

**GESTION DE LA FORESTERIE
COMMUNALE :**

*ETUDE SUR LES OPTIONS
ORGANISATIONNELLES*

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	3
<i>Contexte et justification de l'étude</i>	3
<i>Objectifs de l'étude</i>	4
<i>Approche méthodologique</i>	4
<i>Mode opératoire pour atteindre les résultats de la mission</i>	4
<i>Difficultés et limites de l'étude</i>	5
I. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS SUR LE TERRAIN	6
<i>Introduction</i>	6
<i>I.1. Les modes de gestion</i>	7
I.1.1. La régie directe : Le cas de Dimako	7
I.1.2. La sous-traitance : Le cas de Moloundou	14
I.1.3. La sous-traitance : Le cas de Gari Gombo	19
I.1.4. La sous-traitance : Le cas de Yokadouma	25
I.1.5. Le cas de Messondo	28
II. ANALYSE DES MODES DE GESTION ET DES OPTIONS ORGANISATIONNELLES	34
III. OPTIONS ORGANISATIONNELLES POSSIBLES.....	35
IV. EVALUATION DES COUTS DES OPTIONS ORGANISATIONNELLES	65
V. ANALYSE COMPARATIVE DES OPTIONS ORGANISATIONNELLES PROPOSEES	77
ANNEXES	78
❑ Annexe 1. Termes de Référence	
❑ Annexe 2. Liste des documents consultés et personnes rencontrées	
❑ Annexe 3. Guide d'entretien de collecte de données sur le terrain	
❑ Annexe 4. Descriptif des étapes détaillées de la démarche méthodologique	
❑ Annexe 5. Cadre logique d'intervention	
❑ Annexe 6. Procédure d'acquisition d'une forêt communale	
❑ Annexe 7. Autres résultats des enquêtes sur le terrain	
❑ Annexe 8. Cadre réglementaire de la gestion des forêts communales	

INTRODUCTION GÉNÉRALE

⇒ **Contexte et justification de l'étude**

La gestion participative des ressources forestières est un enjeu majeur du développement durable. Cette approche participative s'inscrit au Cameroun dans un contexte global marqué par un processus de décentralisation en voie de consolidation et d'une ouverture explicite à la gestion décentralisée des ressources forestières (Cf. loi forestière de 1994 et ses textes d'application ainsi que les lois sur la décentralisation de 2004). La loi forestière et ses textes d'application ont introduit des modalités de gestion forestière décentralisée à travers trois principales options à savoir :

- la forêt communautaire ;
- la Redevance Forestière Annuelle (RFA) ;
- et la forêt communale.

Il faut cependant préciser que parmi les trois options, les forêts communautaires n'impliquent pas directement les communes tandis que la RFA et la forêt communale, tout en gardant des mécanismes de participation des communautés de base, attribuent à la commune, dotée d'un statut de personne morale de droit public, la responsabilité de la gestion de la ressource ou des bénéfices tirés.

La promulgation des lois relatives à la décentralisation en juillet 2004 a donné une orientation claire au processus de réforme de l'État camerounais. En effet, ces textes de lois posent pour les communes camerounaises, les jalons pour l'exercice futur de leurs compétences en matière de développement au sens pluriel : développement économique, sanitaire, social, éducatif, sportif et culturel. Ce transfert de compétences implique un développement et une réorganisation des CTD ainsi que des changements dans les relations entre la commune et ses nombreux partenaires au développement : services de l'État, associations de développement, comités de développement, GIC, etc.

A la lecture des textes de lois ci-dessus évoqués, il apparaît plus que de nécessité, dans un contexte où le développement durable est une exigence, d'arrimer et de donner vie à la gestion forestière en tant que mission de développement dévolue aux CTD.

La GTZ intervient au Cameroun à travers deux programmes dans les secteurs de la décentralisation et de la gestion durable des ressources naturelles. Entre les deux programmes et dans le cadre d'un partenariat public privé qui a été signé entre la GTZ et le FSC pour l'amélioration de la gestion durable des forêts communales, une convention de collaboration a été signée.

La présente prestation s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de ladite collaboration dont l'objet est de **développer une approche intégrée d'intervention prenant en compte les aspects techniques de gestion forestière, les aspects de gouvernance et de renforcement institutionnel des communes** en vue de garantir un développement et une gestion équitables et durable des ressources communales.

⇒ **Objectifs de l'étude**

L'objectif de cette activité est de **contribuer à l'amélioration de la gestion des ressources forestières des communes dans le contexte de la décentralisation.**

De manière spécifique, il s'agit de :

- Capitaliser les expériences existantes dans le domaine de la gestion des forêts communales ;
- Proposer des options de mise en place d'une structure chargée de la gestion des ressources forestières en conformité avec la réglementation en vigueur en matière d'organisation des services communaux ;
- Présenter une analyse comparative des différentes options et identifier la plus viable.

⇒ **Approche méthodologique**

▪ **Étapes**

La démarche méthodologique adoptée au cours de cette mission était fondée sur la consultation, la participation, la capitalisation et la valorisation de l'existant. Elle s'articule autour de cinq (05) étapes :

- Préparation.
- Descente sur le terrain (Collecte des données).
- Traitement et analyse des données.
- Atelier de restitution des résultats.
- Rédaction du rapport.

Une présentation détaillée de la méthodologie est présentée en annexe 4.

⇒ **Mode opératoire pour atteindre les résultats de la mission**

Résultats attendus de la mission	Comment avons-nous fait pour atteindre le résultat ?	Avec quels outils méthodologiques avons-nous procédé ?	Pour quels indicateurs de résultats objectivement vérifiables ?
1. Les résultats et les bonnes pratiques identifiées au niveau communal en matière de gestion des forêts et d'organisation des services sont capitalisés.	Enquête auprès des principales cibles que sont les communes et des personnes ressources identifiées auprès des structures telles que : ACFCAM, CVUC, MINATD, MINFOF, SNV, FEICOM, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - ISS - Check list - Questionnaire - Atelier - Cadre réglementaire de l'organisation communale 	Nombre de bonnes pratiques enregistrées en matière de gestion de la foresterie communale compatibles avec l'organisation des services communaux conformément aux textes en vigueur.
2. Les options proposées pour la structure en charge de la gestion des ressources forestières communales sont analysées et présentées.	Analyse comparative selon les critères d'efficacité, d'efficience, de bonne gouvernance et de durabilité.	<ul style="list-style-type: none"> - Outils d'analyse (débat, discussions, arbres à problèmes, etc.) - Simulations 	Nombre des options proposées et analysées Pertinence de l'analyse des options organisationnelles retenues.

⇒ **Difficultés et limites de l'étude**

Comme principale difficulté relevée au cours de cette étude, nous avons noté l'indisponibilité de l'information pour au moins deux raisons :

- D'abord, nous n'avons pas toujours eu la possibilité de rencontrer au cours des enquêtes dans les communes, les personnes indiquées et susceptibles de nous fournir la bonne information. Par conséquent, on s'est parfois contenté des enquêtes informelles avec toutefois un effort de triangulation.
- Ensuite et enfin, les enjeux de la gestion de la foresterie communale sont si importants que l'accès aux données y relatives est très protégé. Chaque fois que nous avons abordé des questions relatives aux données financières de l'exploitation de la forêt communale, nous avons eu droit à des réponses évasives quand notre interlocuteur (SG, RM, etc.) ne nous référerait pas tout simplement au maire pour avoir accès à certaines données.

I. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS SUR LE TERRAIN

Introduction

Nonobstant le fait que la création et la gestion de forêts communales soit inscrite dans la loi forestière de 1994, le nombre de forêts communales ayant reçu l'acte de classement demeure encore très faible, tout comme le nombre de celles déjà en exploitation. Cependant, il faut noter que même si cela ne se passe pas à une grande vitesse, le nombre de forêts communales en cours d'acquisition est en nette progression.

Pour cette raison, et pour le fait que la gestion des forêts communales est aussi assez récente, il est possible de trouver un nombre limité d'exemples pouvant orienter cette étude.

La plupart des communes ayant avancé dans ce domaine se situent dans la province de l'Est, pour cette raison nous avons analysé l'organisation de : Dimako, Mouloundou, Gari Gombo et Yokadouma. Une commune de la Province du Centre, celle de Messondo, a été intégrée parce que, bien qu'elle n'ait pas démarré la gestion de sa forêt communale, elle pouvait fournir des éléments intéressants pour la gestion des premières étapes du processus d'acquisition de la forêt.

Deux principaux modes de gestion ont été recensés sur le terrain, la gestion directe et la sous-traitance, les différents cas seront présentés par la suite suivant cette distinction.

I.1. Les modes de gestion

La régie directe

I.1.1. La régie directe : Le cas de Dimako

Informations de base sur la commune

Nom de la commune	DIMAKO
Localisation	Province de l'EST, Département du Haut-Nyong
Date de création	1955
Superficie	750 Km ²
Population	15 289 habitants
Ethnies	BAKOUM, BAKA, POL
Nombre de villages	28
Nombre de conseillers municipaux	25
Effectif du personnel	53 (19 agents communaux + 34 enseignants)
Effectif de l'exécutif municipal	03
Superficie de la forêt communale	16 200 ha
Plan d'aménagement	Approuvé en 2002/2003
Date de classement de la forêt	Avril 2001
Début d'exploitation de la forêt	2004
Activités économiques	Agriculture, chasse, cueillette, pêche, exploitation forestière
Mode d'exploitation de la forêt	Régie directe

Tableau de synthèse des données financières

Libellés	Exercices			
	2004	2005	2006	2007
Budget	401 713 759	483 388 815	290 304 155	390 174 311
Compte administratif	250 580 593	360 839 373	135 248 155	
Ecart	151 133 166	122 549 442	155 056 000	-
RFA	-	-	-	-
Produits de l'exploitation de la forêt	179 603 808	345 598 854	84 912 000	-
Recettes fiscales	6 730 183	6 643 825	4 314 577	-
Produits de l'exploitation du domaine et services communaux	2 054 000	2 059 000	2 815 000	-
CAC	45 315 106	3 274 493	16 323 050	-

1.1.1.1. Processus d'obtention de la forêt communale

L'idée d'une forêt communale à DIMAKO commence à germer en 1972 à la suite d'un projet pilote d'aménagement intégré de la ville. En plus de ses multiples volets relatifs à l'activité économique et aux investissements en infrastructures de base, ce projet prévoyait la création d'une forêt communale pour la commune de Dimako. Le plan d'aménagement de cette forêt communale avait alors été élaboré en son temps dans le cadre du projet « Forêts et Terroirs ». La commune de Dimako a hérité gratuitement de ce plan d'aménagement qui a dû être réactualisé par la suite grâce à un concours financier du FEICOM lorsque la procédure d'obtention de la forêt communale devait être engagée.

Le concours financier du FEICOM, représentait un crédit de quarante millions (40 000 000) de francs CFA dont dix avaient servi à financer l'actualisation dudit plan, le reste ayant servi à créer des routes en forêt, faire des prospections et à acheter quelques scies.

Au bout de nombreuses tracasseries administratives, l'acte de classement fût signé en avril 2001 et un an après le plan d'aménagement fût été approuvé. L'exploitation quant à elle a commencé de manière effective en 2004.

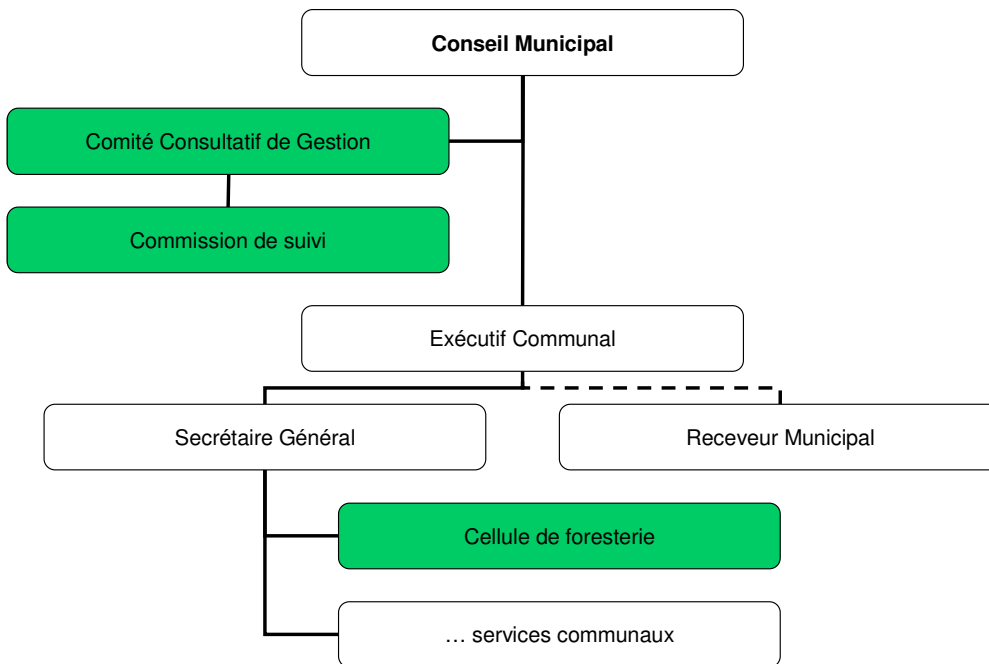
1.1.1.2. Organes de gestion mis en place et missions

La commune compte en son sein 19 agents. Même si l'organisation des services de la commune n'est pas formalisée à travers un organigramme, sur la base de nos entretiens il est possible d'identifier : un secrétariat

général avec un service d'état civil, un bureau financier, un bureau de personnel et une cellule de foresterie y attaché et la recette municipale réduite au seul receveur.

Pour ce qui est de l'organisation et du fonctionnement de la forêt communale de Dimako, elle s'appuie sur trois organes à savoir :

- La cellule de la foresterie ;
- Le Comité Consultatif de Gestion (CCG) ; et
- La Commission de Suivi (CS).



a) La cellule de foresterie

Elle est chargée de :

- diriger le processus d'exploitation de la forêt communale ;
- coordonner les travaux dans les chantiers d'exploitation ;
- assurer toutes les formalités administratives liées à l'exploitation de la forêt communale.

Cette cellule comprend normalement trois ressources dont un technicien des eaux et forêt dans les fonctions de chef de cellule assisté de deux agents.

En raison du décès du responsable de cette cellule survenu en 2006, sa gestion est actuellement assurée conjointement par le RM et le SG. Les deux autres agents quant à eux suivent une formation de recyclage à l'école des eaux et forêt de Mbalmayo.

b) Le comité consultatif de gestion (CCG)

Le CCG quant à lui est un organe consultatif, comme indique son nom, placé aux côtés du Conseil Municipal. Il s'occupe spécifiquement des questions de foresterie communale et ne se substitue en aucun cas à l'organe délibérant de la Commune dans son principe et son fonctionnement. Il est composé des représentants des différents villages de la commune. Les sessions de cet organe se tiennent deux fois par an sur convocation du maire et les résolutions qui y sont prises sont transmises au conseil municipal pour approbation. Outre sa mission principale qui est la formulation des propositions optimales de gestion de la forêt communale, les membres de ce comité décident aussi de l'affectation des ressources issues de son exploitation afin de permettre à la commune de tirer le meilleur profit de cette activité. Chaque membre du CCG est tenu de rendre régulièrement compte du déroulement et des résultats de leurs activités aux populations villageoises dont il est le représentant.

c) La commission de suivi (CS)

Elle a en charge :

- le contrôle des activités ;
- l'inventaire des quantités de bois coupé et transporté par les camions ;
- le suivi et l'évaluation des ressources humaines affectées à cette activité forestière.

La commission de suivi est composée de trois représentants à savoir :

- 01 représentant du CCG ;
- 01 représentant du conseil municipal ;
- 01 représentant de l'exécutif communal autre que le Maire.

Pour mener à bien leur mission, les membres de cette commission ont accès à tous les documents nécessaires notamment la lettre de voiture DF10. La lettre de voiture DF10 est un document servant de base pour le calcul de la taxe d'abattage. Il s'agit d'un document sécurisé et délivré par le MINFI. Il est acquis par les exploitants forestiers détenant des titres d'exploitation.

En dépit de cette articulation des organes de gestion de la foresterie communale, il faut relever que ces derniers sont peu ou pas fonctionnels. En effet, comme déjà mentionné, la cellule de foresterie est actuellement non fonctionnelle pour cause du décès de son responsable en Chef et du départ en formation des deux autres agents. Le SG et le RM assurent certes l'intérim, mais ils ne sont pas qualifiés sur les questions techniques. Par ailleurs, la plupart des membres de la CCG ne jouent pas efficacement leur rôle en raison de leur faible formation en la matière.

La CS, tout comme le CCG, n'est pas aussi fonctionnelle. En effet, c'est elle qui devrait suivre et contrôler au quotidien l'exploitation forestière. Malheureusement, elle brille par l'inaction.

Au total, ces dysfonctionnements remettent en question le système de gestion mis en place.

1.1.1.3. Système d'exploitation

La forêt communale de Dimako est exploitée en régie directe. En d'autres termes, c'est la commune elle-même qui assure directement l'exploitation de sa forêt sans avoir recours à un intermédiaire.

Tout le personnel d'exploitation de la forêt communale, en particulier les manœuvres, est recruté directement par la commune. Il a un statut de personnel temporaire et pour tenir compte de la dimension sociale en matière d'emploi rural, le mode de recrutement est basé sur la représentativité de tous les villages qui constituent la commune. Le nombre varie en fonction du volume d'activités.

Les différentes tâches d'exploitation concernent le sciage, le cubage, l'élaboration de la lettre de voiture DF10, le débardage, etc. Le bois issu de cette exploitation est vendu au parc où les acheteurs viennent directement s'approvisionner.

Le matériel d'exploitation est loué auprès des tiers, mais la commune dispose aussi de quelques équipements de sciage qu'elle s'est procurée grâce à un emprunt du FEICOM ci-dessus évoqué.

L'exploitation de la forêt a commencé en 2004 et seule une assiette de coupe annuelle a été exploitée pour l'instant, sur les 30 prévues par le plan d'aménagement. Par ailleurs, il faut noter que toutes les essences présentes dans l'assiette de coupe ne sont pas exploitées faute d'une demande sur le marché.

Le coût de fonctionnement varie en fonction de chaque coupe et des différents paramètres qui l'accompagnent. Il est par conséquent difficile de le standardiser.

Le mode de gestion directe par la commune donne la possibilité aux populations locales d'avoir accès aux déchets de bois sur simple demande adressée au Maire. Par ailleurs, les plaintes répétitives des populations de ne pas avoir accès au bois qui constitue leur patrimoine ont amené la commune à envisager l'idée d'un projet de création d'une scierie industrielle à Dimako avec la participation des tiers dans son capital social.

1.1.1.4. Appréciation des relations entre la commune (cellule de foresterie) et les autres acteurs

D'une manière globale, les relations entre la commune avec les autres acteurs ne sont pas formalisées. De manière spécifique, elle n'entretient aucune relation avec les comités de gestion des trois forêts communautaires recensées sur son territoire. Il en est de même pour ce qui concerne les organisations de la société civile (Associations, GIC, etc.) intervenant dans le secteur.

