



RAPPORT EVALUATION MI-PARCOURS

"PROGRAMME D'APPUI A LA REFORESTATION AU RWANDA"

12/3/2010

URS BLOESCH / LAURIEN NGIRABANZI

CODE NAVISION: 0604311

CODE DGCD: NN 3003082

---

## Pays Partenaire

### Rapport Evaluation mi-parcours PROGRAMME D'APPUI À LA REFORESTATION AU RWANDA (PAREF)

---

N° d'intervention DGCD:	NN 3003082
Code Navision CTB:	0604311
Partenaire institutionnel:	Ministère des Forêts et des Mines (depuis 2/12/2009)
Durée de l'intervention:	39 mois
Durée de la Convention Spécifique:	5 ans
Date du démarrage de l'intervention:	01/04/08
Contribution Rwanda (pays partenaire):	EUR 125 000
Contribution de la Belgique:	EUR 3 000 000
Contribution totale:	EUR 3 125 000
Secteurs d'intervention:	31210

#### Equipe d'évaluation

Dr. Urs Bloesch, Consultant International, Chef de mission

Mr. Laurien Ngirabanzi, Consultant National

## Liste des acronymes et abréviations

BAD :	Banque Africaine de Développement
BNR :	Banque Nationale du Rwanda
CDF :	Community Development Fund
C-GIS :	Centre GIS, Université Nationale du Rwanda, Huye
CTB :	Coopération Technique Belge
DAF :	Direction Administratif et Financier
DAO :	Dossier d'Appel d'Offres
DG :	Directeur Général
DTF :	Document Technique et Financier
EDRPS :	<i>Economic Development Poverty Reduction Strategy</i>
EMP :	Evaluation à mi-parcours
FAO :	<i>Food and Agriculture Organization of the United Nations</i>
FFN :	Fonds Forestier National
FFD :	Fonds Forestier de District
FIDA :	Fonds International de Développement Agricole
GGF :	Groupeement de Gestion Forestière
GIS :	<i>Geographical Information System</i>
HIMO :	Haute Intensité de Main-d'œuvre
IFDC :	<i>International Fertilizer Development Center</i>
ISAR :	Institut des Sciences Agronomiques du Rwanda
JAF :	<i>Joint Action Forestier</i>
MINAFFET :	Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération
MINAGRI :	Ministère de l'Agriculture et des Ressources Animales
MINALOC :	Ministère de l'Administration Locale, de la Bonne Gouvernance, du Développement Communautaires et des Affaires Sociales
MINELA :	Ministère le l'Environnement et des Terres
MINECOFIN :	Ministère des Finances et de la Planification Economique
MINIFOM :	Ministère des Forêts et des Mines
MININFRA :	Ministère des Infrastructures
MINIRENA :	Ministère des Ressources Naturelles
MINITERE :	Ministère des Terres, de l'Environnement, des Forêts, de l'Eau et des Mines
NAFA :	<i>National Forest Authority</i>
OCDE :	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
PADL :	Programme d'Appui au Développement Local
PAFD :	Plan d'Aménagement Forestier du District
PAFOR :	Projet d'Appui à l'Aménagement des Forêts du Rwanda
PAREF :	Programme d'Appui à la Reforestation au Rwanda
PAREF II :	<i>Support Programme to the Reforestation of 9 Districts of the Northern and Western Provinces of Rwanda</i> (Programme d'Appui à la Reforestation au Rwanda II)
SIG :	Système d'Information Géographique
PFN :	Plan Forestier National
PNUD :	Programme des Nations unies pour le Développement

RIAM :	<i>Rwanda Institute of Administration and Management</i>
SDA :	Schéma Directeur d'Approvisionnement
SIEP :	Système d'Information et d'Evaluation Permanente
SMCL :	Structure Mixte de Concertation Locale
SNVA :	Système Nationale de Vulgarisation Agricole
SP :	Secrétaire Permanent
TdR :	Termes de Référence
TIG :	Travaux d'Intérêt Général
UGP :	Unité de Gestion du Programme
UNR :	Université Nationale du Rwanda

# TABLE DE MATIERES

<b>1</b>	<b>Introduction.....</b>	<b>11</b>
1.1	<i>Brève présentation du Programme .....</i>	<i>11</i>
1.2	<i>Objectifs et contexte de l'évaluation à mi-parcours .....</i>	<i>12</i>
1.3	<i>Méthodologie de l'évaluation à mi-parcours .....</i>	<i>12</i>
<b>2</b>	<b>Historique et contexte .....</b>	<b>14</b>
2.1	<i>Préparation de l'intervention .....</i>	<i>14</i>
2.1.1	Programmation.....	14
2.1.2	Identification .....	14
2.1.3	Formulation.....	15
2.2	<i>Contexte politique et institutionnel .....</i>	<i>15</i>
<b>3</b>	<b>Analyse du Cadre Logic actuel .....</b>	<b>17</b>
3.1	<i>Objectif Spécifique .....</i>	<i>17</i>
3.2	<i>Résultats .....</i>	<i>17</i>
3.3	<i>Indicateurs .....</i>	<i>17</i>
3.4	<i>Hypothèses .....</i>	<i>17</i>
<b>4</b>	<b>Implémentation et réalisations.....</b>	<b>19</b>
4.1	<i>Résultat 1: Les capacités institutionnelles depuis le niveau central jusqu'au niveau décentralisé sont renforcées .....</i>	<i>19</i>
4.1.1	Recommandations.....	21
4.2	<i>Résultat 2: Les ressources forestières dans les 6 Districts pilotes retenus sont augmentées et diversifiées et leur gestion est améliorée .....</i>	<i>22</i>
4.2.1	Recommandations.....	23
4.3	<i>Résultat 3: Les actions de valorisation du bois et d'économie d'énergie sont promues.....</i>	<i>24</i>
4.3.1	Recommandations.....	24
<b>5</b>	<b>Evaluation.....</b>	<b>25</b>
5.1	<i>Critères de base .....</i>	<i>25</i>
5.1.1	Relevance (Pertinence) .....	25
5.1.2	Efficiencie .....	25
5.1.3	Efficacité .....	27
5.1.4	Durabilité .....	27
5.1.5	Cohérence .....	28
5.1.6	Impact .....	28
5.2	<i>Thèmes transversaux.....</i>	<i>28</i>
5.2.1	Egalité entre femmes et hommes .....	28
5.2.2	Environnement.....	29
5.2.3	Economie sociale .....	29
5.2.4	Droits des enfants.....	29

5.3	<i>Critères-HARMO</i> .....	30
5.3.1	Harmonisation (voire Chapitre 5.1.5 Cohérence).....	30
5.3.2	Alignement.....	30
5.3.3	Gestion axée sur les résultats de développement.....	30
5.3.4	Responsabilité mutuelle.....	30
5.3.5	Appropriation.....	30
<b>6</b>	<b>Organisation &amp; Gestion</b> .....	<b>31</b>
6.1	<i>Structure &amp; Personnel de l'intervention</i> .....	31
6.2	<i>Gestion des ressources (finances, personnel &amp; matériel)</i> .....	31
6.3	<i>Planification &amp; Implémentation</i> .....	32
6.4	<i>Suivi &amp; Evaluation</i> .....	33
6.5	<i>Documentation &amp; Rapportage</i> .....	33
6.6	<i>Technologies</i> .....	34
6.7	<i>Réseau &amp; Synergies avec d'autres projets</i> .....	34
<b>7</b>	<b>Stakeholders</b> .....	<b>35</b>
7.1	<i>SMCL</i> .....	35
7.2	<i>Partenaires institutionnels</i> .....	35
7.3	<i>Bénéficiaires</i> .....	36
7.4	<i>Acteurs concernés</i> .....	36
<b>8</b>	<b>Conclusions</b> .....	<b>38</b>
8.1	<i>Principaux constats et conclusions</i> .....	38
8.1.1	Relevance (Pertinence).....	38
8.1.2	Efficiéce.....	38
8.1.3	Efficacité.....	38
8.1.4	Durabilité.....	38
8.1.5	Cohérence.....	38
8.1.6	Impact.....	39
8.1.7	Autres critères d'évaluation.....	39
8.2	<i>Recommandations principales</i> .....	39
8.2.1	Pour la SMCL.....	39
8.2.2	Pour le Programme.....	39
8.2.3	Pour le NAFA/MINIFOM.....	41
8.2.4	Pour la Coopération Belge et la CTB.....	42
8.2.5	Nouvelle phase.....	42
8.3	<i>Conclusions générales</i> .....	42
<b>Annexe 1: Les termes de références de L'EMP</b> .....		<b>45</b>
<b>Annexe 2: Liste des membres de l'équipe de l'évaluation</b> .....		<b>46</b>
<b>Annexe 3 : Programme de Mission</b> .....		<b>47</b>

<b>Annexe 4 : Cadre logique .....</b>	<b>48</b>
<b>Annexe 5 : Zones d'interventions PAREF I/II.....</b>	<b>53</b>
<b>Annexe 6: Liste des personnes / organisations consultées.....</b>	<b>54</b>
<b>Annexe 7: Les lieux visités.....</b>	<b>55</b>
<b>Annexe 8 : Documents et rapports consultés.....</b>	<b>56</b>

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1 : Bilan d'avancement synthétique des activités au niveau de l'appui institutionnel.....</b>	<b>19</b>
<b>Tableau 2 : Bilan d'avancement synthétique des activités au niveau de l'augmentation de l'offre en bois.....</b>	<b>22</b>
<b>Tableau 3 : Bilan d'avancement synthétique des activités au niveau de la réduction de la demande en bois.....</b>	<b>24</b>
<b>Tableau 4 : Dépenses Programme 31/12/2009.....</b>	<b>26</b>

## RESUME

La CTB a organisé une évaluation à mi-parcours du Programme d'Appui à la Reforestation du Rwanda qui devrait permettre aux principaux acteurs concernés à savoir le l'UGP, le NAFA, le MINIFOM, la CTB et la Coopération Belge de prendre des décisions nécessaires pour améliorer la performance du Programme si nécessaire. En outre, l'EMP est particulièrement importante dans la mesure où une nouvelle convention spécifique portant sur une seconde phase de 6 millions € devrait être signée au plus tard en juin 2010.

Cette évaluation s'est déroulée du 22/01 au 05/02/2010 à Kigali au siège du Programme, dans la zone d'intervention du Programme constituée de six Districts dont trois situés dans la Province du Nord (Gakenke, Rulindo, Gicumbi) et trois autres dans la Province de l'Est (Bugesera, Ngoma, Kirehe) et au siège de la Centrale des Graines Forestières de l'ISAR à Huye.

Le Programme prévoit d'atteindre les objectifs global et spécifique ambitieux dans le temps et retenus à travers trois composantes à savoir : 1) Le renforcement des capacités institutionnelles des structures qui gèrent les ressources forestières depuis le niveau central jusqu'au niveau décentralisé; 2) l'augmentation des ressources forestières dans les six Districts pilotes retenus et l'amélioration de leur gestion, et 3) la valorisation du bois et l'économie d'énergie.

Les efforts sont déployés pour la disponibilisation des outils de décision en matière de gestion forestière au profit du NAFA, renforcement des capacités de NAFA et Districts et dans l'augmentation des ressources forestières. En effet

- La monographie des principales espèces (agro)forestières favorables pour le reboisement au Rwanda par zone agro-écologique et le manuel de gestion sylvicole ont été réalisés, et l'étude de référence pour la situation du genre dans le secteur forestier et proposition de plan d'action est en cours.
- Le draft du plan d'action d'une stratégie de communication et d'un plan d'action en matière de communication pour le secteur forestier rwandais sont disponibles.
- L'élaboration d'un plan d'aménagement forestier de district de Gicumbi est en cours de finalisation et un guide de mise en œuvre des PAFD est en cours de réalisation depuis mi-janvier 2010 par un consultant international avec la participation d'un cadre du NAFA et son achèvement est prévu à la mi-mars 2010.
- Les activités de reboisement ont été réalisées au cours de la campagne 2008 sur 328 ha avec un taux de reprise de 47%, et sur 1'700 ha au cours de la campagne 2009, campagne qui est en cours pour se terminer en avril 2010. Le taux d'exécution à fin janvier 2010 est estimé à 58%.
- Une convention de financement de l'ISAR par le PAREF pour renforcer les capacités de la Centrale des Graines Forestières pour la collecte, la conservation et la commercialisation des semences, la formation et suivi des pépiniéristes a été signée en début avril 2009.

Certaines difficultés rencontrées lors de la réalisation de ces activités ont été relevées par l'EMP :

- Le retard enregistré dans le recrutement du personnel de NAFA et la suppression du poste de Chargé de l'environnement au niveau des districts en fin 2009 a retardé les activités du Programme et n'a pas favorisé l'appropriation par NAFA des études réalisées par le Programme. Ces retards ont eu également comme conséquence la non surveillance des

travaux exécutés par les opérateurs, ce qui a produit un travail de mauvaise qualité sur certains sites.

- Les plans d'aménagement forestier des cinq districts : Bugesera, Gakenke, Kirehe, Ngoma et Rulindo ne sont pas encore validés pour pouvoir être actualisés en vue de leur mise en œuvre.
- Les activités de production et de plantations de plants est assurée par les opérateurs privés (associations) souvent venant de l'extérieur du District et ne disposant souvent pas de personnel technique et d'expertise. Les opérateurs privés chargés de la production des plants n'ont pas dispensé une formation aux pépiniéristes d'autant plus qu'ils n'ont pas la capacité. En plus, l'implication de la population se limite souvent à la main-d'œuvre salariée et la qualité des réalisations (pépinières, taille des plants, trouaison et plantation) a été jugée non satisfaisante sur plusieurs sites et le taux de reprise des plantations de 2008 est très bas.
- La mise en application de la convention de financement signée avec l'ISAR pour renforcer les capacités de la Centrale des Graines Forestières a commencé en octobre 2009 avec un retard de six mois et les agents de l'ISAR n'avaient pas encore commencé la formation des pépiniéristes comme c'est prévu dans la convention de financement. La mission d'EMP est persuadée que l'ISAR n'a pas de ressources humaines suffisantes pour assurer la formation des pépiniéristes et la supervision des pépiniéristes ayant bénéficiés de la formation.

