.

5.2 : ITINERAIRE

Date	Lieu de départ	Lieu d'arrivée	Bénéficiaires/Partenaires/Agences d'exécution visités
28/07-04/08/14	Yaoundé	Yaoundé	- UNOPS ; PNUD ; EPN
05-08/08/2014	Yaoundé		- CPR & CST au Cameroun - Société Minière CAMIRON - Point Focal Projet TRIDOM - Projets œuvrant dans le segment TRIDOM/Cameroun - Ministère des Forêts et de la Faune * DFAP * S/DFAP - Point Focal Opérationnel FEM-Cameroun
10/08/2014	Voyage Yaoundé-Sangmelima- Djoum de l'assistante avec le CN		
11/08/2014	Sangmelima	Sangmelima	- Préfet département du Dja et Lobo en présence du délégué Départemental Forêts et Faune - Conservateur du Dja
	Sangmélima	Djoum	- Sous Préfet de Djoum - Procureur de la République près Tribunal de Première Instance de Djoum - Responsable Cellule d'Aménagement SFID de DJOUM - ONG locale APIFED - Conservateur du Sanctuaire à gorilles de Mengamé
12/08/2014	Voyage Djoum-Mintom-Lélé-Alati de l'assistante avec le CN		
	Djoum	Mintom	- Sous Préfet Mintom en présence du chef de poste forestier et chasse
	Mintom	Lélé	- Chef de village de Lélé avec responsable ARBRAT
	Lélé	Alati	Chef de village de Mekom avec responsable ARBRAT
13/08/2014	Voyage Ntam – Djadom – Ngoyla de l'assistante avec le CN		
	Alati	Djadoum	Chef de village de Djadoum avec responsable ARBRAT
	Djadoum	Ngoyla	- Responsable cellule aménagement GRACOVIR - Sous Préfet de Ngoyla en présence du chef de poste forestier et chasse de Ngoyla

			- Conservateur de Nki - Chef de projet WWF - Représentant des Communautés locales du Cameroun au CPR/TRIDOM - Président CAFT et responsable ARBRAT
12/09/2014	Yaoundé		Bureau Régional Multisectoriel UNESCO
15/09/2014	Yaoundé		UICN (Directeur National
			Agence Japonaise de Coopération Internationale /Cameroun (JICA)
16/09/2014	Yaoundé		PNUD/Coordonnateur National GEF Small Grants Programme
17/09/2014	Yaoundé		COMIFAC
08/08/2014	Voyage Douala (Cameroun) – Brazzaville (Congo) du Consultant International		
09/08/2014	Voyage Brazzaville – Ouessou – Tala Tala – Sembé avec nuit à Sembé		
	Brazzaville	Brazzaville	- EPN TRIDOM, Congo - Ministère de la Justice
	Brazzaville	Ouessou	- Ministère Administration Territoriale * Préfet de la Sangha - Ministère des Forêts et Aires Protégées * Représentant des Communautés locales - Ministère de l'Agriculture * Directeur Départemental Agriculture - Ministère de la Justice * Procureur de la République près du Tribunal de Grande Instance Ouessou
10/08/2014	Ouessou	Tala Tala	- Concession Forestière SIFCO * Responsable Cellule Aménagement * Chef de Brigade Economie Forestière
11/08/2014	Tala Tala	Sembé	- Ministère Administration Territorial * Sous Préfet Sembé - Responsable ARBRAT de SEKA-KOUDOU - Projet WWF-ETIC * Chef de Projet * Coordonnateur ETIC * Président ONG locale UDMK
	Voyage Sembé – Zouaba – Souanké – Cabosse avec nuit à Souanké		
13/08/2014	Sembé	Zouaba	- Responsable ARBRAT de Zouaba
	Zouaba	Souanké	- Ministère de l'Administration du Territoire * Sous Préfet de Souanké
	Souanké	Cabosse	- Concession Forestière SEFYD * Responsable Cellule Aménagement SEFYD
	Cabosse	Souanké	Nuit
14/08/2014	Souanké	Ouessou	Nuit

15/08/2014	Ouessou	Brazzaville	15-16-17/08/2014 non ouvrables (Fête nationale)
18/08/2014	Brazzaville		- Ministère Forêts et Aires Protégées - Ministère en charge des Forêts et AP * Point focal Projet TRIDOM * Inspecteur Général Economie Forestière * DG ACFAP * DFAP/DGEF - Communauté Technique et Scientifique (CTS) - Ministère de l'Environnement (Point Focal Opérationnel TRIDOM) - Bureau PNUD * Point Focal PNUD * RESREP - Ministère de l'Agriculture (DG/SEP Développement) - Ministère en charge des Mines (DG Mines)
19/08/2014	Brazzaville		- Ministère Aménagement du Territoire (DGAT) - Ministère de l'Administration Territoriale (DGAT) - Ministère des Travaux Publics (DGTP) - Ministère de l'Energie Hydro-électrique (DG)
23/08/2014	Voyage Yaoundé-Libreville du Consultant international		
24/08/2014	Libreville		- EPN TRIDOM, Gabon - Communautés locales (Représentant)
25/08/2014			- Bureau PNUD * Point Focal Technique PNUD * RESREP - Ministère en charge des aires protégées * Point Focal Projet TRIDOM/DGFAP * Ministère de l'Agriculture * Conseiller Faune et AP * Secrétaire Exécutif ANPN * Point focal Opérationnel FEM * Coordonnateur National COMIFAC * Directeur Technique ANPN * Conservateur Senior Segment TRIDOM
26/08/2014			- Ministère en charge des mines (DG) - Ministère Aménagement du Territoire (DGA) - Ministère Administration du Territoire (DG) - Ministère Travaux Publics/chantier construction des routes (DG) - Ministère de la Justice (PT)
27/08/2014			- Ministère en charge de la Force Publique - Secteur Privé
28/08/2014			- WWF (Représentant local) - WCS (Représentant local)

		- CEEAC/COMIFAC V (Représentant local)
--	--	--

5.3 LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES

NOM ET PRENOM	ORGANISATION	RESPONSABILITE	CONTACT
SEGMENT CAMEROUN			
Dr. ZEH-NLO Martin	PNUD	ARR/chef de l'unité développement durable	(237) 74 19 70 03/95 27 15 13 Martin-zeh-nlo@undp.org
Bourges DJONI DJIMBI	UNOPS/TRIDO M	Coordonnateur Régional	(237) 22 20 07 89/70 42 93 56 BourgesD@unops.org
BERANTOSON Andry	UNOPS/TRIDO M	Expert Administratif & Financier	(237) 22 20 07 89/70 56 93 93 AndryB@unops.org
NGUELE Flavie	UNOPS/TRIDO M	Assistante de Programme- TRIDOM	(237) 22 20 07 89/70 56 93 97 FlavieN@unops.org
NOUPA Paul	UNOPS/TRIDO M	Coordonnateur National	(237) 70 56 93 95/99 64 16 46 PaulN@unops.org
HESSANA Djibrila	TRIDOM	S/Directeur pt focal Tridom-S/directeur des AP/DFAP	(237) 77 45 31 51/94 33 14 91 Djihessa@yahoo.fr
LEKEALEM Joseph	MINFOF	Directeur Minfof/DFAP	(237) 22 23 92 28/99 87 95 43 jlekealem@yahoo.fr
MINTYENE Briand John	MINFOF	Coordonnateur National/MINFOF projet Ngyola-Mintom-GEF	(237) 77 78 33 56/90 65 35 12 mintyeme@yahoo.fr
TADOUM Martin	COMIFAC	Sécrétaire Exécutif	(237) 74 45 40 97 tadoum@comifac.org
NDONGANA Amiya Blaise	MINATD	Sous/PREFET DE MINTOM	(237) 99 23 87 44
NANA DJANI Charlene	JICA	Assistante Programmes	(237) 22 20 42 14/95 07 23 19 WantongNana@jica.go.jp
ETOGA Jules	WWF	Coordonnateur du projet Ngoyla-Mintom	
NDONGO NDONGO Jean Lazare	MINATD	SOUS/PREFET DE DJOUM	(237) 79 62 48 08 jeanndongo2@yahoo.fr
MBALLA Jean	UNOPS /TRIDOM	Chauffeur- Tridom	(237) 70-56-93-92/22 20 07 89 MballaJ@unops.org
BIAS Joel Albert	Ministère de la Justice	Procureur de la République de Djoum	(237) 99-99-94-36/78 54 53 03 albertjoel.bias@yahoo.fr
MATSUMOTO Junichiro	JAPAN FOREST TECHNOLOGY ASSOCIATION	Departement D'outre-Mer	(81) 3 3261 5466/72 85 88 10 junichiro@jafta.or.jp
USONGO Léonard	UICN	Directeur National	(237) 22 21 64 96/22 21 64 97 leonard.usongo@iucn.org