Toutefois, sur le plan théorique elle entretient des relations avec la population à travers le CCG. Par ailleurs, en sa qualité de pionnier dans l'exploitation forestière communale, le Maire est souvent sollicité à titre informel par ses pairs de Gari Gombo et Moloundou pour partager son expérience en matière de gestion forestière.

Avec les Services Déconcentrés de l'État (SDE), notamment les structures décentralisées du MINFOF, les relations sont purement administratives et très souvent tendues. En effet, la commune accuse le MINFOF de ne pas lui apporter l'appui technique indispensable à une meilleure exploitation de sa forêt. Au contraire, ses missions de contrôle constituent une charge difficilement supportable et non prévues par le budget communal.

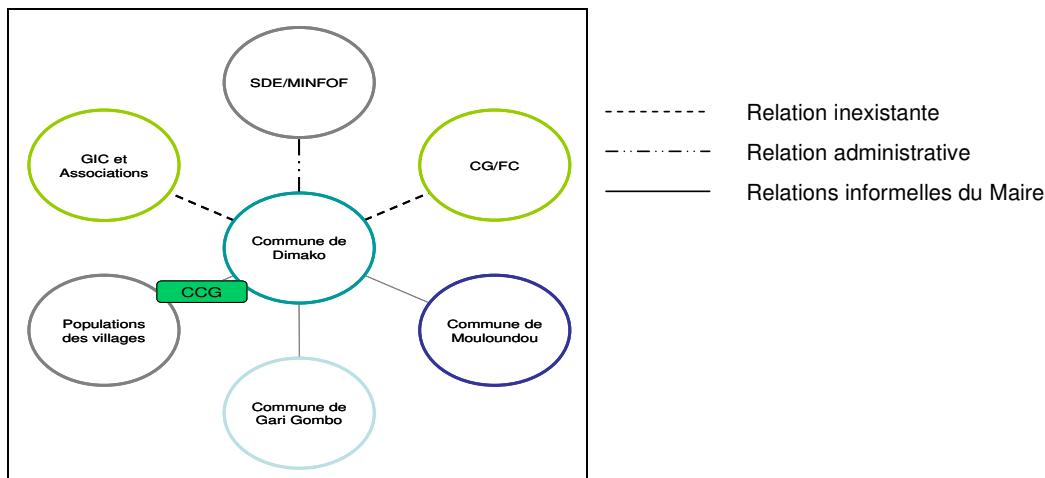
Pour l'administration forestière, l'exemple de la gestion de la forêt communale de Dimako n'est pas une référence. Car, il ne s'agit pas d'une régie directe comme le laisse penser les textes, mais d'une sous-traitance déguisée. **Et le sous-traitant se trouve malheureusement être le Maire. Ces conclusions sont également partagées par la quasi-totalité des acteurs autour de la FC de Dimako : les prestataires, la population riveraines, les consultants et autres experts.**¹

Formatted: Highlight

Quant aux relations avec les populations, celles-ci sont renforcées par les 10% des revenus d'exploitation qui leur sont alloués sous forme de dons alimentaires annuels et à travers les responsables de chaque communauté (village) qui siègent au CCG.

Il faut dire pour fermer ce paragraphe qu'au niveau de la cellule ou des autres organes de gestion, aucune relation n'est entretenue avec d'autres communes.

D'une manière schématique, l'état des relations entre la commune et son environnement se présente comme suit.



N.B. : Comme il a été précisé plus haut, la CF n'est pas actuellement fonctionnelle. C'est pourquoi son *rôle n'apparaît pas clairement dans le schéma ci-dessus*.

1.1.1.5. Gestion des revenus de l'exploitation de la forêt communale et leur impact sur les populations

Des entretiens avec le RM et le Maire, il ressort que la répartition théorique des recettes issues de l'exploitation forestière est faite ainsi qu'il suit :

- 50% pour la réalisation des investissements relatifs à l'offre des services sociaux de base en vue d'améliorer les conditions de vie des populations ;
- 30% pour le fonctionnement courant de la commune ;

¹ Sources : Recoupements de l'information par le biais de l'enquête formelle et informelle.

- 10% pour le reboisement de la forêt communale ; et
- 10% redistribué aux populations chaque fin d'année sous forme de dons alimentaires.

L'enquête réalisée sur le terrain ne nous a pas permis de vérifier l'effectivité de cette répartition.

Pour ce qui concerne spécifiquement les investissements relatifs aux infrastructures de base, certaines réalisations effectives sont observées dans les domaines de l'électrification urbaine et rurale, éducation (achat des livres scolaires aux écoles primaires, octroi des bourses aux étudiants, recrutement des enseignants vacataires...), aménagement et création des points d'eau, etc.

Toutefois, au regard du plan d'aménagement de Dimako, beaucoup reste à faire. Ce qui laisse penser que l'impact de ces revenus d'exploitation reste encore mitigé pour l'heure. Pour ce qui est du reboisement, le processus connaît des avancées significatives avec la mise en place à ce jour d'une pépinière de plus de 5000 plants.

La sous-traitance

I.1.2. La sous-traitance : Le cas de Moloundou

Informations de base sur la commune

Nom de la commune	MOLOUNDOU
Localisation	Province de l'Est, département de la BOUMBA et NGOKO
Date de création	1955
Superficie	10 050 Km ²
Population	18 426 habitants
Ethnies	BAGANDO, BAKA, BAKWELE, SANGA-SANGA, ASSEL
Nombre de villages	27
Nombre de conseillers municipaux	25
Effectif de l'exécutif municipal	03
Effectif du personnel	40 (15 agents communaux + 25 enseignants)
Superficie de la forêt communale	42 612 ha
Date de classement de la forêt	Mai 2005
Début d'exploitation de la forêt	2006
Activités économiques	Agriculture, chasse, cueillette, pêche, exploitation forestière
Mode d'exploitation de la forêt	Sous-traitance

Tableau de synthèse des données financières

Libellés	Exercices			
	2004	2005	2006	2007
Budget	687 147 414	500 000 000	456 802 996	526 103 900
Compte administratif	180 655 065	236 731 317	323 768 430	
Écart	506 492 349	263 268 683	133 034 566	
RFA	159 317 000	218 946 248	244 969 950	
Produit de l'exploitation de la forêt	-	-	30 500 000	
Recettes fiscales	15 634 838	6 803 767	19 269 396	
CAC	7 908 843	10 736 900	26 606 803	

1.1.2.1. Processus d'obtention de la forêt communale

Le processus de classement de la forêt communale a démarré en 2003. L'acte de classement a quant à lui été signé en mai 2005 alors que l'exploitation proprement dite a débuté en 2006. Le dénouement heureux de ce processus a été rendu possible grâce au concours d'une société d'exploitation, partenaire de la commune. Ce dernier a tour à tour :

- Facilité les procédures de classement de la forêt communale ;
- Financé les études et autres travaux techniques nécessaires à la formulation et à la validation du plan d'aménagement réalisé en novembre 2005 par un cabinet d'étude privé ;
- Financé l'étude d'impact environnemental en 2006 qui a été réalisé par un cabinet d'études privé ;
- Démarré l'exploitation grâce à ses engins.

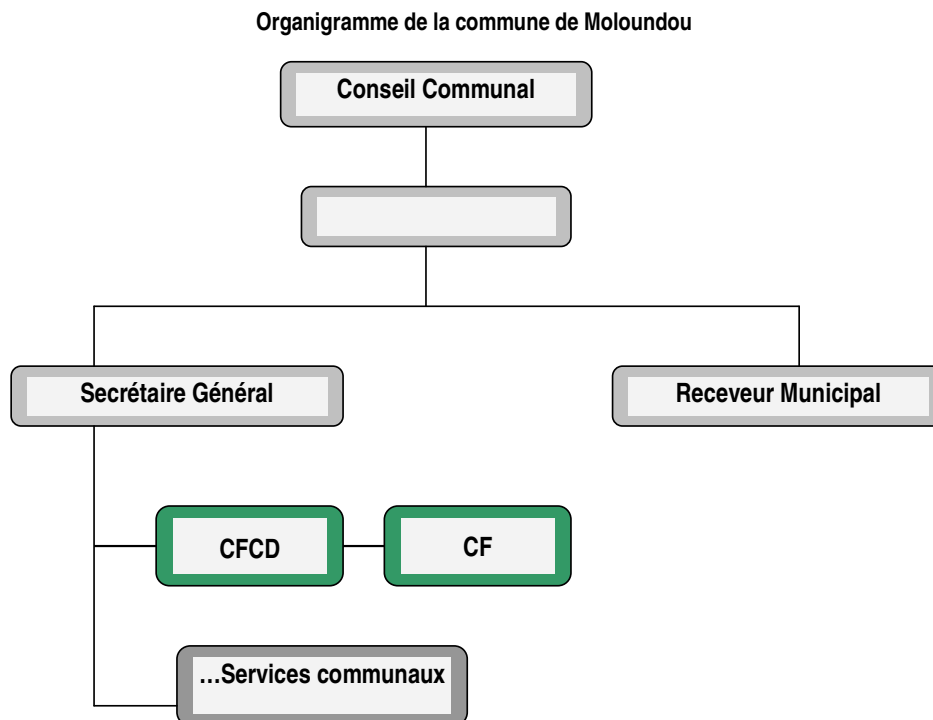
Il faut noter que le partenariat entre la commune et la société d'exploitation a commencé de façon informelle avant d'être formalisé par la signature d'un contrat.

1.1.2.2. Organes de gestion mis en place et missions

La commune compte en son sein 15 agents. L'organisation des services de la commune n'est pas formalisée à travers un organigramme.

La gestion des ressources forestières de la commune de Moloundou est organisée autour de deux organes dont l'un dénommé Cellule de Foresterie et de la Coopération Décentralisée (CFCD) à côté duquel se trouve une autre cellule chargée du contrôle et de l'exploitation de la forêt communale (CF).

Bien que l'organisation des services communaux ne soit pas formalisée, voici illustrée ci-dessous, l'intégration des services de la gestion de la foresterie communale dans l'organisation de la commune de Moloundou.



a) La cellule de foresterie et de la coopération décentralisée

Créée en 2003 par arrêté municipal et rattachée au secrétariat général, son personnel se réduit actuellement à un seul agent décisionnaire, titulaire d'un Bac plus deux ans à l'université. Sur le plan professionnel, il a bénéficié d'un recyclage de 3 mois à l'Unité Technique Opérationnelle (UTO). Cette dernière est une plate-forme d'acteurs qui interviennent auprès des communes en matières de renforcement des capacités dans le domaine de la foresteries communale et communautaire. Il s'agit de la SNV, de la GTZ, de WWF et du MINFOF. Le reste du personnel de ladite cellule est en cours de recrutement. Leurs profils ainsi que leur nombre sont encore indéterminés.

Trois principales missions sont assignées à cette cellule. Il s'agit de :

i. La gestion de la foresterie communautaire

Ici, il s'agit précisément de

- Mener les réflexions sur l'obtention d'une forêt communale. A ce sujet, il faut préciser cette responsabilité est dépassée aujourd'hui du fait que l'objectif de voir doter la commune d'une forêt communale est déjà atteint.;

- Aider les communautés à se doter des forêts communautaires ;
- Suivre et accompagner ces communautés dans la gestion de la quote-part qui leur est allouée au titre des RFA (10%) ;
- Suivre et accompagner les communautés dans le cadre des activités des Comités de Valorisation des Ressources Fauniques (COVAREF).

ii. Le suivi de l'élaboration du plan de développement local durable (PDL)

A ce propos, il est à signaler qu'un plan de développement local a été réalisé par un consultant indépendant. Sa mise en œuvre n'est pas encore effective.

iii. La promotion de la pêche, de l'agriculture et de l'artisanat.

b) La cellule de contrôle de l'exploitation de la forêt communale

Créée par arrêté municipal, elle est rattachée au secrétariat général. Actuellement, cette cellule est gérée par le chef de la Cellule de Foresterie et de la Coopération Décentralisée.

Elle coordonne également les activités de 12 agents temporaires initiés dans les activités de foresterie pour avoir plus ou moins travaillé dans des sociétés forestières. Il faut signaler que les 12 agents sont recrutés par la société d'exploitation. Ces agents interviennent dans les chantiers d'exploitation. De façon spécifique, cette cellule est chargée de :

- Coordonner les relations administratives entre la commune et l'exploitant ;
- Coordonner et faciliter la cohabitation entre l'exploitant et les populations ;
- Suivre tout le processus d'exploitation de la forêt communale dans les chantiers.

1.1.2.3. Système d'exploitation

Le mode de gestion de la forêt communale de Moloundou en vigueur est la sous-traitance. Le contrat qui lie la commune à l'exploitant forestier a une durée équivalente à celle de l'exploitation de la forêt communale. Il a été signé en date du 02 Juin 2005 et complété le 09 Mars 2006 pour préciser les engagements de chaque partie.

Le personnel d'exploitation dans les chantiers est recruté par la société forestière.

La commune est faiblement impliquée dans ce processus d'exploitation. Le plan d'aménagement prévoit trente assiettes de coupes annuelles et la commune est actuellement à sa première assiette.

Selon les estimations d'exploitation, chaque assiette annuelle de coupe devrait générer à la commune une recette d'environ **192 532 667 FCFA**. Après déduction des charges annuelles qui s'élèvent à environ **20 000 000 FCFA** selon les estimations du plan d'aménagement, la commune bénéficierait de plus de **170 000 000 FCFA** de recette nette au titre de chaque exercice budgétaire.

Les données issues de la première assiette de coupe déjà exploitée restent encore inconnues, d'où l'impossibilité de faire le rapprochement entre ces prévisions et les réalisations.

La commercialisation du bois coupé se fait sous le marteau de la commune. Il est vendu à la société partenaire au parc à **12 000 FCFA** le m³ pour le bois rouge et **10 000 FCFA** le m³ pour le bois blanc.

Le plan d'aménagement prévoit 23 essences à exploiter, mais seules 9 d'entre elles sont actuellement exploitées à cause des exigences du marché.

Le processus de reboisement dont la responsabilité incombe à la commune n'a pas encore commencé.

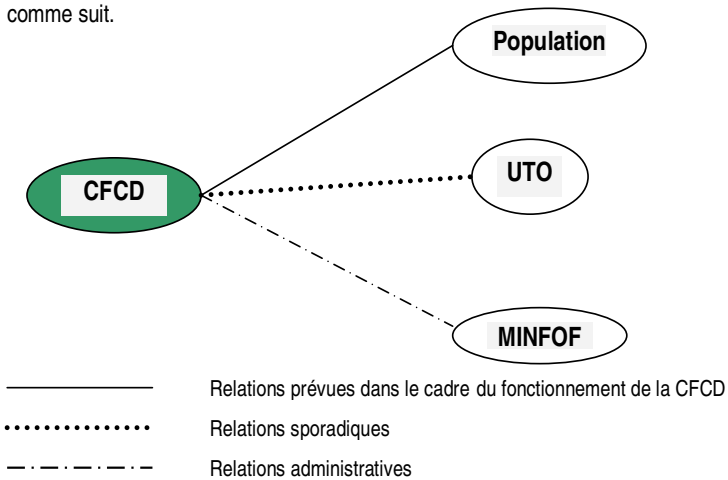
1.1.2.4. Appréciation des relations entre la commune (cellule de foresterie) et les autres acteurs

La commune de Moloundou à travers la Cellule de Foresterie et de la Coopération Décentralisée entretient des relations avec les populations dans le cadre de l'appui à l'obtention des forêts communautaires. Elles se manifestent par le renforcement des capacités des comités de gestion desdites forêts communautaires, des ressources fauniques et de la quote part des RFA qui leur sont allouées

La commune n'est pas en contact permanent avec des organismes d'appui, mais elle a bénéficié de séminaires de formations dans le cadre de l'UTO, où ont pris part la GTZ, la SNV et le MINFOF. Il y avait un partenariat en vue entre la commune et la SNV mais celui-ci ne s'est pas concrétisé à cause du désintéressement de la partie communale.

Les relations sont purement administratives avec le MINFOF et parfois tendues du fait des pressions que celui-ci exerce sur la commune en matière de réalisation des infrastructures socioéconomiques prévues dans le plan d'aménagement et des activités de reboisement. En revanche, la commune se plaint de ce que les interventions de l'administration constituent une charge à supporter par son budget.

D'une manière schématique, l'état des relations entre la commune et son environnement se présente comme suit.



1.1.2.5. Gestion des revenus de l'exploitation de la forêt communale et leurs impacts sur les populations

De manière générale, il existe un grand fossé entre les investissements prévus et ceux réalisés dans le cadre du budget de la commune et du plan de développement local. Par ailleurs, l'exploitation de la forêt communale étant très récente (elle a débuté en 2006), il est objectivement difficile d'apprécier les retombées de cette activité sur les populations.

Le compte administratif de l'exercice 2006 indique une réalisation de **30 500 000 FCFA** au titre de recettes d'exploitation forestière.

A l'actif de la commune, on note plusieurs réalisations financées en majorité par les RFA.

➤ **Dans le domaine de l'éducation**

- la construction et la réfection des salles de classe ;
- recrutement et paiement régulier des salaires des maîtres communaux ;
- l'encadrement des enfants orphelins de la commune (paiement de l'inscription et des frais de l'association des parents d'élèves) : au total 65 élèves ont bénéficié de cet encadrement au cours de l'année scolaire 2005/2006 ;
- le paiement des loyers et des frais de scolarité des étudiants originaires de l'Arrondissement de Moloundou dans les universités du Cameroun.

➤ **Dans le domaine de la santé**

- la construction des centres de santé et l'approvisionnement de ceux-ci en produits pharmaceutiques ;
- le recrutement des infirmiers communaux pour combler l'insuffisance des infirmiers de l'état dans la commune.

➤ **Dans le domaine d'hydraulique et électrification villageoises**

- le forage et l'aménagement des puits ;
- l'installation des équipements pour éclairage publique.

➤ **Dans le domaine d'entretien routier**

- le cantonnage de la route Nationale sur le tronçon Mambélé – Moloundou ;
- l'entretien chaque année (reprofilage) d'au moins 30Km de route communales.

➤ **Dans le domaine de l'Agriculture et de l'élevage**

- l'appui aux pisciculteurs
- l'appui aux agriculteurs (octroi des fongicides et du matériel agricole au prix coûtant)

I.1.3. La sous-traitance : Le cas de Gari Gombo

Informations de base sur la commune

Nom de la commune	GARI-GOMBO
Localisation	Province de l'EST, département de la KADEY
Date de création	1955
Superficie	ND*
Population	ND
Ethnies	BAKA
Nombre de villages	44
Nombre de conseillers municipaux	25
Effectif de l'exécutif municipal	03
Effectif du personnel communal	ND
Superficie de la forêt communale	34 199 ha
Date de classement de la forêt	Octobre 2006
Début d'exploitation de la forêt	24 mars 2007
Activités économiques	Agriculture, chasse, cueillette, pêche, exploitation forestière
Mode d'exploitation de la forêt	Sous-traitance

I.1.3.1. Processus d'obtention de la forêt communale

La décision de lancer le processus d'obtention de la forêt communale de Gari Gombo avait été initiée en 2003 à l'issue d'un conseil municipal. Cette décision avait été suivie en 2004 par un avis au public. Au terme de plusieurs réunions et tenues de palabres organisées avec les populations et les administrations de tutelle (MINATD et MINFOF) à l'effet de résoudre certains litiges entre riverains, la forêt communale de Gari-Gombo sera délimitée. Notons que cette forêt communale est limitée par la RCA en respect de la démarcation internationale et les deux communes voisines que sont Ndélélé et Yokadouma).