La performance du Programme devra s'améliorer à quatre niveaux:

1. Intensifier le **suivi** des réalisations sur le terrain (production de plants et plantation) par la Direction du Programme, les superviseurs, les opérateurs privés et les agents forestiers de District nouvellement recrutés par le NAFA afin d'améliorer la qualité technique des réalisations. Cela demandera une réorganisation des tâches au niveau de la Direction du Programme et au niveau du Délégué à la Cogestion. Les superviseurs et les agents forestiers devront également mieux suivre les opérateurs privés pour qu'ils respectent scrupuleusement les normes techniques dans les contrats signés avec les Districts. Un meilleur suivi sera nécessaire lors du choix approprié des espèces et de sites de reboisement et pour le respect de la végétation naturelle. Le renforcement de l'implication de la population locale augmentera probablement les besoin en suivi mais l'implication directe des bénéficiaires pourrait contribuer à l'amélioration de la qualité des travaux.
2. Renforcer la **capacité professionnelle** du personnel du secteur forestier par la formation pratique. Le recrutement d'un second cadre national pour la formation est nécessaire.
3. Améliorer l'**appui institutionnel** par l'instauration d'une concertation formelle entre le NAFA et le PAREF. Une meilleure collaboration permettra de développer des synergies dans le secteur forestier et augmentera l'efficacité du personnel des deux entités.
4. L'**approche** préconisée au niveau de la mise en œuvre des activités doit viser l'implication directe de la population dans la mesure du possible afin de favoriser l'appropriation de la gestion des ressources forestières par les bénéficiaires. Au niveau de la production de plants et de la plantation sur terrains publics, les membres des associations contractantes doivent être originaires du District. Pour les activités agroforestières sur terrains privés, les Associations ou Coopératives de Gestion Forestière doivent être originaires de la zone d'intervention. La main-d'œuvre est prise en charge par les bénéficiaires. Au niveau de la gestion des petits boisements publics,

les Associations ou Coopératives de Gestion Forestière locales devraient être favorisées pour assurer la gestion – depuis la plantation jusqu’à l’exploitation -selon des contrats avec les Districts. Ce changement d’approche demande une multiplication des associations ou coopératives contractantes pour le même niveau de réalisation et demandera l’implication d’une ONG spécialisée dans la formation des associations ou coopératives de base. La phase actuelle du Programme peut initier ce changement d’approche au niveau des Associations ou Coopératives de Gestion Forestière mais probablement la plupart de ces dernières ne seront opérationnelles que pour la nouvelle phase.

Vu le retard enregistré dans la mise en œuvre des activités planifiées sur une période de 39 mois et le faible taux de décaissement des fonds au 31 décembre 2009, il est indiqué de prévoir une période de prolongation du Programme d’au moins d’une année. Une nouvelle phase permettra au Programme de consolider ses acquis. L’accent sera mis sur la formation, l’agroforesterie et au renforcement des Associations ou Coopératives de Gestion Forestière afin qu’il deviennent des acteurs actives dans la gestion des ressources forestières.

# 1 INTRODUCTION

## 1.1 Brève présentation du Programme

1. Le Projet "Programme d'Appui à la Reforestation au Rwanda – PAREF" a démarré le 1 avril 2008 pour une durée de 39 mois. Le Programme s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la politique forestière nationale qui vise la contribution à la réduction de la pauvreté, à la croissance économique et à la protection de l'environnement. Ceci traduit la volonté du Gouvernement de développer le secteur forestier national comme un des piliers de l'économie et de la viabilité écologique nationale en référence à la Vision 2020 et à la Stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté, EDPRS.
2. Le Programme appuie le NAFA créé en juin 2008 et qui a comme mission principale la mise en œuvre de la politique forestière nationale et la promotion de l'agroforesterie aux niveaux des Districts et Secteurs.
3. Afin de répondre à l'esprit de la décentralisation avec (i) l'émergence de nouveaux acteurs institutionnels régionaux et locaux et (ii) la nécessité de mettre en œuvre une nouvelle approche de développement territorial, le Programme est confronté à une logique de développement institutionnel dont le principal enjeu est le transfert de compétences en matière de gestion décentralisée des ressources forestières dans un contexte de carence aiguë en ressources humaines.
4. Cela passera par un appui pour une meilleure coordination entre le NAFA et les Districts, par la mise en œuvre de cadres de concertation aux différents niveaux portant sur les enjeux de la foresterie en général et de la gestion décentralisée des ressources forestières en particulier avec la mise en place d'un réseau multi-acteurs dans les Districts bénéficiant des interventions (JAF).
5. Au niveau local aussi bien que national, le Programme prévoit l'appui à l'émergence et/ou la professionnalisation des différents acteurs de la filière bois à l'aide de la formation, de la sensibilisation des enquêtes et des études. Ces acteurs comprennent les privés, l'ensemble des organisations professionnelles du secteur, les Associations ou Coopératives de Gestion Forestière ainsi que les techniciens de l'administration décentralisée. La Politique Nationale des Forêts a en effet donné un rôle moteur aux acteurs locaux dans la gestion forestière.
6. Au niveau des six Districts ciblés (Province du Nord : Gakenke, Rulindo, Gicumbi ; Province de l'Est : Bugesera, Ngoma, Kirehe ; voir Annexe 5), les activités concrètes consistent à financer sur demande, (i) des actions de reboisement en plein (terrain public et privé) ou en agroforesterie sur terrain privé (2.000ha), (ii) l'appui à une meilleure gestion des plantations forestières (sur 10.000 ha) par la mise en œuvre des plans d'aménagements forestiers de Districts et (iii) la sensibilisation et la formation à destination des acteurs impliqués. Les appuis aux Districts sont mis en œuvre à travers des conventions de financement dont les bénéficiaires doivent être responsabilisés depuis l'identification jusqu'à la mise en œuvre et le suivi des réalisations afin de créer les conditions optimales pour la gestion durable de celles-ci.
7. Enfin, des actions liées à l'économie et à la valorisation du bois à savoir la dissémination des foyers améliorés et l'amélioration des techniques de carbonisation sont programmées.

8. Le Programme en question communément appelé PAREF I est financé par la Coopération Belge et est mise en œuvre à travers la coopération bilatérale directe de la CTB. La CTB via la même équipe d'UGP exécute également un Programme de reboisement similaire dans deux Districts du Nord et sept Districts de l'Ouest sous financement du Royaume des Pays-Bas communément appelé PAREF II (voir Annexe 5).

## 1.2 Objectifs et contexte de l'évaluation à mi-parcours

### Objectif général

L'évaluation à mi-parcours a comme finalité d'assurer que l'état d'avancement et la performance du projet lui permettront d'atteindre les objectifs et les résultats planifiés.

### Objectif spécifique

L'évaluation à mi-parcours vise à évaluer si les risques relatifs au contexte institutionnel ont-ils été correctement pris en compte dans le DTF et dans quelle mesure la situation actuelle du secteur forestier rwandais constitue-t-elle une contrainte pour l'atteinte de l'objectif du PAREF et ses résultats intermédiaires.

9. L'EMP devrait permettre aux principaux acteurs concernés à savoir le l'UGP, le NAFA, le MINIFOM, la CTB et la Coopération Belge de prendre des décisions nécessaires pour améliorer la performance du Programme si nécessaire. En outre, l'EMP est particulièrement importante dans la mesure où une nouvelle convention spécifique portant sur une seconde phase de 6 millions € devrait être signée au plus tard en juin 2010.

## 1.3 Méthodologie de l'évaluation à mi-parcours

10. Notre méthodologie suit l'esquisse de démarche présentée dans le cahier spécial des charges basée sur les critères d'évaluation approuvés par le Comité d'Aide au Développement de l'OCDE (déclaration de Paris, 2005). Notre démarche développée inclut les étapes suivantes :
  - a) Elaboration du programme de mission, en concertation avec l'UGP, en identifiant les stakeholders (groupes cibles) et les lieux de visite sur terrain (voir Annexe 3) ;
  - b) Etude des documents du Projet (DTF, cadre logique révisé, rapport de formulation, rapport annuel, ...) ;
  - c) Formulation des questions spécifiques à chaque stakeholder en fonction des résultats et leurs indicateurs présentés dans le cadre logique ;
  - d) Visite de terrain et rencontres avec les stakeholders au niveau des Districts (autorités et services techniques, associations (opérateurs privés), population locale, personnel du Programme ;
  - e) Analyse des constats de terrains et des entretiens avec les stakeholders et vérifications des relations causales dans la chaîne de résultats du cadre logique pour l'élaboration des conclusions et recommandations ;

- f) Présentation des conclusions et recommandations provisoires de l'évaluation à mi-parcours lors de l'atelier de restitution à Kigali le 4 février 2010 et révision de l'aide-mémoire en tenant compte des commentaires/suggestions reçus.
  - g) Elaboration du brouillon de rapport de mission afin d'obtenir des commentaires du siège de la CTB et du terrain pour rédiger le rapport final.
11. Nous avons poursuivi une démarche participative tout le long du processus en incluant les stakeholders du Programme (SMCL, institutions des partenaires, autorités et services techniques des Districts, bénéficiaires, autres acteurs concernés) et en tenant compte de leur degré de satisfaction et attentes envers le Programme.

## 2 HISTORIQUE ET CONTEXTE

### 2.1 Préparation de l'intervention

#### 2.1.1 Programmation

12. Le présent Programme relève du secteur de développement rural et constitue le plus important des cinq retenus en termes budgétaires d'intervention de la Coopération Belge au Rwanda. Ce secteur regroupe plusieurs domaines importants comme le développement de l'agriculture et de l'élevage, la reforestation et le développement des infrastructures rurales à savoir l'électricité et l'adduction d'eau potable.
13. Le Programme d'Appui à la Reforestation au Rwanda cadre bien avec la Convention Générale de Coopération au Développement signée le 18/5/2004 entre le Royaume de Belgique et la République du Rwanda puisqu'elle précise que « la coopération bilatérale se concentrera entre autres sur l'enseignement et la formation et sur le thème transversal qu'est le respect de l'environnement. Il est également prévu dans cette convention de veiller à renforcer les capacités institutionnelles et de gestion, accordant un rôle croissant à la gestion et à l'exécution locale; à la viabilité technique et financière après la cessation des apports belges et à veiller à utiliser un mode d'exécution efficace et efficient situant les pouvoirs de décision le plus près possible des groupes cibles.
14. Lors de la Commission mixte Belgique-Rwanda tenue le 23/10/2006 à Kigali, la Belgique a décidé d'étendre la période du Programme Indicatif de Coopération (PIC 2007-2011) de trois à quatre ans et de faire passer sa contribution annuelle de 25 à 35 millions €, soit un montant total de 140 millions €. Ladite enveloppe est répartie sur les secteurs d'intervention prioritaires de l'aide belge au Rwanda, à savoir :
  - 62 millions € réservés au développement rural, dont 6 millions pour la foresterie ;
  - 40 millions € réservés au domaine de la santé ;
  - 13 millions € attribués aux domaines de l'éducation et de la formation ;
  - 13 millions € pour le secteur de la bonne gouvernance ;
  - 12 millions € alloués à des interventions multisectorielles.

#### 2.1.2 Identification

15. Sur demande du Gouvernement Rwandais, la Belgique a financé l'identification du Programme d'Appui à la Reforestation à travers le Bureau d'Etudes AGRER en mars 2006. Le rôle d'un programme d'appui à la reforestation se justifiait par les actions suivantes :
  - L'augmentation de la production forestière à travers le reboisement des terres encore disponibles et le développement de l'agroforesterie en vue de réduire le déficit en matière de produits forestiers ;
  - L'augmentation de la capacité productive des boisements existants en leur assurant une meilleure gestion ;
  - La promotion de la filière-bois en vue de satisfaire les différents besoins des bénéficiaires sans entraver le rôle et la pérennité de la forêt ;
  - L'utilisation rationnelle du bois et la promotion des énergies alternatives pour atténuer la pression sur la biomasse. Ici, l'objectif de la politique nationale de

l'énergie est de faire passer jusqu'à l'an 2020 la part du bois de 90 à 50% dans le bilan énergétique national ;

- L'intégration dans la stratégie nationale d'investissement qui place la création des boisements, la protection des forêts et des ressources en eau et la lutte contre l'érosion dans les programmes prioritaires.

### 2.1.3 Formulation

16. Le document d'identification a été approuvé par les deux parties et la Convention Spécifique entre la République du Rwanda et le Royaume de Belgique a été signée le 23 octobre 2006. Par cette convention, les deux parties s'engageaient à financer la formulation et l'exécution du Programme d'Appui à la Reforestation au Rwanda.
17. Les modifications apportées par la mission de formulation concernent principalement la validation globale des objectifs et résultats, la mise en œuvre en cohérence avec la politique et l'esprit de la décentralisation et la précision de l'ancrage institutionnel en tenant compte des changements ayant eu lieu au Rwanda entre la période de la formulation et celle de l'identification ; et de la recherche d'une harmonisation avec les projets mis en œuvre par la CTB et par d'autres agences (FAO, Pays-Bas, FIDA, BAD).
18. Le DTF a été finalisé le 09 mai 2007 et a été joint à la Convention Spécifique du 23/10/2006 par échange de lettres entre l'Ambassade de Belgique et le Ministère des Affaires Etrangères du Rwanda et à cette occasion, les deux parties ont marqué leur accord sur ce document.

## 2.2 Contexte politique et institutionnel

19. Le Gouvernement du Rwanda à travers la Vision 2020, reconnaît que le développement du secteur forestier est une priorité nationale. Les superficies forestières nationales doivent augmenter considérablement pour atteindre 30% du territoire national à l'horizon 2020 tandis que le système agroforestier doit atteindre 85% de l'espace cultivé.
20. Le EDRPS (2007-2011) accorde une importance à la conservation et la réhabilitation durable des ressources forestières et agroforestières, à la génération des revenus tirés du reboisement et de l'agroforesterie et à une politique et une législation effective qui renforcent la protection par l'utilisation rationnelle et planifiée des forêts.
21. L'objectif global de la Politique Nationale des Forêts (2004) est de faire de la foresterie rwandaise un des piliers de l'économie et de la viabilité écologique nationale incluant dix objectifs spécifiques, à savoir :
  - Augmentation et diversification des ressources forestières nationales ;
  - Améliorer la gestion des ressources forestières ;
  - Améliorer l'animation et l'éducation forestière ;
  - Valorisation du bois et des produits non ligneux ;
  - Développement de la recherche forestière et agroforestière ;
  - Economie du bois ;
  - Amélioration des capacités des institutions forestières publiques ;
  - Évaluation de la contribution des biens et services rendus par le secteur forestier à l'économie nationale ;

- Renforcement de la coopération sous-régionale et internationale en matière de foresterie ;
  - Intégration de la dimension genre dans les activités de foresterie.
22. Le contexte institutionnel du secteur forestier était en pleine mutation avec une profonde réorganisation des structures administratives au niveau du Ministère de tutelle. La formulation du Programme a été finalisée en mai 2007 encore sous le MINITERE. Le Programme a commencé ses activités en avril 2008 sous tutelle du MINIRENA, avec la nomination du Directeur de l'Intervention. Le Délégué à la Cogestion a pris service au Rwanda le 29/6/08.
  23. Le Ministère des Ressources Naturelles fut scindé en deux Ministères le 02/12/2009, l'un chargé de l'Environnement et des Terres (MINELA) et l'autre chargé des Forêts et Mines (MINIFOM) qui est la tutelle du NAFA et du Programme d'Appui à la Reforestation. Ceci reflète aussi l'importance que le Gouvernement Rwandais accorde au secteur forestier. Un nouveau Secrétaire Permanent de ce Ministère, qui assure également la fonction de Président de la SMCL du Programme a été nommé le 29/01/2009. Au moment de l'EMP, le Ministre avait déjà pris contact avec l'UGP pour s'imprégner de la situation et de l'état d'avancement du Programme et a assuré à la mission son total engagement pour sa réussite.
  24. Le Programme devait s'intégrer dans la structure du NAFA dont la loi n° 17/2008 régissant sa mise en place a été promulguée le 20/6/2008. Le fonctionnement du NAFA se trouve handicapé par l'absence du personnel cadre tel que prévu dans l'organigramme. Seulement huit cadres sur 33 prévus sont en place à savoir : le Directeur Général nommé en mai 2007, le Directeur des programmes forestiers et le Chargé du budget ont été nommés en juin 2008 ; cinq professionnels recrutés au niveau centrale en début mars 2009. La carence élevée en cadres forestiers se manifeste aussi au niveau de terrain où 30 Forestiers de Districts ont été recrutés qu'en début février 2010.
  25. La récente réforme de l'administration territoriale accorde aux districts et aux secteurs de très larges responsabilités en termes de planification, exécution et coordination des projets ou programmes de développement. Afin de répondre à cet esprit de la décentralisation avec l'émergence de nouveaux acteurs institutionnels régionaux et locaux et avec la nécessité de mettre en œuvre une nouvelle approche de développement territorial. Le programme opère dans ce nouveau cadre politique et institutionnel qui devrait lui assurer l'efficacité de son intervention et la durabilité de ses actions.
  26. Le Programme a signé un accord avec l'ISAR pour renforcer ses capacités en collecte et traitement de semences forestières, et pour qu'elle puisse assurer la formation des pépiniéristes et le suivi des activités de production des plants au niveau du PAREF.