MPECK NYEMECK Marie Laure	UNDP/ SGP	National Coordinator	(237) 22 20 08 00/01/74 83 04 47 marie-laure.mpeck@undp.org
MARUTA Eiko	JICA	Chargé de programmes	(237) 22 20 42 14/96 21 93 73 Maruta.Eiko@jica.go.jp
NSOM ZAMO Epse PIAL Annie Claude, Dr	UNESCO	Expert national détaché SC/ED	(237) 7708 76 54/98 68 79 73 ac.nsom-zamo@unesco.org
SATO Koyo	Earth & Human corporation	Foresterie rurale	(81)42 710 7661 sato.koyo@ehcjp.com
SOL MANKONO Pascal Blaise	WWF	Icome generating Activities Officer (IGAO)	(237) 99 69 03 38/75 05 07 60 PSOL@wwfcarpo.org
MATONGO SODJA Antoinnette épse PA'AH	Directrice OCBB	Représentant Communautés locales Cameroun	(237) 99 33 20 09 Ocbb_cameroun@yahoo.fr
PA'AH Patrice André	Coopérative Agroforestière de la Trinationale (CAFT)	DG	(237) 99 76 11 83 caft.cameroun@gmail.com
SEGMENT CONGO			
LEMBE Gaspard	UNOPS- L'Excellence Opérationnelle pour des Résultats qui comptent	Coordonateur National- TRIDOM Equipe de Projet Nationale Congo	(242) 0-6667-6748/(242)0- 6666-6833 GaspardL@unops.org
Prof. N'ZALA Donatien	Ministère de L'Economie Forestière et du Développement Durable	Inspecteur Général des Services de l'Economie Forestière et du Développement Durable	(242) 05-551-83-73/06-626-67- 95 nzaladon@yahoo.fr
MABIALA Elysée	Centre de Recherches Geologiques et Minières	Directeur des Analyses	(242)0 66-62-31-52/(242)0 55- 89-49-27 e.mabiala@crgm-cg.com
Dr. MOUKOUBA Jean Isben	CCP Développement	Directeur Général	isbenmoula@yahoo.co
Mme NKABI née Antoinette MALANDA	Ministère de l'Economie Forestière et du Développement Durable	Conseiller à la Faune et aux Aires Protégées	(242) 05-538-05-16/06-666-80- 24 sana_nkabi@yahoo.fr
LOUMETO Joël J.	Université Marien Ngouabi FST- DBPV	Representant CTS	(242) 06-668-38-23/05-512-84- 34
KOUNGA Alain	UNOPS/TRIDOM	Chauffeur-TRIDOM	(242)06-666-68-36/04-403-88- 82 Alainko@unops.org
KOUADIO IV Eloi	United Nations Development	Deputy Resident Representative	(242)06-660-85-76/06-667-75- 99

	Programme-UNDP		eloi.kouadio.IV@undp.org
MBESSA Constatin	Ministère de l'Economie Forest. et du Dévelop. Durable	Directeur Général	(242)05-553-96-89/06-665-22- 21 mbessaconstatin@yahoo.fr
MADINGOU André Paul Dieudonné	Ministère de l'Aménag. du Territ. et des Grands Travaux	Directeur des Stratégies et des Politiques Spatiales	(242)05-051-68-03
TSAMBY LHABLY Lambert	Ministère de l'Aménag. du Territ. et des Grands Travaux	Chef de Service Forêts Sangha	(242) 05 550 5613/06 520 8752
YOKA Gaston	Sous Préfecture Souanké	SG	(242) 05 532 4407
BOTOMBA DEMAGNALE Ronhy-Daniel	Ministère de l'Economie Forest. et Dévelop. Durable	Coordonnateur USLAB	(242) 06 840 2373 botosrondy@gmail.com
OKANDZE Emmanuel	Ministère Aménagement du Territoire	Coordonnateur Cellules d'Aménagement	(242) 841 2952
EKOUTOUBA BOBOMELA Dieudonné	Ministère de l'Economie Forest. et Dévelop. Durable	Coordonnateur National ETIC	(242) 06 872 9719 Ekbob_2@yahoo.fr
MINDJAZE Alain	UDEMCK	Président	(242) 06 631 3542/05 539 5836 alainmindjaze@gmail.com
MBOUSSA Baunel	Ministère de l'Economie Forest. et Dévelop. Durable	Chef de Brigade Forestière Tala Tala	(242) 06 661 9888
MBOLO Victor	WWF	Assistant Technique	(242) 06 612 3932 mbolo@wwfcarpo.org
MABOUNDOU René	USLAB Tala Tala	Assistant Technique	(242) 06 894 2005 mountathas@gmail.com
ELEMBA Adolphe	Ministère Administration Territoriale	Préfet de la Sangha	(242) 06 661 4685
MPOSSOKO Rodrigue	Ministère Agriculture	Directeur Départemental Agriculture Sangha	(242) 06 904 1074/05 549 4087
MOLEBANDA Pierre Thimoté	CPR TRIDOM- Congo/ Société Civile	Représentant Communautés locales	(242) 06 979 0999 Afreteds2003@yahoo.fr
OBAMBI Fidèle Juvet	Ministère Justice	Procureur de la Rép. Trib. Grande Inst. Ouesso	(242) 05 521 1661 juvetabambi@gmail.com
BAD Augustin	Village SEKA KOUDOU	Président ARBRAT	/
SIACK Pierre	Village ZOUABA	Président ARBRAT	/
EYANA Jean Vincent		Chef de Brigade Economie Forestière	(242) 05 766 4690

EPOYO Fidèle	Administration Territoriale	Sous Préfet	(242) 06 826 9585
NGOYA Firmin	Eaux et Forêts/Sembe	Commandant de Brigade	(242) 06 928 6044
SEGMENT GABON			
NGUINGUIRI Jean Claude	FAO	Chargé des Fôret	(241) 77-47-83/06-68-51-20 jeanclaude.nguingui@fao.org
Prof. Lee WHITE, CBE	Agence Nationale des Parcs Nationaux (ANPN)	Secrétaire Exécutif	(241)07-84-00-63/07-84-00-63 lwhite@parcsgabon.ga
Dr. OKOUYI Joseph	TRIDOM-Gabon	Conservateur Senior Représentant CTS Gabon	(241) 07 90 55 13/06 07 56 80 Okouyi_joseph@yahoo.fr
NYARE ESSIMA Nathalie	Ministère de la Forêt, de l'Environ. Protect. RN	Conseiller du Ministre en charge de la FAP et EA	(241)01-76-13-81/07-84-00-04 nyaren@yahoo.fr/nnyare@gmail.com
ABITSI Gaspard	Wild Life Conservation Society- WCS	Représentant Directeur Général	(241)01-44-40-39/01-44-42-74 gabitsi@wcs.org
NONDAH TRISTAN	PNUD	Chargé de Programme Environnement	(241)01-73-88-87/07-17-84-57 tristan.nondah@undp.org
MABAZA Gustave	WWF-Central Africa Regional Programme Office (CAPRO)	Coordinateur Socio-Economique	(241)01-73-00-28/06-64-46-23 Gmabaza@wwfcarpo.org
BAS VERHAGE	WWF- Central Africa Regional Programme Office (CAPRO)	Programme Manager	(241)01-73-00-28/07-89-25-44 sverhage@wwfcarpo.org
YENO Stéphane Le-duc	WWF- Central Africa Regional Programme Office (CAPRO)	National GIS & Database Manager	(241)01-73-00-28/07-84-00-50 sleducyeno@wwfcarpo.org
NGUEMA EDZANG Marie Thérèse	Aménagement du Territoire	DGA	(241) 06 26 72 37 Mtnguema65@yahoo.fr
NDOMBA NGOYE Raymond	COMIFAC/Gabon	Coordonnateur National	(241) 07 41 40 25/06 41 35 27 ndombangoye@yahoo.fr
EBOBOLA TSIBAH Louis Léandre	Ministère de la Forêt, de l'Environ. Protect. RN	DG	(241)01-76-39-05/01-76-6181 dgegabon2@yahoo.fr
MBIA KOMBE Barry Alion	Ministère Faune et Aires Protégées	DGA	(241) 04 38 88 29 Mkbarry4@yahoo.fr
OVONO MENGAIZA Clotaire			(241) 07 37 31 01 dsamarresfils@hotmail.fr
MIGOLET Pierre	Ministère de la Forêt, de l'Environ. Protect. RN	Chef de Service Géomatique	(241) 06 68 44 94 Vitharmony_p@yahoo.fr
NLOH Elie	Chef de village	Représ. Communautés	(241) 06 83 65 22/07 87 04 22

		locales Gabon	
NANG BIBANG Parfait	TRIDOM/GABON	Point Focal	(241) 07 34 03 81 cm.nbpdm@yahoo.fr
MANGONO Christ Noël	Ministère Justice	Président du Tribunal Makoukou	(241) 06 27 99 92
Dr TABUNA Honoré	CEEAC	Coordonateur de la Cellule Régionale de LAB	(241) 01-44-47-31/07-09-49-82 tabunahonore@yahoo.fr
Dr. KAMGA KAMDEM Sébastien Luc	Réseau des Aires Protégées d'Afrique Centrale	Secrétaire Exécutif	(241) 01-44-33-22/04-27-58-77 sebastienluc.se@gmail.com
OKOUYI Dr. Joseph	TRIDON	Conservateur Senior TRIDON	(241)07-90-55-13/06-07-56-80 okouyi_joseph@yahoo.fr
NDOMBA NGOYE Raymond	Eaux et Forêts	Coordonateur National COMIFAC/Gabon	(241)07-41-40-25/06-41-35-27 ndombangoye@yahoo.fr
MBIA KOMBE Bairy Aliou	Ministère de la Forêt de l'Environ. Protect. RN	DGAFAP Gabon	(241)04-38-88-29 mkbairy4@yahoo.fr
OVONO MENGARA Clotaire			(241)07-37-31-01 dsamarresfils@hotmail.fr
Pierre MIGOLET		Répresentant DG Forêts	(241)06-68-44-94 vitharmony_p@yahoo.fr
Mr. IVLOH Ebie		Représentant des Commun. Locales Gabon	(241)06-83-65-22/07-87-04-22
Mr.NANG BIBANG Parfait		Point Focal TRIDOM	(241) 07-34-03-81 nbpdm@yahoo.fr