Après avoir réalisé les études et démarches nécessaires imposées par le processus, la commune de Gari-Gombo obtiendra l'acte de classement de sa forêt communale en octobre 2006 et l'exploitation proprement dite commencera en mars 2007.

Signalons à toutes fins utiles que tout le processus (classement, plan d'aménagement, étude d'impact environnemental, etc.) a été facilité et financé par un exploitant forestier, partenaire de la commune.

I.1.3.2. Organes de gestion mis en place et missions

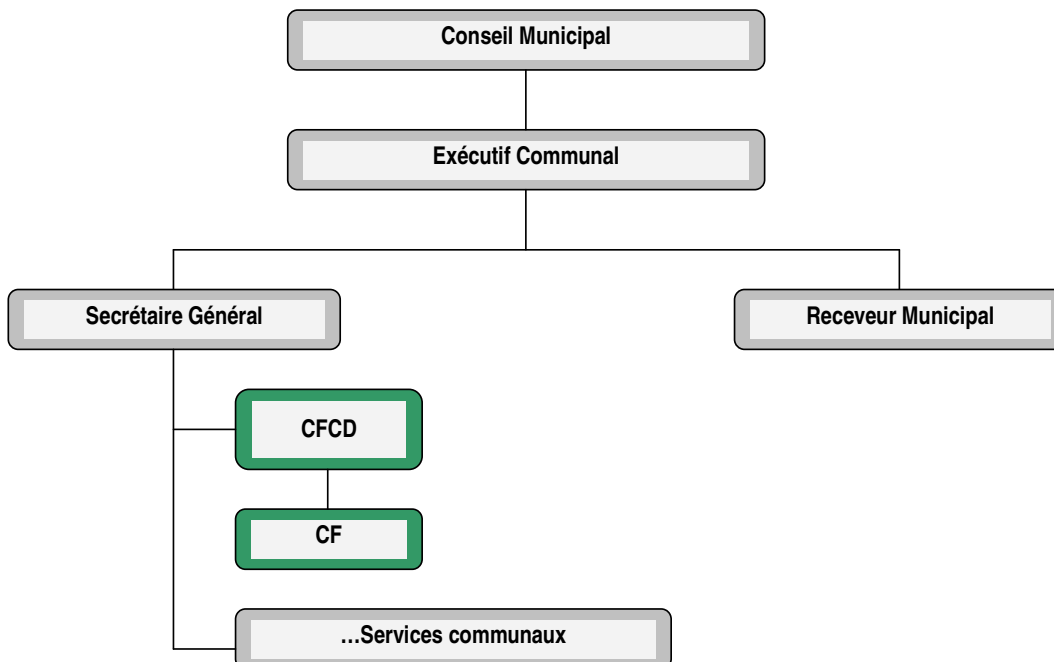
La commune a créé en son sein une structure chargée des questions de foresterie appelée Cellule de Foresterie et de Développement Communautaire (CFDC). Cette cellule est rattachée au secrétariat général.

Elle est composée de deux agents à savoir :

- Un technicien des eaux et forêts, spécialisé en aménagement forestier assurant la fonction de chef de cellule ;
- Un Maître d'école primaire expérimenté dans les questions de foresterie pour avoir travaillé avec les entreprises forestières. Il assiste le chef de la cellule dans ses fonctions.

Cette cellule a pour missions de :

- appuyer les populations dans l'acquisition des forêts communales ;
- suivre le processus d'exploitation de la forêt communale : coupe, débardage, cubage, tenue des lettres de voiture DF10, etc.
- gérer les relations entre la cellule et les administrations et entre les organisations de la société civile et la commune en matière de foresterie.



I.1.3.3. Système d'exploitation

Un contrat de partenariat lie la commune avec un exploitant forestier. Il s'agit d'un contrat de sous-traitance.

Le processus d'exploitation sur le terrain est entièrement contrôlé par la commune. Tout le personnel de chantier (ouvriers) est recruté et directement rattaché à la commune. Il est composé de 54 agents temporaires

contre un seul représentant de l'exploitant. La rémunération de ces employés est à la charge du partenaire, mais leur salaire transite par la commune.

La commune est à sa première assiette de coupe annuelle parmi les 30 prévues par le plan d'aménagement. Signalons aussi que toutes les essences prévues dans l'assiette de coupe ne sont pas malheureusement exploitées en raison de la logique de la demande sur le marché et des préférences de l'exploitant.

Le bois est vendu au partenaire au parc et le paiement s'effectue par virement bancaire, qui est ensuite comptabilisé par la recette municipale.

Pour chaque enlèvement de bois au parc, le partenaire déduit toutes les charges liées à l'exploitation et reverse **1500 FCFA** par m³ à la commune. Il faut dire que ce prix est provisoire et sera valable jusqu'à ce que la société forestière soit rentrée intégralement dans ses frais. En effet, le financement du processus d'obtention de la forêt communale est considéré comme un prêt et le fait d'acheter le bois à un prix relativement bas participe d'un mécanisme de remboursement. Il est prévu que le contrat soit révisé à la suite d'une réévaluation du prix/m³ qui interviendra à la fin du remboursement. Toutefois, rien ne filtre quant au montant dudit endettement ni quant à la date prévue pour son remboursement intégral.

Il faut noter par ailleurs que le contrat qui lie la commune à son partenaire a une durée indéterminée. Le volume de bois déjà coupé et évacué à date est de **15856,64 m³**, sur une période de 04 mois d'exploitation, pour un montant de **23 784 960 F CFA** au titre de recettes d'exploitation reversées à la commune.

Par ailleurs le reboisement de la forêt communale est pris en charge et assuré par la commune. Actuellement, elle dispose d'une pépinière d'environ 4 000 plants.

1.1.3.4. Appréciation des relations entre la commune (cellule de foresterie) et les autres acteurs

La commune entretient des bonnes relations avec les populations, à travers les GICs et associations locales intervenant dans le domaine de la foresterie, plus précisément dans la valorisation et l'exploitation des forêts communautaires. A ce jour, une subvention de 5 000 000 FCFA leur a été octroyée. Des rencontres et sessions de renforcements de capacités sont fréquemment tenues entre le responsable de cellule de foresterie communale et les groupes organisés : GICs, Associations, Comités de Développement, etc.

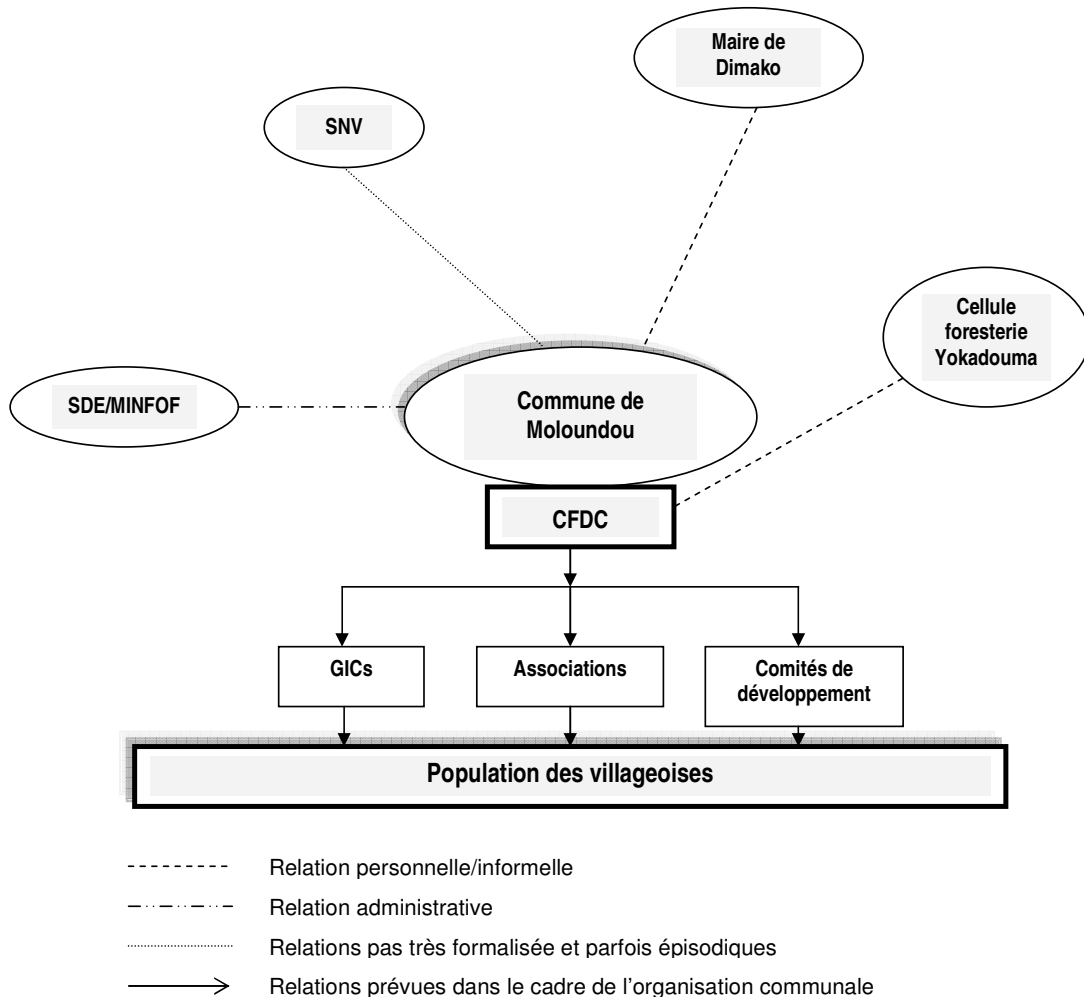
Les relations avec les services de l'État sont purement administratives. Elles ont surtout concerné la délimitation de la forêt communale au cours de laquelle la tutelle communale et l'administration forestière ont joué un rôle déterminant. En dehors de ce cas, la commune n'entretient aucune autre forme de relation technique avec l'administration publique. Elle déplore par contre les pressions fiscales, notamment la taxe d'abattage, qu'elle subit de la part de l'administration fiscale. En plus de ces pressions fiscales, il y en a d'autres qui sont exercées par certains agents de l'État véreux et qui aboutissent à financements occultes supportés par la commune. Ces pratiques causent des préjudices financiers énormes à la commune.

A titre personnel et informel, le chef cellule de foresterie entretient des relations avec son homologue de Yokadouma. Ces relations ont pour objectif des échanges et partages d'expériences surtout en matière de mise

en place d'une pépinière. La commune de Yokadouma aimerait profiter des expériences de Gari Gombo lorsqu'elle commencera à exploiter sa forêt.

Par ailleurs, le Maire s'est souvent rapproché de son homologue de Dimako sur les questions de foresterie. Il s'agit davantage d'une relation de personnes et moins de relations institutionnelles.

Le Plan de Développement de la Commune (PDC) a été réalisé par la SNV en 2006. En dehors de cette collaboration, le chef de Cellule de Foresterie et de Développement Communautaire a des contacts plus ou moins informels avec la SNV dans le cadre de renforcement de capacités.



1.1.3.5. Gestion des revenus de l'exploitation de la forêt communale et leurs impacts sur les populations

L'exploitation de la forêt communale est récente. Elle ne date que de mars 2007 et son impact sur les populations est difficilement mesurable pour l'instant. Toutefois les réalisations de la commune restent en majorité financées par les RFA dont la répartition est prévue ainsi qu'il suit :

- 50% pour la réalisation des activités socioéconomiques (investissements à caractère social et économiques) ;
- 30% pour le fonctionnement courant de la commune ;
- 20% pour les populations riveraines.

En réalité, cette répartition se traduit moins dans les faits et reste plus théorique que pratique. L'offre des investissements en infrastructures sociales de base qui fait partie des priorités communales, reste en deçà de la demande des populations. Parmi les réalisations les plus visibles on note :

- la construction d'un nouveau bâtiment abritant l'hôtel de ville ;
- l'approvisionnement des populations en eau potable à travers la construction et/ou l'aménagement des puits d'eau ;
- l'octroi des subventions aux populations, principalement celles regroupées en GIC et sollicitant l'appui financier pour l'acquisition des forêts communautaires.

I.1.4. La sous-traitance : Le cas de Yokadouma

Informations de base sur la commune

Nom de la commune	YOKADOUMA
Localisation	Province de l'EST, département de la BOUMBA et NGOKO
Date de création	1955
Superficie	11 830 Km ²
Population	70 000 habitants
Ethnies	MPOUM-MPONG, BAKA, KOUNABEMBE, BIDJOUKI
Nombre de villages	27
Nombre de conseillers municipaux	41
Effectif du personnel	107
Effectif de l'exécutif municipal	05
Superficie de la forêt communale	42 612 hectares
Début d'exploitation de la forêt	RAS
Activités économiques	Agriculture, chasse, cueillette, pêche, exploitation forestière
Mode d'exploitation de la forêt	Sous-traitance (en prévision)

Libellés	Exercices			
	2004	2005	2006	2007
Budget	2 453 529 829	2 244 460 400	1 441 901 759	1 091 308 530
Compte administratif	885 950 509	893 122 255	RAS	
Écart	1 567 579 320	1 351 338 145	-	
RFA	709 166 795	834 335 380	RAS	
Autres recettes	76 954 348	22 590 771		
Produits de l'exploitation du domaine et services communaux	12 627 538	22 464 434	RAS	
CAC	87 201 828	13 730 670	RAS	

1.1.4.1. Processus d'obtention de la forêt communale

Le processus d'obtention de la forêt communale a été facilité par un exploitant forestier. C'est lui qui a réalisé les études nécessaires à son acquisition. Il s'agit notamment des activités suivantes : réunions d'information, avis au public, réunions de sensibilisation dans les villages riverains, enquêtes nécessaires à l'élaboration du plan d'aménagement et suivi administratif du dossier de classement.

C'est à la faveur de cet appui du partenaire que la commune a obtenu en 2006 l'acte de classement de sa forêt communale.

Le plan d'aménagement proprement dit a aussi été réalisé la même année avec l'appui du même partenaire. Toutefois du fait de la non réalisation de l'Étude d'Impact Environnemental (EIE) nécessaire et obligatoire à l'exploitation d'une forêt, la commune n'a pas pu débiter son exploitation jusqu'à ce jour.

Le premier contrat avec l'exploitant est en cours de résiliation et de contacts ont été pris avec un autre exploitant. Cette situation pourrait être imputable au changement qui vient d'intervenir à la tête de l'exécutif communal à la suite des élections municipales du 22 juillet dernier.

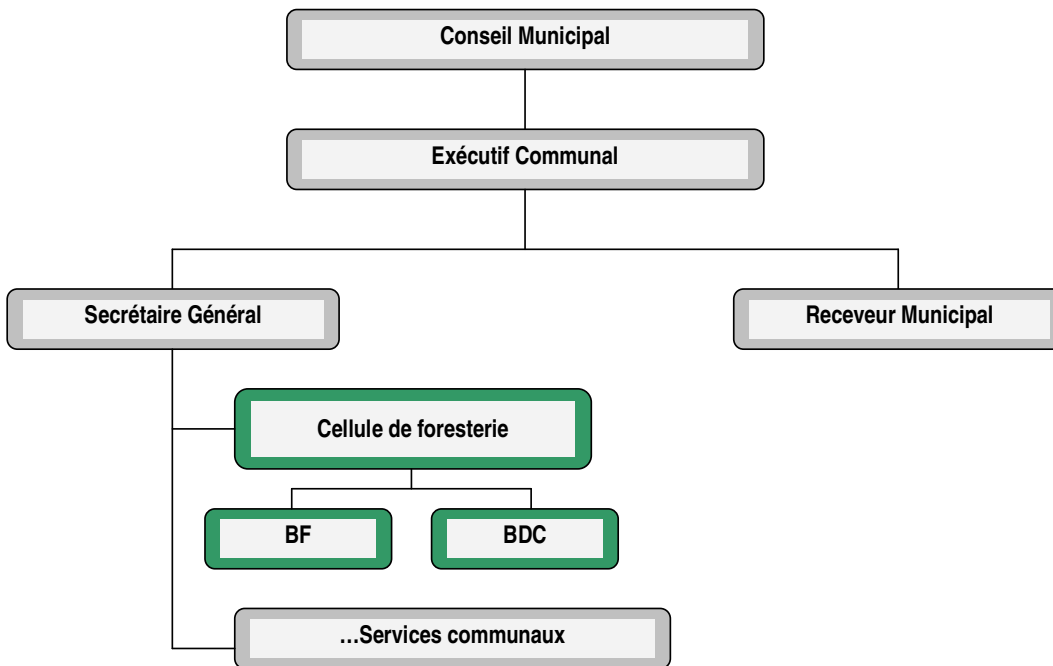
1.1.4.2. Organes de gestion mis en place et missions

La commune ne dispose pas d'un organigramme formel qui structure ses services. Cependant, il existe une cellule de foresterie créée par délibération du conseil municipal en 2002. Cette cellule qui est rattachée au secrétariat général de la commune comprend 02 bureaux :

- un bureau de foresterie ;
- un bureau de développement communautaire.

Cette cellule de foresterie est composée de cinq (05) ressources :

- un ingénieur des eaux et forêts qui en assure la direction parallèlement aux fonctions de chef de bureau de la foresterie ;
- un employé, niveau probatoire de l'enseignement secondaire général, jouant le rôle de chef de bureau du développement communautaire ;
- un agent de bureau ;
- une secrétaire ;
- un agent d'entretien.



Cette cellule a pour missions de :

- améliorer la gestion des 10% des RFA allouées aux communautés ;
- promouvoir la foresterie communautaire ;
- appuyer les populations dans le processus d'acquisition des forêts communautaires ;
- améliorer la gestion des taxes fauniques allouées aux populations par le MINFOF.

A la lumière de tout ce qui précède, il apparaît que l'implication de la cellule de foresterie dans la gestion de la forêt communale a été occultée. A l'évidence et à la suite de nos entretiens sur le terrain, il semblerait que la commune s'est dessaisie de toutes les missions de contrôle et du suivi d'exploitation de la forêt communale au profit de l'exploitant forestier. Dans tous les cas, le rôle de la cellule de la foresterie n'apparaît pas clairement définie dans le cadre de la gestion de la forêt communale.

A l'état actuel d'avancement du processus d'exploitation de la forêt communale, plusieurs réalisations sont à mettre à l'actif de cette cellule.

➤ **Par rapport à la première mission**, la cellule a :

- Joué le rôle d'interface dans l'organisation des séminaires de renforcement de capacités des communautés dans le cadre de l'UTO ;
- Organisé des séminaires sur l'analyse et l'élaboration des projets des membres des comités de gestion ;
- Assuré le suivi de l'exécution des forêts communautaires.

➤ **Par rapport à la deuxième mission**, la cellule a :

- Organisé des séminaires de sensibilisation et d'information sur la forêt communautaire en partenariat avec SNV ;
- Organisé des séminaires de formation des organismes intermédiaires qui sont les ONG locales pour leur donner des savoir-faire en matière de collection des données socioculturelles ;
- Appuyé les populations dans les procédures d'obtention des forêts communautaires ;
- Appuyé et financé les GIC et associations dans l'acquisition du petit matériel d'exploitation et la réalisation du Plan Simple de Gestion.