### 3 ANALYSE DU CADRE LOGIC ACTUEL

27. En général, il est trop tôt d'évaluer d'une façon définitive les réalisations du Programme comme prévu dans le cadre logique. D'autant plus que le Programme a accumulé un retard considérable au niveau des réalisations. Le cadre logique du Programme a été reformulé par l'UGP fin 2008 pour améliorer sa clarté (voir Annexe 4). L'évaluation des réalisations faites par le Programme par rapport à la planification est présenté dans le Chapitre 4.

#### 3.1 Objectif Spécifique

28. L'objective stipule que « La dégradation quantitative et qualitative des ressources forestières est maîtrisée et les besoins du Rwanda en produits forestiers sont mieux assurés ». Cet objectif spécifique est trop ambitieux. En effet, il se propose de maîtriser la dégradation des ressources naturelles, objectif spécifique qui dépend aussi d'autres intervenants et de leur efficacité dans la zone d'intervention. Cependant, le Programme peut fournir une contribution importante à la gestion durable des ressources forestières au niveau des District.

#### 3.2 Résultats

29. Le Programme prévoit d'atteindre les objectifs global et spécifique retenus à travers trois composantes dont la mission sera d'atteindre les résultats suivants :
- Résultat 1 : Les capacités institutionnelles depuis le niveau central jusqu'au niveau décentralisé sont renforcées.
  - Résultat 2 : Les ressources forestières dans les Districts pilotes retenus (3 dans la Province du Nord et 3 dans la Province de l'Est) sont augmentées et diversifiées et leur gestion est améliorée.
  - Résultat 3 : Les actions de valorisation du bois et d'économie d'énergie sont promues.

#### 3.3 Indicateurs

30. Plusieurs indicateurs ne sont pas suffisamment précis au niveau quantitatif ou qualitatif et rendent ainsi le suivi et l'évaluation difficile.

#### 3.4 Hypothèses

31. En général, l'accomplissement des hypothèses a été estimé d'une façon trop optimiste. Au niveau de l'objectif spécifique, le NAFA est mise en place mais elle est encore peu fonctionnelle principalement dû à la capacité du personnel (voir chapitre 2.2).
32. Au niveau des résultats, la plupart des hypothèses sont élaborées pour toute la phase et ne sont pas précisées dans le temps. Seule l'hypothèse concernant la nouvelle loi forestière est fixée dans le temps. Le projet de la nouvelle loi forestière est bien

finalisé et a été transmis au Ministère de la Justice pour ajustement avant qu'il soit examiné en Conseil des Ministres et au Parlement (voir remarque Tableau 1). La promulgation de la loi pourrait intervenir avant fin juin 2010 (c'est-à-dire avant la fin de la 2<sup>ème</sup> année du Programme comme stipulé dans le cadre logique). Les premières réunions de concertation entre acteurs du secteur forestier ont eu lieu au niveau des Districts (JAF). Les autres hypothèses ne sont pas encore accomplies ou seulement partiellement. Au niveau des contrats de performance entre les Districts et le Gouvernement central, les maires de Districts élaborent des planifications annuelles des activités et s'engagent de les réaliser par des déclarations solennelles devant le Président de la République au début de chaque année.

## 4 IMPLEMENTATION ET REALISATIONS

33. Au moment de l'évaluation, le rapport annuel 2009 n'est pas encore disponible mais l'UGP a fourni toutes les informations souhaitées par l'équipe de l'EMP. Par la suite nous présentons des bilans d'avancement synthétiques des activités pour chaque résultat au moment de l'EMP, selon le cadre logique reformulé par le Programme et la bilan d'avancement synthétique des activités du PAREF du 31/12/09. Dans ce chapitre nous présentons les recommandations spécifiques tandis que les recommandations plutôt générales sont listées dans le chapitre 8.2.

### 4.1 Résultat 1: Les capacités institutionnelles depuis le niveau central jusqu'au niveau décentralisé sont renforcées

**Tableau 1 : Bilan d'avancement synthétique des activités au niveau de l'appui institutionnel**

Indicateurs de résultats	Niveau d'avancement et commentaires
<b>Le NAFA/MINIFOM dispose d'outils d'aide à la décision pour la gestion durable et décentralisée des ressources forestières</b>	
(0) La loi forestière est adoptée et mise en œuvre.	<p>L'UGP a contribué à l'élaboration d'un projet de la nouvelle loi forestière à travers l'introduction d'un certain nombre d'aspects &amp; articles comme la fiscalité forestière, le contrôle forestier et les modalités organisationnelles de la gestion décentralisée des ressources forestières. Malheureusement, cette contribution n'a pas été prise en considération. Le projet de texte élaboré par le Conseiller du Ministre qui n'a pas participé au processus de concertation a été retenu et transmis par le MINIRENA au Ministère de la Justice pour ajustement avant de passer au Conseil des Ministres pour examen. Il sera transmis en dernière étape au Parlement pour adoption (probablement avant la fin du premier semestre 2010).</p> <p>L'UGP a également contribué au processus de réflexion initié par la FAO en vue de la création d'un arrêté portant réglementation des redevances forestières (FAO) et a appuyé la finalisation du document <i>Biomass Energy Strategy</i> notamment pour la mise en place d'une fiscalité forestière incitative pour les acteurs de la filière bois énergie (BEST/MININFRA).</p>
(1) Le PFN est approuvé par le MINIFOM, doté des indicateurs avant la fin du Programme et vulgarisé au niveau des Districts.	En juin 2009, Le MINIRENA et le NAFA ont lancé un marché de service de consultant pour l'élaboration des études de base devant servir à l'élaboration du PFN. Le PAREF n'a pas été associé dans l'élaboration des TdR malgré que plusieurs aspects constituent des contributions attendues du PAREF. Le Bureau d'Etudes LTS INTERNATIONAL a gagné le marché et a commencé les études en début décembre 2009.
(2) La méthodologie d'élaboration du SDA en bois de Kigali est adoptée et validé.	La convention pour le financement d'une étude visant « l'évaluation du couvert forestier hors forêt » a été élaborée mais reportée plusieurs fois en raison de l'inexistence des données de bases (cartographie fiable, tables de production et études filières sur les flux) et finalement avortée en raison du calendrier de clôture du projet FAO partenaire. Il faut noter l'absence de contrepartie nationale pour gérer et s'approprier de cet outil au niveau du NAFA.

<p>(3) 7 études et enquêtes destinées à compléter les connaissances du secteur forestier sont réalisées et leurs résultats diffusés</p>	<p>La monographie des principales espèces (agro)forestières favorables pour le reboisement au Rwanda par zone agro-écologique et le manuel de gestion sylvicole ont été réalisées, et l'étude de référence pour la situation du genre dans le secteur forestier et proposition de plan d'action est en cours. Toutes les études seront élaborées par des consultants nationaux mais leur nombre très réduit et leur disponibilité ne permet pas un achèvement rapide.</p>
<p>(4) Un SIEP couplé à un SIG opérationnel avec des infos complètes et fiables est disponible.</p>	<p>Les informations pertinentes et fiables pour la mise en place d'un SIEP ne sont pas disponibles. Il faut noter l'absence de contrepartie nationale pour gérer et s'approprier l'outil au niveau du NAFA.</p>
<p>(5) Le FFN est restructuré et les FFD sont opérationnels et permettent le financement de la mise en oeuvre du PFN et des PAFD.</p>	<p>Le MINECOFIN a demandé de voir le FFN disparaître et donc les perspectives sont peu engageantes pour la mise en place de FFD. L'UGP a élaboré les termes de référence pour la réalisation d'une étude visant à motiver la nécessité d'une restructuration du FFN en FFD comme outil de financement de la gestion décentralisée des forêts.</p>
<p>(6) Le cadastre forestier est créé.</p>	<p>La SMCL a recommandé d'élaborer une stratégie de collaboration avec l'Office Nationale de Terre. Le MINIFOM a fixé la mise en place du cadastre forestier public comme une priorité pour 2010.</p>
<p><b>Le NAFA/MINIRENA dispose d'outils de communication performants et fiables</b></p>	
<p>(7) Une stratégie et un plan de communication sont mis en oeuvre.</p>	<p>L'UGP a élaboré les TdR pour la réalisation d'une stratégie de communication et d'un plan d'action en matière de communication pour le secteur forestier rwandais. L'appel d'offres a été lancé début juin 2009 et l'attribution du marché a eu lieu en début septembre 2009. Le draft de la stratégie et du plan d'action a été remis à L'UGP en janvier 2010 en attente de sa validation. Par ailleurs, le Programme a assuré des appuis à NAFA pour la médiatisation des semaines de l'arbre 2008 et 2009 à savoir les émissions radios et les flashs publicitaires. En l'absence de stratégie et de ressources humaines au niveau du NAFA, les actions de communication ne sont pas coordonnées et bien conçues.</p>
<p>(25) Organisation de la communication et réalisation de campagnes de sensibilisation (transféré du résultat 3).</p>	<p>Les TdR d'élaboration d'une étude de base sont finalisés pour l'organisation de la communication et la réalisation des campagnes de sensibilisation. La réalisation de l'étude de base pour l'organisation de la communication et la réalisation des campagnes de sensibilisation a été reportée plusieurs fois par manque de données fiables en raison de la complexité du secteur.</p>
<p>(8) Un centre de documentation riche, accessible avec un système d'archivage sur supports numériques, existe.</p>	<p>L'UGP estime qu'il n'y a pas d'espaces disponibles dans les bureaux actuels pour loger et faciliter le dépouillement de la documentation stockée au MINAGRI depuis 1994.</p>
<p>(9) Un site WEB régulièrement actualisé, donnant accès à une information pertinente et diversifiée, est fonctionnel.</p>	<p>Il est nécessaire de définir le contenu des informations avant d'élaborer la maquette du site ; manque de ressources humaines au niveau PAREF.</p>
<p>(10) La documentation (p.ex. dépliants, posters) portant sur la gestion décentralisée et durable des ressources forestières est diffusé au niveau des districts et secteurs.</p>	<p>Le projet a élaboré un dépliant de présentation du PAREF I et II en Kinyarwanda et en anglais. Le NAFA a montré un manque de l'intérêt pour les propositions faites par le Programme de produire des affiches de sensibilisation pour l'animation de la semaine de l'arbre.</p>
<p>(11) Un cadre de concertation opérationnel regroupant de façon régulière les acteurs du secteur forestier au niveau des districts et au</p>	<p>Bien que le cadre de concertation n'a pas été formellement mis en place au niveau national, le Programme a tout de même organisé trois ateliers à savoir: 1) L'atelier de capitalisation de</p>

niveau central est fonctionnel.	« l'expérience rwandaise dans l'élaboration des PAFD » regroupant les opérateurs consultants nationaux et les cadres du MINIRENA/NAFA, 2) un atelier régional de lancement du PAREF dans la Province du Nord sous le patronage du MINIRENA , 3) un atelier de concertation national regroupant l'ensemble des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du PAREF ; 6 ateliers de mise en place du JAF au niveau des districts pour la coordination et la concertation des acteurs du secteur forestier (information initiale de l'ensemble des agronomes de secteurs et districts).
<b>Les capacités des ressources humaines ont été renforcées au niveau central et décentralisé et les moyens de fonctionnement mis à disposition pour permettre au NAFA d'assumer ses tâches</b>	
(12) Les agents du NAFA du niveau central ont bénéficié d'un renforcement de leurs capacités.	L'UGP a organisé en collaboration avec le RIAM, la formation des membres de la commission des marchés publics du NAFA qui comprenaient les agents du PAREF, du Projet PAFOR et du NAFA. Trois cadres du NAFA ont bénéficié de cette formation qui consistait en la maîtrise des procédures de passation des marchés publics.
(13) Les agents administratifs et techniques des districts et secteurs ont bénéficié d'un renforcement de capacités.	Le poste de Chargé de l'environnement dans tous les Districts a été supprimé au cours du 3 <sup>ème</sup> trimestre 2009 et les agents forestiers de District du NAFA ont été recrutés en janvier 2010, ce qui a été un grand handicap dans le suivi du projet. Le Programme a appuyé les Districts pour l'identification des activités de reboisement, pour l'élaboration des DAO et le suivi des opérateurs de reboisement.
(14) Un fonds d'appui a été mis à disposition pour l'équipement et le démarrage des activités du NAFA.	Le Programme a financé des activités de fonctionnement du NAFA à la demande de ce dernier comme l'organisation des ateliers, frais de communication etc. pour un montant de 13'065,45 € au 31/12/2009 soit 10% du montant total prévu. Le projet a aussi attribué un marché d'acquisition d'équipements informatiques au profit du NAFA constitués de : 21 PC, 21 imprimantes, 1 ordinateur de grande capacité, 1 imprimante couleur, 1 imprimante des cartes. Il a également attribué un marché pour l'audit organisationnel du NAFA.  Le NAFA n'a pas de DAF ne dispose pas encore d'un plan stratégique du secteur forestier. Le document est encore au niveau de premier draft.

#### 4.1.1 Recommandations

##### NAFA/MINIFOM

34. Identifier un point focal chargé de suivre les activités relatives au cadastre forestier avec l'Office Nationale de Terre.
35. Il faudra instaurer des réunions hebdomadaires avec le PAREF pour se concerter sur les dossiers importants et les activités à mener.
36. Dans la mesure du possible, harmoniser la planification avec le PAREF en utilisant les mêmes outils de gestion.
37. Identifier un point focal permanent qui suit étroitement les activités du PAREF et informe le DG et toute l'équipe du NAFA pour faciliter aussi l'appropriation des résultats des études.

##### Programme

38. Prioriser la formation de mise en service des agents forestiers NAFA nouvellement recrutés au niveau des six Districts en mettant l'accent sur les techniques pratiques forestières.