5.4 LISTE DES DOCUMENTS EXAMINES

Accord de coopération TRIDOM (2005)

Compte rendu réunion des Points Focaux Opérationnels FEM&Technique PNUD pays TRIDOM

Convention d'aménagement et de transformation entre la république du Congo e SIFCO

Documents Phase préparatoire PDF-B

Document de projet et annexes

Fiche Technique état d'avancement du projet TRIDOM, juillet 2014

Plans de travail et budgets du projet

Mécanisme de Financement Durable

Plan consensuel d'occupation et d'utilisation des terres

Plan opérationnel de communication du projet TRIDOM.

Plans de travail et les budgets du projet (2009-2015, 2010, 2011, 2012)

Politique d'évaluation du PNUD, mai 2006

Politique de suivi et d'évaluation du FEM, février 2006

Programme d'activités & budget prévisionnel 2014

Protocole de création de l'USLAB transfrontalière dans l'UFA JUA-IKIE et TALA TALA

Rapports annuels technique et financier (2009, 2010, 2011)

Rapport de l'atelier de lancement (Septembre 2009)

Rapport de l'évaluation mi-parcours

Rapports de mise en œuvre du projet (PIR) APR/PIR 2009, 2010, 2011, 2012, 2013

Rapports des comités de pilotage régionaux

Rapports techniques et publications de projets

Rapport de démarrage, Projet TRIDOM. (septembre 2019).

Rapport d'activités exercice 2013

Rapport programme de sensibilisation

Rapports trimestriels (Trim I-III 2010, Trim I, II et III 2011)

Série de rapports semestriels

Série Rapports annuels 2009,2010, 2011, 2012, 2013

Série compte rendu des CST et CPR

Série de rapports de mission des équipes nationales

Série de rapports de mission de l'équipe régionale

Série rapports d'ateliers

Tout autre rapport et publication pertinents tels que les rapports Etats des lieux, les plans d'aménagement, les rapports d'atelier et activités sur le terrain, la base de données et le SIG, le dispositif de suivi, etc.

5.5 RESUME DES VISITES SUR LE TERRAIN

La mobilisation des partenaires, des institutions techniques et des communautés locales en vue d'échanger avec la mission a été bonne. Elle a été forte dans les localités comme Tala Tala, Souanké et Sembé au Congo, Assez forte au Gabon et faible au Cameroun. A Djoum au Cameroun en particulier, la mission n'a pu rencontrer les chefs de la cellule d'aménagement de la société d'exploitation forestière SFID et de la société GRACOVIR. Pourtant, ils avaient été prévenus à l'avance de la date d'arrivée de la mission. Cela pourrait être la manifestation d'un faible intérêt pour les activités du projet ou d'un programme chargé des intéressés. De manière générale, dans les villages de Seka-Koudou et de Souaba au Congo et de Makoukou au Gabon ainsi que dans les villages de Lélé, Djadom et de Mekom au Cameroun, les populations manifestent un fort intérêt pour les activités du projet en ce qui concerne les ARBRAT et les AGR. Beaucoup de jeunes braconniers manifestent l'intérêt de reconversion, ce qui est un indicateur de réussite de cette approche pour vu que les moyens d'encadrement suivent.

Les échanges avec les communautés étaient souvent très animé et participatif, signes de l'intérêt de celles-ci pour les activités du projet. Toutefois, la mission a déploré l'absence des femmes au cours de ces échanges, ce qui prouve une fois de plus que projet n'a pas pris en compte l'aspect genre dans son élaboration et elles ne pouvaient donc pas exprimer leurs points de vue du projet.

L'accueil réservé à la mission par les services techniques peut être classé en deux (02) grandes catégories : il y a des services où les agents étaient très disponibles et enthousiastes tandis que d'autres se sont dérochés aux RDV demandés par la mission.

La mission n'a pu échanger avec les personnes formées au niveau des services techniques que des ONG étaient absentes au moment du passage de la mission. Aussi, la mission n'a pas pu enquêter le nombre de personnes formées qu'elle a souhaité au départ.

Le mauvais état de la route de Zouaba au Congo a allongé les délais de route réduisant quelque peu le temps de présence de la mission dans les villages Zouaba et Sembé au Congo.

5.6 GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES INSTITUTIONS BENEFICIAIRES

Questions

1. A quel moment avez-vous été contacté au sujet du projet et quel rôle y avez-vous joué ?
2. Quel a été l'apport du projet au niveau de votre institution ?
3. Quelle est votre appréciation de cet apport du projet en terme qualitatif et quantitatif ?
4. Quelle est la pertinence de cet apport en lien avec les priorités de votre institution CC ?
5. Quelle utilisation en avez-vous fait ou est planifiée pour cet apport?
6. Quelle est votre appréciation globale de la manière dont le projet s'est mis en œuvre (Implication et coordination des institutions parties prenantes, approche d'intervention, qualité globale des produits livrés et de leur durabilité?
7. Citer deux points forts et deux points faibles de ce programme ?
8. Les perspectives ?

Guide d'entretien avec les organismes partenaires

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de l'évaluation finale du Programme d'Appui au Changements Climatiques mis en œuvre par le MINEPDED avec l'appui technique du PNUD, nous apprécierons à sa juste valeur votre contribution à cet exercice en qualité d'organisme partenaire à la mise en œuvre dudit programme.

Nous avons préparé ci-dessous quelques éléments clé sur lesquels vous pourriez fonder votre contribution soit par mail, soit par échange téléphonique, soit par rendez-vous physique. Compte tenu des contraintes de délais liées à notre mission, et en nous excusant des perturbations occasionnées dans votre emploi de temps, nous nous serons réjouis toute de même si cette contribution nous parvenait dans la journée du lundi 1^{er} juin.

1. Le rôle de votre organisation dans la mise en œuvre du projet et les principaux résultats délivrés?
2. Comment appréciez-vous l'utilisation des produits générés avec votre appui par les bénéficiaires
3. Quelle est votre appréciation globale de la manière dont le projet s'est mis en œuvre (Implication et coordination des institutions parties prenantes, approche d'intervention, qualité globale des produits livrés et de leur durabilité?
4. Quelle est votre appréciation du niveau d'appropriation des produits générés par le projet par les bénéficiaires ?
5. Citer deux points forts et deux points faibles de ce programme
6. Quelles sont les leçons apprises et les perspectives?

Guide d'entretien avec les membres du comité de pilotage

1. Quel rôle fondamental avez-vous joué dans le pilotage du programme
2. Quelle était la consistance des recommandations formulées par le comité de pilotage
3. Quel mécanisme a été mis en place pour assurer sa prise en compte dans la gestion du projet

4. Quelle est votre appréciation globale de la manière dont le projet s'est mis en œuvre (Implication et coordination des institutions parties prenantes, approche d'intervention, qualité globale des produits livrés et de leur durabilité?
5. Quelle est votre appréciation du niveau d'appropriation des produits généré par le projet par les bénéficiaires ?
6. Citer deux points forts et deux points faibles de ce programme ?
7. Quelles sont les leçons apprises?
8. Quelles sont les perspectives?