➤ **Par rapport à la troisième mission**, la cellule a :

- Initié le dossier de classement, sensibilisé et informé les populations ;
- Organisé des réunions de sensibilisation des riverains ;
- Suivi les dossiers de la forêt communale jusqu'à son classement ainsi que la réalisation du plan d'aménagement ;
- Servi d'interface entre les populations, l'administration et le partenaire d'exploitation forestière.

1.1.4.3. Système d'exploitation

La forêt communale comprend 30 assiettes annuelles de coupe réparties sur 30 ans. La première assiette est d'ores et déjà préparée et prête à l'exploitation, en attendant la conclusion d'un partenariat effectif avec un nouvel exploitant.

Dans les propositions de dispositions contractuelles, le nouveau contrat prendrait en considération les aspects suivants :

- Transformation du bois au niveau local ;
- Supervision des activités d'exploitation par la cellule en ce qui concerne le respect des normes environnementales ;
- Fixation d'un quota d'employés/agents communaux affecté à l'exploitation forestière.

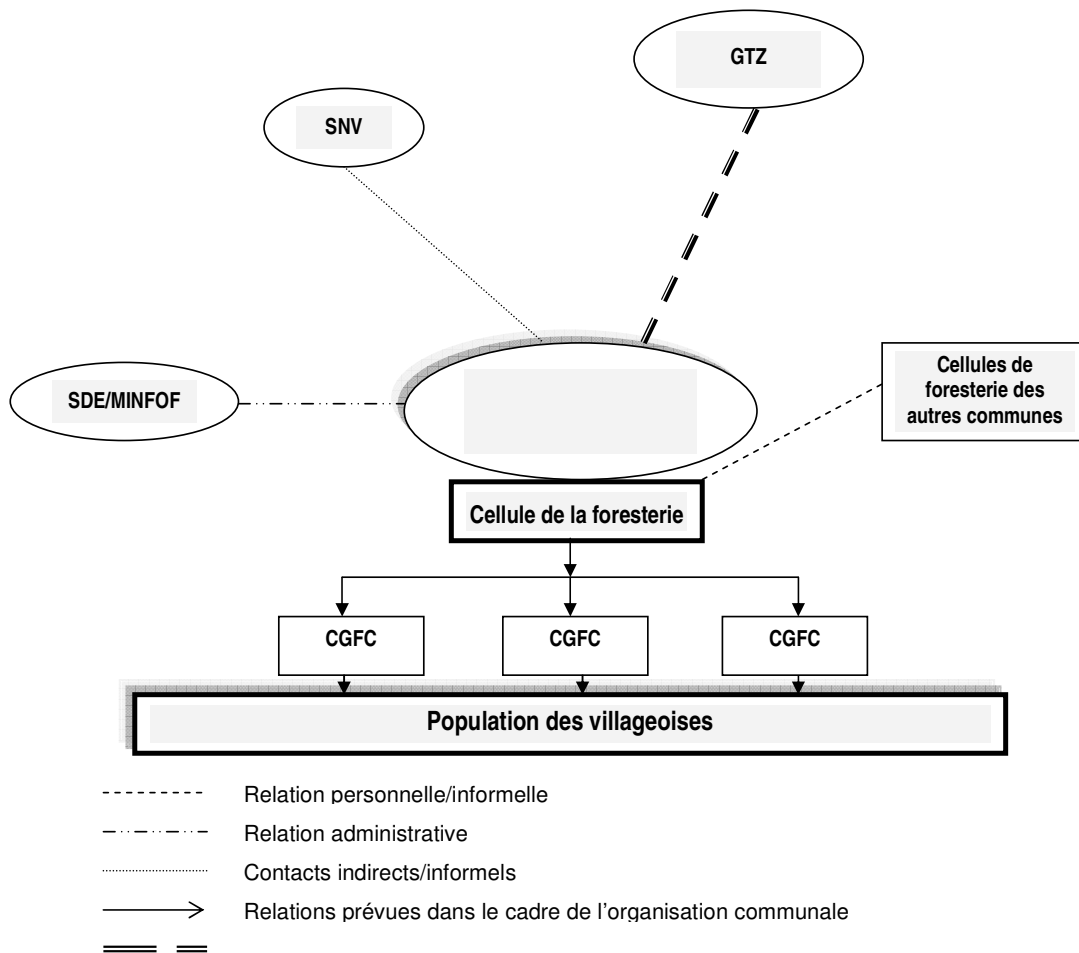
I.1.4.4. Appréciation des relations entre la commune (cellule de foresterie) et les autres acteurs

Comme il a été dit plus haut, la commune entretient des relations privilégiées avec les populations, notamment en ce qui concerne la gestion des revenus des RFA destinés aux communautés, l'acquisition et la gestion des forêts communautaires.

L'administration des forêts quant à elle (MINFOF) n'intervient que dans le cadre de ses compétences prévues par la loi en matière de respect de la légalité.

A titre individuel et informel, le chef cellule de foresterie entretient des contacts individuels avec ses collègues d'autres communes, surtout en ce qui concerne le reboisement et la dynamisation des associations locales. Ces contacts ont été bénéfiques à la commune jusqu'ici.

Quant aux organismes d'appui au développement, la commune a bénéficié du soutien de la GTZ dans le processus de classement de sa forêt. Il existe aussi des contacts personnels entre les responsables municipaux et les cadres des structures d'appui (SNV, UTO). Il faut préciser qu'il s'agit des relations purement personnelles, même si elles vont dans le sens de l'amélioration de la gestion de la foresterie communale.



1.1.4.5. Gestion des revenus de l'exploitation de la forêt communale et leurs impacts sur les populations

La commune de Yokadouma n'a pas encore commencé à exploiter sa forêt communale. Par conséquent, nous ne pouvons pas apprécier son impact sur le développement local.

Cependant, bien que la forêt communale ne soit pas encore exploitée, les activités de la cellule forestière sont entièrement financées par les RFA.

A titre d'exemple, elle contribue à la promotion de la foresterie communautaire, organise des séminaires de renforcement des capacités, de planification et d'élaboration des projets communautaires en faveur des comités de gestion des forêts communautaires. Par ailleurs, la commune a appuyé ces comités de gestion dans l'acquisition des forêts communautaires et du petit matériel d'exploitation (tronçonneuses).

A la lumière de la physionomie de la ville de Yokadouma et de l'ampleur de la demande de services sociaux de base sur l'ensemble du territoire communal, se dégage une impression générale selon laquelle l'impact des recettes forestières communales pourtant importantes² tarde encore à se faire voir. Ce qui laisse transparaître une gestion peu rationnelle et orientée vers la satisfaction des besoins essentiels des populations.³

² La Commune de Yokadouma compte parmi les plus grandes communes camerounaises en termes de recettes.

³ Quelques faits majeurs justifient cet état des choses notamment : l'abandon des travaux de construction de l'hôtel de ville ; l'insalubrité croissante dans la ville ; le vieillissement et le vol des équipements et mobiliers de bureau dans les services de la commune ; des recrutements de personnels communaux erratiques ; les besoins des populations restent énormes, surtout en ce qui concerne l'approvisionnement en eau potable, l'électrification villageoise, l'entretien des voies routières, etc.

I.1.5. Le cas de Messondo

Informations de base sur la commune

Nom de la commune	MESSONDO
Localisation	Province du CENTRE, département du NYONG et KELLE
Date de création	-
Superficie	2 065 Km ²
Population	26 000 habitants
Ethnies	BASSA, NDOBESSOL, BAJOB, PYGMEES
Nombre de villages	49
Nombre de conseillers municipaux	25
Effectif du personnel	07 agents permanents et 07 temporaires
Effectif de l'exécutif municipal	03
Superficie de la forêt communale	ND
Plan d'aménagement	Non réalisé
Date de classement de la forêt	
Activités économiques	Agriculture, élevage, pêche, petit commerce, exploitation forestière (UFA)

Libellés	Exercices			
	2003	2004	2005	2006
Budget FCFA	139 810 000	190 510 000	165 183 095	272 000 000
Compte administrative FCFA	62 730 482	142 212 078	131 695 000	
RFA (% Compte Administratif)	35 630 915	87 915 500	90 079 380	
Produits de l'exploitation de la forêt	-	-	-	-
Recettes fiscales et autres (% Compte Administratif)	16,39%	22,20%	07,9%	
CAC (% Compte Administratif)	26,81%	15,98%	23,70%	

I.1.5.1. Processus d'obtention de la forêt communale

La forêt communale de Messondo n'est pas encore entrée dans sa phase d'exploitation. Cependant, elle a déjà amorcé le processus de classement. Pour le financement de son plan d'aménagement, la commune a opté pour un emprunt auprès du FEICOM. La suite donnée à ce dossier n'est pas encore connue.

ELLE A ETE CLASSEE

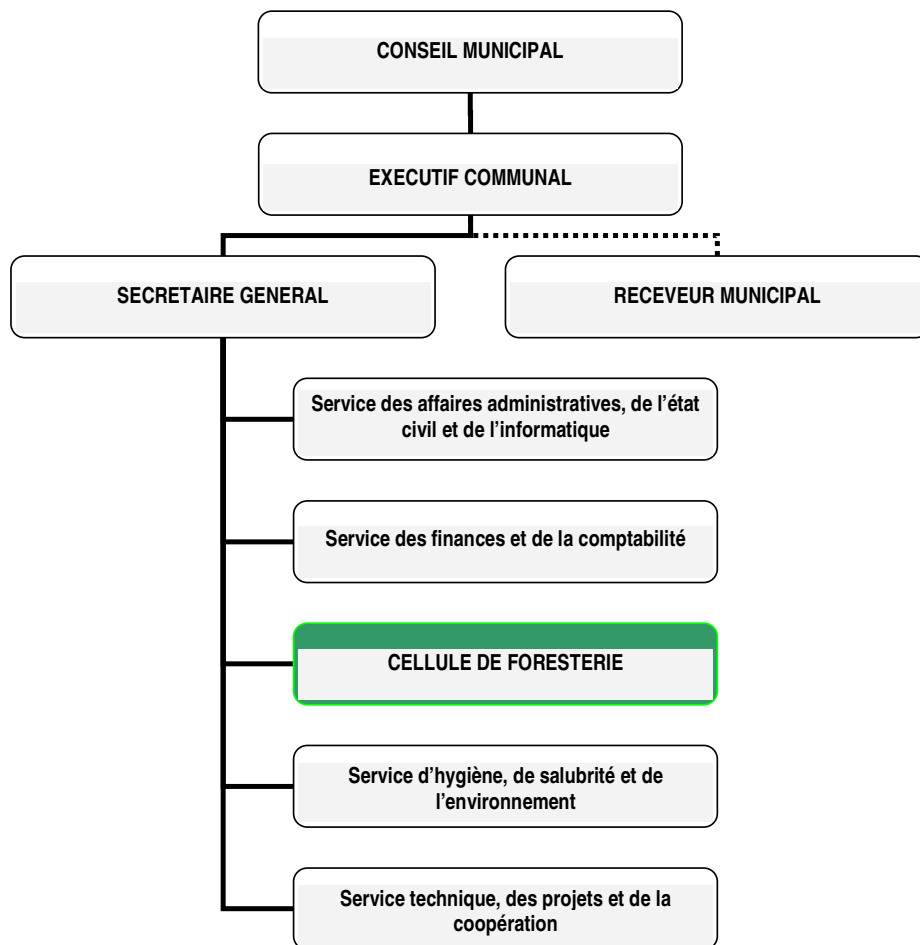
I.1.5.2. Organe de Gestion et Missions

La cellule de foresterie n'est pas encore opérationnelle, néanmoins l'organigramme de la commune lui attribue les tâches suivantes :

- La gestion de la forêt communale ;
- Le suivi de la gestion participative des revenus forestiers destinés aux communautés ;
- Le suivi et contrôle des travaux d'exploitation forestière ;
- L'application du plan d'aménagement ;
- La promotion pour la création des forêts communautaires.

Il est prévu l'affectation de deux ressources pour diriger cette cellule : Un ingénieur des eaux et forêt, secondé par un agent de niveau Baccalauréat.

La cellule fonctionnera comme tous les autres services techniques de la commune, sous la responsabilité du SG.



I.1.5.3. Système d'exploitation

A l'état actuel, le système d'exploitation de la forêt communale qui sera en vigueur n'est pas encore clarifié.

I.1.5.4. Appréciation des relations entre la commune (cellule de foresterie) et les autres acteurs

Étant entendu que la commune n'est pas encore entrée dans la phase d'exploitation de sa forêt, il n'est pas encore possible d'apprécier la nature des relations entretenues par la cellule de foresterie avec son environnement.

II. ANALYSE DES MODES DE GESTION ET DES OPTIONS ORGANISATIONNELLES

Des développements qui précèdent, on a trop vite fait de conclure que les modes de gestion ont été privilégiés au détriment des formes organisationnelles qui sont même le cœur de la présente étude. A cet effet, il convient de faire remarquer que pour chaque mode de gestion ci-dessus décrit, correspond une forme d'organisation que nous avons matérialisée à travers l'organigramme communal. Par ailleurs, dans le contexte de l'étude, il nous a été difficile de déconnecter les modes de gestion avec les formes organisationnelles des services communaux.

Dans le cadre de la présente étude, deux principaux modes de gestion ont été identifiés. Il s'agit de la régie directe et de la sous-traitance. L'analyse des cas examinés se fera donc de manière comparée en terme de forces, faiblesses, opportunités et menaces liées à chacun d'eux après avoir énoncé quelques constats généraux.

Par ailleurs, dans le souci de faire ressortir les spécificités de chaque commune visitée sur le plan organisationnel, les aspects suivants retiendront particulièrement notre attention.

1. Efficacité et efficience de la gestion à travers les organes et services communaux mis en place
2. Durabilité de la gestion de la forêt communale
3. Transparence et participation dans l'utilisation des fruits de l'exploitation.

II.1. Analyse des modes de gestion des communes visitées

II.1.1. Constats généraux

D'une manière générale, l'exploitation forestière est une activité très complexe qui nécessite une expertise avérée aussi bien sur le plan technique que financier et comptable. Malheureusement, plusieurs communes n'en sont pas pourvues. En effet, si on considère seulement le plan comptable et financier, dans le processus d'exploitation forestière, il y a beaucoup d'opérations qu'il faut organiser conformément aux procédures réglementaires en matière de gestion communale et l'ampleur des coûts de transaction est très grande. Ce n'est pas déjà aisé pour celles des communes qui ont une organisation ou des activités moins complexes. Par ailleurs, il est acquis que la plupart des communes ont des faiblesses en matière d'organisation et respect de la réglementation des circuits financiers orthodoxes.

L'exploitation d'une forêt communale est davantage une activité commerciale qu'un service administratif ordinaire. En plus des aspects purement techniques, elle intègre aussi la définition et la mise en place de plusieurs politiques (approvisionnement, production, vente, prix, vente, marketing, etc.) et d'une comptabilité analytique permettant une bonne maîtrise des coûts d'exploitation et d'avoir tous les éléments objectifs pour fixer les prix de vente.

Ceci suppose que le personnel communal en charge de ce service soit suffisamment qualifié avec une bonne maîtrise des instruments qui accompagnent la mise en œuvre de ces politiques afin de garantir une

Deleted:

Deleted:

meilleure optimisation de la gestion de l'exploitation du bois. Malheureusement, les programmes de formation servis dans certaines écoles dont sont issus ces personnels (CEFAM, École des Eaux et Forêts, etc.), n'offrent pas généralement les enseignements ci-dessus évoqués.

Par ailleurs, l'exploitation de la forêt communale, en particulier et de la forêt en général, met en exergue l'existence de plusieurs coûts de transaction quotidiens à savoir le dépannage des machines, l'achat des lubrifiants, les dépenses liées aux accidents de chantiers, etc. Or, la réglementation en matière de gestion communale ne permet pas toujours des décaissements rapides pour résoudre ces problèmes à caractère urgent. En effet, les procédures normales de dépense sont parfois longues et nécessitent la présence du RM et du maire. Pour pallier cette difficulté, l'instauration d'une caisse d'avance au sein de la commune apparaît à première vue comme étant une solution à ce problème. Reste à définir les modalités de sa gestion dans un esprit de sécurisation des finances communales. Ce qui n'est pas un pari gagné d'avance !

Notons enfin que pour une gestion de la foresterie communale optimale, il y a une nécessité de mettre en place un système de comptabilité adapté qui impose beaucoup de gymnastique intellectuelle. Il s'agit de mettre sur pied un système de comptabilité applicable aux entreprises à caractère industrielle et commerciale : comptabilité générale et comptabilité analytique. La complexité du problème ici est le passage de ce système de comptabilité à la comptabilité communale. Une fois de plus, le pari n'est pas gagné d'avance. Les principaux constats qui viennent d'être faits ont eu pour souci de relever quelques implications du choix du mode de gestion de la foresterie communale en régie, au de-là de toutes les autres considérations évaluées en termes d'avantages.

Sur un autre plan, il faut relever que les procédures qui aboutissent à l'exploitation d'une forêt communale sont très souvent longues et complexes. Par ailleurs, les difficultés d'accès aux financements constituent pour la plupart des communes une contrainte majeure pour l'option d'une gestion de la foresterie communale en régie tant qu'il est vrai qu'il s'agit des investissements lourds et les organismes susceptibles de les financer ne sont pas nombreux sans oublier que les communes, même quand les possibilités existent, ne savent pas souvent comment s'y prendre, pas plus qu'elles n'ont pas toujours la culture de la recherche de la bonne information.

En conclusion, les considérations liées aux coûts, la complexité des procédures relatives à l'obtention de la forêt communale, les difficultés d'accès aux financements, le manque de compétences... conditionnent très souvent le choix des communes pour la sous-traitance.

II.1.2. Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Obstacles des modes de gestion des communes visitées

Cette analyse sera présentée sous forme de tableaux de synthèse. Il convient toutefois de préciser ici que les forces, tout comme les faiblesses qui seront relevées ci-dessous doivent être relativisées. Tout dépendra de la façon dont la commune se donnera les moyens d'action pour rendre la gestion de sa forêt efficace, efficiente et durable à travers par exemple la mise en place des mécanismes garantissant la transparence et la bonne gouvernance.

Pour ce qui est par exemple du mode de gestion en sous-traitance, l'ampleur des forces ou des faiblesses dépendra en priorité de la manière dont la commune a négocié son contrat et de sa capacité à le faire respecter par l'autre partie.

II.1.2.1. Régie directe

Formatted: Highlight

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ☞ La commune peut vendre son bois à un prix relativement avantageux ; ☞ La garantie relative du respect du plan d'aménagement et des prescriptions en matière environnemental liées à l'exploitation ; ☞ Les priorités en matière de reboisement et des espèces protégées ont de fortes chances d'être prises en compte 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Absence de compétences disponibles
Opportunités	Obstacles
<ul style="list-style-type: none"> ☞ <i>les lois n°2004/017 et n°2004/018</i> respectivement, portant orientation de la décentralisation et fixant les règles applicables aux communes ; ☞ La loi forestière de 1994 ; ☞ le cadre juridique de la gestion des services publics. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Les coûts d'investissements sont élevés ☞ Les coûts d'exploitations sont élevés ; ☞ La gestion d'une telle exploitation est très lourde

II.1.2.2. Sous-traitance

Formatted: Highlight

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Les investissements lourds sont supportés par le sous-traitant qui supporte tous les risques liés à l'investissement ; ☞ La commune perçoit un revenu net des charges d'exploitation sans grands efforts; ☞ Les charges d'exploitation (tout au moins la grande partie) sont supportées par le sous-traitant; ☞ La commune à travers sa cellule de foresterie peut se consacrer au délicat problème de reboisement en marge du suivi d'exploitation ; 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Risque élevé de se faire duper par le sous-traitant ; ☞ Non maîtrise du processus d'exploitation ; ☞ Durabilité non garantie ;
Opportunités	Obstacles
<ul style="list-style-type: none"> ☞ <i>les lois n°2004/017 et n°2004/018</i> respectivement, portant orientation de la décentralisation et fixant les règles applicables aux communes ; ☞ La loi forestière de 1994 ; ☞ le cadre juridique de la gestion des services publics. 	