## 4.2 Résultat 2: Les ressources forestières dans les 6 Districts pilotes retenus sont augmentées et diversifiées et leur gestion est améliorée

**Tableau 2 : Bilan d'avancement synthétique des activités au niveau de l'augmentation de l'offre en bois**

Indicateurs de résultats	Niveau d'avancement et commentaires
(15) Les PAFD sont élaborés et validés de façon participative.	Le PAFD du District de Gicumbi est en cours de finalisation et devrait être validé fin février 2010. Les PAFD des cinq districts : Bugesera, Gakenke, Kirehe, Ngoma et Rulindo ne sont pas encore validés pour pouvoir être actualisés. Les PAFD devraient être d'abord être validés au niveau des Districts et ensuite au niveau du MINIFOM. Les Districts manquent des capacités forestières pour la validation des PAFD.
(16) Les plans simplifiés de gestion forestière (PAFD) sont mise en œuvre sur 10.000 ha.	Un guide de mise en œuvre des PAFD est en cours de réalisation depuis mi-janvier 2010 par un consultant international avec la participation d'un cadre du NAFA (disponible depuis le 27/01/2010) et son achèvement est prévu à la mi-mars 2010. L'UGP a déjà élaboré les TdR pour la mise en place d'une assistance technique nationale (consultant) afin d'appuyer les Districts dans la mise en œuvre des PAFD.
(17) 2.000 ha de reboisements diversifiés sont réalisés dans le cadre de la mise en œuvre des PAFD.	<p>Le Programme a réalisé les activités de reboisement au cours de la campagne 2008 sur 328 ha ; le taux de reprise constaté était de 47%, ce qui explique le regarnissage important en 2009. Le programme a aussi conduit les activités de reboisement de 1'700 ha au cours de la campagne 2009, campagne qui est en cours pour se terminer en avril 2010. Le taux d'exécution à fin janvier 2010 est estimé à 58%.</p> <p>Le taux de reprise des plantations est 2008 est très bas en grande partie tributaire de la faible pluviométrie enregistrée dans la zone Est et à la mauvaise qualité technique des réalisations. La mise en œuvre des activités de production et de plantations de plants est assurée par les opérateurs privés (associations) souvent venant de l'extérieur du District et ne disposant souvent pas de personnel technique et d'expertise. En plus, l'implication de la population se limite souvent à la main-d'œuvre salariée. Les résultats obtenus en pépinières et lors de la plantation (plants non vigoureux, trous non profonds, mauvaise pratique de plantation) a été jugée non satisfaisante sur plusieurs sites (p.ex. pépinière du Secteur Mboga/District de Rulindo, opérateur Turutezimbere ; plantation sur terrasses radicales aménagées par le TIG dans la Cellule Buliba/Secteur Rukira/District Ngoma ; reboisement sur terrains de District dans la Cellule Sakara/Secteur Murama/District Ngoma, opérateur Twitekubidukikije ; reboisement sur terrains de District dans la Cellule Nyankuraza/Secteur Kigarama/Kirehe District, associations Umburumbuke et association PAEPDK.</p> <p>A l'Est, sur certains sites, la plantation d'arbres exotiques a eu lieu sur des terrains à végétation naturelle (savanes) qu'il aurait fallu préserver d'autant plus qu'elle fournit du bois de chauffe à</p>

	haut pouvoir calorifique.
(18) Les GGF sont créés, formés et agréés.	Le Programme a mis l'accent sur les opérateurs privés (associations) et récemment à l'appui des micro projets des privés.
(19) Les pépinières sont équipées et les pépiniéristes formés.	Les pépinières ont reçu un équipement de base à travers les opérateurs contractés par les Districts. Une formation aux pépiniéristes n'a pas été dispensée par les opérateurs.
(20) Un programme d'éducation environnementale au niveau de 45 écoles est mise en œuvre.	R.A.S.
(21) Les capacités de l'ISAR sont renforcées en matière de fourniture de semences forestières diversifiées et d'origine contrôlée.	Le MINIRENA, la CTB et l'ISAR ont signé le 06/04/2009 une convention de financement de l'ISAR (via l'appui du PAREF) pour renforcer les capacités opérationnelles de la Centrale des Graines Forestières. La convention vise cinq résultats, à savoir :
(22) Les pépinières sont formés pour la diversification de la production des espèces agroforestières (ISAR).	<p>i) le plan d'aménagement de l'arboretum de Ruhande est mis à jour, ii) le réseau des peuplements semenciers est amélioré sur base du zonage agro-écologique, les entretiens nécessaires sont réalisés et le dispositif d'essais de provenance est mis à jour, iii) le dispositif de récolte des semences forestières par les acteurs locaux est amélioré et le renforcement des capacités assuré pour la commercialisation des semences d'origine contrôlée au niveau local, iv) les capacités de production des espèces agroforestières par les pépiniéristes sont améliorées, v) le laboratoire de la Centrale des Graines Forestières a bénéficié d'une extension.</p> <p>La mise en application de la convention de financement de l'ISAR a commencé en octobre 2009, soit avec un retard de six mois résultant de l'ouverture tardive d'un compte bancaire spécifique réservé uniquement aux fonds de l'appui du PAREF. L'ISAR a reçu de l'équipement pour le laboratoire et des appareils de mesure pour le terrain.</p> <p>L'ISAR a organisé en décembre 2009, une première mission d'évaluation des pépinières par les forestiers de l'ISAR en vue de l'élaboration d'un programme de formation des pépiniéristes. A l'analyse du rapport des activités réalisées en 2009 et suite à l'entretien avec le responsable de la Centrale des Graines Forestières, la mission d'EMP est persuadée que l'ISAR n'a pas de ressources humaines suffisantes pour assurer la formation des pépiniéristes et la supervision des pépiniéristes ayant bénéficiés de la formation. Pour réaliser le travail, ISAR devra recruter du personnel pour la formation et le suivi technique des pépinières, ce qui n'est pas rassurant quant à l'efficacité pour atteindre le résultat attendu.</p>

#### 4.2.1 Recommandations

39. Accélérer la finalisation du PAFD de Gicumbi et la validation des cinq autres plans afin de les actualiser et d'assurer la gestion durable des boisements publics selon la loi forestière en utilisant des techniques sylvicoles appropriées.
40. Les espèces agroforestières autochtones {*Markhamia lutea*, *Maesopsis eminii*, *Entada abyssinica* (zone semi-aride), ...} devraient être promues dans les activités agroforestières pour des raisons économiques et écologiques (Bloesch et al. 2009).
41. La végétation naturelle des savanes et des galeries forestières existantes dans la zone semi-aride de l'Est devrait être protégée. Les endroits à l'intérieur des périmètres de reboisement ayant des sols très pauvres et rocailleux ne devrait pas être reboisés car ces cette plantation est voué à l'échec.

42. Engager un dialogue avec l'ISAR pour réexaminer l'état d'avancement de la mise en application de la convention de financement et élaborer un nouveau chronogramme des activités à respecter. Il faudra s'assurer de la capacité de L'ISAR de s'acquitter correctement des tâches de formation et suivi des pépiniéristes.

### 4.3 Résultat 3: Les actions de valorisation du bois et d'économie d'énergie sont promues

**Tableau 3 : Bilan d'avancement synthétique des activités au niveau de la réduction de la demande en bois**

Indicateurs de résultats	Niveau d'avancement et commentaires
(23) Les techniques performantes d'utilisation du bois, de carbonisation et de substitution sont diffusées.	L'UGP a élaboré les TdR pour le recrutement, en collaboration avec le MININFRA, d'une ONG qui se chargera de la diffusion de techniques performantes d'utilisation du bois, de carbonisation et d'énergie de substitution.
(24) Les marchés ruraux de bois/charbons sont créés et accompagnés.	La création des marchés ruraux est subordonnée à leur institutionnalisation par la loi forestière en attente d'examen, adoption et promulgation par les organes compétents.

#### 4.3.1 Recommandations

43. L'UGP, en collaboration avec MININFRA, devrait accélérer les procédures de recrutement d'une ONG pour la diffusion de techniques performantes d'utilisation du bois et du charbon et pour l'identification des énergies de substitution.
44. L'activité relative aux foyers améliorés est à confier à une ONG expérimentée sur base d'un appel d'offres sous coordination et supervision du MININFRA. La mise en place des cinq marchés de bois d'énergie sera confiée aux prestataires privés sur base d'un appel d'offres sous coordination et supervision du NAFA..

## 5 EVALUATION

### 5.1 Critères de base

#### 5.1.1 Relevance (Pertinence)

45. Le Programme tel qu'il a été conçu est conforme à la vision 2020 du Gouvernement du Rwanda qui reconnaît que le développement du secteur forestier est une priorité nationale. En effet, la protection de l'Environnement et la Gestion durable des Ressources Naturelles constituent un secteur transversal des six piliers de cette planification à l'horizon 2020.
46. Le programme est aussi conforme à la planification élaborée dans la Stratégie du Développement Economique et de la Réduction de la Pauvreté (EDPRS). En effet, le cadre logique de sa version 2007-2011 accorde une importance particulier à la gestion durable des ressources forestières.
47. Le Programme s'inscrit également dans l'objectif global de la Politique Nationale des Forêts publiée en 2004 qui est de faire de la foresterie rwandaise un des piliers de l'économie et de la viabilité écologique nationale. Il est également conforme aux priorités et stratégies de la politique de développement de la Belgique.
48. La contribution du Programme à la réduction de la pauvreté se limite aux injections monétaires à travers la rémunération de la main-d'œuvre au niveau des pépinières et sur les chantiers de reboisement. Cependant la faible appropriation par la population locale du processus d'exécution des activités forestières n'assure pas la contribution à la réduction de la pauvreté à moyen et à long terme. Les producteurs forestiers et agroforestiers pauvres devraient être les premiers bénéficiaires constituant les Coopératives de Gestion Forestière tel que indiqué dans le DTF.

#### 5.1.2 Efficience

49. Le DTF est bien conçu mais la planification des activités est trop ambitieuse dans le temps et n'a pas tenu compte des ressources humaines qualifiées en foresterie très limitées à tous les niveaux (central, district et secteurs). Ce constat se manifeste aussi au niveau du décaissement général qui est de 30% au 31 décembre 2009 (voir Tableau 4). Le taux de décaissement devrait être autour de 51% à cette date en tenant compte de la durée du Programme de 39 mois et à condition que les dépenses sont régulières dans le temps.

Tableau 4 : Dépenses Programme 31/12/2009

Rubriques	Budget phase (€)	Dépenses (€)	Taux d'exécution (%)
A Maîtrise dégradation	1.983.060,00	396.354,19	20
Résultat 1	515.700,00	58.074,99	11
Résultat 2	1.283.090,00	338.109,02	26
Résultat 3	184.270,00	170,18	0
X Réserve budgétaire	6.000,00	0	0
Z Moyens généraux	1010.940,00	516.769,48	51
<b>Total</b>	<b>3.000.000,00</b>	<b>913.123,67</b>	<b>30</b>
Régie	581.500,00	268.579,42	46
Gogestion	2.418.500,00	644.544,25	27

50. En tant que projet d'appui à l'administration forestière centrale et décentralisée, la performance du PAREF dépend également des capacités et de l'efficacité des instances partenaires. Le retard accumulé dans l'affectation des ressources humaines au niveau NAFA (centrale et District) et PAREF I ainsi que le changement de personnel chargé de l'environnement au niveau District suite à la récente réforme de l'administration territoriale ont eu comme conséquence de faibles résultats des activités planifiées. Les retards de un à deux mois ont été remarqués sur le calendrier de tout le processus de passation des marchés dans les Districts (préparation des dossiers d'appel d'offres ; lancement de l'appel d'offres, analyse des offres, passation du marché et signature du contrat). Ces retards perturbaient le calendrier de production des plants et de plantation.
51. De plus, le retard dans la promulgation de la nouvelle loi forestière (révision Fonds Forestier National et Fonds Forestier de District), dans l'élaboration du Plan Forestier National et des Plans d'Aménagements des Forêts de District, dans la mise en place du cadastre forestier et dans la réalisation de plusieurs études a perturbé les réalisations du Programme tel que planifiées.
52. Les deux superviseurs ont pris service qu'en février 2009, chacun encadre les travaux dans une des deux vastes zones d'intervention. Le suivi technique des activités par l'UGP est handicapé par la multiplicité des tâches du Directeur de l'intervention (il est souvent sollicité pour des interventions hors Programme par le Ministère et NAFA) et du Délégué à la Cogestion (il est beaucoup pris avec la gestion administrative et financière). A cela s'ajoute la gestion du PAREF II qui a eu une incidence dans la réalisation des activités du PAREF I (surcharge de la Direction).
53. La mise en œuvre des activités de production et de plantations de plants est assurée par les opérateurs privés souvent venant de l'extérieur du District et ne disposant souvent pas de personnel technique (contrat avec les Districts). L'appui du secteur privé est conforme à la politique rwandaise mais ne favorise pas l'implication de la population qui se limite souvent à la main-d'œuvre. La qualité des réalisations (pépinières, taille des plants, trouaison et plantation) est jugée non satisfaisante sur plusieurs sites. Au niveau organisationnel il est certainement plus simple de travailler

avec un nombre réduit d'opérateurs privés qui permet de produire un nombre important de plants et de réaliser des vastes plantations. Le même volume de travail ne pourrait pas être réalisé avec une multitude d'Associations ou Coopératives de Gestion Forestière qui n'ont pas les mêmes capacités que les opérateurs privés.

54. Pour 2010, le Programme a initié la mise en place d'un système d'appel aux micro projets de reboisement (max. FRW 600'000) mis en concurrence sur base d'un budget mis à la disposition des Districts (FRW 6'000'000/District). Cette approche favorisera l'implication directe des propriétaires privés pour la réalisation des plantations forestières ce qui est positive. Néanmoins, ce système ne permettra pas l'implication des petits propriétaires de terrain.

### 5.1.3 Efficacité

55. Il est trop tôt d'évaluer la réalisation de l'objective spécifique qui nous semble trop ambitieux. En effet, il se propose de maîtriser la dégradation des ressources naturelles, objectif spécifique qui dépend aussi d'autres intervenants et de leur efficacité dans la zone d'intervention. Il s'agit principalement de : Projet PAFOR financé par la BAD qui est en phase de clôture, Projet de Production Energie Durable Catalyst, Helpage en agroforesterie avec les financement des Pays-Bas, VI-LIFE qui s'occupe de l'agroforesterie sur financement Suédois, le Projet d'Appui au Développement Communautaire financé par le PNUD, et le Projet Appui Gestion des Lacs du MINAGRI-BAD etc...).
56. Il est prématuré d'exprimer le degré de satisfaction des bénéficiaires (population locale) quant aux résultats du Programme. Il semble que les activités du PAREF sont encore peu connues dû aussi à l'approche utilisée qui favorise les opérateurs privés (voir efficience).

### 5.1.4 Durabilité

58. Le Programme renforce les capacités des ressources humaines du NAFA par la formation des cadres au niveau central et district et par la réalisation des études nécessaires pour la connaissance du secteur forestier et à la mise en œuvre des plans de gestion des boisements. Le programme a dispensé une formation aux Chargés de l'environnement des Districts pour renforcer leurs capacités avant la suppression de ce poste en fin 2009 lors de la récente réforme de l'administration territoriale.
59. La formation professionnel performante et pratique du personnel forestier est un pilier indispensable pour le développement du secteur forestier. Vu la faiblesse de la formation en foresterie au Rwanda et le manque des forestiers, le renforcement des capacités du personnel forestier à tous les niveaux devrait être poursuivi par une intensification de la formation pratique. Cela réduira aussi la dépendance des consultations nationales et internationales dans la mise en œuvre du Programme. Les consultations nationales et internationales peuvent fournir des appuis ponctuels appréciés mais l'appropriation de ces études par le personnel n'est pas automatique.
60. Le programme devra renforcer aussi les capacités des Associations et Coopératives de Gestion Forestière en les organisant tout en leur assurant une formation de base (p.ex. gestion et production de plants forestiers et fruitiers, gestion de boisements) pour promouvoir leur implication dans la gestion durable des ressources forestières. C'est par cette approche que la population sera impliquée dans le Programme et sera en mesure de s'en approprier. Mais cette approche exige aussi un encadrement efficace par les agents forestier des Districts et par les superviseurs du PAREF.