5.7 : Questionnaire utilisé et résumé des résultats

Numéro d'ordre	Questionnaire utilisé	Résumé des résultats
1	Guide d'entretien avec l'équipe du projet	Le projet a obtenu des résultats intéressants mais insuffisants. Cette insuffisance est due à un certain nombre de contraintes parmi lesquelles la faible appropriation du projet par le gouvernement (non adoption des documents importants élaborés dans le cadre du projet), la faible mobilisation du cofinancement, etc.
2	Guide d'entretien avec Direction Générale des Forêts et de la Faune	Le projet est très pertinent au regard du contexte des pays de l'espace TRIDOM. Les résultats obtenus sont insuffisants et un projet TRIDOM II est nécessaire pour consolider les acquis présents et obtenir de meilleurs résultats
3	Guide d'entretien avec les OCB et les communautés de base	Le projet est pertinent au regard des problèmes socio économiques des populations. Il y a eu un effort de sensibilisation sur la conservation de la biodiversité, mais des actions concrètes sont encore embryonnaires
4	Guide d'entretien avec les ONG partenaires du projet	Le projet répond à un besoin réel des communautés rurales. Les formations dispensées dans le cadre du projet sont très pertinentes.
5	Guide d'entretien avec PNUD pays TRIDOM	Il y a eu une faible appropriation du projet par la partie nationale, ce qui a impacté moyennement sur les résultats du projet. Les formations réalisées sont très pertinentes mais le nombre de personnes touchées n'est pas suffisant pour impacter suffisamment la conservation de la biodiversité dans les pays TRIDOM
6	Guide d'entretien avec services techniques et institutions étatiques des pays TRIDOM	Les actions du projet s'inscrivent dans les préoccupations des ministères concernés par les questions des AP. Mais il y a eu une insuffisance de communication entre l'équipe du projet et les services techniques des ministères concernés par les questions des AP
7	Guide d'entretien avec les services techniques dans les régions	Les formations réalisées sont très pertinentes mais elles n'ont pas été accompagnées d'appui logistique pour permettre de les valoriser.
8	Questionnaire d'enquête auprès des membres d'OCB et des communautés formés	L'utilité des formations est très grande et le niveau de maîtrise des connaissances acquises est assez bon. Mais il n'y a pas eu suffisamment de pratiques après celles-ci.

Annexe G [aux TdR]: Formulaire d'autorisation du rapport d'évaluation

(à remplir par le BP et le conseiller technique du PNUD-FEM affecté dans la région et à inclure dans le document final)

Rapport d'évaluation examiné et approuvé par

Bureau de pays du PNUD

Nom : _____

Signature : _____

Date : _____

CTR du PNUD-FEM

Nom : _____

Signature : _____

Date : _____

Tableau 15 : Niveau de mise en œuvre des activités et de réalisations des livrables attendus

Extrants attendus	Objectifs révisés	Niveau de mise en œuvre à la date de l'évaluation finale
Extrant 1 : Le zonage de la TRIDOM est effectif à travers l'adoption par voie légale de trois plans d'affectation des terres et leur mise en œuvre.	<i>Objectif révisé: Des propositions de plan d'occupation des terres intégré & élaborées de manière consensuelle sont disponibles pour chaque segment.</i>	Cameroun: Equipe multidisciplinaire mise en place pour conduire l'élaboration d'un Plan d'affectation des terres. - Base de données SIG a été domiciliée au ministère de tutelle pour le suivi de la dynamique des paysages, des composantes écologiques et des menaces (LAB),
		Congo : Avant-projet de Pré-Plan d'affectation des terres élaboré – Base de données SIG domicilié au ministère de tutelle
		Gabon : Equipe multidisciplinaire mise en place pour conduire l'élaboration d'un Plan d'affectation des Terres. Processus stoppé par le ministère de tutelle, en faveur d'une démarche nationale. Base de données SIG localisée dans le ministère de tutelle.
		Régional : Production de <i>cartes</i> sur les scénarios d'occupation des terres à partir des données disponibles en attendant les contributions des pays.
		Contraintes : Les arbitrages pour aboutir à des consensus prendront du temps (Plan d'affectation de terres)
		Solutions en cours : Appui d'un consultant pour accélérer le processus devant aboutir à un plan consensuel d'occupation et d'utilisation des terres dans le noyau central et les bandes transfrontalières de l'espace TRIDOM. Il s'inspirera du document du Congo.
		Leçons apprises et perspectives - La maîtrise du contexte institutionnel différent d'un Etat à l'autre facilite les dispositions à prendre pour aboutir à des consensus, mais prend du temps (incompatible avec la durée des PTA du projet) - Harmoniser le processus entre pays devant aboutir à un plan régional cohérent d'affectation des terres en rapport avec celui processus d'obtention du statut de réserve de biosphère transfrontalière.
		Synthèse: <i>En finalité, ce livrable sera atteint avant la fin du Projet. Toutefois son intériorisation impose une période conséquente de suivi de la mise en œuvre</i>
Extrant 2 : Un statut transfrontalier est adopté pour la TRIDOM et des systèmes d'aménagement opérationnels sont effectifs aux niveaux régional, national et local.	<i>Objectif révisé: Renforcement des règles opérationnelles existantes et au moins six aires protégées disposent d'un plan d'aménagement approuvé, et l'efficacité de leur aménagement est améliorée de 15% à mi-parcours et 15% à l'horizon 2015 (Fiche METT), un statut transfrontalier est obtenu et la gouvernance de l'espace est assurée.</i>	Cameroun : Les 5 aires protégées sont aménagées, pour lesquelles un plan d'aménagement est en cours de révision, un non adopté. L'efficacité de l'aménagement a augmenté de 2% à 3%, seul Boumba Bek a eu une régression de -7%. S'agissant des concessions extractives : 18 UFA avec Plan d'Aménagement. 2 UFA certifiés FSC. 7 UFA sous certification
		Congo: Les deux aires protégées ont un plan d'aménagement validé. Seuls 2/12 concessions extractives (hors noyau central TRIDOM) sont aménagées et certifiées- Amélioration de l'efficacité de l'aménagement est de 14% d'augmentation
		Gabon : Les trois aires protégées sont aménagées. L'amélioration de l'efficacité des aires protégées oscille entre 4% et 8%.
		Régional : Le processus d'obtention du statut international de Réserve de Biosphère Transfrontalière de MAB UNESCO est en cours. Les résultats de l'étude de faisabilité et la feuille de route pour les actions futures ont été validés au niveau sous régional et entériné par le CPR n°6 de février 2014. Les principaux

		paramètres devant renforcer les règles opérationnelles à intégrer le plan directeur ont été identifiés, Contraintes : La vitesse différente d'un pays à l'autre pour internaliser les recommandations de l'étude de faisabilité pour aboutir à un statut (notamment le Gabon) ; - Plusieurs actions inscrites dans la feuille de route, pour l'obtention du statut RBT ne sont pas à la portée de l'équipe de projet et pourrait certainement pas aboutir avant la fin du Projet; - L'augmentation de l'efficacité de gestion des aires protégées est tributaire de l'approbation des plans d'aménagements et de la mobilisation des moyens au-delà des capacités du projet de mise en œuvre en dépit de la mise à leur disposition d'une stratégie de surveillance continue cohérente. Solutions en cours : Début d'opérationnalisation de la stratégie et du plan de communication pour améliorer la visibilité des résultats à travers une approche ciblée pour faciliter l'aboutissement à des consensus ; Leçons apprises et (2) les perspectives : 1) La maîtrise du contexte institutionnel différent d'un Etat à l'autre facilite les dispositions à prendre pour aboutir à des consensus, mais prend du temps (incompatible avec la durée des PTA du projet) 2) Susciter l'engagement des Etat pour aboutir à un RBT Synthèse: <i>La probabilité d'atteinte de ce livrable est très fortement liée à la volonté des partenaires. Un soutien politique serait utile.</i>
Extrait 3 : Un système pour surveiller la biodiversité, l'exploitation des ressources et les fonctions écologiques est opérationnel.	Objectif révisé: <i>Le maintien de la connectivité entre les AP à travers le micro zonage, la protection accrue, les règles de gestion stricte et le suivi écologique) (1. Minkebé-Odzala; 2. Odzala-Nki par Messok-Dja ; 3. Nki-Dja via Ngoyla-Mintom, 4. Ngoyla-Mintom-Minkebé ; 5. Minkebé-Megame) et les Tendances sur l'abondance des espèces aquatiques dans les zones ciblées</i>	Cameroun: Suivi communautaire à l'aide de collecte de données sur la probabilité d'observation d'espèces (mammifères) dans 6 blocs du noyau central et des bandes transfrontalières. Congo: Suivi communautaire à l'aide de collecte de données sur la probabilité d'observation d'espèces (mammifères) dans 6 blocs du noyau central et des bandes transfrontalières. Gabon: Suivi communautaire à l'aide de collecte de données sur la probabilité d'observation d'espèces (mammifères) dans 5 blocs du noyau central et des bandes transfrontalières. Régional : Planification de la mission de reconnaissance des pistes de migrations transfrontalières des éléphants, pour servir de base de négociation avec les partenaires de terrain de l'interzone (responsables de la gestion des concessions extractives et des terroirs villageois concernés). Contraintes : Temps de mise en œuvre très limité (au plus 1,5 an budgétisé) ; Absence de budget sécurisé après la fin du Projet. Solutions en cours : Recherche de partenaires de proximité pour accéder à des ressources financières additionnelles Leçons apprises et (2) les perspectives : (1) Activités à triple effets demande des capacités scientifiques disponibles au niveau des institutions Universitaires et de recherches: Ecologique (Recolonisation des clairières et rétablissement des corridors), socio-économique (Développement à terme d'un écotourisme chez l'habitant) et socioculturelle (considération de la faune sauvage comme ressource financière) (2) Besoin d'établir un croisement avec les données bioécologique des partenaires.