II.2. Analyse des options organisationnelles

Deux principales options organisationnelles ont été identifiées au sein des communes visitées. Il s'agit d'une option qui prend en compte les questions de gouvernance à travers la création d'un organe de gouvernance en plus des aspects purement techniques liées à la foresterie communale et d'une option qui a polarisé l'intérêt sur ce deuxième aspect.

Comme nous l'avons annoncé plus haut, il est question ici de relever les spécificités des communes visitées en termes d'efficacité, d'efficience, de durabilité et de gouvernance par rapport aux différentes formes organisationnelles mises en place. Précisons toutefois que cette analyse qui s'appuie sur la structuration des organes /services et les missions assignées aux organes de foresterie se situe sur le plan purement théorique tant il est vrai que dans aucune des communes visitées, nous n'avons la cellule de foresterie en état de fonctionnement conforme à ses missions.

Évaluer l'efficacité d'une forme organisationnelle revient à évaluer le niveau d'atteinte des objectifs qui lui ont été conférés. Si nous considérons que cet objectif est globalement d'optimiser et de sécuriser la gestion de la foresterie communale, il est alors possible de mesurer l'efficacité d'une structure organisationnelle et fonctionnelle.

⇒ **Situation 1. Structure organisationnelle et fonctionnelle avec un organe de gouvernance**

Même si ce cas a été identifié seulement à Dimako où le mode de gestion en régie est en vigueur, précisons que cette structure organisationnelle et fonctionnelle peut aussi bien s'accommoder du mode de gestion en sous-traitance.

⇒ **Situation 2. Structure organisationnelle avec un accent sur les aspects techniques**

Cette forme d'organisation a la particularité de n'avoir pas prévu un organe qui intègre le souci de participation dans la gestion de la foresterie communale.

L'analyse qui va suivre n'est pas relative à un mode de gestion quelconque. C'est de cette manière qu'il faudra la comprendre. Par conséquent, il n'est pas question de relativiser l'efficacité, l'efficience, la durabilité et la gouvernance aux différents modes de gestion et encore moins aux communes visitées.

⇒ **Efficacité**

Si l'organe de gouvernance n'est pas un organe de façade (l'exécutif communal et le conseil municipal lui donnent des pouvoirs conséquents) et qu'il joue effectivement son rôle, la forme d'organisation qui correspond à la situation 1 peut s'avérer relativement efficace par rapport à la situation 2. En effet, en faisant de la participation, un modèle de gestion à travers la prise de décision, la répartition des revenus, le suivi et contrôle de la gestion, ... cette forme d'organisation peut considérablement contribuer à améliorer la gestion de la foresterie communale. **D'où une efficacité relativement assurée.**

⇒ **Efficiace**

L'efficiace étant entendu comme l'atteinte des objectifs à moindre coûts, il n'est pas aisé de l'évaluer ici en l'absence d'autres considérations.

⇒ **Durabilité**

La forme d'organisation qui correspond à la situation 1 a de fortes chances de produire des effets durables en matière de gestion de la foresterie communale. En effet, le fait d'impliquer les principaux bénéficiaires dans la gestion et de partager l'information peut contribuer efficacement à la formation des acteurs. Toutefois, pour peu que la cellule de foresterie de la situation 2 appuie les populations de manière efficace (obtention et gestion des forêts communautaires, formation des pépiniéristes, etc.), la gestion de la foresterie peut aussi s'inscrire dans la durée.

⇒ **Transparence et participation dans l'utilisation des fruits de l'exploitation**

De toute évidence, la forme d'organisation qui correspond à la situation 1 a un souci de transparence et de participation dans la répartition des fruits de l'exploitation par rapport à la deuxième situation 2.

III. OPTIONS ORGANISATIONNELLES POSSIBLES

Quelle que soit la structure organisationnelle de la gestion de la foresterie communale qui sera adoptée, elle devra impérativement prendre en compte les trois éléments essentiels que sont :

- (1) les lois n°2004/017 et n°2004/018 respectivement, portant orientation de la décentralisation et fixant les règles applicables aux communes ;
- (2) la loi forestière de 1994 ; et
- (3) le cadre juridique de la gestion des services publics.

Comment intégrer de manière efficace la gestion de la foresterie communale dans l'organisation des services communaux ? Telle est la problématique qui se dégage ici. Il s'agit concrètement dans cette partie du rapport, d'envisager trois options possibles d'organisations à travers la création des organes ou structures en charges des questions relatives à la gestion de la foresterie communale.

Dans les développements qui précèdent, un accent particulier a été mis sur les modes de gestion de la foresterie communale. Dans cette présentation, l'impression générale qui se dégage est que les aspects organisationnels des organes de gestion de la foresterie communale comme entité d'une organisation générale des services communaux ont quelque peu été occultés même s'ils ont été évoqués de manière superficielle à travers la définition de la composition et des missions assignés aux différents organes. On ne voit pas clairement comment ces organes s'intègrent dans l'organisation et le fonctionnement de la commune à travers une description des interrelations aussi bien structurelles, organisationnelles, hiérarchiques que fonctionnelles. Dans les développements qui suivent, un intérêt particulier sera accordé à ces différents aspects.

Ainsi, pour chacune des options envisagées, il s'agira de définir :

- ☛ Son organisation et structuration ;
- ☛ Sa composition et ses missions ;
- ☛ Ses relations hiérarchiques et fonctionnelles.

Il convient toutefois de signaler qu'un lien sera fait à chaque fois, entre l'option organisationnelle envisagée et le mode de gestion approprié.

OPTION 1. Organisation de la gestion de la foresterie communale et régie directe

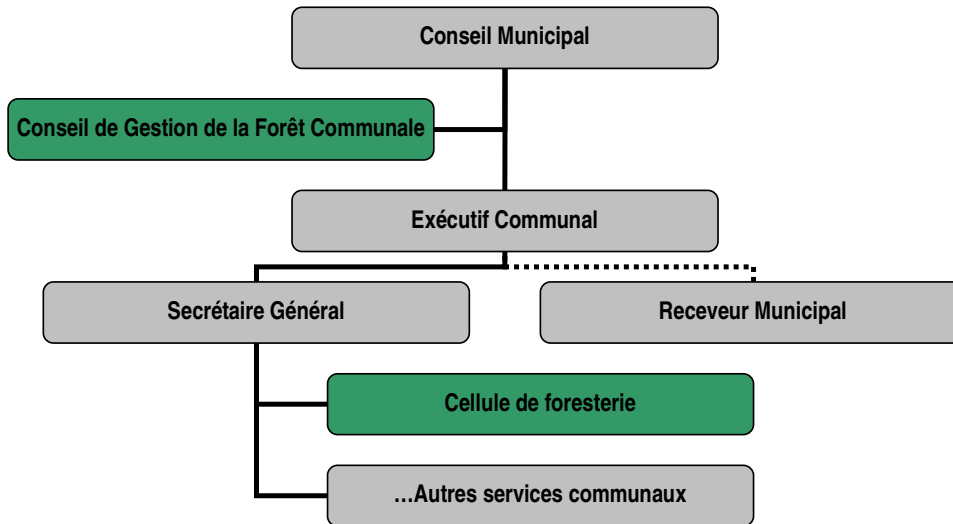
Pour cette option, le mode de gestion adapté est la régie. On suppose donc que la commune a financé tout le processus de classement et gère sa forêt directement à travers ses services.

a) Structuration et organisation

Cette option organisationnelle comporte deux organes de gestion de la forêt communale en plus des autres services communaux classiques :

- ☞ Un organe de gouvernance (**Conseil de Gestion de la Forêt Communale**) et
- ☞ un organe technique.

De manière schématique, Cette option organisationnelle peut être illustrée par l'organigramme ci-après :



a.1. L'organe de gouvernance⁴ : Le Conseil de Gestion de la Foresterie

Il est un organe consultatif pour les questions d'intérêt général qui concernent la gestion de la foresterie communale et communautaire. En tant qu'organe consultatif, il n'a pas de relations hiérarchiques ni avec l'exécutif communal, ni avec le Conseil municipal, pas plus qu'avec les services communaux. La création de cet organe vise à cultiver dans la gestion communale une culture de transparence, de bonne gouvernance et de participation. Il faut préciser que le CGFC ne saurait être considéré comme un conseil municipal bis qui viendrait ravir la vedette aux Conseillers municipaux qui ont un mandat électif. Il faudrait comprendre sa mise en place comme la réponse à un souci justifié de mettre en œuvre une forme de démocratie participative comme alternative à la forme de démocratie représentative existante et incarnée par les conseillers municipaux dans le contexte de la décentralisation.

⁴ Le CGFC est un organe apolitique

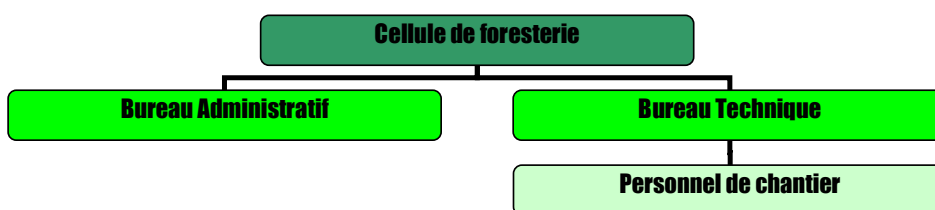
Remarque : Il est important que soit créé au sein du Conseil Municipal, en plus des commissions techniques habituelles, une commission chargée des questions spécifiques à la gestion de la foresterie. De la sorte, il sera facile d'établir un lien fonctionnel entre cette commission et le CGFC.

a.2. L'organe technique : la Cellule de Foresterie (CF)

La CF est chargée des questions techniques liées à l'exploitation forestière. En dépit de son appellation, il s'agit d'un service au même titre que tous les autres services de la commune.

La CF est structurée en deux bureaux à savoir un Bureau Administratif (BA) et un Bureau Technique (BT).

- Le BA est en charge de toutes les questions administratives avec les autres services communaux ou avec l'extérieur par voie officielle.
- Le BT est en charge de tout ce qui concerne l'exploitation forestière, l'appui aux communautés et le respect du plan d'aménagement.



b) Composition et Missions

b.1 Le Conseil de Gestion de la Forêt Communale (CGFC)

⇒ Composition du CGFC

Il est composé des délégués élus⁵ des différents villages (distincts des conseillers municipaux) pour deux ans renouvelables. Ces délégués élisent un bureau composé d'un président, d'un vice-président et de deux rapporteurs⁶. Les délégués peuvent faire appel à toute autre personne susceptible de leur apporter des éclairages sur les questions liées à la foresterie communale ou communautaire.

⇒ Missions du CGFC

- Faire le plaidoyer en faveur des populations qu'elles représentent auprès de l'exécutif communal, du Conseil municipal ou de toute autre personne physique ou morale susceptible d'apporter des solutions ou d'influencer positivement les décisions de gestion de la forêt communale et communautaire : formulation des propositions de gestion optimales et de redistribution des ressources de la forêt communale ;
- Informer les populations sur la gestion de leur forêt communale ;

⁵ Quelques critères d'éligibilité des délégués : Résider sur le territoire communal et Savoir lire et écrire au moins l'une des deux langues officielles (une bonne connaissance des questions liées à la foresterie serait un atout)

⁶ Le nombre de délégués peut varier en fonction de la population de certains villages

- Répercuter au niveau de l'exécutif communal les doléances des populations à la base.

b.2 la Cellule de Foresterie (CF)

⇒ **Composition de la CF**

La CF est composée des personnels de bureau et des personnels d'exploitation ou de chantier.

☞ Au niveau du bureau, nous aurons :

- Comme Chef de cellule cumulativement avec les fonctions de chef de Bureau Administratif, un ingénieur ou un technicien supérieur des eaux et forêt jouissant d'une expérience avérée.
- Comme Chef de Bureau d'exploitation, un technicien des eaux et forêts avec une expérience avérée en matière d'exploitation forestière et aménagement forestier.

☞ Au niveau du personnel d'exploitation ou de chantier, nous aurons le personnel de base suivant :

Le personnel du chantier est composé de :

- Chef chantier.
- Mécanicien.
- Électricien.
- Technicien tronçonneuse.
- Abatteur.
- Aide-abatteur.
- Chauffeur.
- Cubeur.
- Aide-cubeur.
- Marqueur.
- Aide-machiniste.
- Agent des ESSES.
- Gardiens.

Remarques :

1. Le personnel du chantier aura un statut de est temporaire et il sera recruté en fonction du niveau d'activité et des besoins exprimés par la cellule en raison du caractère non permanent de l'activité d'exploitation qui connaît souvent des périodes d'interruption entre deux assiettes de coupe.
2. En tant que de besoin, l'effectif du personnel de chantier pourra être réévaluée pour les exigences d'aménagement : mise en place et entretien de pépinières, opérations de reboisement, etc. personnel

⇒ **Missions de la CF**

Elle est chargée de :

- diriger le processus d'exploitation de la forêt communale ;
- coordonner les travaux dans les chantiers d'exploitation ;

- assurer toutes les formalités administratives liées à l'exploitation de la forêt communale ;
- appuyer les populations dans le processus d'obtention et de gestion des forêts communautaires ;
- veiller au respect du plan d'aménagement.

c) Relations hiérarchiques et fonctionnelles

c.1. Le CGFC

c.1.1. Relations hiérarchiques du CGFC

En tant que organe consultatif, il n'y a pas de liens hiérarchiques aussi bien entre le CGFC et le conseil municipal qu'entre le CGFC et l'exécutif, pas plus qu'avec les services communaux. Il s'agit tout simplement des relations de collaboration qui participent d'une volonté de mettre en œuvre un processus de gestion participative des intérêts de la commune.

Cet organe est surtout un outil de promotion de la bonne gouvernance, de la transparence dans le contexte de la Décentralisation.

c.1.2. Relations fonctionnelles du CGFC

Sur le plan fonctionnel, le CGFC peut entretenir des relations avec cinq principaux acteurs, à savoir :

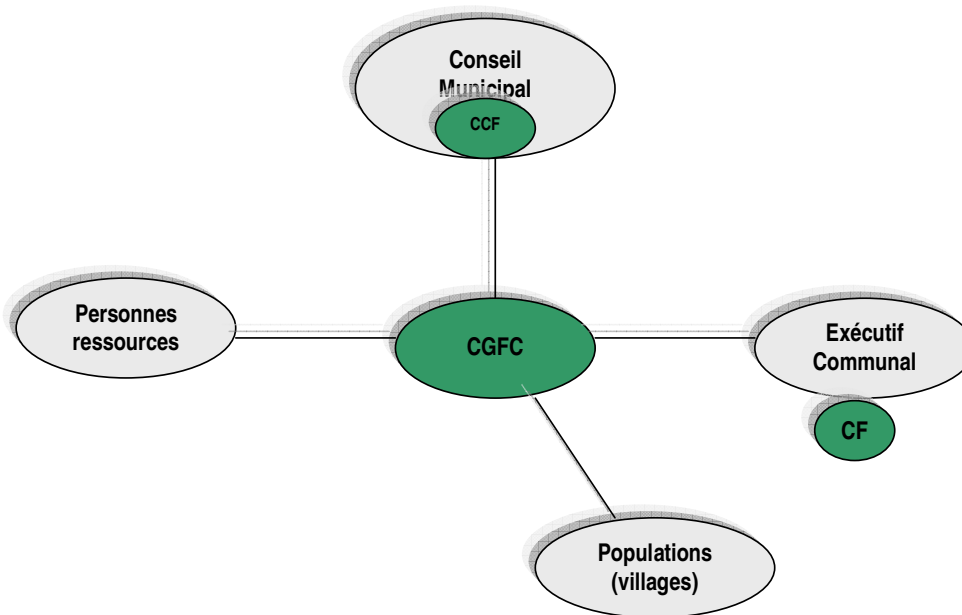
- ☞ L'exécutif communal (CF);
- ☞ Le conseil municipal ;
- ☞ Les populations ;
- ☞ Les personnes ressources.

La fréquence des sessions ordinaires du CGFC sera trimestrielle ou semestrielle. Les sessions extraordinaires du CGFC peuvent se tenir sur convocation de son président ou du Maire autant de fois que possible pour des besoins spécifiques. Les résolutions prises par ce conseil sont transmises soit à l'exécutif, soit au conseil municipal pour approbation. De manière officielle, les informations et données relatives à la gestion de la foresterie communale seront fournies au CGFC par le Maire ou via la CF.

Le CGFC sera créé par délibération du Conseil Municipal. Les autres modalités de son fonctionnement seront précisées à cet effet.

Le schéma ci-dessous illustre les différentes relations fonctionnelles qui sont décrites à sa suite.

Schéma des relations fonctionnelles du CGFC



N.B. : Le CCF matérialisé à l'intérieur du Conseil Municipal représente la commission communale chargée des questions spécifiques à la gestion des forêts communales et communautaires.

Description des relations fonctionnelles du CGFC :

↻ Avec l'exécutif communal

- L'exécutif communal fournit des informations de base relatives à la gestion de la FC : le contrat, le plan d'aménagement, les données financières, répartition des revenus, les projets d'investissement financés sur ressources forestières de la commune, etc. ;
- Le Maire peut demander au CF de fournir au CGFC des informations supplémentaires en cas de besoin ;
- L'exécutif peut mettre à la disposition du CGFC les rapports d'exploitation de la forêt communale ;
- L'exécutif communal peut demander l'avis du CGFC sur des questions d'intérêts communautaires spécifiques à la gestion de la foresterie ;
- Le CGFC quant à lui fait des propositions d'amélioration de la gestion et de redistribution des revenus issus de l'exploitation forestière ;
- Le CGFC informe l'exécutif communal sur les besoins des populations ;
- Le CGFC peut se voir confier des missions spécifiques par exemple le suivi des activités d'aménagement : mise en place et entretien des pépinières, supervision des activités de reboisement, etc.

➔ *Avec le conseil municipal*

- Le CGFC fournit des informations à la commission statutaire du conseil municipal chargée des questions liées à la gestion de la foresterie communale ;
- La commission communale statutaire quant à elle peut aussi recueillir au près du CGFC des informations et avis relatifs à la gestion de la foresterie, ou bien des besoins et doléances de la population.

➔ *Avec les populations*

- Le CGFC rend compte aux populations de la gestion de la forêt communale ;
- Il les informe sur les projets d'investissement financés sur ressources forestières ;
- Il les informe aussi sur la clé de répartition des recettes forestières ;
- Il leur donne des informations liées au plan d'aménagement de la forêt communale et les projets y relatifs ;
- Le CGFC doit recueillir les doléances et les besoins des populations qu'il est censé représenter (besoins d'investissement, aménagement, etc.) pour les répercuter au niveau de l'exécutif communal.