61. Le Programme s'inscrit dans la politique sectorielle forestière et environnementale du Rwanda et les outils de gestion (loi forestière et la loi organique portant modalités de protéger, sauvegarder et promouvoir l'environnement au Rwanda, la politique forestière nationale, ...) sont favorables à une gestion durable des ressources naturelles. Le programme bénéficie des appuis des Districts (identification des sites, suivi des activités).
62. Néanmoins, il est également trop tôt de se prononcer sur la durabilité qui dépend essentiellement de l'appropriation des activités forestières par les bénéficiaires en l'occurrence les Associations ou Coopératives de Gestion Forestières comme c'était prévu dans le DTF.

### 5.1.5 Cohérence

63. L'approche du Programme est cohérente avec d'autres interventions de développement de la Coopération Belge à savoir : Projet d'Appui SNVA et le PADL dans le District de Gakenke de la Coopération Belge bilatérale directe et le Programme d'Appui à la reforestation sur financement des Pays Bas et exécuté par la CTB (PAREF II).
64. L'approche du Programme est cohérente avec d'autres intervenants de développement à savoir : VI-LIFE (Gicumbi), PAFOR, Programme de terrasses radicales de CDF, Projet de Production Energie Durable Catalyst. Le comité JAF, émanant du Comité de Développement Communautaire et regroupant des représentants du secteur forestier a été mis sur place en vue d'harmoniser les approches des différents intervenants dans le secteur selon le DTF.
65. Un exemple de complémentarité et d'harmonisation des approches se remarque dans le District de Gicumbi, Secteur Kisaro, cellule Rutabo où le Programme organise des plantations agroforestières sur les terrasses radicales aménagées dans le cadre du *land consolidation* sur financement du Fonds de Développement Communautaire (CDF sous tutelle du MINALOC).

### 5.1.6 Impact

66. Après 20 mois d'opération, il est très prématuré de mesurer l'impact du Programme ! Néanmoins, pour que le Programme puisse avoir un impact positif à moyen terme au niveau de la réduction de la pauvreté et de la gestion durable des ressources forestières, l'implication directe des populations locales à travers les Associations ou Coopératives de Gestion Forestière formées par les membres provenant de la localité concernée est impérative.

## 5.2 Thèmes transversaux

### 5.2.1 Egalité entre femmes et hommes

67. Les femmes et hommes participent de manière équitable aux activités forestières de génératrices de revenus (HIMO). A compétences égales, la commission de recrutement devrait favoriser le recrutement des femmes vu leur nombre très restreint dans l'équipe du Programme. Au niveau des Associations ou Coopératives de Gestion Forestière, l'UGP devrait promouvoir la participation effective des femmes.

## 5.2.2 Environnement

68. Il est prématuré de juger l'impact du Programme sur la gestion durable des ressources naturelles. Néanmoins on peut relever les constats suivants :
69. Sur certains sites de reboisement dans la zone semi-aride de l'Est, la végétation naturelle des savanes arborées et arbustives a été remplacée pour planter les espèces exotiques (p.ex. Cellule de Rwanteru/Secteur Kigina/District Kirehe). Les arbres et arbustes de savanes produisent du bois de chauffe à haute valeur calorifique apprécié par la population locale. De plus, la plupart des arbres et arbustes des savanes sont capables de faire des rejets de souches et/ou des drageons après la coupe. Cela implique aussi une haute capacité de régénération (résilience) même des savanes dégradées.
70. La réussite des reboisements avec des arbres exotiques en zone semi-aride de l'Est sur sols très pauvres et rocailleux est discutable. L'irrégularité et l'imprévisibilité des pluies augmenteront suite au changement climatique. Des périodes de sécheresse imprévues pendant la saison des pluies après la plantation mettront en danger des plantations comme c'était déjà le cas en 2008 et 2009. Sur ces sites marginales certains arbres exotiques comme l'Eucalyptus sont vulnérables à l'attaque des termites. En conclusion, sur des sites trop marginales il faudra plutôt favoriser le rajeunissement des savanes là où c'est possible au lieu de faire recours à des plantations coûteuses avec des arbres exotiques dont leur réussite est douteuse.
71. Les espèces plantées sur terrains publics et privés sont limités à des arbres exotiques à croissance rapide dans le but de production du bois d'énergie et bois d'œuvre.
72. Les sachets plastiques utilisés dans la production de plants ne sont pas biodégradables et ne sont pas systématiquement ramassés après la plantation comme convenu avec les opérateurs.

## 5.2.3 Economie sociale

73. Le Programme s'intègre dans les structures décentralisées (Districts et Secteurs). La mise en œuvre des activités est assurée par les opérateurs privés en recourant à la main-d'œuvre locale dans la zone d'intervention. La population locale profite de cette activité de génératrice de revenus.

## 5.2.4 Droits des enfants

74. Ce critère n'est pas applicable ici.

## 5.3 Critères-HARMO

### 5.3.1 Harmonisation (voire Chapitre 5.1.5 Cohérence)

### 5.3.2 Alignement

75. Le Programme s'aligne sur les systèmes et procédures nationaux en matière de gestion de finances publics, des passations de marchés et d'audites.

### 5.3.3 Gestion axée sur les résultats de développement

76. Un système de suivi et évaluation performant qui est basé sur le cadre logique n'est pas encore mise en place ce qui rend la bonne gestion du Programme difficile. Le système de rapportage est fonctionnel mais l'accent devrait être mise sur l'analyse qualitative des activités menées.

### 5.3.4 Responsabilité mutuelle

77. Le Programme transmet en temps les informations transparentes et compréhensibles sur les dépenses financières et les rapports d'activités aux autorités. La SMCL fonctionne régulièrement. Cependant, les Districts ne sont pas directement représentés dans cet organe car le SP du MINIFOM ne peut pas s'engager pour les Districts.

### 5.3.5 Appropriation

78. Le NAFA ne dispose pas encore des ressources humaines suffisantes pour assurer le leadership dans l'exécution et l'appropriation de tous les appuis prévus. Les agents forestiers de Districts dans la zone du PAREF I viennent d'être recrutés au moment de l'EMP. Ces agents doivent être formés dans les techniques forestières afin de pouvoir efficacement accomplir leurs tâches.

## 6 ORGANISATION & GESTION

### 6.1 Structure & Personnel de l'intervention

79. L'UGP assure l'exécution et la gestion quotidienne des activités en exerçant les responsabilités suivantes :
- La direction, la coordination, l'exécution, le suivi et l'évaluation de toutes les activités du Programme telles que prévues dans le DTF selon les procédures officielles en vigueur ;
  - L'élaboration et la programmation des budgets et des résultats annuels ;
  - L'assurance d'un cadre de concertation entre les différents intervenants ;
  - Le suivi des marchés publics ;
  - Le suivi comptable et financier du programme ;
  - L'information à la SMCL des activités et des résultats techniques et financiers du programme ;
  - La rédaction des documents et rapports de l'intervention.
80. L'UGP est composée d'une Direction du Programme qui comprend le Directeur de l'Intervention, représentant le Ministère de Tutelle à savoir le MINIFOM, et d'un Assistant Technique/Délégué à la Cogestion, représentant la CTB. La Direction du Programme est appuyé par l'Assistant technique nationale qui est pris en charge par le PAREF II.
81. Elle comprend aussi deux techniciens Agronomes de niveau A1 chacun chargé de la supervision des travaux dans une des deux zones d'intervention, une Responsable de l'Administration et des Finances de niveau A0 et le Secrétaire Caissier comme personnel d'appui à la gestion.
82. L'UGP a dû recruter du personnel supplémentaire à savoir un Chargé du Suivi et Evaluation de niveau A0, un Responsable de la Formation et Communication A0 et une Comptable de niveau A0 sur le programme PAREF II qui actuellement appuient les activités du PAREF I.
83. La mission trouve que ce personnel est trop limité pour exécuter l'ensemble des activités du Programme eu égard au recrutement des cadres du NAFA qui a pris du retard. Il aurait été mieux indiqué que le Programme recrute les forestiers de Districts au début des activités pour superviser et suivre la production des plants et leur mise en place en attendant leur reprise par le NAFA.
84. Le Programme est exécuté en cogestion, le Rwanda étant ainsi maître d'ouvrage des travaux cofinancés par la Belgique. Dans ce cadre, la législation rwandaise s'applique en ce qui concerne les marchés publics et le code du travail.

### 6.2 Gestion des ressources (finances, personnel & matériel)

85. La Direction Générale de la Coopération au Développement du Service Public Fédéral, est l'entité administrative et financière responsable de la contribution belge au programme. Elle est représentée au Rwanda par l'attaché de la Coopération au Développement œuvrant au sein de l'Ambassade de Belgique.

86. Les fonds prévus pour l'assistance technique, les missions d'appui (étude filière bois, missions de suivi, évaluation à mi-parcours et finale) et les audits annuels sont gérés en régie directement par la CTB tandis que les fonds prévus pour la prestation de coopération sont gérés selon le principe de la cogestion.
87. Les dépenses relatives et imputables à la contribution belge sont approuvées par l'Ordonnateur (représentant du MINECOFIN) et par le Représentant Résident de la CTB désigné comme Co-ordonnateur des fonds via un compte au nom du Programme à la BNR. Ce compte est alimenté par la CTB sur demande de l'Ordonnateur et du Co-ordonnateur. Des rapports financiers mensuels du Programme sont soumis au MINECOFIN et à la CTB.
88. La Direction du Programme a ouvert un autre compte du Programme à la BNR, qui est alimenté par l'Ordonnateur et le Co-ordonnateur sur demande de l'UGP. Le Directeur de l'Intervention et le Délégué à la Cogestion sont responsables de la gestion financière du Programme et signent conjointement toutes les pièces des dépenses. Ils assurent que l'ensemble des investissements, toutes les acquisitions des biens et services faits à titre du Programme soient réalisés suivant les règles d'attributions des marchés publics tels que prescrits par la réglementation rwandaise. L'audit des comptes par un cabinet indépendant, pour les exercices 2008 et 2009, aura lieu au cours du premier trimestre 2010.
89. Le Programme a signé fin 2008 des conventions de collaboration avec les Districts pour le financement des activités de plantations forestières et agroforestières dans le cadre de la mise en œuvre des PAFD. Les Districts sont responsables de l'exécution des activités avec l'appui technique des superviseurs du Programme. Les Districts sont tenus de remettre à l'UGP un rapport technique et financier à la fin de chaque trimestre.

### 6.3 Planification & Implémentation

90. Le Gouvernement Rwandais à travers le MINIFOM est le maître d'ouvrage des activités exécutées en cogestion dans le cadre du Programme. La programmation, l'exécution et le suivi des activités du programme sont réalisées selon la méthode participative et décentralisée à tous les niveaux (central, District, Secteur). Les superviseurs de zones ont participé à la planification des activités du Programme au niveau des Districts en collaboration avec les Chargés de l'Environnement (avant la suppression du poste en novembre 2009). Les actions prévues et retenues étaient présentées dans le JAF pour approbation.
91. Le Programme appuie le NAFA dans la mise en œuvre de la politique forestière nationale et la promotion de l'agroforesterie aux niveaux des districts et secteurs. Les Districts sont responsables de l'exécution (avec l'appui technique du PAREF) des activités financées par le Programme dans le cadre des conventions de financement des activités de plantations forestières et agroforestières.
92. Les opérateurs privés qui souvent, ne possèdent pas l'expertise voulue, ont été sélectionnés par voie d'appel d'offres national pour réaliser les travaux contrairement à l'esprit d'associer les Groupements de Gestion Forestière locale comme prévu dans le DTF.
93. Les deux superviseurs du Programme ont jusqu'au moment de l'EMP assuré le suivi technique dans leur vaste zone d'intervention (trois districts par superviseur) en

l'absence de forestiers de District, ce qui a eu comme conséquence la mauvaise qualité des réalisations sur certains sites.

## 6.4 Suivi & Evaluation

94. La Direction du Programme est responsables du suivi et de la supervision de toutes les activités du Programme. Ils supervisent l'élaboration des plans de travail et chronogrammes d'activités. Ils ont élaboré les modèles des rapports pour les superviseurs de zone.
95. L'UGP a recruté un cadre chargé du suivi et évaluation depuis le 22/06/2009 sur PAREF II avec comme tâches principales : i) procéder à la relecture du cadre logique en général et des indicateurs en particuliers du PAREF I (d'impact d'effet, de résultat et d'activité) pour mettre en place un système de suivi-évaluation du projet ; ii) formuler les TdR, superviser la mise en œuvre et valider les études et enquêtes relative à l'élaboration de la situation de référence des aspects techniques environnementaux et socio-économiques, au niveau de la zone d'intervention et ; iii) formuler les TdR d'études permettant d'évaluer les effets et impacts du projet, sa contribution au secteur forestier, à la réduction de la pauvreté et au développement économique des zones d'intervention, iv) suivre des chronogrammes d'exécution et le respect des normes techniques lors de la mise en œuvre des activités du projet sur base des rapports d'état d'avancement des activités et des visites sur terrain.
96. Au moment de l'EMP, le Chargé du suivi et évaluation a comme réalisations :
  - Confection des canevas pour les activités de pépinières, identification des sites, suivi des activités ;
  - Planification des activités du 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> trimestres 2009 ;
  - Programmation et participation aux réunions de suivi-évaluation avec les superviseurs et opérateurs ;
  - Faire des visites sur terrain pour vérifier les rapports des superviseurs ;
  - Autres tâches administratives.
97. La mission a constaté qu'un système de suivi et évaluation performant n'est pas encore mis en place.

## 6.5 Documentation & Rapportage

98. L'EMP a constaté qu'une riche documentation relative au secteur forestier a été mise en place avant 1994 par différentes institutions à savoir l'ISAR, les services du MINAGRI, les Projets de Développement Rural (Agricoles et Forestiers) soutenus par différents bailleurs de fonds dont principalement la Coopération Suisse. Cette documentation constituant le patrimoine du NAFA, se trouve actuellement entassée dans les locaux du MINAGRI par manque d'espaces suffisants dans les bâtiments du NAFA.
99. Le MINIFOM et le NAFA devraient mettre à disposition des bureaux pour créer une bibliothèque forestière après dépouillement et enregistrement des documents. La gestion de cette bibliothèque devrait être assurée par un agent du PAREF dont le processus de recrutement est en cours. La SMCL avait recommandé, au cours de sa

réunion du 17/12/2008, que le PAREF devrait collaborer avec le Projet d'Appui au Service National de Vulgarisation Agricole pour la mise en place d'un centre de documentation forestière, mais le NAFA n'avait pas accepté ce principe.

100. Les superviseurs de zones, établissent les rapports d'activités hebdomadaires, mensuels, trimestriels et annuels. Les différents rapports sont élaborés dans les délais prescrits. L'UGP élabore les rapports d'activités semestriels à transmettre à la SMCL et au MINECOFIN pour analyse et suivi.