		Besoin d'établir une résilience avec le paysage TNS au Nord Est et Lopé chaillu-Louessé au Sud Ouest. Synthèse: Ce livrable va être atteint au cours de cette année 2014, Toutefois l'appropriation de cet axe stratégique de la surveillance continue TRIDOM, nécessite une poursuite de financement des activités et un suivi qualitatif et quantitatif des données, dans le cadre d'un Projet TRIDOM II.
Extrait 4 : Le cadre juridique est affiné et des mécanismes d'application de la loi sont effectifs.	Objectif révisé: La pression de la chasse dans les zones critiques a diminué de 10% grâce à l'action du projet (Plan d'action LAB, AGR, Bonnes pratiques, ...) d'ici la fin du projet à trois (3) niveaux: Communautaire (Terroirs villageois clés), Concessions extractives et LAB TRIDOM	Cameroun : - Remise du premier lot des équipements LAB aux partenaires ; - Mise en place et fonctionnement du comité mixte du contentieux sur la faune sauvage ; - Lotissement de la zone de construction du Poste TRIDOM ; Congo : - Remise du premier lot des équipements LAB aux partenaires ; - Mise en place et fonctionnement du comité mixte du contentieux sur la faune sauvage ; Gabon : - Remise du premier lot des équipements LAB aux partenaires - Patrouilles Bande transfrontalière Cameroun –Gabon : une forte pression de braconnage ; - Patrouilles Bande transfrontalière Gabon–Congo : Une grande présence des populations incontrôlées avec des forts impacts humains de braconnage d'éléphants pour l'ivoire et des bons indices de présence et d'abondance des grands mammifères (Déclenchement de la problématique braconnage transfrontalier du bassin de la haute Ivindo) ; - Patrouilles Bande transfrontalière Congo –Cameroun: une situation relativement bonne entre la zone de Messock -Dja au Congo et le Parc National de Nki au Cameroun. Régional : - Mise en place d'une stratégie de surveillance continue constituée d'une combinaison d'actions. - Signature du Protocole LAB Transfrontalière TRIDOM - Feuille de route consolidée a été adoptée pour la résolution de la problématique du braconnage transfrontalier dans le bassin de la haute Ivindo; Contraintes : - Construction et mise en fonctionnement du Poste TRIDOM ; - Le développement du braconnage de l'éléphant à travers la ramification de l'orpaillage artisanal ; - Le développement du recèle asiatique sur l'ivoire à travers les entreprises de construction des infrastructures de base ; - La qualité et la quantité des effectifs mis à la disposition par les administrations habilitées ; - La signature partielle du protocole d'accord LAB TRIDOM ; Solutions en cours : - Démarrage des activités avec un campement provisoire avec des démembrements stratégiques ; Leçons apprises et (2) les perspectives :

		1) La mise en place du poste TRIDOM et ses démembrements a suscité beaucoup plus d'engouement que prévu de la part des trois gouvernements, d'où la nécessité de renforcer le budget d'équipement et d'installation pour répondre à leurs attentes (mobilisation de ressources additionnelles) 2) Renforcer le fonctionnement efficace et continu du poste TRIDOM et de ses démembrements pour réduire de manière significative le braconnage transfrontalier dans le bassin de la haute Ivindo ; 3) La mise en stage d'un étudiant pour « Cartographier les sites d'orpaillage artisanal dans le bassin de la haute Ivindo et établir le rapprochement avec le fichier officiel » (situation de référence) ; 4) La mise en stage d'un étudiant pour « Suivre l'exploitation de trois (3) sites pilotes avec possibilité de traçabilité des productions » ; Synthèse: Ce livrable va être atteint au cours de cette année 2014, avec la construction, l'équipement et le fonctionnement du poste TRIDOM. Toutefois l'appropriation de cette stratégie de surveillance continue par les bénéficiaires à tous les niveaux exige une longue pratique afin d'apprécier son impact sur le terrain
Extrait 5 : Des mécanismes sont en place pour renforcer l'efficacité de la conservation de la biodiversité dans les concessions d'exploitation forestière.	Objectif révisé : La pression de la chasse dans les zones critiques a diminué de 10% grâce à l'action du projet (mise en place des bonnes pratiques, ...) d'ici la fin du projet au niveau des concessions extractives	Cameroun : -Gabon : - Congo : Mise en place de la plateforme des acteurs du forestier de Messock Dja, en vue du maintien et/ou du rétablissement du corridor de migration des éléphants entre Congo et Cameroun, en passant par le massif forestier Messock –Dja à cheval sur les permis forestier Tala-Tala et Jua –Ikié , puis le futur site de construction du barrage hydro-électrique de Chollet pour le Congo et le Cameroun. Régional : - Identification bonnes pratiques et standards internationaux, notamment: - La reconnaissance et mise en conservation des Zones de haute valeur de conservation et des corridors de migrations des grands mammifères ; - Le respect du principe de rendement maximum et soutenu ; - Le model d'exploitation en off shore avec cathéring ; - L'appui à la mise en place et au fonctionnement des Unités de Surveillance et de Lutte Anti-Braconnage (USLAB) ; - L'introduction des brigades canines dans la lutte anti-braconnage ; - L'appui au développement des AGR dans les terroirs villageois clés. - Un consultant a été recruté pour la période allant de mi février - mi avril 2014 dans le cadre de l'élaboration du plan consensuel d'occupation et d'utilisation des terres dans le noyau central et les bandes transfrontalières de la TRIDOM (le même consultant qu'à l'Extrait 1); Contraintes : Convaincre l'acceptation d'inscription dans les cahiers de charges particuliers et la mise en œuvre des bonnes pratiques contraignantes à des concessionnaires non certifiés sur le marché international. Solutions en cours : Dialogue en cours avec les concessionnaires pour qu'ils adoptent les bonnes pratiques

		Leçons apprises et (2) les perspectives : 1) La connaissance des connections et des marchés de ces entreprises est un atout pour déclencher l'adoption et la mise en œuvre des bonnes pratiques. 2) La réplication des bonnes pratiques sur l'ensemble des segments TRIDOM en tenant compte du rapport coût-efficacité Synthèse : <i>Ce livrable sera réalisé au cette année 2014, dans le cadre des activités du consultant recruté pour l'élaboration du plan consensuel d'occupation et d'utilisation des terres. Des accords types seront signés après les négociations entre les administrations de tutelles et le secteur privé.</i>
Extrant 6 : Des initiatives communautaires viables offrant des incitations socio-économiques en faveur de la conservation de la biodiversité sont conçues et opérationnelles.	Objectif révisé : La pression de la chasse dans les zones critiques a diminué de 10% grâce à l'action du projet (Plan d'action LAB, AGR ...) d'ici la fin du projet au niveau: Communautaire (Terroirs villageois clés) et LAB TRIDOM	Cameroun: Association pour la reconversion sociale des braconniers et assimilés de l'espace TRIDOM (ARBRAT) a été créée pour servir de banque de main d'œuvre aux AGR en développement dans les terroirs villageois clés; Cinq (5) types activités génératrices de revenus (PFNL et Cultures de rentes) pour booster l'économie villageoise ont été identifiés de manière participative par les populations riveraines de six terroirs villageois situés dans le noyau central ou dans les bandes transfrontalières de l'espace TRIDOM. Congo: Association pour la reconversion sociale des braconniers et assimilés de l'espace TRIDOM (ARBRAT) a été créée pour servir de banque de main d'œuvre aux AGR en développement dans les terroirs villageois clés; Cinq (5) types activités génératrices de revenus (PFNL et Cultures de rentes) pour booster l'économie villageoise ont été identifiés de manière participative par les populations riveraines de six terroirs villageois situés dans le noyau central ou dans les bandes transfrontalières de l'espace TRIDOM. Gabon: Cinq (5) types activités génératrices de revenus (PFNL et Cultures de rentes) pour booster l'économie villageoise ont été identifiés de manière participative par les populations riveraines de six terroirs villageois situés dans le noyau central ou dans les bandes transfrontalières de l'espace TRIDOM. Régional : Mise en place Fondation Odzala-Kokoua (Partenariat Public-Privé) pour la gestion à moyen terme du PNOK et Développement d'un tourisme de haut de gamme avec une entreprise privée. Contraintes : Absence de partenaire de terrain pour les questions socio-économiques ; Solutions en cours - Déploiement des équipes du Projet sur le terrain ; - Mise en place des accords de collaboration technique avec ; CAFT, UDMK, MINAPIGA, LIGAB,