➔ *Avec les personnes ressources (Autorité administrative, Autorité morale, élites locales, Services déconcentrés de l'État, etc.)*

- Le CGFC peut faire recours aux SDE pour avoir certaines informations complémentaires liées à la foresterie ;
- Il peut aussi faire recours à l'autorité administrative pour plaider la cause des populations à l'effet d'une meilleure prise en compte de leurs intérêts dans la gestion et la répartition des revenus issus de l'exploitation forestière.

c.2. La Cellule de Foresterie

c.2.1. Relations hiérarchiques de la CF

Sur le plan hiérarchique, la CF est placée sous la coordination du SG comme tous les autres services de la commune. Elle entretient des relations horizontales avec les autres services communaux.

c.2.2. Relations fonctionnelles

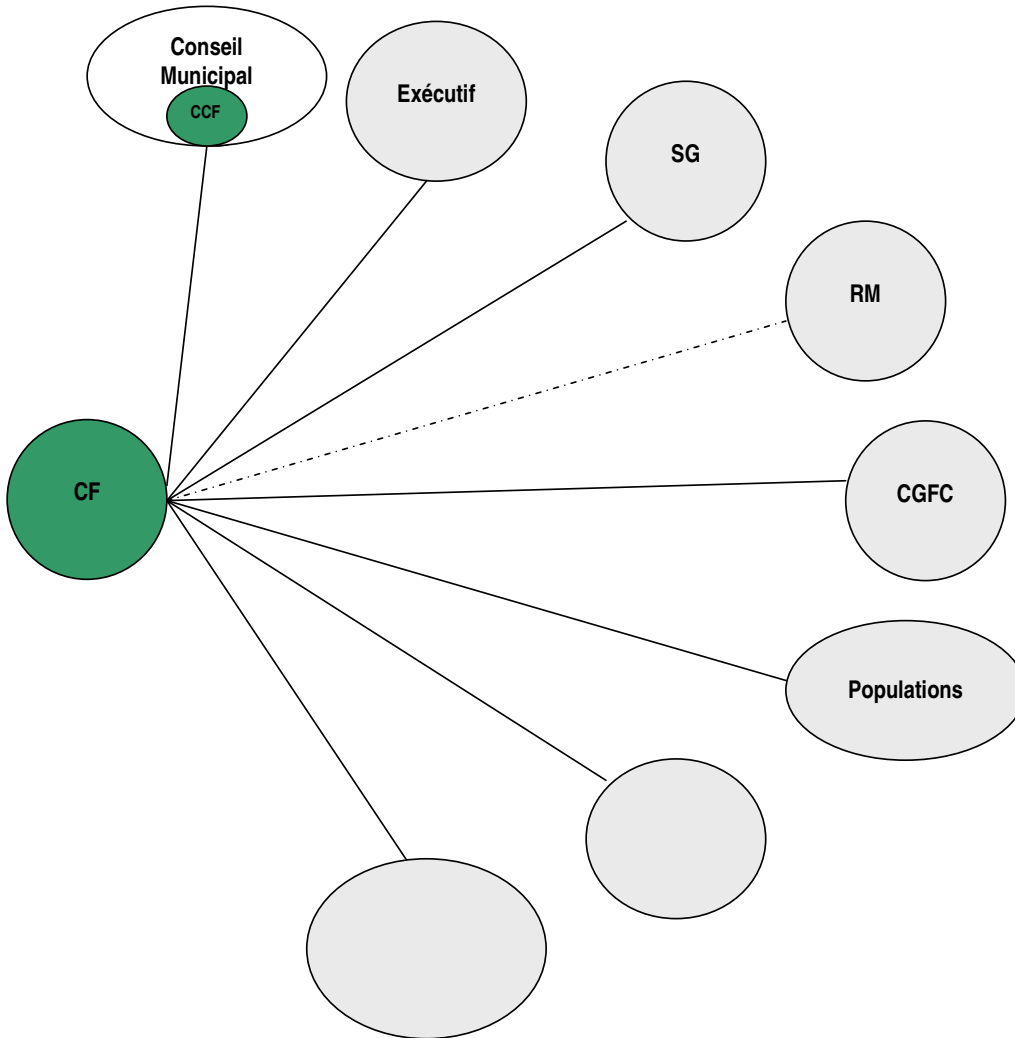
Sur le plan fonctionnel, la CF peut entretenir des relations avec plusieurs acteurs, à savoir :

- ☞ L'exécutif communal ;
- ☞ Le Secrétaire Général et les autres services communaux;
- ☞ La recette municipale ;
- ☞ Les populations ;

- ☞ Le CGFC ;
- ☞ Le MINFOF ;
- ☞ Les ONG et les organismes d'appui.

Le schéma ci-dessous illustre les différentes relations fonctionnelles qui sont décrites à sa suite.

Schéma des relations fonctionnelles du CGFC



Légende :

- Relations fonctionnelles directes
- Relations fonctionnelles indirectes (via SG, Services financiers, etc.)

Description des relations fonctionnelles de la CF

➔ *Avec l'Exécutif*

- L'exécutif donne des orientations et les directives de politique générale de l'exploitation de la de la foresterie communale et communautaire;
- Il définit la politique communale en matière d'appui des populations dans le processus d'obtention et de gestion de la foresterie communautaire ;
- IL veille aussi au respect du plan d'aménagement ;
- Elle applique la politique définie par l'exécutif.
- La CF produit des rapports d'activité périodique ;

➔ *Avec les populations*

- La CF appuie les populations dans le processus d'obtention et de gestion des forêts communautaires ;
- La CF forme encadre les populations dans les activités de reboisement (formation des pépiniéristes par exemple)

➔ *Avec le CGFC*

La CF fournit des informations à la CGFC dans un esprit de collaboration à la demande du Maire.

➔ *Avec le MINFOF à travers ses services déconcentrés*

La CF peut bénéficier de l'appui technique du MINFOF dans le souci du respect du plan d'aménagement.

➔ *Avec les ONG et les organismes d'appui*

Dans le cadre d'une plate-forme, la CF collabore avec les autres partenaires dans le but de fournir de meilleurs services à la population : séminaire de formation et ateliers, etc.

➔ *Avec les services communaux : SG, services financiers, RM*

Les relations ci-dessus décrites entre la CF et l'exécutif sont placées sous la coordination du SG. Il en est de même des relations qui seront décrites ci-dessous et qui seront entretenues entre la CF et les autres services communaux, y compris la RM.

De façon spécifique, deux procédures de gestion seront décrites ici: les procédures d'encaissement et de dépenses en rapport avec l'exploitation forestière.

Procédure de recettes

De manière descriptive, les étapes suivantes sont à observer :

1. Le client se présente à la Commune et il est accueilli à la réception où il dépose une demande d'achat adressée au Maire avec les détails de sa commande portés sur un formulaire conçu à cet effet et disponible à la commune ;
2. La lettre du Client est enregistrée et transmise au Maire (via le SG);
3. Le Maire cote la correspondance au service de la CF qui se charge de vérifier les possibilités de faire face à la commande ;
4. Dans la mesure du possible, le Chef de la CF transmet au service d'assiette la commande pour établissement d'un Ordre de Recette (OR) conséquent et d'un bulletin d'émission;
5. L'OR est transmis au Maire ou au délégataire dûment mandaté pour signature puis à la recette municipale pour encaissement. Simultanément un Bulletin d'Emission (BE) est transmis au Client ;
6. Le client se présente à la recette municipale muni de son BE et il verse le montant équivalent contre quittance ;
7. Muni de sa quittance, il se présente à la commune où il prend livraison de son bois contre un bordereau de livraison en présence d'un agent de la recette municipale et d'un agent du service d'assiette⁷.

N.B. Pour les raisons de sécurité de la gestion, le bon de livraison doit être contresigné par un agent de la RM et de la CF.

Les supports /outils de gestion à mettre en œuvre (voir annexes) :

- le formulaire de commande ;
- la grille de prix des essences ;
- le bon de livraison.

Procédures de dépenses relatives à l'exploitation forestière

Globalement, la procédure de dépense est conforme à la réglementation en vigueur en matière de dépenses publiques. Nous nous situons dans l'hypothèse d'une gestion de la foresterie communale en régie. Dans ces conditions, la commune fait le plus souvent face à des dépenses courantes et qui ont le plus souvent un caractère d'urgence et dont la non résolution dans les délais peut entraîner un manque à gagner préjudiciable aux recettes communales du fait de l'arrêt ou au meilleur des cas du ralentissement de l'activité d'exploitation. Pour y faire face et compte tenu des délais relativement longs en matières des procédures de dépenses communales, il serait souhaitable qu'une caisse d'avance soit créée et gérée par un agent communal désigné par le Maire sous le contrôle de la recette municipale.

En ce qui concerne les dépenses non urgentes, les procédures classiques en vigueur seront suivies. On devra toutefois veiller à ce que les copies de ces documents soient transférées à la CF pour des besoins d'élaboration des rapports d'activité.

⁷ Le bordereau de livraison est cosigné par ces deux agents.

Le volume de liquidité de la caisse d'avance ainsi que son institutionnalisation doivent faire l'objet d'une délibération du conseil municipal.

En guise de conclusion, il faut dire que l'efficacité du CGFC tient à la fois à la volonté politique du Maire et du conseil municipal à lui donner suffisamment de pouvoir et de crédibilité afin qu'il joue effectivement son rôle dans le souci de promouvoir la bonne gouvernance et la transparence dans la gestion des intérêts publics.

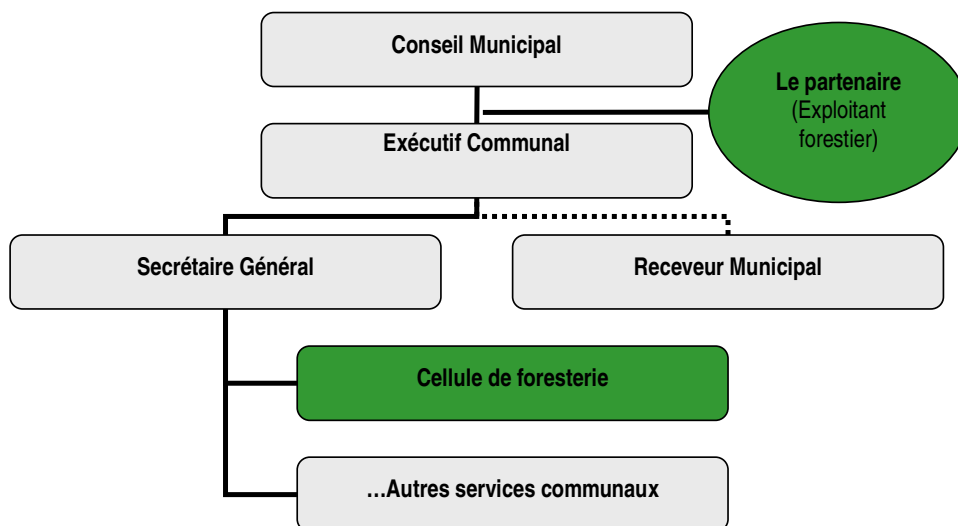
OPTION 2.

Cette option met en exergue le cas où une commune fait appel à un partenaire extérieur pour exploiter sa forêt. C'est ce dernier qui finance tout le processus d'exploitation. L'exploitant jouit d'une autonomie financière et d'une personnalité morale. Au-delà du partenariat entre la commune et l'exploitant forestier, le contrat devra souligner l'aspect récupération des déchets par une Unité de Transformation Locale (UTL) dont la commune aura la charge. Cette récupération vise essentiellement une meilleure exploitation du bois et l'alimentation du marché local.

a) Structuration et organisation

Cette option met en exergue un organe incorporé à la commune (la Cellule de Foresterie (CF)) et un autre organe extérieur à la commune chargé de l'exploitation de la forêt (le partenaire). Ce dernier est indépendant au fonctionnement et à la structure de la commune.

De façon schématique, cette option se présente comme suit :



b) Composition et missions

b.1- la Cellule Foresterie

⇒ **Composition de la CF**

La CF est composée essentiellement de 02 bureaux :

- ☞ 01 bureau en charge du reboisement
- ☞ 01 bureau en charge de l'exploitation du bois récupéré destiné à la vente locale (Unité de Transformation Locale- UTL)

De façon spécifique, il s'agira :

- D'un technicien supérieur des eaux et forêt jouissant d'une expérience avérée, assurant les fonctions de chef de cellule ;
- D'un agent avec une expérience avérée en matière d'exploitation forestière et aménagement forestier. Ce dernier sera le responsable du bureau en charge de la récupération du bois et chef chantier de l'UTL ; Ce bureau aura comme agents temporaires : 01 technicien tronçonneuse ; 01 abatteur ; 01 aide-abatteur ; 01 chauffeur ; 01 gardien et 02 ouvriers pour le transport du bois ;
- D'un agent avec une expérience avérée en matière de reboisement forestier qui assurera la fonction de chef de bureau reboisement. Ce dernier sera assisté par 02 pépiniéristes ;

⇒ **Missions de la CF**

Elle est chargée de :

- contrôler le processus d'exploitation de la forêt communale suivant les normes contractuelles;
- veiller au respect du plan d'aménagement ;
- rendre compte des activités de l'exploitant à sa hiérarchie ;
- récupérer les déchets rejetés par le partenaire et les mettre sur le marché local après transformation ;
- assurer le reboisement de la forêt communale ;
- appuyer les populations dans le processus d'obtention et de gestion des forêts communautaires.

b.2- le partenaire

⇒ **Composition :**

Le partenaire étant une structure indépendante, on ne saurait définir ici sa composition. Celle-ci dépend des responsables de la structure choisie.

⇒ **Missions :**

- Exploiter et commercialiser le bois.
- Mettre à la disposition de la commune les déchets de bois.
- Reverser la quote-part des revenus issus de l'exploitation de la forêt à la commune selon les termes du contrat.
- Respecter le plan d'aménagement.

NB : Ces missions sont considérées comme fondamentales et obligatoires. Néanmoins, le partenaire peut s'assigner d'autres missions en tant que organe indépendant et dans le respect du contrat en vigueur.

Remarque : Il est important que soit créé au sein du Conseil Municipal, en plus des commissions techniques habituelles, une commission chargée des questions spécifiques à la gestion de la foresterie.

c) Relations hiérarchiques et fonctionnelles

c.1- La Cellule de Foresterie

c.1.1- Relations hiérarchiques

Sur le plan hiérarchique, la CF est placée sous la coordination du SG comme tous les autres services de la commune. Elle entretient des relations horizontales avec les autres services communaux.

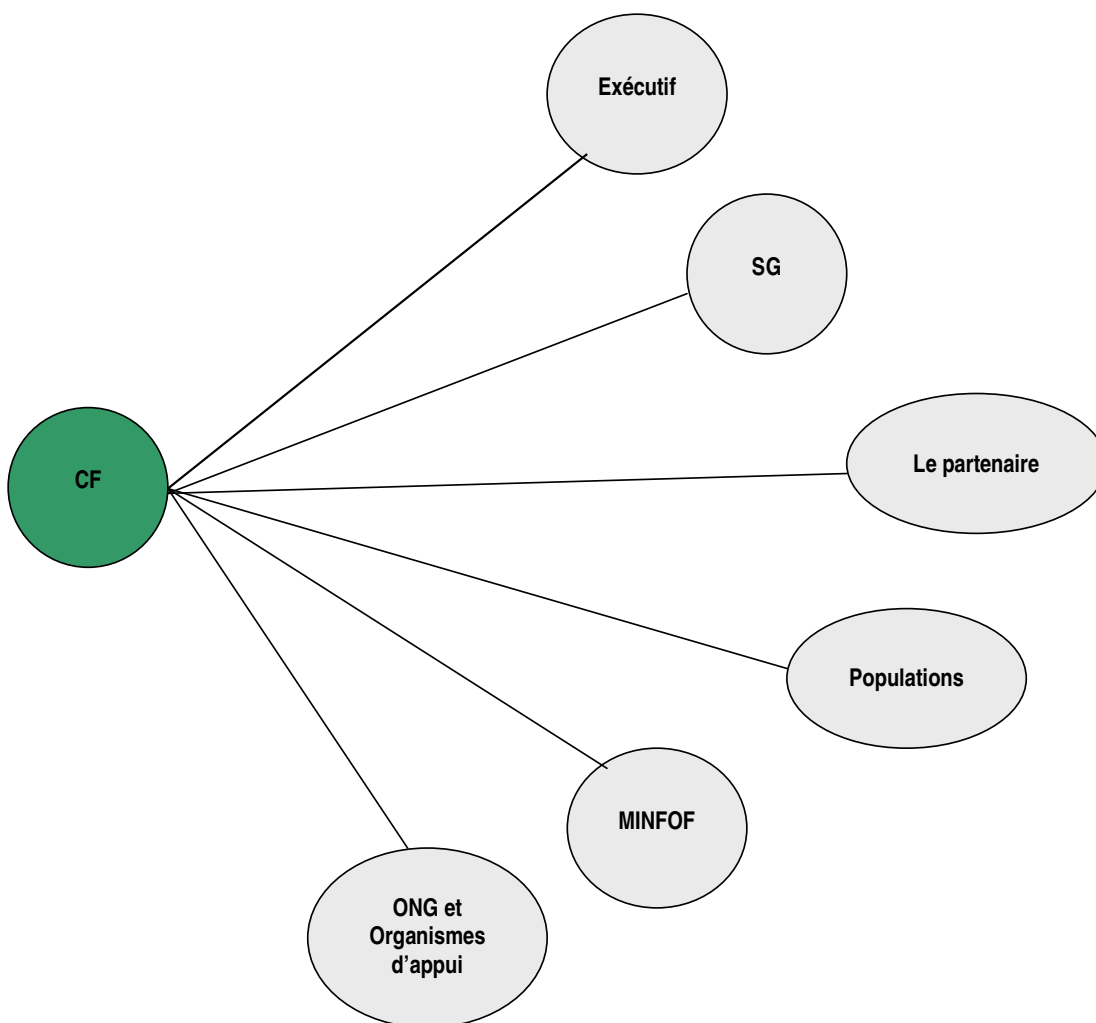
c.1.2- Relations fonctionnelles

Sur le plan fonctionnel, la CF peut entretenir des relations avec plusieurs acteurs, à savoir :

- ☞ L'exécutif communal ;
- ☞ Le Secrétaire Général et les autres services communaux;
- ☞ Le Partenaire;
- ☞ Les populations ;
- ☞ Le MINFOF ;
- ☞ Les ONG et les organismes d'appui.

Le schéma ci-dessous illustre les différentes relations fonctionnelles qui sont décrites à sa suite.

Schéma des relations fonctionnelles de la CF



Description des relations fonctionnelles de la CF

➔ Avec l'Exécutif

- L'exécutif donne des orientations et les directives de politique générale en matière de contrôle du processus d'exploitation de la de la foresterie communale et du respect du plan d'aménagement;
- Il définit la politique communale en matière d'appui des populations dans le processus d'obtention et de gestion de la foresterie communautaire ;
- Elle applique la politique définie par l'exécutif ;
- La CF produit des rapports d'activité périodique ;

⇒ *Avec les populations*

- La CF appuie les populations dans le processus d'obtention et de gestion des forêts communautaires ;
- La CF forme encadre les populations dans les activités de reboisement (formation des pépiniéristes par exemple)

⇒ *Avec le MINFOF à travers ses services déconcentrés*

La CF peut bénéficier de l'appui technique du MINFOF dans le souci du respect du plan d'aménagement.