## 6.6 Technologies

101. Les technologies particulières utilisées dans l'organisation et gestion du Programme se limitent à l'utilisation du logiciel FIT (*Financial Information Tool*) dans la comptabilité et gestion financière. Ce logiciel est recommandé par la CTB.

## 6.7 Réseau & Synergies avec d'autres projets

102. Une synergie avec le Projet d'Appui SNVA, le PADL dans le District de Gakenke financés par la Coopération Belge et mis en œuvre par la CTB, le Projet PAREF II financé par les Pays Bas et mis en œuvre par la CTB, se remarque dans l'approche harmonisée conforme à l'esprit et aux termes de la décentralisation du Programme. Les acteurs et institutions au niveau décentralisé pour les deux projets sont les mêmes (Maire, Agronomes, Forestiers /districts, Agronomes /secteurs, Associations d'agriculteurs, planteurs forestiers).
103. Les synergies entre le Programme et le Projet de Production Energie durable Catalyst mis en œuvre par IFDC dans six Districts (financement des Pays Bas), et entre le projet de VI-LIFE dans le District de Gicumbi (financement suédois), se remarquent dans l'approche de s'appuyer sur les structures décentralisées en faisant la promotion de l'agroforesterie à travers les associations des producteurs de plants et la mise à disposition des plants au profit des agriculteurs pour augmenter le couvert forestier dans les champs cultivés. IFDC compte réaliser aussi les micro projets de reboisement pour les privés dans six Districts dont deux couverts par le Programme PAREF I (Bugesera et Rulindo).

## 7 STAKEHOLDERS

### 7.1 SMCL

104. La structure mixte de concertation locale (comité de concertation) du Programme a été créée par les deux parties lors de la signature de la convention spécifique du 23/10/2006. Le comité est composé de deux représentants de la partie belge et les représentants des trois Ministères (MINIFOM, MINECOFIN, MINAFFET). Ce comité est chargé entre autre de :
- Examiner le DTF avant son approbation par les deux parties ;
  - Mettre en place les structures d'exécution du programme ;
  - Superviser l'exécution des engagements pris par les parties ;
  - Apprécier l'état d'avancement du programme et l'atteinte de ses résultats sur base des rapports d'exécution ;
  - Approuver les plans d'activités du Programme ;
  - Approuver les ajustements ou les modifications éventuelles des résultats intermédiaires, tout en respectant l'objectif spécifique et l'enveloppe budgétaire fixée par la convention et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions ;
  - Approuver le rapport final et clôturer le programme.
105. Le comité s'est réuni régulièrement et a toujours fait des recommandations dont la mise en application a eu un impact positif sur l'avancement des activités du Programme. Cependant il faut regretter que jusqu'au moment de l'EMP, le comité n'avait pas invité à titre d'observateur les représentant des Districts pour discuter de l'état d'avancement des activités et de l'implication des populations locales.

### 7.2 Partenaires institutionnels

106. Le programme est un outil d'appui et de facilitation des différents acteurs régionaux et locaux impliqués dans la gestion forestière dont le NAFA qui est la structure de mise en œuvre de la Politique Forestière et constitue la tutelle administrative et partenaire national du Programme.
107. Le budget moyen annuel (2009/10-2011/12) du NAFA est de FRW 1.450.000.000. Les principales activités réalisées par NAFA depuis 2008 et en cours sont les suivantes:
- Préparer le Plan Forestier National ;
  - Achever la réalisation des plans d'aménagement forestier de District et préparer le guide de mise en œuvre des PAFD ;
  - Préparer la politique nationale forestière et de la nouvelle loi forestière et coordonner les actions de respect de la loi et des instructions en matière de forêts ;
  - Préparer la politique nationale et la stratégie de la séquestration du carbone ;
  - Achever le programme national de lutte contre la désertification ;
  - Exécuter les programmes d'animation forestière ;
  - Valider les études exécutées par PAREF.
108. Le PAREF n'est pas suffisamment intégré au niveau du NAFA ce qui rend difficile l'identification conjointe des appuis et leur appropriation par le NAFA. La bonne

collaboration avec l'instance partenaire est une condition indispensable pour la performance d'un projet d'appui à l'administration comme celui du PAREF et forcément sa performance dépend également des capacités et de l'efficacité de l'instance partenaire. A ce stade, on remarque peu de concertation mutuelle au niveau des dossiers importants du secteur forestier (p.ex. projet de loi forestière , PFN) et au niveau des documents du Programme.

109. Les Secteurs et Districts sont chargés d'identifier les demandes exprimées par la population et de formuler les micro projets de reboisement, d'agroforesterie, et de mise en place des pépinières selon des conventions signés entre le Programme et les Districts. Le Programme appuie aussi la Centrale des Graines Forestières de l'ISAR (voir ci-dessus).
110. Les partenaires de coopération identifiés sont : la FAO, Coopération Hollandaise, IDFC/Catalyste et VI-LIFE.

### 7.3 Bénéficiaires

111. Les bénéficiaires identifiés de l'appui institutionnel qui constitue la première composante du Programme sont les services centraux du MINIFOM et du NAFA qui ont reçu d'outils de décision pour la gestion durable des ressources forestières. En outre les agents de NAFA, PAREF et des Districts ont été formés en vue du renforcement de leurs capacités.
112. Les bénéficiaires de la gestion forestière et du reboisement, seconde composante du Programme, sont principalement les entités administratives de District, car les reboisements ont été réalisés sur les terrains publics par les opérateurs contractuels. Les opérateurs constituent un second groupe de bénéficiaires à titre de gains résultant de leurs contrats avec les Districts. La main-d'œuvre locale utilisée dans les pépinières et sur les chantiers de plantation constitue la troisième catégorie des bénéficiaires. Quant aux activités d'agroforesterie pratiquées sur les terrains privés, les agriculteurs concernés sont les premiers bénéficiaires car les arbres plantés dans les champs leur appartiennent.

### 7.4 Acteurs concernés

113. L'approche de la mise en œuvre du Programme repose sur une insertion institutionnelle avec plusieurs acteurs identifiés ci-après:

**Au niveau national :**

- MINIFOM comme Ministère tutelle de NAFA, chargé de la mise en œuvre de la politique forestière nationale ;
- ISAR pour l'appui au renforcement de la centrale de graines forestières ;
- MINECOFIN comme Ordonnateur désigné par la partie rwandaise du Programme, et membre de la SMCL ;
- MINALOC comme Ministère de tutelle des structures décentralisées (Districts et Secteurs) ;
- MINAFFET comme membre de la SMCL ;
- NAFA comme office chargé de la mise en œuvre de la politique forestière nationale ;
- Coopération Belge et la CTB ;

- Partenaires de développement : FAO, PAFOR/BAD, Coopération Hollandaise.

**Au niveau District :**

- Maires des Districts, Chargés de l'environnement, Forestiers de Districts comme Chargés de l'exécution des activités définies dans les conventions signées entre le District et le Programme ;
- VI-LIFE (Gicumbi), PADL Gakenke, SNVA, PAFOR, Programme de terrasses radicales de CDF, Projet de Production Energie Durable Catalyst, etc.. sous la coordination du JAF.

**Au niveau Secteur :**

- Agronomes et Forestiers de Secteur chargés du suivi des activités forestières ;
- Les différentes Associations ou Coopératives de Gestion Forestière (existantes ou à organiser, structurer) enregistrées dans le secteur.

## 8 CONCLUSIONS

### 8.1 Principaux constats et conclusions

114. Les critères d'évaluation sont analysés en détail dans le chapitre 5. Ici, nous présentons un résumé des principaux constats et conclusions.

#### 8.1.1 Relevance (Pertinence)

115. Le Programme tel qu'il a été conçu est conforme à la vision 2020 du Gouvernement du Rwanda et à la Stratégie du Développement Economique et de la Réduction de la Pauvreté (EDPRS) et s'inscrit également dans l'objectif global de la Politique Nationale des Forêts. Cependant, la faible appropriation par la population locale dans le processus d'exécution des activités forestières n'assure pas la contribution à la réduction de la pauvreté à moyen et à long terme.

#### 8.1.2 Efficience

116. La planification des activités était trop ambitieuse dans le temps et n'a pas tenu compte des ressources humaines qualifiées en foresterie très limitées à tous les niveaux (central, district et secteurs). La performance du PAREF dépend fortement des capacités et de l'efficience du NAFA. Le retard accumulé dans l'affectation des ressources humaines au niveau NAFA (centrale et District) et PAREF I ainsi que le changement de personnel chargé de l'environnement au niveau District suite à la récente réforme de l'administration territoriale ont handicapé les activités du Programme. De plus, le retard dans la promulgation de la nouvelle loi forestière (révision Fonds Forestier National et Fonds Forestier de District), dans l'élaboration du Plan Forestier National et des Plans d'Aménagements des Forêts de District, dans la mise en place du cadastre forestier et dans la réalisation de plusieurs études a perturbé les réalisations du Programme tel que planifiées.

117. Le Programme a des défaillances au niveau de la qualité des réalisations principalement dû au manque de personnel forestier qualifié, à l'approche favorisée par les opérateurs privés et à la faiblesse du système de suivi et évaluation.

#### 8.1.3 Efficacité

118. Il est trop tôt d'évaluer la réalisation de l'objective spécifique qui nous semble trop ambitieux. Il est également prématuré d'exprimer le degré de satisfaction des bénéficiaires quant aux résultats du Programme.

#### 8.1.4 Durabilité

119. Le Programme s'intègre dans la démarche de la décentralisation au Rwanda ce qui peut favoriser l'implication active communautés locales dans le cycle du Projet. En vue d'une gestion durable des ressources forestières par les bénéficiaires il faut que la population locale s'approprient de toutes les activités forestières dans leur zone.

#### 8.1.5 Cohérence

120. L'approche du Programme est cohérente avec d'autres interventions de développement de la Coopération Belge et d'autres donateurs. Le comité JAF,

regroupant des représentants du secteur forestier a été mis sur place en vue d'harmoniser les approches des différents intervenants dans les Secteurs.

### 8.1.6 Impact

121. Pour que le Programme puisse avoir un impact positif à moyen terme au niveau de la réduction de la pauvreté et de la gestion durable des ressources forestières, l'implication des populations locales à travers les Associations ou Coopératives de Gestion Forestière formées par les membres provenant de la localité concernée est impérative.

### 8.1.7 Autres critères d'évaluation

122. voir chapitre 5.2 et 5.3

## 8.2 Recommandations principales

123. Les recommandations spécifiques sont présentées au niveau de l'implémentation et réalisations (voir chapitre 4). Ici, nous présentons des recommandations au niveau général.

### 8.2.1 Pour la SMCL

124. La SMCL devra inclure soit un représentant du MINALOC soit des Vice-maires chargés de développement économiques des six Districts. Pour ne pas alourdir le fonctionnement du comité il serait aussi possible de nommer à tour de rôle un Vice-maire pour la zone d'intervention du Nord et un Vice-maire pour la zone d'intervention de l'Est. Il est suggéré d'organiser les SMCL à tour de rôle dans les Districts suivi des visites des réalisations sur le terrain.

### 8.2.2 Pour le Programme

125. La collaboration entre le NAFA et le PAREF doit s'améliorer par des concertations renforcées, la réalisation des travaux en commun et l'échange d'information permanente car la performance de chaque entité dépend fortement de l'autre.

### Approche

126. Afin de a) contribuer à la réduction de la pauvreté, b) inciter l'appropriation des activités forestières par la population locale et c) améliorer la qualité des travaux au niveau production de plants et de la plantation, le Programme devrait faire la promotion et l'encadrement des Associations ou Coopératives de Gestion Forestières appuyé par une ONG spécialisée dans la formation des associations ou coopératives de base comme INADES ou IWACU. Vu que la dernière campagne de plantation est déjà lancée il est difficile de changer fondamentalement l'approche pour cette phase. Néanmoins, certains travaux préparatoires comme le recensement des associations ou coopératives de base peuvent être menés dans la phase actuelle en vue de la mise en œuvre de la nouvelle phase selon l'approche préconisée.

127. Sur les terrains privés destiné à l'agroforesterie et au reboisement, le Programme devrait recourir directement aux Associations ou Coopératives de Gestion Forestière

sans faire appel aux processus de passation de marché. En collaboration avec une ONG spécialisée (voir §126), le Programme formera les Associations ou Coopératives de Gestion Forestière (organisation, gestion, techniques sylvicoles, greffage,...) et fournira des semences et du matériel pour la production de plants. La main-d'œuvre est pris en charge par les bénéficiaires. Le choix des espèces et l'identification des sites pour la plantation individuelle des plants (agroforesterie) et des petits lots à boiser seront faits par les bénéficiaires à travers les Associations ou Coopératives de Gestion Forestière et sur conseil, si nécessaire, des encadreurs forestiers. Le Programme appuiera la promotion des fruitiers et des arbres autochtones. L'activité de micro projets sera poursuivie pour des propriétaires relativement aisés avec plus d'un hectare de terrains. Cette approche s'inscrit dans la vision forestière participative visant l'appropriation de la gestion des ressources forestières par les bénéficiaires.

128. Sur les terrains publics à vocation forestière, les travaux forestiers devraient être exécutés par les opérateurs privés mieux encadrés et par les Associations ou Coopératives de Gestion Forestière. Ces dernières devraient être formées et appuyées dans leurs organisations afin d'être éligible de faire la soumission au niveau de District pour mener des activités forestières (production de plants, plantation et gestion de boisements par contrat).
129. Relever, en collaboration avec le Centre GIS-UNR, la surface boisée et le taux d'arborisation hors forêt dans un District pilote au moment du démarrage du Programme à l'aide de photos aériennes à haute résolution. La connaissance de la situation de départ (baseline) permettra d'évaluer exactement l'impact des activités PAREF. La méthode développée et testée dans un District pourra servir plus tard au niveau national comme outils de suivi pour toutes les plantations forestières et surfaces agroforestières dans le Pays. Cet exercice devra se faire en concertation avec l'Office Nationale de Terre dans le but de faire aussi le cadastre forestier des terrains publics et privés et en concertation avec la FAO.
130. Dans la mesure du possible, la gestion des boisements de District devrait être assurée par les Associations ou Coopératives de Gestion Forestière moyennant un contrat de gestion avec le District selon le PAFD (surtout les petits boisements). Il est suggéré d'identifier un District pour promouvoir et tester cette gestion de boisements publics par les Associations ou Coopératives de Gestion Forestière (Bloesch 2009).
131. Les PAFD seront actualisés suivant un guide simple d'utilisation en cours de finalisation. Vu le potentiel forestier au niveau de l'agroforesterie et la rareté des terrains à vocation forestière presque partout au Rwanda l'approche du système agroforestier est à privilégier sur terrain privé. Il est donc pertinent d'inclure dans les PAFD les surfaces agricoles et d'élaborer une stratégie afin d'augmenter le taux d'arborisation hors forêt. Les arbres hors forêts, concurremment avec les forêts et autres terres boisées, jouent un rôle essentiel dans la résolution des problèmes des populations rurales et urbaines. Ils contribuent à structurer le paysage, rendent d'innombrables services sociaux et environnementaux et fournissent d'importants produits pour l'alimentation des populations et les différents besoins domestiques comme le bois d'énergie (Bellefontaine et al. 2001).