Extrait 7 : Un plan de financement multi-niveau est mis en œuvre	Objectif révisé : Déterminer les coûts incompressibles de la conservation dans les aires protégées et l'interzone et les pistes potentiels de financement durable.	CEEAC-ECOFAC -5, UICN, LCA.
		Leçons apprises et (2) les perspectives : 1) La mise en confiance des populations locales à travers l'appui au développement permet de réduire le braconnage, en brisant la chaîne de complicité ; 2) La signature des protocoles d'ententes pour booster l'économie des terroirs villageois sélectionnés pour la réduction du braconnage.
		Synthèse: <i>L'atteinte de ce livrable est fonction de la collecte d'une importante quantité de données pour montrer son impact sur le terrain et oblige à cet effet une poursuite de ces activités dans le cadre d'un projet TRIDOM II.</i>
		Régional : La compilation des données prérequis a été faite. Le recrutement d'un consultant pour la détermination des coûts récurrents de la surveillance continue et l'identification des sources locales de financement durable.
		Contraintes : Les potentiels donateurs évoluant dans l'espace TRIDOM sont plus intéressés à soutenir les activités se déroulant autour de leurs zones d'implantations ; Plusieurs sources potentielles de financement durable ont un caractère national. Participation indirecte à l'élévation du taux d'inflation.
		Solutions en cours : néant
		Leçons apprises et les perspectives : Fort potentiel de financement durable endogène nécessitant une stratégie de mobilisation.
		Synthèse: <i>Ce livrable sera effectivement atteint au cours de cette année 2014. Mais le plus important étant par la suite de mettre en place un fond TRIDOM de financement durable alimenté localement sur le principe pollueur-payeur</i>

Tableau 16 : Matrice d'évaluation

QUESTIONS EVALUATIVES	INDICATEURS	METHODES DE COLLECTE	SOURCE D'INFORMATION
FORMULATION DU PROJET			
Q1. La formulation du projet a-t-elle été satisfaisante et la stratégie de mise en œuvre élaborée, ainsi que les activités programmées, sont-elles pertinentes vis-à-vis des extrants, des résultats attendus et de l'atteinte des objectifs du projet ? (Pertinence et efficacité) • Quel a été le niveau d'efficacité et la qualité du processus de formulation du projet ? • La stratégie du projet et les approches utilisées sont-elles pertinentes pour atteindre les objectifs du projet ? • Les objectifs du projet sont-ils cohérents avec les besoins et priorités identifiés aux quatre niveaux (régional, national, espace TRIDOM et local), ainsi qu'avec les besoins exprimés par les bénéficiaires au niveau des sites visités ? • Les extrants et les résultats définis dans le cadre logique sont-ils pertinents avec les objectifs du projet à atteindre ? • Le montage du projet est-il suffisamment flexible pour prendre en compte une évolution du contexte et des parties prenantes actives dans l'espace TRIDOM ? • Comment l'approche genre a-t-elle été prise en compte dans le développement du projet et comment est-elle intégrée dans la mise en œuvre des activités ?	Appréciation sur la qualité des documents de projet et sur le processus de formulation suivi	- Revue documentaire - Entretiens avec parties prenantes - Groupes de discussion	Documents de projet, Agents gouvernementaux, Autorités nationales, Membres CST et CPR, URGP et EPN, UNOPS, PNUD, COMIFAC, WWF, Bénéficiaires du projet
	L'objectif global, l'objectif spécifique, les résultats attendus et les extrants tels que définis dans la cadre logique intégré	Revue documentaire	Document de projet, Cadre logique, Rapports d'activités, Rapport de démarrage
	Niveau de cohérence entre la stratégie et les approches utilisés et les objectifs du projet	Revue documentaire	Document de projet, Cadre logique, Rapports d'activités, Rapport de démarrage
	Niveau de cohérence entre les extrants, les résultats attendus et les objectifs définis	- Revue documentaire - Entretiens	Document de projet, Cadre logique, Rapports d'activités, Rapport de démarrage, Agents gouvernementaux, Autorités nationales, Membres CPS et CRP, URGP et EPN, UNOPS, PNUD, COMIFAC, WWF
	Les objectifs des plans et stratégies nationaux/régionaux et dans l'espace TRIDOM dans le domaine de la conservation de la biodiversité	- Revue documentaire - Entretiens avec parties prenantes	Plan de convergence de la COMIFAC, Stratégies nationales de protection de la biodiversité ; Plans de développement nationaux ; Plans d'aménagement des Aires Protégées ; Agents gouvernementaux ; Autorités nationales ; Partenaires techniques et financiers
	Les besoins exprimés par les bénéficiaires au niveau des sites et leur évolution exprimés dans les plans de développement locaux et nationaux	- Entretiens avec parties prenantes - Groupes de discussion - Revue documentaire	Bénéficiaires sur les sites d'intervention du projet visités ; Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; Plans de développement locaux et nationaux
	Les évolutions des contextes politique, socioéconomique, et écologique majeures qui se sont produites dans les trois pays d'intervention depuis le démarrage de TRIDOM	- Revue documentaire - Entretiens	Document de projet ; Cadre logique ; Rapports d'activités ; Rapport de démarrage ; Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; Partenaires techniques et financiers ; Membres CST et CPR ; COMIFAC ; URGP et EPN
	Niveau de prise en compte de l'approche genre lors de la formulation du projet	- Revue documentaire - Entretiens	Document de projet ; Cadre logique ; Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; URGP et EPN ; UNOPS, PNUD et COMIFAC
	Niveau d'intégration de l'approche genre dans les stratégies de mise en œuvre des	- Revue documentaire - Entretiens - Groupes de discussions	Rapports d'activités ; Rapport de démarrage ; Membres CPS et CRP ; URGP et EPN ; UNOPS, PNUD et COMIFAC ; Bénéficiaires ;

	activités, dans les comités décisionnel (CPS et CRP) et de gestion		Associations féminines
APPROCHE DE MISE EN ŒUVRE			
Q2. Les différentes parties prenantes au niveau national et local se sont-elles appropriées le projet et ses interventions, et leur niveau de participation est-il adéquat ? (Pertinence, efficacité, efficience et viabilité) • Quel est le positionnement du projet dans le paysage institutionnel dynamique ? • Quel est le taux d'appropriation du projet par les bénéficiaires ? • Quel est le niveau d'implication des partenaires dans le cadre de la gestion adaptative du projet, la planification et la mise en œuvre des activités ? • Quel est le niveau de participation des acteurs locaux à la gestion du projet et à la prise de décision ?	Niveau de positionnement du projet dans le paysage institutionnel dynamique	Entretiens	Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; Partenaires techniques et financiers URGP et EPN ; UNOPS, PNUD ; COMIFAC ; WWF ; Bénéficiaires
	Niveau d'appropriation par les bénéficiaires des activités du projet	- Entretiens - Groupes de discussion	Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; URG et EPN ; UNOPS, PNUD ; COMIFAC ; WWF ; Bénéficiaires
	Niveau de satisfaction des partenaires vis-à-vis de l'implication dans le processus décisionnel et de gestion	- Entretiens - Groupes de discussions	Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; Membres CST et CPR ; URG et EPN ; UNOPS, PNUD ; COMIFAC ; WWF ; Bénéficiaires
	Niveau de satisfaction des communautés locales vis-à-vis de l'implication dans le processus décisionnel et de gestion	Groupes de discussions	Bénéficiaires
Q3. L'approche de reproduction, de diffusion de l'information et de communication des activités et des résultats est-elle adéquate ? (Efficacité et efficience) • Quelle est la probabilité de réplication des activités promues et des extrants attendus ? • Quel est le niveau de communication entre les partenaires du projet ? • Quel est le niveau de collaboration avec les autres partenaires institutionnels extérieurs au projet ? • Quels sont les liens entre le projet et d'autres interventions dans le secteur ?	Niveau de positionnement du projet dans le paysage institutionnel dynamique	Entretiens	Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; Partenaires techniques et financiers ; URG et EPN ; UNOPS, PNUD ; COMIFAC ; WWF ; Bénéficiaires
	Niveau d'appropriation par les bénéficiaires des activités du projet	- Entretiens - Groupes de discussion	Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; URG et EPN ; UNOPS, PNUD ; COMIFAC ; WWF ; Bénéficiaires
	Niveau de satisfaction des partenaires vis-à-vis de l'implication dans le processus décisionnel et de gestion	- Entretiens - Groupes de discussions	Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; Membres CST et CPR ; URG et EPN ; UNOPS, PNUD ; COMIFAC ; WWF ; Bénéficiaires
	Niveau de satisfaction des communautés locales vis-à-vis de l'implication dans le processus décisionnel et de gestion	Groupes de discussions	Bénéficiaires
Q3. L'approche de reproduction, de diffusion de l'information et de communication des activités et des résultats est-elle adéquate ? (Efficacité et efficience) Quelle est la probabilité de réplication des activités	Exemples d'outils de communication et de diffusion de l'information mis en place	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports d'activités ; PIRs/APRs ; URG et EPN
	Degré de communication entre les partenaires et les acteurs impliqués	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports d'activités ; PIRs/APRs ; Partenaires techniques et financiers ; Membres CPR et CST ; URG et EPN ; UNOPS, PNUD ; WWF ;