⇒ *Avec les ONG et les organismes d'appui*

Dans le cadre d'une plate-forme, la CF collabore avec les autres partenaires dans le but de fournir de meilleurs services à la population : séminaire de formation et ateliers, etc.

⇒ *Avec le SG*

Les relations ci-dessus décrites entre la CF et l'exécutif sont placées sous la coordination du SG.

⇒ *Avec le partenaire*

La CF veille au respect des termes du contrat plus précisément le respect du plan d'aménagement ainsi que de l'assiette de coupe.

C.2- Le partenaire

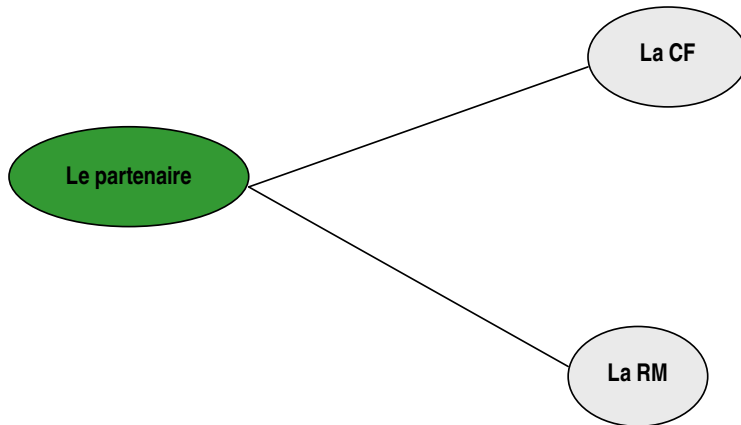
C.2.1 Les relations hiérarchiques

Sur le plan hiérarchique, il n'existe aucune relation entre un organe de la commune et le partenaire. Il s'agit plutôt des relations de collaboration. Elles sont basées sur les termes du contrat.

C.2.2 Les relations fonctionnelles

D'une manière générale, le partenaire entretient des relations avec la collectivité en tant qu'institution publique. Ainsi le partenaire entretient des relations avec deux acteurs principaux : la cellule de foresterie et la recette municipale.

Schéma des relations fonctionnelles du partenaire



Description des relations fonctionnelles

⇒ Avec la CF

(cf. relations CF avec le partenaire)

⇒ Avec la RM

Il s'agit des relations purement financières et notamment celles liées au paiement de la quote-part de la commune selon la procédure ci-après :

1. Un ordre de recette est transmis au RM à l'approche de l'échéance de paiement.
2. Cet ordre de recette est transmis par la suite au partenaire.
3. Le partenaire s'acquitte de son paiement auprès de la RM contre une quittance.

OPTION 3. Organisation de la gestion de la foresterie communale assise autour d'un regroupement de communes⁸ (Association, Syndicat, etc.)

Cette option a pour souci de développer une approche intégrée d'intervention sous la forme d'une gestion partagée incluant plusieurs communes. Il s'agit d'un mode de gestion qui consiste en la mise en commun, par deux ou plusieurs communes, des moyens techniques, financiers et humains nécessaires à l'exploitation de leurs forêts respectives. C'est un mode de gestion qui s'inscrit en droite ligne des dispositions de la nouvelle loi sur la décentralisation. Cette forme d'organisation confie la gestion de la foresterie communale à une structure représentative d'un regroupement des communes : syndicat, association, etc. Cette forme de regroupement des communes est un établissement public intercommunal doté de la personnalité juridique et de l'autonomie administrative et financière.

⁸ Il convient de signaler qu'à l'heure actuelle, plusieurs initiatives ont été mises en place au Cameroun dans le sens de créer des regroupements des communes dans le but d'améliorer la gestion de leurs forêts. Entre autres on peut citer : l'Association des Communes de la BOUMBA et NGOKO (ASCOBON) ; l'Association des Aménagements du Sud-Est ; l'Association des Communes Forestières du Cameroun (ACFCAM). Toutes ces initiatives ne connaissent pas un fonctionnement effectif pour cause du manque de volonté de certains élus locaux qui se traduit par le non versement des cotisations exigibles pour le fonctionnement de l'organisation, la lutte d'intérêts et de positionnement politique, etc.

Dans la suite des développements ci-dessous, nous retiendrons l'hypothèse selon laquelle le mode de gestion associée à la forme organisationnelle présentée ci-dessous est la sous-traitance avec un système de récupération de déchets de bois par une Unité de Transformation Locale gérée par la commune. Donc, au niveau de chaque commune prise individuellement l'organisation qui prévaut est celle de l'option 2.

Pour mieux appréhender la forme organisationnelle et structurelle de la commune qui sera illustrée ci-dessous, il importe tout d'abord de faire une présentation sommaire de l'organisation, structuration et fonctionnement de la forme de regroupement des communes.

Aussi, allons nous traiter le problème à deux niveaux : au niveau du regroupement des communes et au niveau des communes membres prises individuellement.

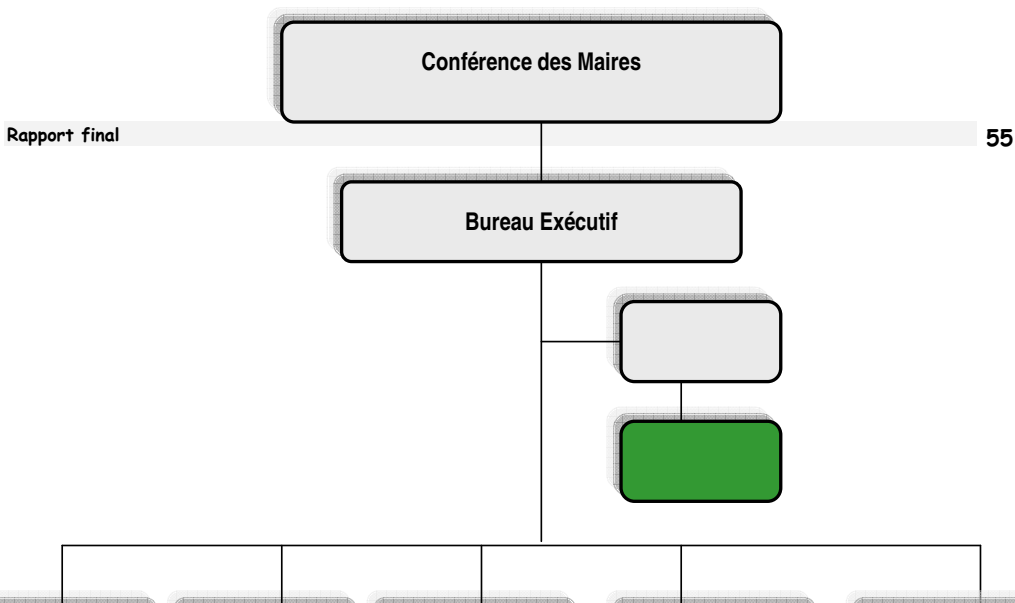
Niveau 1. Regroupement des communes

a) Structuration et organisation Groupement des communes

Les membres de ce regroupement sont les représentants des communes qui sont les membres de chaque Exécutif communal qui tous forment la Conférence des Maires. Le Conseil des Maires est l'organe suprême de décision du regroupement. Il fait office d'assemblée générale. En dessous de la Conférence des Maires, on a un Bureau Exécutif élu. Pour éviter de faire des Maires des administratifs alors qu'ils sont des administrateurs et ce d'autant que leur disponibilité pour cette responsabilité est loin d'être acquise, il sera créé un Secrétariat Exécutif qui aura la charge de la gestion au quotidien des questions liées à la gestion des ressources forestières des membres ainsi que de la coordination des activités d'un Organe de Gestion Intercommunal des Forceries Communales (OGI-FC). Le personnel de l'OGI-FC est recruté pour un mandat à durée limitée sur la base de certaines qualifications. La composition de ces organes, leurs missions, ainsi que leurs rôles sont définis ci-dessous.

Schématiquement, l'organisation structurelle de cette forme de regroupement des communes est illustrée ci-dessous.

Schéma d'organisation et de la structuration du syndicat/association des communes



b) Composition et missions

b.1. La conférence des Maires

➤ **Composition**

Elle est composée de tous les Maires des communes qui constituent le regroupement (syndicat, association, etc.) ou de leurs représentants dûment mandatées et qui sont par ailleurs membres de l'Exécutif.

➤ **Missions**

La Conférence des Maires a pour missions de :

- Faire du lobbying et le plaider en faveur des communes membres ;
- Définir la politique générale de la gestion des ressources forestières applicable à toutes les communes membres en matière de gestion financière, gouvernance et transparence, respect du plan d'aménagement, Appuis multiformes (technique, financier, Conseils, etc.) des membres ;
- Recruter le personnel de l'OGI-FC et du Secrétariat Exécutif et lui attribuer un cahier de charges;
- Donner des prescriptions et contrôler l'action du Bureau Exécutif dans son fonctionnement quotidien ;
- Élaborer/modifier les statuts et règlements intérieurs de l'association/syndicat ;
- Délibérer sur les questions relatives au budget de la structure, aux programmes d'actions, les demandes d'adhésion des nouvelles communes, aux statuts et règlements intérieurs, etc.
- Adopter les comptes de la structure ;
- Etc.

N.B. : La Conférence des Maires se réunit une fois par an de façon ordinaire. Toutefois, elle peut aussi se réunir à titre extraordinaire dans des conditions fixées par les Statuts et règlements intérieurs du syndicat/association.

b.2. Le Bureau Exécutif

Nous n'allons pas nous attarder sur le Bureau Exécutif. Sa composition et ses missions sont définies dans les statuts et règlements intérieurs du syndicat/association.

En règle générale, il sera constitué de :

- 01 Président ou Délégué ;
- 01 Vice-président ;
- 01 Secrétaire Général ;
- 01 Trésorier ;
- 02 Commissaires aux Comptes ;
- 02 Conseillers

De manière générale, il appliquera la politique définie par la Conférence des Maires.

b.3. Le Secrétariat Exécutif

➤ **Composition**

Il est composé d'un personnel recruté pour leurs qualités intellectuelles, humaines et professionnelles.

Cette structure sera légère pour éviter des coûts de fonctionnement élevés. Elle sera composée de :

- 01 Secrétaire Exécutif ;
- 01 comptable et
- 01 secrétaire.

➤ **Missions et rôles**

Le Secrétariat Exécutif a pour mission de ;

- Assurer l'administration du syndicat/association ;
- Assurer la communication du syndicat/association (visibilité et lisibilité des actions) ;
- Coordonner toutes les activités du syndicat/association ;
- Mettre en œuvre la politique générale de la Conférence des Maires sous le contrôle de proximité du Bureau Exécutif ;
- Produire les rapports d'activité périodique ;
- Assurer la représentation du syndicat/association ;
- Assurer la gestion du syndicat/association au quotidien ; etc.

b. 4. L'Organe de Gestion Intercommunal de la Foresterie Communale (OGI-FC)

➤ **Composition**

L'OGI-FC est composé d'un personnel technique et professionnel. Il s'agit en règle générale des cadres de conception. A titre indicatif, on aura par exemple :

- 01 responsable commercial et marketing ;
- 01 cadre responsable des questions juridiques ;
- 01 ingénieur des eaux et forêts ;
- 01 responsable chargé de la communication ;
- 03 cadres intermédiaires d'appui.

➤ **Missions et rôles**

Les principales missions dévolues à l'OGI-FC sont relatives aux différents rôles que jouent chacun des cadres qui le constituent. Il s'agit principalement, sous la supervision du Secrétaire Exécutif de :

- Promouvoir l'image de l'organisation en termes de visibilité et de lisibilité des actions ;
- Rechercher les débouchés pour le bois des membres ;
- Négocier les contrats pour les membres ;
- Appuyer les membres dans la rédaction des termes de contrats ;
- Concevoir et proposer des politiques de gestion rationnelle de la foresterie des communes membres ;
- Appuyer les communes membres dans le suivi et le respect des plans d'aménagement ;
- Appuyer les communes membres dans le processus de classement et de gestion des forêts communales et communautaires ;
- Développer en partenariat avec les communes membres une politique de reboisement des forêts efficace ;
- Assurer le suivi des activités des communes membres en matière de gestion de foresterie ;
- Renforcer les capacités des Cellules de Foresterie (CF) logées dans les communes;
- Etc.

Remarques :

- (1) Le budget de fonctionnement et d'investissement du Secrétariat Exécutif et de l'OGI-FC est financé par les cotisations des membres. Il est voté annuellement par la Conférence des Maires. La contribution de chaque membre fait l'objet d'inscription au niveau de son budget.
- (2) Au niveau de chaque commune membre, il sera créé en son sein une commission chargée des questions liées à la gestion de la foresterie en plus des autres commissions couramment connues.

c) Relations hiérarchiques et fonctionnelles

c.1. Relations hiérarchiques

La Conférence des Maires, en tant que organe suprême, est l'instance décisionnelle du syndicat/association. Pour cela, il est placé au-dessus du Bureau Exécutif.

Le Secrétariat Exécutif et l'OGI-FC sont des structures créées par la Conférence des Maires et composées d'un personnel salarié qui agit selon un cahier de charges. Leur action est contrôlée par le Bureau Exécutif dont ils sont directement liés sur le plan hiérarchique.

Il y a lieu de préciser ici que le Secrétariat Exécutif est un organe administratif. À ce titre, il a en charge l'administration et la gestion des finances de l'association/syndicat. D'un autre côté, l'OGI-FC est un organe technique administré par le Secrétariat Exécutif. De manière pratique, l'OGI-FC est greffé au Secrétariat Exécutif.

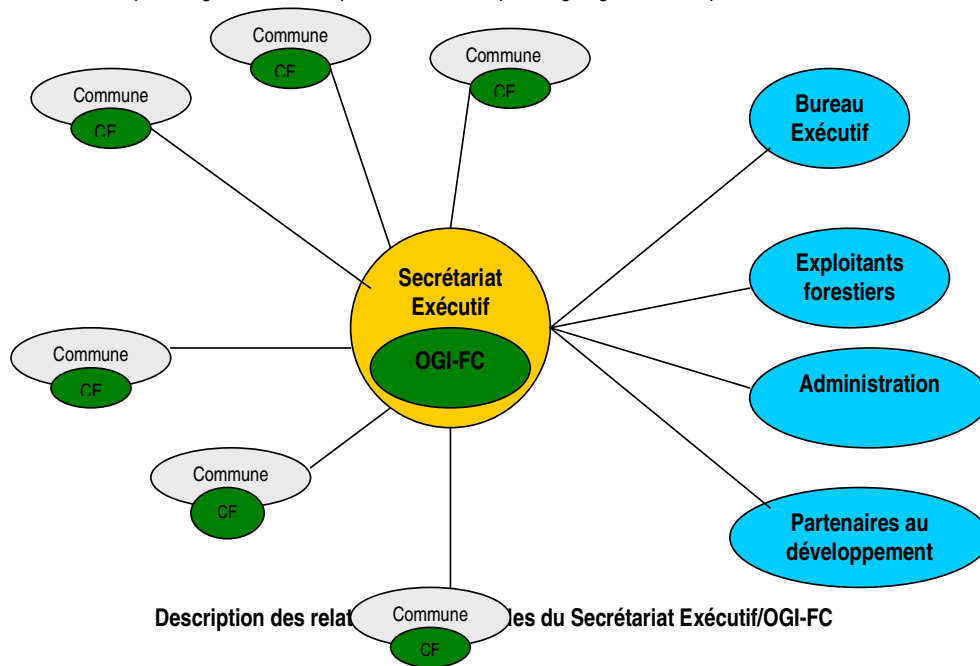
c.2. Relations fonctionnelles

Sur le plan administratif et technique, les relations fonctionnelles seront entretenues avec :

- Le Bureau Exécutif ;
- Les Cellules Forestières logées au sein des communes ;
- L'Administration ;
- Les exploitants forestiers ;
- Les communes membres.

Schéma des relations fonctionnelles du Secrétariat Exécutif et de l'OGI-FC

Cette option organisationnelle peut être illustrée par l'organigramme ci-après :



► *Avec le Bureau Exécutif*

D'une manière générale, le Secrétariat Exécutif exécute un cahier de charges que lui confie la Conférence des Maires et dont le Bureau Exécutif assure le suivi permanent. Il s'agit principalement des fonctions de représentativité, administration et gestion financière. De manière spécifique, le Secrétariat exécutif ;

- Agit au nom du syndicat/association et le représente partout où besoin est ;
- Recherche les débouchés pour le bois des communes membres ;
- Négocié des partenariats au nom des communes ;
- Négocie des contrats avec des partenaires au nom des communes ;
- Assure le suivi des contrats au nom des communes ;
- Veille au respect des engagements des partenaires conformément aux termes du contrat ;
- Assure la visibilité et la lisibilité du syndicat à travers des actions de communication du syndicat ;
- Recueille les cotisations des membres ;
- Assure la gestion financière des fonds du syndicat/association ;
- Dresse des rapports d'activité sur les plans administratif et financier ;
- Fait des propositions d'amélioration de la gestion du syndicat/association à la Conférence des Maires (en termes d'efficacité, efficience, optimisation de la gestion forestière, transparence et bonne gouvernance dans la gestion des ressources forestières, etc.) ;
- Suivre les dossiers de demande de classement des forêts communales des communes qui en font la demande ; etc.

► *Avec l'administration*

Le Secrétariat Exécutif coordonne tous les contacts avec les administrations. Il est directement saisi en cas de besoin par le Maire de la commune concernée pour exécution.

► *Avec les exploitants forestiers*

Le Secrétariat Exécutif négocie directement les contrats au nom et pour le compte des communes. Toutefois, la conclusion du contrat est laissée à l'appréciation de la Conférence des Maires qui en est informée par le Bureau Exécutif.

► *Avec les Cellules de Foresterie des communes membres*

Le Secrétariat Exécutif, à travers le personnel technique de l'OGI-FC, est un organe de conception. A cet effet, il élabore un plan de travail pour chaque CF qui le met en œuvre. Le Secrétariat Exécutif assure des lors un suivi technique des activités du CF qui peuvent être ;

- La formation des pépiniéristes villageois ;
- Le suivi des pépinières villageoises ;
- Le suivi des activités de reboisement/régénération ;
- Le suivi rapproché du contrat avec l'exploitant forestier ;

- L'appui aux communautés pour l'obtention et la gestion des forêts communautaires ;
- Etc.

► Avec les partenaires au développement : Agences de coopération, bailleurs de fonds, communes du Nord, etc.

Le Secrétariat Exécutif négocie des partenariats et des financements au nom et pour le compte du syndicat/association des communes membres.

Par ailleurs, il suit l'exécution des accords de partenariat ou de financements pour chaque commune qui en est bénéficiaire.