### **Planification, gestion et formation**

132. L'UGP est invité à réviser le cadre logique en précisant plusieurs indicateurs d'effet aux niveaux quantitatif ou qualitatif (voir numéro 3, 5, 7, 6, 8, 9 en Annexe 4). L'indicateur d'effet (2) est difficile à être mesurer vu que la situation de départ

(superficie boisée et taux d'arborisation) n'est pas connue. Il faudra le remplacer par la superficie à reboiser, à savoir 2'000 ha. Au niveau des indicateurs de résultat il faudra quantifier les indicateurs qui ne précise pas le nombre de l'activité (voir numéro 7, 15, 16, 18, 19, 22, 23).

133. En fonction des recommandations faites par l'équipe d'EMP le plan d'activités et les prévisions budgétaires 2010 devraient être révisés.
134. Mettre en place un système de suivi et évaluation performant basé sur le cadre logique (atelier de réflexion) et les rapports devraient surtout se pencher sur la qualité des réalisations.
135. Le Programme doit recruter un second cadre national performant pour participer à la conception et à l'enseignement d'un programme de formation professionnelle en concertation avec PAREF II. Il faut négocier avec les Pays-Bas qu'il soit pris en charge par le PAREF II. Ce programme de formation concernera tous les agents de NAFA, PAREF (au niveaux central et district) et autres personnel forestiers des ONG ou d'autres projets oeuvrant dans la même zone que PAREF pour le renforcement de leurs capacités.
136. Renforcer les capacités du personnel d'encadrement par une formation pratique (superviseurs de zones, forestiers de Districts, opérateurs) et intensifier la supervision des travaux de production des plants et de plantation afin d'en assurer la bonne qualité. L'UGP devra intensifier la supervision technique sur le terrain.

#### Autres

137. Le Programme doit instruire tous les opérateurs dans la production de plants de ramasser tous les sachets après la plantation comme prévu dans les contrats avec les Districts et procéder à la vérification par les superviseurs et forestiers de districts.

### 8.2.3 Pour le NAFA/MINIFOM

138. La collaboration entre le NAFA et le PAREF doit s'améliorer par des concertations renforcées, la réalisation des travaux en commun et l'échange d'information permanente car la performance de chaque entité dépend fortement de l'autre.
139. Il faudra instaurer une concertation mutuelle avec le PAREF sur tous les dossiers importants pour le développement du secteur forestier comme le projet de la loi forestière (MINIFOM), le PFN ou le plan stratégique du secteur forestier et des documents importants du Projet.
140. Un cadre de concertation devrait être mise en place avec la participation du PAREF et avec l'appui du MINIFOM afin d'informer tous les intervenants dans le secteur forestier (site web, réunion) et d'échanger sur les stratégies/politiques/approches en cours et à venir. La composition du cadre de concertation inclura entre autres des représentants du MINAGRI (agroforesterie), MININFRA (biomasse énergie) et MINELA (changement climatique).
141. La mission recommande fermement au NAFA et au MINIFOM, de mettre tout en œuvre pour recruter le personnel cadre nécessaire tel que prévu dans l'organigramme.
142. Il faudra libérer le Directeur de l'intervention des tâches quotidiens du MINIFOM afin qu'il puisse se concentrer aux activités du PAREF.

143. La mission d'EMP recommande au MINIFOM d'identifier des nouveaux bureaux plus spacieux pour le NAFA/PAREF afin d'installer le centre de documentation (bibliothèque forestière).

#### 8.2.4 Pour la Coopération Belge et la CTB

144. Vue l'implication et l'expérience acquise de la Coopération Belge/CTB dans le secteur et le nombre restreint d'autres bailleurs de fonds (BAD, FAO) il est fortement souhaité que la Coopération Belgique élargisse ses engagements au profit du secteur forestier.
145. La CTB devrait alléger les tâches administratives (signature d'ordres de mission) et financières (signature des pièces justificatives pour des petites dépenses) du Délégué à la cogestion en faveur du suivi technique des activités et des conseils techniques pour la réalisation des études.
146. Vu le retard enregistré dans la mise en œuvre des activités et vu le taux de décaissement des fonds au 30 décembre 2009 il est indiqué de prévoir une période de prolongation du Programme d'au moins d'une année. Ensuite, une nouvelle phase du PAREF I est à prévoir.

#### 8.2.5 Nouvelle phase

147. La nouvelle phase devrait permettre au Programme de consolider ses acquis. Vu la rareté des terrains à vocation forestière presque partout au Rwanda l'approche du système agroforestier à travers les Associations ou Coopératives de Gestion Forestière serait à privilégier (voir §127). De plus, la mission d'EMP recommande à la Coopération Belge/CTB de compléter le PAREF I avec un appui institutionnelle supplémentaire (nouveau projet ?) pour la formation des techniciens forestiers et agroforestiers (A2). Avant 1994, il existait l'institut de formation de Nyamishaba qui formait des praticiens forestiers hautement appréciés au niveau de terrain. Le manque du personnel forestier qualifié est un handicap majeur pour le développement du secteur forestier.

### 8.3 Conclusions générales

148. Nous tentons ici de présenter une conclusion générale des constats et recommandations principaux qui aidera (i) la SMCL de prendre des mesures nécessaires pour cette phase afin d'améliorer la performance du Programme et (ii) la Coopération Belge pour définir l'orientation principale pour la deuxième phase du Programme suivant une nouvelle convention spécifique portant sur une seconde phase de 6 millions € qui devrait être signée au plus tard en juin 2009.
149. La Coopération Belge est le bailleur de fonds principal dans le secteur forestier et les Programmes d'Appui à la Reforestation au Rwanda (PAREF I et II) fournissent un appui institutionnel indispensable pour le développement du secteur forestier (Rec. §144). Cependant PAREF I est trop optimiste et ambitieux au niveau des résultats à atteindre pendant la durée du Programme.
150. La performance du Programme devra s'améliorer à quatre niveaux:
- Intensifier le **suivi** des réalisations sur le terrain (production de plants et plantation) par la **Direction du Programme**, les superviseurs, les opérateurs

privés et les agents forestiers de District nouvellement recrutés par le NAFA afin d'améliorer la qualité technique des réalisations. Cela demandera une réorganisation des tâches au niveau de la Direction du Programme et au niveau du Délégué à la cogestion (Rec. §136, 142, 145). Les superviseurs et les agents forestiers devront également mieux suivre les opérateurs privés pour qu'ils respectent scrupuleusement les normes techniques dans les contrats signés avec les Districts. Un meilleur suivi sera nécessaire lors du choix approprié des espèces (Rec. §40) et de sites de reboisement et pour le respect de la végétation naturelle (Rec. §41). Le renforcement de l'implication de la population locale augmentera probablement les besoins en suivi mais l'implication directe des bénéficiaires pourrait contribuer à l'amélioration de la qualité des travaux (voir approche ci-dessous). Les implications budgétaires sont principalement au niveau de frais de mission.

- Renforcer la **capacité professionnelle** du personnel du secteur forestier par la formation pratique. Le recrutement d'un second cadre national pour la formation est nécessaire (Rec. §38, 135, 136). Les implications budgétaires se trouvent principalement au niveau des frais pour les ateliers de formation à condition que le second cadre pour la formation soit pris en charge par PAREF II.
- Améliorer l'**appui institutionnel** par l'instauration d'une concertation formelle entre le NAFA et le PAREF (Rec. §35, 36, 37, 125, 138, 139, 140). Une meilleure collaboration permettra de développer des synergies dans le secteur forestier et augmentera l'efficacité du personnel des deux entités. L'amélioration de l'appui institutionnel n'a pas d'implications directes au niveau budget.
- L'**approche** préconisée au niveau de la mise en œuvre des activités doit viser l'implication directe de la population dans la mesure du possible afin de favoriser l'appropriation de la gestion des ressources forestières par les bénéficiaires (Rec. §126). Au niveau de la production de plants et de la plantation sur terrains publics, les membres des associations contractantes doivent être originaires du District (Rec. §128). Pour les activités agroforestières sur terrains privés, les Associations ou Coopératives de Gestion Forestière doivent être originaires de la zone d'intervention (Rec. §127). La main-d'œuvre est prise en charge par les bénéficiaires. Au niveau de la gestion des petits boisements publics, les Associations ou Coopératives de Gestion Forestière locales devraient être favorisées pour assurer la gestion – depuis la plantation jusqu'à l'exploitation – selon des contrats avec les Districts (Rec. §130). Ce changement d'approche demande une multiplication des associations ou coopératives contractantes pour le même niveau de réalisation et demandera l'implication d'une ONG spécialisée dans la formation des associations ou coopératives de base. La phase actuelle du Programme peut initier ce changement d'approche au niveau des Associations ou Coopératives de Gestion Forestière mais probablement la plupart de ces dernières ne seront opérationnelles que pour la nouvelle phase. Le changement d'approche n'a pas des implications budgétaires majeures car la formation des Associations ou Coopératives de Gestion Forestière par une ONG spécialisée commencera principalement dans la nouvelle phase.

151. Une nouvelle phase permettra au Programme de consolider ses acquis. L'accent sera mis sur la formation, l'agroforesterie et au renforcement des Associations ou

Coopératives de Gestion Forestière afin qu'il deviennent des acteurs actives dans la gestion des ressources forestières (Rec. §147).

## ANNEXE 1: LES TERMES DE RÉFÉRENCES DE L'EMP

Confer Cahier Spécial des Charges CTB/BTC N° BXL 691 du 23/11/2009: Marchés de services de consultance relatif à l'évaluation à mi-parcours du « Programme d'Appui à la Reforestation au Rwanda »

## ANNEXE 2: LISTE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE L'ÉVALUATION

Dr. Urs Bloesch, Consultant International, Chef de mission ; [bloesch@swissonline.ch](mailto:bloesch@swissonline.ch)

Mr. Laurien Ngirabanzi, Consultant National ; [ngirabanzilaurien@hotmail.com](mailto:ngirabanzilaurien@hotmail.com),  
[enaforinternational@yahoo.fr](mailto:enaforinternational@yahoo.fr); Tel. +250 788 41 54 81

## ANNEXE 3 : PROGRAMME DE MISSION

Date	Sujet	Lieu (logement)
22/1/2010	Voyage Consultant International Suisse – Bruxelles; Briefing CTB siège	Bruxelles
23/1/2010	Voyage Consultant International BXL - KGL	Kigali
24/1/2010	Préparation et programmation de la mission par l'équipe d'évaluation; lecture de documents du PAREF	Kigali
25/1/2010	Séance de travail avec UGP PAREF; discussion du programme de la mission et invitations participants pour l'atelier; lecture de documents du PAREF; rencontres PAFOR, Consultant International PAFD, Chargé de l'énergie biomasse MININFRA	Kigali
26/1/2010	Rencontre SP MINIFOM; District Rulindo (superviseur zone Nord, représentants autorités de District et opérateur)	Gicumbi
27/1/2010	District Gicumbi (superviseur zone Nord, représentants autorités de District et opérateur); briefing représentation CTB; séance de travail avec cadres PAREF (suivi & évaluation, formation et communication, gestion financière)	Kigali
28/1/2010	DG Land Centre ; Districts Ngoma et Kirehe (superviseur zone Est, représentants autorités de District et opérateurs/ associations)	Kigali
29/1/2010	DG NAFA; Chef de station Ruhande, ISAR	Huye
30/1/2010	Rencontres C-GIS UNR, Superviseur Districts de Rusizi et Nyamasheke PAREF II, Responsable de la Centrale des graines forestière ISAR	Kigali
31/1/2010	Lecture de documents du PAREF; rédaction de l'aide mémoire	Kigali
1/2/2010	Rédaction de l'aide mémoire	Kigali
2/2/2010	Rencontres Représentant Assistant FAO, IFDC/Catalyst; débriefing Représentation CTB	Kigali
3/2/2010	Atelier de restitution; rencontres Ministre MINIFOM, Directeur des programmes forestiers, NAFA ; rédaction de l'aide mémoire révisé	Kigali
4/2/2010	Assistant Technique National/Adjoint du Délégué à la Cogestion ; Voyage Consultant International KGL – BXL	Kigali
5/2/2010	Débriefing CTB Bruxelles; voyage Consultant International BXL – Suisse	Suisse
6/2-12/2/2010	Rédaction du brouillon de rapport de mission	Suisse/Rwanda
13/2-22/2/2010	Envoi commentaires de la CTB (siège, terrain)	BE, RWA
23/2-26/2/2010	Rédaction du rapport final	Suisse/Rwanda

## ANNEXE 4 : CADRE LOGIQUE

Objectif global	Indicateurs d'impact	Moyens de Vérification	
<p><b>La mise en œuvre de la politique forestière nationale contribue à la réduction de la pauvreté, à la croissance économique et à la protection de l'environnement</b></p>	<p><b>Augmentation des revenus des acteurs de la filière bois</b></p> <p><b>Augmentation de la contribution du secteur forestier au PIB</b></p> <p><b>Amélioration du bilan "Production/Consommation de bois"</b></p>	<p><i>Enquêtes ménages &amp; rapports du projet (injections monétaires &amp; comptes d'exploitation des Groupements de Gestion Forestière (GGF) soutenus par le PAREF)</i></p> <p><i>Statistiques nationales</i></p> <p><i>Rapports du Système d'Information et d'Evaluation Permanente (SIEP)</i></p>	
Objectif spécifique	Indicateurs d'effet	Moyens de Vérification	Risques & hypothèses
<p><b>La dégradation quantitative et qualitative des ressources forestières est maîtrisée et les besoins du Rwanda en produits forestiers sont mieux assurés</b></p>	<p>(1) L'exploitation et les reboisements s'inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre des Plans d'Aménagement Forestier des 6 districts (PAFD)</p>	<p>Bilan d'exécution des plans d'actions forestiers</p>	<p>Le National Forest Authority (NAFA) est mis en place et fonctionne avant l'évaluation à mi-parcours du Programme</p>