promues et des extrants attendus ? • Quel est le niveau de communication entre les partenaires du projet ? • Quel est le niveau de collaboration avec les autres partenaires institutionnels extérieurs au projet ? • Quels sont les liens entre le projet et d'autres interventions dans le secteur ?	Appréciation sur la probabilité de réplication des activités promues et des extrants attendus	- Revue documentaire - Entretiens - Groupes de discussions	Rapports d'activités ; Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; Membres CST et CPR ; URGP et EPN ; UNOPS, PNUD ; WWF ; Bénéficiaires
	Nombre et exemples de liens entre le projet et d'autres interventions dans le secteur	Entrevues	URGP et EPN UNOPS, PNUD ; WWF ; Partenaires techniques
	Niveau de satisfaction de la collaboration entre le projet TRIDOM et des partenaires institutionnels extérieurs	Entrevues	URGP et EPN ; UNOPS, PNUD ; WWF ; Partenaires institutionnels
Q4. Quels sont les avantages comparatifs de l'UNOPS et le PNUD ? (Efficacité et efficience) • Quelle est la plus value de l'UNOPS et du PNUD ? Leur rôle en termes de suiviévaluation suit-il les exigences du PNUD <i>Handbook on M&E for results</i> ?	Perception des différentes parties prenantes sur la plus-value de l'UNOPS et du PNUD	- Entretiens - Groupes de discussions	Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; Membres CST et CPR ; URGP et EPN ; UNOPS, PNUD ; WWF ; COMIFAC ; Bénéficiaires ; Partenaires techniques
	Rôles définis et rôles effectifs de l'UNOPS et du PNUD	- Revue documentaire - Entretiens	Documents de projet ; Rapport atelier de démarrage ; UNOPS, PNUD
MISE EN ŒUVRE			
Q5. La planification financière et la programmation des activités est-elle efficiente ? (efficience et efficacité) • Comment le Plan pluriannuel de travail et les Plans de travail Annuels sont-ils utilisés ? • Quelle est la disponibilité du budget par rapport aux activités inscrites dans le cadre logique ? • Les équipes sont-elles efficaces dans le développement des budgets annuels, le suivi-budgétaire et quels sont les taux de réalisation ? • Quel est le ratio frais de fonctionnement et coûts des activités, produits ? • Les fonds ont-ils été mis à disposition dans les délais requis, tant de la part de l'UNOPS (SNOC, AFO, HQ) que de l'URGP ? • Les cofinancements ont-ils été effectivement mobilisés ? • Au regard des activités mises en œuvre depuis le démarrage du projet et des défis identifiés, le calendrier de mise en œuvre est-il toujours	Appréciation sur la qualité, la pertinence et l'utilisation du Plan pluriannuel de travail et des Plans de travail Annuels	- Revue documentaire - Entretiens	Plan pluriannuel de travail ; Plans de travail annuels ; Membres CST et CPR ; URGP et EPN ; UNOPS, PNUD
	Niveau de décaissement effectif vs. planifié	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports financiers ; Rapports d'activités ; PIRs ; Responsable financier
	Niveau de décaissement vs. niveau de mise en œuvre des activités	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports financiers ; Rapports d'activités ; PIRs ; Responsable financier
	Appréciation sur la disponibilité du budget par rapport aux activités restantes	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports financiers ; Rapports d'activités ; PIRs ; Membres CST et CPR ; Responsable financier ; URGP et EPN ; UNOPS, PNUD
	Délais de développement des budgets annuels	Revue documentaire	Budgets annuels
	Appréciation sur la qualité du suivi budgétaire réalisé	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports financiers ; Rapports d'activités ; PIRs ; Responsable financier
	Frais de fonctionnement	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports financiers ; Rapports d'activités ; PIRs ; Responsable financier
	Délais moyens de mise à disposition des fonds	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports financiers ; Rapports d'activités ; PIRs ; Responsable financier
	Niveau de mobilisation des cofinancements	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports financiers ; Rapports d'activités ; PIRs ; Responsable financier
	Niveau de mise en œuvre des activités vs. Calendrier initial	Revue documentaire	Document de projet ; Rapport atelier de démarrage
	Niveau d'exécution des 5	- Revue documentaire - Entretiens	Document de projet ; Rapport atelier de démarrage ; Plans de travail

réaliste et/ou doit-il être révisé ? • Quel est le niveau d'exécution des 5 déclencheurs pour obtenir l'accord pour la Tranche II du projet (années 5 à 7)	déclencheurs pour l'obtention de la tranche II du projet		annuels ; Rapports d'activités ; PIRs ; Membres CST et CPR ; URGP et EPN ; UNOPS, PNUD
Q6. Le système de suivi-évaluation est-il efficient ? (Efficience) • Est-il en accord avec les exigences du FEM ? • Les outils de suivi et de rapportage mis en place fournissent-ils l'information nécessaire ? Associent-ils les partenaires clés ? Des outils supplémentaires sont-ils nécessaires ? • Les indicateurs définis dans le cadre logique sont-ils SMART ? • Les données de base sont-elles disponibles ? • Quelles est l'appréciation des DO Rating et des IP Rating ?	Appréciation sur les procédures et les outils de suivi et évaluation et de rapportage	- Revue documentaire - Entretiens	Document de projet ; Rapport atelier de démarrage ; Plans de travail annuels ; Rapports d'activités ; PIRs ; Membres CST et CPR ; URGP et EPN ; UNOPS, PNUD ; WWF
	Procédures décrits dans le PNUD Handbook on M&E for results	Revue documentaire	PNUD Handbook on M&E for results
	Niveau de cohérence de ce cadre logique avec les exigences du FEM en la matière	- Revue documentaire - Entretiens	Cadre logique ; PNUD/FEM
	Appréciation sur les indicateurs (SMART ?)	Revue documentaire	Cadre logique
	Appréciation sur les données de base disponibles	- Revue documentaire - Entretiens	Document de projet ; cadre logique ; Rapport atelier de démarrage ; Plans de travail annuels ; PIRs ; URGP ; UNOPS
	Appréciation sur les DO Rating et des IP Rating	Revue documentaire	PIRs
Q7. Les mécanismes, modalités et moyens de coordination et de (Efficience) • Les modalités et procédures de gestion administrative, comptable et financière posent-elles des défis ? • La définition des rôles des organes de consultation et des organes de gestion est-elle suffisamment claire ? • Le Comité Scientifique et Technique (CST), le Comité de Pilotage Régional (CPR) et la Revue Tripartite (RTP) jouent-ils leurs rôles et apportent-ils une direction et un soutien suffisant au projet ? • Quels sont les moyens logistiques et humains mis en œuvre au niveau de l'URGP et des EPN, et quelles sont les procédures de recrutement mises en œuvre ? • Quelle est l'appréciation de la qualité des mécanismes de gestion et de coordination au niveau de l'URGP et des EPN ?	Nature et qualité des mécanismes et rapports de suivi de gestion en place	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports financiers ; Rapports d'activités PIRs ; URGP et EPN
	Niveau de satisfaction vis-à-vis du processus de prise de décisions	- Entretiens - Groupes de discussions	Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; URGP et EPN ; UNOPS et PNUD ; COMIFAC ; WWF ; Bénéficiaires
	Appréciation de la transparence et de l'efficacité de la gestion du projet par ses principales parties prenantes	- Entretiens - Groupes de discussions	Membres CST et CPR ; URGP et EPN ; UNOPS et PNUD ; COMIFAC ; WWF ; Bénéficiaires
	Rôles définis et effectifs des différents organes de consultation et des organes de gestion	- Revue documentaire - Entretiens - Groupes de discussions	Rapports d'activités ; Rapports du CST, du CPR et de la RTP ; Rapports thématiques ; PIRs ; Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; Membres CST et CPR ; URGP et EPN ; UNOPS et PNUD ; COMIFAC ; WWF ; Bénéficiaires
	Moyens humains déployés au niveau de l'URGP, des EPN et des sites d'intervention du projet	- Revue documentaire - Entretiens	Documents de projet ; Rapports d'activités ; Rapports des réunions du CPR ; Rapports thématiques ; PIRs ; Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; Membres CST et CPR ; URGP et EPN ; UNOPS et PNUD ; WWF, COMIFAC
	Les rôles définis et effectifs du	- Revue documentaire - Entretiens	Documents de projet ; Rapports d'activités ; Rapports des réunions

• Quel est le niveau de communication interne entre les équipes du projet et vers les partenaires nationaux et locaux ? • Quel est le niveau de performance en termes de gestion et de coordination, de gestion des équipes, et de mise en œuvre des arrangements institutionnels ? • L'assistance technique de l'UNOPS et du PNUD répond-elle aux besoins ? • Quel est le niveau de collaboration entre UNOPS et le WWF ? • Le WWF est-il efficace quant à la mise en œuvre des activités de terrain telles que prévu dans le contrat de l'assistance technique ?	personnel		du CPR ; Rapports thématiques ; PIRs ; Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; URGP et EPN ; UNOPS et PNUD ; COMIFAC ; WWF
	Moyens logistiques mis en œuvre	- Revue documentaire - Entretiens	Documents de projet ; Rapports d'activités ; Rapports des réunions du CPR ; Rapports thématiques ; PIRs ; Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; Membres CST et CPR ; URGP et EPN ; UNOPS et PNUD ; COMIFAC ; WWF
	Niveau de performance en termes de gestion et de coordination, de gestion des équipes, de mise en œuvre des arrangements institutionnels ?	- Revue documentaire - Entretiens	Documents de projet ; Rapports d'activités ; Rapports des réunions du CPR ; Rapports thématiques ; PIRs ; Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; Membres CST et CPR ; URGP et EPN ; UNOPS et PNUD ; COMIFAC ; WWF
	Niveau de satisfaction vis-à-vis de l'assistance technique fournie par UNOPS et PNUD	- Entretiens - Groupes de discussion	Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; COMIFAC ; WWF ; Bénéficiaires
	Appréciation sur la qualité de la coordination et des synergies entre UNOPS, PNUD et WWF	Entretiens	Membres CST et CPR ; URGP et EPN ; UNOPS et PNUD ; WWF
	Appréciation sur la plus-value du contrat d'assistance technique avec le WWF	- Revue documentaire - Entretiens	Contrat d'assistance technique avec le WWF ; Rapports d'activités ; URGP et EPN ; UNOPS et PNUD ; WWF
	Appréciation de la qualité du travail réalisé par le WWF	- Revue documentaire - Entrevues - Groupes de discussions	Rapports d'activités ; Rapports des réunions du CPR ; Rapports thématiques ; Plans de travail annuels ; PIRs ; Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; URGP et EPN ; UNOPS et PNUD ; WWF ; Bénéficiaires
Q8. La gestion des risques et des facteurs sous-jacents est-elle efficiente ? Efficience) • Les risques identifiés dans le document de projet, dans les APR/PIR et dans le risk log des rapports périodiques sont ils les risques les plus importants et ont-ils été suivis et/ou évalués? • Les mesures d'atténuation proposées et la réponse de la direction aux risques sont-elles appropriées ? • Le système de gestion des risques PNUD-FEM est-il adéquatement mis en œuvre ? • Les facteurs sous-jacents	Risques identifiés et niveau de notation de ces risques	Revue documentaire	Documents de projet ; PIRs/APRs ; Risk log
	Mesures d'atténuation proposées et réponse de la direction	Revue documentaire	Documents de projet ; PIRs/APRs ; Risklog
	Niveau actuel de ces risques	- Revue documentaire - Entretiens - Groupes de discussion	Rapports d'activités ; PIRs/APRs ; Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; URGP et EPN ; UNOPS et PNUD ; WWF ; Bénéficiaires
	Appréciation sur le système de gestion des risques du PNUD/FEM et sur sa mise en œuvre	- Revue documentaire - Entretiens	Système de gestion des risques ; Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; URGP et EPN ; UNOPS et PNUD ; WWF ; Bénéficiaires
	Niveau de prise en compte des facteurs extérieurs	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports d'activités ; PIRs/APRs ; Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; URGP et EPN ; UNOPS et PNUD ; WWF ;

clés sont-ils pris en compte ? • Le projet devrait-il se retrouver dans la catégorie des « projets à risque » ?			Bénéficiaires
RESULTATS			
Q9. Quelle est la contribution à ce stade de la mise en œuvre du projet à l'atteinte des résultats attendus et de l'objectif ? Efficacité) • Quel est le niveau de réalisation de l'ensemble des produits attendus ? • Quel est le niveau de contribution de ces produits aux attentes du projet ? • Quelle est la qualité du travail réalisé par le WWF ? • Quelle est la contribution du projet au développement des compétences du personnel national ? • Quel est le rapport coût/efficacité associé au niveau de réalisation des résultats attendus ? • Comment la valeur des indicateurs définis dans le cadre logique évolue-t-elle ? • Le projet progresse-t-il sur les conditions préalables à l'atteinte des impacts ? • Quels sont les facteurs présents pouvant influencer de manière significative sur l'atteinte de ces impacts ? • Quelle est la contribution des activités à l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement (focus biodiversité, réduction de la pauvreté et genre)	Niveau de réalisation de l'ensemble des produits attendus	- Revue documentaire - Entretiens - Groupes de discussions	Cadre logique ; Rapports d'activités ; Rapports des réunions du CPR ; Rapports thématiques ; Plans de travail annuels ; PIRs ; URGP et EPN ; UNOPS et PNUD ; WWF ; Bénéficiaires
	Niveau de contribution des produits réalisés aux résultats attendus	Revue documentaire	Cadre logique ; Rapports d'activités ; Rapports des réunions du CPR ; Rapports thématiques ; Plans de travail annuels ; PIRs ; Synthèse des produits
	Appréciation sur la contribution du projet au développement des compétences du personnel national	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports d'activités ; Rapports des réunions du CPR ; Rapports thématiques ; Plans de travail annuels ; PIRs ; Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; URGP et EPN ; UNOPS et PNUD ; WWF
	Rapport coût/efficacité associé au niveau de réalisation des résultats attendus et au travail réalisé par le WWF	- Revue documentaire - Entretiens - Groupes de discussions	Cadre logique ; Rapports d'activités ; Rapports des réunions du CPR ; Rapports thématiques ; Plans de travail annuels ; PIRs
	Evolution de la valeur des indicateurs	Revue documentaire	Cadre logique ; Rapports d'activités ; PIRs
	Appréciation sur la probabilité d'atteinte des impacts	- Revue documentaire - Entretiens - Groupes de discussion	Rapports d'activités ; Rapports des réunions du CPR ; Rapports thématiques ; Plans de travail annuels ; PIRs ; Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; Membres CST et CPR ; URGP et EPN ; ☐ UNOPS et PNUD ; WWF ; Bénéficiaires
	Facteurs pouvant influencer sur l'atteinte des impacts	- Revue documentaire - Entretiens - Groupes de discussion	Rapports d'activités ; Rapports des réunions du CPR ; Rapports thématiques ; Plans de travail annuels ; PIRs ; Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; Membres CST et CPR ; URGP et EPN ; UNOPS et PNUD ; WWF ; Bénéficiaires
	Facteurs pouvant influencer sur l'atteinte des impacts	- Revue documentaire - Entretiens - Groupes de discussion	Rapports d'activités ; Rapports des réunions du CPR ; Rapports thématiques ; Plans de travail annuels ; PIRs ; Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; Membres CST et CPR ; URGP et EPN ; UNOPS et PNUD ; WWF ; Bénéficiaires
	Niveau de contribution des activités à l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement en termes de protection de la biodiversité, de réduction de la pauvreté	Revue documentaire	Rapports d'activités ; Rapports des réunions du CPR ; Rapports thématiques ; Plans de travail annuels ; PIRs.

	et de promotion d'une approche genre		
Q10. Quelle est la probabilité de durabilité, de vulgarisation et de réplication des résultats après la mise en oeuvre du projet ? (Viabilité) • Quels sont les facteurs de durabilité environnementale, socio-économique et institutionnelle ? • Le projet est-il sur la voie de mettre en place les conditions nécessaires à la durabilité d'une conservation efficace et efficiente de la biodiversité transfrontalière dans l'interzone du Dja-Odzala-Minkébé ? • Dans quelle mesure l'approche actuelle du projet en termes de développement des compétences du personnel national contribue-t-elle à cette durabilité ?	Facteurs environnementaux, socioéconomiques ou institutionnels qui risquent de remettre en cause la durabilité des résultats atteints	- Entretiens - Revue documentaire	
	Appréciation sur les conditions mises en place par le projet pour garantir la durabilité d'une conservation efficace et efficiente de la biodiversité transfrontalière dans l'interzone du Dja-Odzala-Minkébé	- Entretiens - Groupes de discussion	Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; URGP et EPN ; UNOPS et PNUD ; WWF ; Bénéficiaires
	Exemple de résultats en termes de développement des compétences du personnel national qui peuvent contribuer à la durabilité	Revue documentaire	Rapports d'activités ; Rapports des réunions du CPR ; Rapports thématiques ; Plans de travail annuels ; PIRs

Tableau 17: Notations pour les résultats, l'efficacité, l'efficience, le suivi, l'évaluation des enquêtes, de durabilité et pertinence du projet.

<i>Notations pour les résultats, l'efficacité, l'efficience, le suivi et l'évaluation et les enquêtes</i>	<i>Notations de durabilité :</i>	<i>Notations de la pertinence</i>
6 Très satisfaisant (HS) : pas de lacunes 5 Satisfaisant (S) : lacunes mineures 4 Modérément satisfaisant (MS) 3 Modérément Insatisfaisant (MU) : des lacunes importantes 2 Insatisfaisant (U) : problèmes majeurs 1 Très insatisfaisant (HU) : de graves problèmes	4 Probables (L) : risques négligeables pour la durabilité 3 Moyennement probable (MP) : risques modérés 2 Moyennement peu probable (MU) : des risques importants 1 Improbable (U) : risques graves	2 Pertinent (P) 1 Pas pertinent (PP) <i>Notations de l'impact :</i> 3 Satisfaisant (S) 2 Minimale (M) 1 Négligeable (N)
<i>Notations supplémentaires le cas échéant :</i> Sans objet (S.O.) Évaluation impossible (E.I.)		