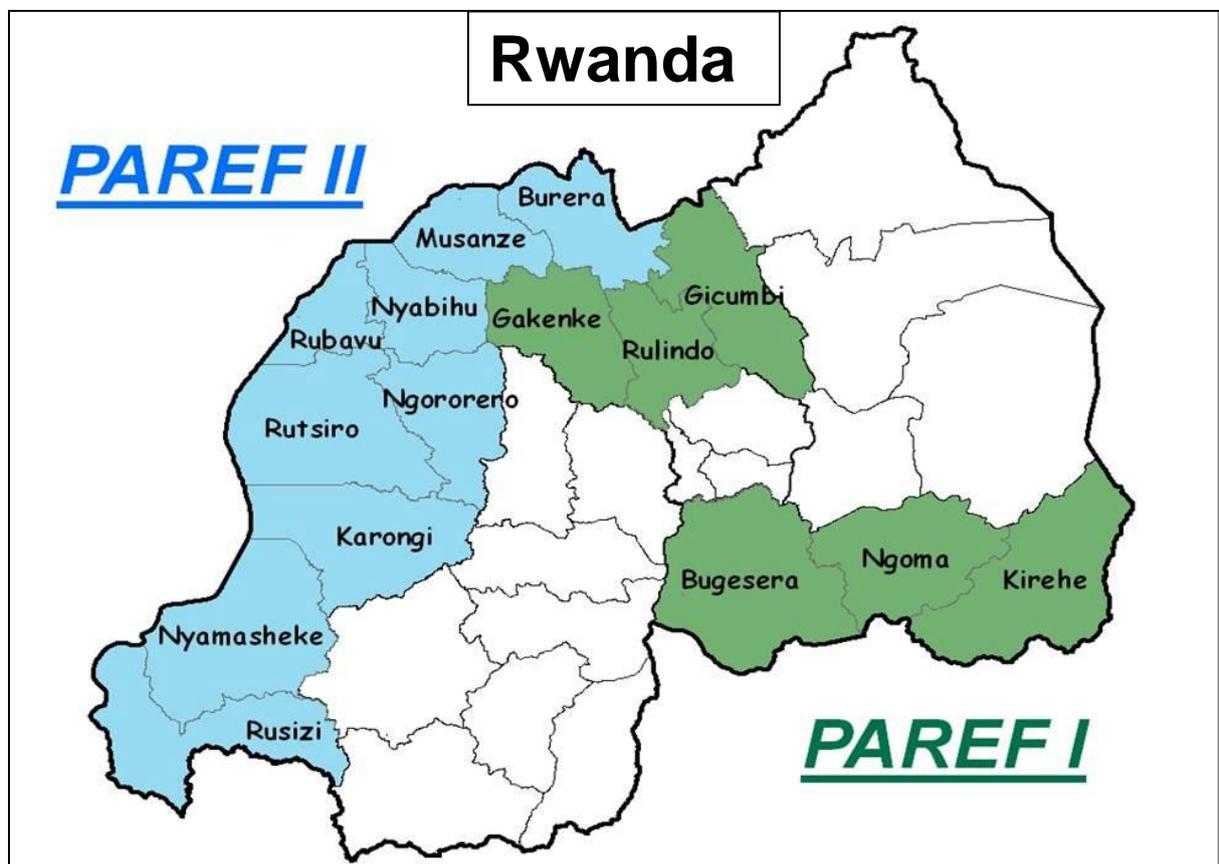
	<p>(2) Augmentation d'au moins 5% de la superficie boisée dans les 6 districts</p> <p>(3) Evolution du volume de bois commercialisé dans le cadre d'une exploitation contrôlée</p> <p>(4) Diversification et adaptation des espèces utilisées dans les reboisements par rapport aux conditions écologiques et aux objectifs sylvicoles (protection / production)</p> <p>(5) Augmentation du nombre de Partenaires Techniques &amp; Financiers (PTF) dans le secteur forestier</p> <p>(6) Montant et typologie des investissements publics et privés consentis dans le secteur forestier en relation avec le Plan Forestier National (PFN)</p> <p>(7) Augmentation du nombre d'acteurs actifs dans le secteur forestier</p> <p>(8) Augmentation du taux d'utilisation des foyers améliorés par les ménages dans les principales villes</p> <p>(9) Sécurisation du niveau d'approvisionnement des ménages en énergie domestique</p>	<p>Actualisation de la Cartographie forestière du GIS-C à l'Université Nationale du Rwanda (UNR )</p> <p>Schéma Directeur d'Approvisionnement, PAFD et dispositif de contrôle forestier</p> <p>Rapports du SIEP</p> <p>Statistiques Poverty Reduction Strategy Program (PRSP) &amp; bilan de mise en œuvre du Plan Forestier National (PFN)</p> <p>Concessions délivrées aux GGF</p> <p>Enquête ménages</p> <p>Rapports d'évaluation finale et du Mid-Term Review du Projet</p>	<p>Le Cadre de Dépenses à Moyen Terme du Ministère des Ressources Naturelles (MINIRENA) définit clairement les moyens pour le fonctionnement du NAFA</p>
Résultats	Indicateurs de résultats	Moyens de Vérification	Risques & hypothèses
<p><b>Résultat 1- Appui institutionnel</b></p> <p><b>"Les capacités institutionnelles depuis le niveau central jusqu'au niveau décentralisé sont renforcées"</b></p>	<p><b>- Le NAFA/MINIRENA dispose d'outils d'aide à la décision pour la gestion durable et décentralisée des ressources forestières :</b></p> <p>(1) le Plan d'Action Forestier National est approuvé par le MINIRENA, doté des indicateurs avant la fin du Programme et vulgarisé au niveau des districts</p>	<p>Document du Plan Forestier National Schéma Directeur d'Approvisionnement en bois de Kigali</p> <p>Rapports d'études : (1) Normes sylvicoles, (2) Essences agorofrestières, (3) Taxation forestière, (4) Tables de prroduction, (5) Valorisation récréative et scientifique des forêts, (6) Utilisations traditionnelles des forêts, (7) Genre et foresterie</p>	<p>Le projet de la nouvelle loi forestière est finalisé par le MINIRENA avant le début du Programme La Loi forestière est promulguée avant la fin de la 2<sup>nde</sup> année du projet</p>

<p>(2) la méthodologie d'élaboration des SDA en bois est adoptée et le SDA en bois de Kigali est validé</p> <p>(3) 7 études et enquêtes destinées à compléter les connaissances du secteur forestier sont réalisées et leurs résultats diffusés</p> <p>(4) un SIEP couplé à un SIG opérationnel avec des infos complètes et fiables</p> <p>(5) le fonds forestier national (FFN) est restructuré et les fonds forestiers de districts (FFD) sont opérationnels et permettent le financement de la mise en oeuvre du PFN et des PAFD</p> <p>(6) Le cadastre forestier est créé</p>	<p>Rapports du SIEP</p> <p>Contribution du PAREF aux FFD des 6 districts Rapports d'audit des FFD</p> <p>Arrêtés de (dé-)classement des forêts; concessions &amp; contrats de gestion des forêts; cartographie</p>	<p>Les gouvernements locaux seront dotés de personnel compétent jusqu'au niveau secteur conformément à la planification nationale</p> <p>Mise à disposition des locaux</p> <p>Bonne gouvernance de la gestion des FFD</p> <p>Collaboration avec la mise en place du cadastre national</p>
<p><b>- Le NAFA/MINIRENA dispose d'outils de communication performants :</b></p> <p>(7) Nombre de campagnes de sensibilisation et de communication réalisées</p> <p>(8) un centre de documentation riche, accessible avec un système d'archivage sur supports numériques</p> <p>(9) un site WEB régulièrement actualisé, donnant accès à une information pertinente, diversifiée et attractive pour les partenaires techniques et financiers</p> <p>(10) de la documentation (e.a. dépliants, posters) portant sur la gestion décentralisée et durable des ressources forestières diffusés au niveau des districts et secteurs</p> <p>(11) un cadre de concertation regroupant de façon régulière les acteurs du secteur forestier au niveau des districts et au niveau central</p>	<p>Stratégie de communication - Plan d'action - Supports de communication édités</p> <p>Base de données numériques et répertoire de la documentation - nb documents consultés</p> <p>Nombre de visiteurs du site WEB</p> <p>Rapports périodiques des CC aux différents niveaux</p>	<p>Les partenaires interagissent avec le Système de Gestion de l'Information et acceptent de transmettre toutes les informations demandées.</p> <p>Les acteurs sont mobilisés et prennent une part active dans le cadre de concertation au niveau central et décentralisé</p>
<p><b>- Les capacités des ressources humaines ont été renforcées au niveau central et décentralisé et les moyens de fonctionnement mis à disposition pour permettre au NAFA d'assumer ses tâches :</b></p> <p>(12) Les agents du NAFA ont bénéficié d'un renforcement de leurs capacités</p>	<p>Composition du staff et typologie des modules et rapports de formation des cadres des niveaux central et déconcentré</p>	<p>Les projets d'appui à la décentralisation renforcent le niveau technique et managérial des cadres des districts (gestion d'un cycle de Projet, techniques de planification participative, suivi-évaluation des projets, gestion financière, etc.)</p>



	(21) Améliorations des capacités de l'ISAR en matière de récolte et de fourniture de semences forestières diversifiées et d'origine contrôlée	Rapports d'activités de l'ISAR	
	(22) Nombre de fiches techniques agroforestières produites par l'ISAR : Gestion des arbres dans les champs - Multiplication des espèces agroforestières - Amélioration de la production via les bonnes pratiques d'agroforesterie - Intégration de l'arbre dans les champs - Contribution de l'agroforesterie à la viabilisation des travaux de ces/drs	Fiches techniques et rapports du programme de recherche-action de l'ISAR	
Résultats	Indicateurs de résultats	Moyens de Vérification	Risques & hypothèses
<b>Résultat 3- Réduction de la demande en bois</b>  <b>"Les actions de valorisation du bois et d'économie d'énergie sont promues"</b>	(23) Nombre de modèles de foyers améliorés sélectionnés, fabriqués et vendus par les artisans formés  (24) 36 charbonniers formés et ayant adopté la meule casamançaise  (25) 5 marchés ruraux de bois/charbons créés et fonctionnels	Etude de rentabilité de foyers améliorés (FA)  Etude marketing et modules de formation des artisans et bilans de commercialisation des modèles de FA  Rapport d'évaluation des améliorations potentielles aux techniques de carbonisation traditionnelle  Modules de formation des charbonniers Modules de formation des marchés ruraux (MR) Rapports d'activités des MR	Le système de taxation forestière est clairement déterminé dans la nouvelle loi forestière  Les techniques de sensibilisation et de communication sont adaptées et efficaces

## ANNEXE 5 : ZONES D'INTERVENTIONS PAREF I/II



## ANNEXE 6: LISTE DES PERSONNES / ORGANISATIONS CONSULTEES

PAREF:	Mr Claudien Habimana, Directeur de l'intervention Mr Guy Roulette, Délégué à la Cogestion Mr Joseph Mfitumukiza, Assistant technique national/Adjoint du délégué à la Cogestion Mr Jean-Baptiste Iyakaremye, Superviseur Nord Mr Aimable Gahire, Superviseur Est Mr Félicien Mbonyimana, , Superviseur PAREF II Mr Fidèle Ngarambe, Resp. Suivi & Evaluation Mr Dieudonné Kambanda, Resp. de la Formation & Communication Mme Clémentine Mukasafari, Resp. Administrative & financière Mme Epiphanie Uwizeyimana, Comptable Mr Jacques de Cuypere, Consultant international, mise en œuvre PAFD
Autorités Districts:	Mr Jean Bosco Munyandinda, Resp. Environnement & Forêt, Rulindo Mlle Dorothée Batamukiza, Resp. Agriculture, Environnement & Forêt, Gicumbi Mr Narcisse Ntabana, Ancien Resp. Environnement & Forêt, Ngoma Mr Pacifique Nsengiyumva, Ancien Resp. Environnement & Forêt, Kirehe Mr Protais Murayire, Maire du District de Kirehe
Opérateurs:	Mr Emmanuel Harelimana, Agronome, Turutezimbere, Rulindo Mr Jean-Claude Hategekimana, entrepreneur privé, Gicumbi
NAFA:	Mr Frank Rutabingwa, DG Mr Jean-Claude Nyamarere, Directeur des programmes forestiers
MINIFOM:	Son excellence, Mr. Christophe Bazivamo, Ministre Mr Patrick Safari, SP a.i.
MININFRA:	Mr Silas Ruzigana, expert en énergie de biomasse
FAO :	Mr Laurent Gashugi, Assistant Représentant
Office National des Terres:	Dr. Emmanuel Nkurunziza, DG
ISAR :	Dr. Jean Gapusi, Chef de station de Ruhande Mr Amini Mutaganda, Resp. de la Centrale de Graines Forstières
Centre GIS-UNR :	Prof. Dr. Jean Nduwamungu, Directeur
PAFOR:	Mr Athanase Rwikilizwa, Coordinateur
IFDC/Catalyst :	Mr Bonaventure Nduwayezu, Chargé de l'agroforesterie

## ANNEXE 7: LES LIEUX VISITÉS

### *Zone Nord :*

#### District de Rulindo :

- Cellule Kirenge/Secteur Rusiga : Plantations agroforestières sur terrain privé (Association Turutezimbere) ;
- Cellule Mukoto/Secteur Mboga: Plantation le long de la route et pépinière (Association Turutezimbere) ;
- Secteur Cyinzuzi : Plantation sur terrasses radicales aménagées par le PAM
- Cellule Rutaba/Secteur Buyoga : Plantation sur terrasses radicales aménagées par le CDF.

#### District de Gicumbi :

- Cellule Ruyaga/Secteur Byumba : Pépinière (Opérateur Jean-Claude Hategekimana)

### *Zone Est:*

#### District de Ngoma :

- Cellule Buliba/Secteur Rukira : Plantation sur terrasses radicales aménagées par le TIG ;
- Cellule Sakara/Secteur Murama : Reboisement sur terrains de District (Twitekubidukikije).

#### District de Kirehe :

- Cellule Rwanteru/Secteur Kigina : Reboisement sur terrains de District (Association Turwubake/Coopérative pour la promotion de l'Environnement) ;
- Cellule Nyankuraza/Secteur Kigarama : Reboisement sur terrains de District (Association Umburumbuke/Association PAEPDK).

## ANNEXE 8 : DOCUMENTS ET RAPPORTS CONSULTÉS

CTB/AGRER (2006) Etude d'identification d'un Programme d'Appui à la Reforestation au Rwanda.

CTB/Gouvernement Rwanda (2007) Programme d'Appui à la Reforestation au Rwanda. Dossier Technique et Financier.

Convention entre le PAREF et l'ISAR pour l'appui à la Centrale des Graines Forestières et Agroforestières de l'ISAR.

5 rapports du comité de pilotage (SMCL).

Rapport annuel 2008 du Programme d'Appui à la Reforestation au Rwanda.

Rapport 4<sup>ème</sup> trimestre pour les zone Nord et Est.

Programme d'activités du Programme d'Appui à la Reforestation au Rwanda et budget pour 2010.

Rapport de l'atelier de capitalisation de l'expérience des PAFD au Rwanda (décembre 2008).

Rapport de supervision des pépinières du PAREF effectué par l'ISAR, (4<sup>ème</sup> trimestre 2009).

Rapport de l'atelier national de concertation des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du PAREF (décembre 2009).

Stratégie et plan de communication pour le secteur forestier rwandais (draft, 15/1/2009).

Recensement des acteurs dans le secteur de la foresterie dans les districts d'intervention du PAREF (pépiniéristes, bûcherons, scieurs, charbonniers, artisans producteurs de foyers améliorés, etc.) – Janvier 2010.

Manuel de procédures du PAREF (draft, novembre 2009).

Rapport de synthèse des réunions de sensibilisation pour la mise en place des JAF (janvier 2010).

Synthèse des activités conduites par l'ISAR dans le cadre du MOU avec le PAREF (Janvier 2010).

Synthèse des 190 micro projets de reboisement soumis aux 6 districts dans le cadre du PAREF (janvier 2009).

Bloesch, U. (2009) Forest Resources. In: Post-Conflict and Disaster Management Branch, UNEP (ed.) From post-conflict to environmentally sustainable development, pp. 120-141. UNEP, Geneva.

Bloesch, U., Troupin, G. & Derungs, N. (2009) Les plantes ligneuses du Rwanda. Flore, écologie et usages. Shaker, Aachen.

Bellefontaine, R., Petit, S., Pain-Orcet, M., Deleporte, P. & Bertault, J.-G. (2001) Les arbres hors forêt. Vers une meilleure prise en compte. Cahier FAO: Conservation 35. FAO, Rome.