Niveau 2. Communes prises individuellement

A ce niveau, il convient de dire que l'organisation et structuration des services communaux, la composition et les missions ainsi que les relations hiérarchiques et fonctionnelles seront calquées sur l'option organisationnelle 1 ci-dessus présentée avec la différence fondamentale toutefois que le mode de gestion n'est plus le même. Les adaptations à mettre en place sont présentées ci-dessous.

a) Organisation et structuration

Pour toutes les communes membres du syndicat, nous proposons une même structure organisationnelle en interne. Etant entendu que le Secrétariat Exécutif du groupement est composé d'un personnel cadre chargé principalement de concevoir et de suivre les activités sur le terrain, point n'est besoin d'avoir un personnel cadre au sein des CF qui leur coûterait plus cher en terme de salaires. Il sera envisagé ici une structure légère pilotée par un technicien des eaux et forêts qui sera chargé de mettre en œuvre les politiques définies plus haut par la Conférence des maires et traduites par l'OGI-FC. Il s'agit bien de comprendre que les CF sont des organes d'exécution.

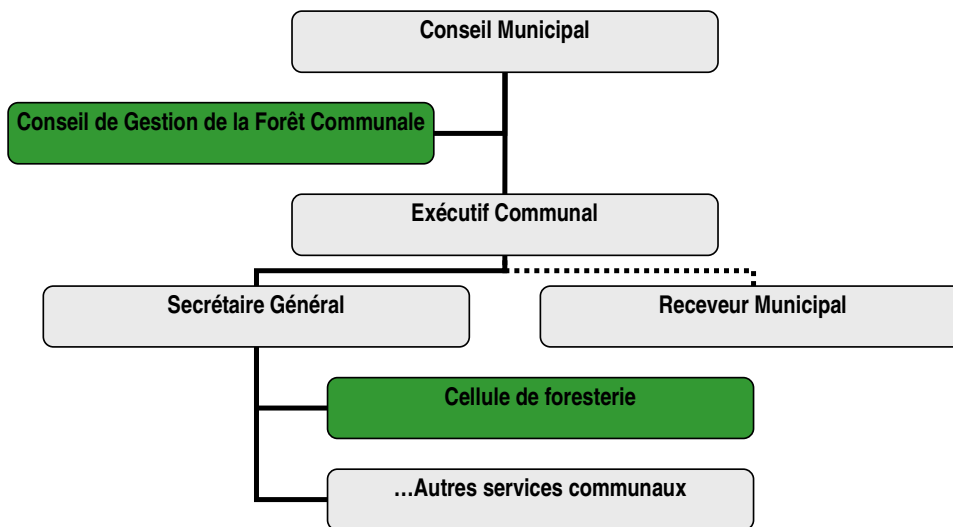
En vue de renforcer la gouvernance dans la gestion des ressources forestières, il serait aussi judicieux de créer un organe consultatif composé des représentants des différents villages du territoire communal.

La structure organisationnelle aura par conséquent comme organes spécialisés dans les questions de foresterie⁹ :

- ☞ Un organe de gouvernance (**Conseil de Gestion de la Forêt Communale**) et
- ☞ un organe technique.

De manière schématique, la structure organisationnelle de la commune est illustrée par l'organigramme ci-après :

⁹ En plus de la commission communale spécialisée



a.1. L'organe de gouvernance¹⁰ : Le Conseil de Gestion de la Foresterie Communale

Il est un organe consultatif pour les questions d'intérêt général qui concernent la gestion de la foresterie communale et communautaire. En tant qu'organe consultatif, il n'a pas de relations hiérarchiques ni avec l'exécutif communal, ni avec le Conseil municipal, pas plus qu'avec les services communaux. La création de cet organe vise à cultiver dans la gestion communale une culture de transparence, de bonne gouvernance et de participation. Il faut préciser que le CGFC ne saurait être considéré comme un conseil municipal bis qui viendrait ravir la vedette aux Conseillers municipaux qui ont un mandat électif. Il faudrait comprendre sa mise en place comme la réponse à un souci justifié de mettre en œuvre une forme de démocratie participative comme alternative à la forme de démocratie représentative existante et incarnée par les conseillers municipaux dans le contexte de la décentralisation.

a.2. L'organe technique : la Cellule de Foresterie (CF)

La CF est chargée des questions techniques liées à l'exploitation forestière. En dépit de son appellation, il s'agit d'un service au même titre que tous les autres services de la commune.

Sa structure organisationnelle est légère étant entendu qu'elle est un organe d'exécution, tous les aspects conceptuels étant définis plus haut.

b) Composition et Missions

b.1. Le Conseil de Gestion de la Forêt Communale (CGFC)

⇒ Composition du CGFC

Il est composé des délégués élus¹¹ des différents villages (distincts des conseillers municipaux) pour deux ans renouvelables. Ces délégués élisent un bureau composé d'un président, d'un vice-président et de deux

¹⁰ Le CGFC est un organe apolitique

rapporteurs¹². Les délégués peuvent faire appel à toute autre personne susceptible de leur apporter des éclairages sur les questions liées à la foresterie communale ou communautaire.

⇒ **Missions du CGFC**

- Faire le plaidoyer en faveur des populations qu'elles représentent auprès de l'exécutif communal, du Conseil municipal ou de toute autre personne physique ou morale susceptible d'apporter des solutions ou d'influencer positivement les décisions de gestion de la forêt communale et communautaire : formulation des propositions de gestion optimales et de redistribution des ressources de la forêt communale ;
- Informer les populations sur la gestion de leur forêt communale ;
- Répercuter au niveau de l'exécutif communal les doléances des populations à la base.

b.2 la Cellule de Foresterie (CF)

⇒ **Composition de la CF**

La CF aura un effectif de trois ressources au maximum composé de :

- ➔ Un Chef de cellule, technicien des eaux et forêts ;
- ➔ Un adjoint, agent technique des eaux et forêts ;
- ➔ Un simple agent communal formé sur le tas.

⇒ **Missions de la CF**

D'une manière générale, la CF a pour missions de mettre en œuvre la politique en matière de gestion de la foresterie communale définie par la Conférence des Maires et traduite par l'OGI-FC. Elle sera en outre chargée de la gestion de l'exploitation artisanale du bois récupéré.

c) Relations hiérarchiques et fonctionnelles

c.1. Le CGFC

c.1.1. Relations hiérarchiques du CGFC

En tant que organe consultatif, il n'y a pas de liens hiérarchiques aussi bien entre le CGFC et le conseil municipal qu'entre le CGFC et l'exécutif, pas plus qu'avec les services communaux. Il s'agit tout simplement des relations de collaboration qui participent d'une volonté de mettre en œuvre un processus de gestion participative des intérêts de la commune.

Cet organe est surtout un outil de promotion de la bonne gouvernance, de la transparence dans le contexte de la Décentralisation.

¹¹ **Quelques critères d'éligibilité des délégués** : Résider sur le territoire communal et Savoir lire et écrire au moins l'une des deux langues officielles (une bonne connaissance des questions liées à la foresterie serait un atout)

¹² Le nombre de délégués peut varier en fonction de la population de certains villages

c.1.2. Relations fonctionnelles du CGFC

Sur le plan fonctionnel, le CGFC peut entretenir des relations avec cinq principaux acteurs, à savoir :

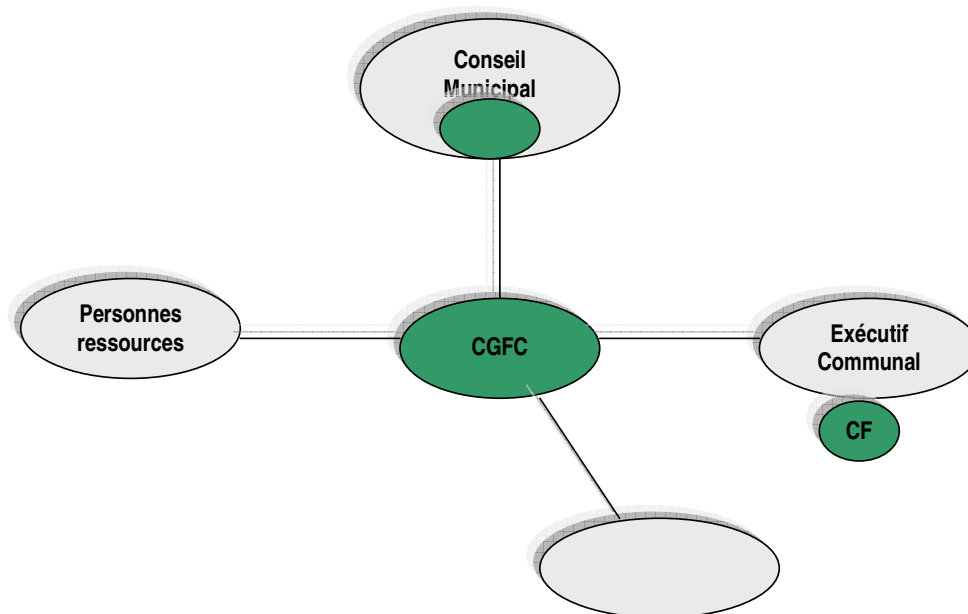
- ☞ L'exécutif communal (CF);
- ☞ Le conseil municipal ;
- ☞ Les populations ;
- ☞ Les personnes ressources.

La fréquence des sessions ordinaires du CGFC sera trimestrielle ou semestrielle. Les sessions extraordinaires du CGFC peuvent se tenir sur convocation de son président ou du Maire autant de fois que possible pour des besoins spécifiques. Les résolutions prises par ce conseil sont transmises soit à l'exécutif, soit au conseil municipal pour approbation. De manière officielle, les informations et données relatives à la gestion de la foresterie communale seront fournies au CGFC par le Maire ou via la CF.

Le CGFC sera créé par délibération du Conseil Municipal. Les autres modalités de son fonctionnement seront précisées à cet effet.

Le schéma ci-dessous illustre les différentes relations fonctionnelles qui sont décrites à sa suite.

Schéma des relations fonctionnelles du CGFC



N.B. : Le CCF : Commission Communale chargée des questions spécifiques à la gestion des forêts communales et communautaires

Description des relations fonctionnelles du CGFC :

⇒ *Avec l'exécutif communal*

- L'exécutif communal fournit des informations de base relatives à la gestion de la FC : le contrat, le plan d'aménagement, les données financières, répartition des revenus, les projets d'investissement financés sur ressources forestières de la commune, etc. ;
- Le Maire peut demander au CF de fournir au CGFC des informations supplémentaires en cas de besoin ;
- L'exécutif peut mettre à la disposition du CGFC les rapports d'exploitation de la forêt communale ;
- L'exécutif communal peut demander l'avis du CGFC sur des questions d'intérêts communautaires spécifiques à la gestion de la foresterie ;
- Le CGFC quant à lui fait des propositions d'amélioration de la gestion et de redistribution des revenus issus de l'exploitation forestière ;
- Le CGFC informe l'exécutif communal sur les besoins des populations ;
- Le CGFC peut se voir confier des missions spécifiques par exemple le suivi des activités d'aménagement : mise en place et entretien des pépinières, supervision des activités de reboisement, etc.

⇒ *Avec le conseil municipal*

- Le CGFC fournit des informations à la commission statutaire du conseil municipal chargée des questions liées à la gestion de la foresterie communale ;
- La commission communale statutaire quant à elle peut aussi recueillir au près du CGFC des informations et avis relatifs à la gestion de la foresterie, ou bien des besoins et doléances de la population.

⇒ *Avec les populations*

- Le CGFC rend compte aux populations de la gestion de la forêt communale ;
- Il les informe sur les projets d'investissement financés sur ressources forestières ;
- Il les informe aussi sur la clé de répartition des recettes forestières ;
- Il leur donne des informations liées au plan d'aménagement de la forêt communale et les projets y relatifs ;
- Le CGFC doit recueillir les doléances et les besoins des populations qu'il est censé représenter (besoins d'investissement, aménagement, etc.) pour les répercuter au niveau de l'exécutif communal.

➔ Avec les personnes ressources (Autorité administrative, Autorité morale, élites locales, Services déconcentrés de l'État, etc.)

- Le CGFC peut faire recours aux SDE pour avoir certaines informations complémentaires liées à la foresterie ;
- Il peut aussi faire recours à l'autorité administrative pour plaider la cause des populations à l'effet d'une meilleure prise en compte de leurs intérêts dans la gestion et la répartition des revenus issus de l'exploitation forestière.

c.2. La Cellule de Foresterie

c.2.1. Relations hiérarchiques de la CF

Sur le plan hiérarchique, la CF est placée sous la coordination du SG comme tous les autres services de la commune. Elle entretient des relations horizontales avec les autres services communaux.

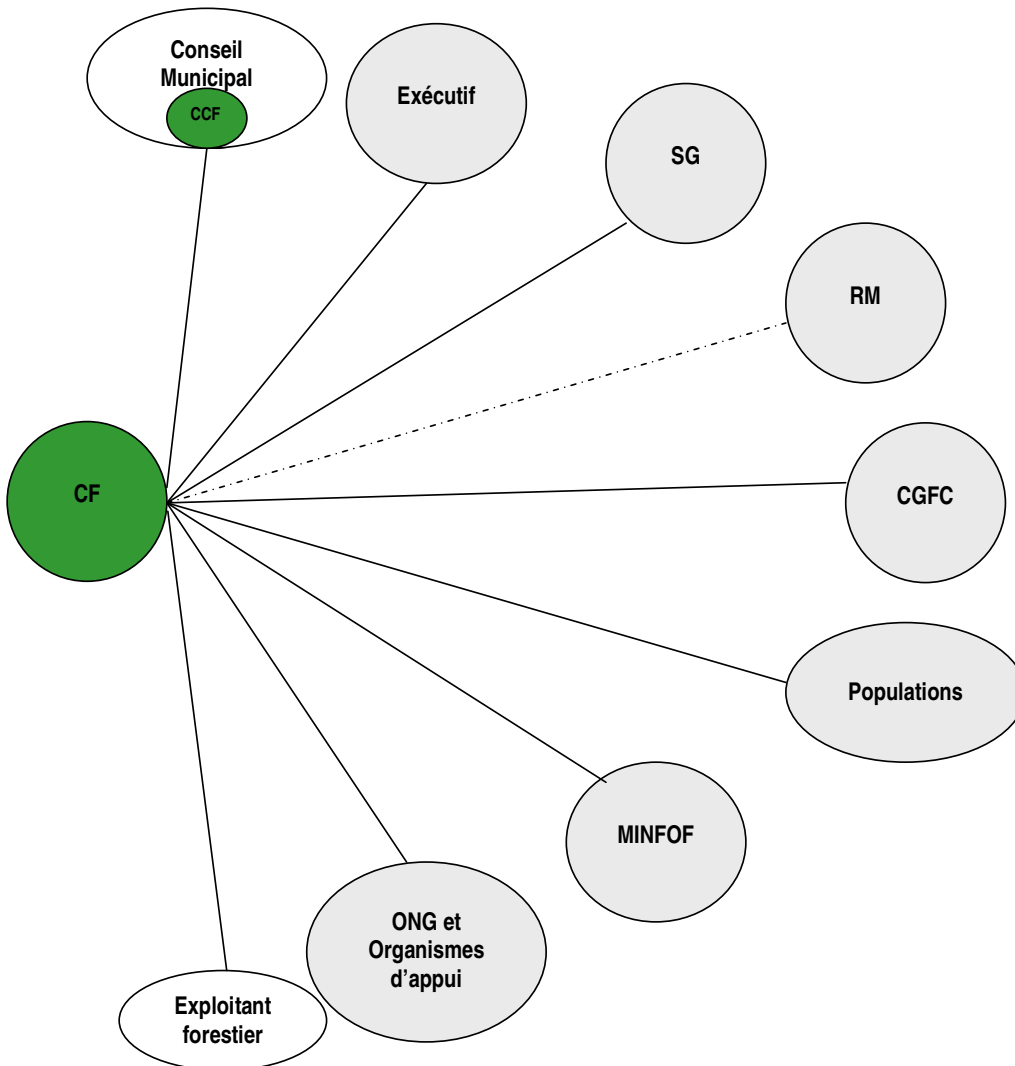
C.2.2. Relations fonctionnelles

Sur le plan fonctionnel, la CF peut entretenir des relations avec plusieurs acteurs, à savoir :

- ☞ L'exécutif communal ;
- ☞ Le Secrétaire Général et les autres services communaux;
- ☞ La recette municipale ;
- ☞ Les populations ;
- ☞ Le CGFC ;
- ☞ Le MINFOF ;
- ☞ L'exploitant forestier (Sous-traitant)
- ☞ Les ONG et les organismes d'appui.

Le schéma ci-dessous illustre les différentes relations fonctionnelles qui sont décrites à sa suite.

Schéma des relations fonctionnelles du CGFC



————— Relations fonctionnelles directes

- - - - - Relations fonctionnelles indirectes (via SG, Services financiers, etc.)

Description des relations fonctionnelles de la CF

➔ Avec l'Exécutif

- L'exécutif donne des orientations et les directives de politique générale de l'exploitation de la foresterie communale et communautaire conformément à la politique générale définie par la Conférence des Maires;
- Il définit la politique communale en matière d'appui des populations dans le processus d'obtention et de gestion de la foresterie communautaire ;
- IL veille aussi au respect du plan d'aménagement ;

- Elle applique la politique définie par l'exécutif.
- La CF produit des rapports d'activité périodique ;

⇒ *Avec le Sous-traitant*, la CF assure le suivi rapproché de l'exploitation en veillant au respect des clauses contractuelles par ce dernier.

⇒ *Avec les populations*, les relations par nature sont définies plus haut. En particulier on aura :

- L'appui des populations dans le processus d'obtention et de gestion des forêts communautaires ;
- L'encadrement des populations dans les activités de reboisement (formation des pépiniéristes par exemple)

⇒ *Avec le CGFC*

La CF fournit des informations à la CGFC dans un esprit de collaboration à la demande du Maire.

⇒ *Avec le MINFOF à travers ses services déconcentrés*

La CF peut bénéficier de l'appui technique du MINFOF dans le souci du respect du plan d'aménagement.

⇒ *Avec les ONG et les organismes d'appui*

Dans le cadre d'une plate-forme, la CF collabore avec les autres partenaires dans le but de fournir de meilleurs services à la population : séminaire de formation et ateliers, etc.

⇒ *Avec les services communaux : SG, services financiers, RM*

Les relations ci-dessus décrites entre la CF et l'exécutif sont placées sous la coordination du SG. Il en est de même des relations qui seront décrites ci-dessous et qui seront entretenues entre la CF et les autres services communaux, y compris la RM.

De façon spécifique, deux procédures de gestion seront décrites ici: les procédures d'encaissement et de dépenses en rapport avec l'exploitation forestière.

Procédure de recettes

Cette forme organisationnelle associée à un mode de gestion en régie est conçue de telle sorte que la commune perçoit un revenu net de toutes les charges d'exploitation. Selon les termes de contrat, au moment convenu, la commune adresse un ordre de recette correspondant à la quantité de bois exploitée et l'exploitant s'en acquitte contre une quittance de versement correspondante.

Il est toutefois à préciser que pour tout enlèvement de bois, un bordereau de livraison sera établi en présence de :

- Le chef de CF ;

- un agent de la recette municipale et
- un agent du service d'assiette qui

N.B. : Le bordereau de livraison sera cosigné par ces trois personnes en plus du représentant de l'exploitant forestier.

Procédures de dépenses relatives à l'exploitation forestière

Étant entendu que la commune n'exploite pas directement la forêt il n'y a aucune procédure spécifique de dépenses à envisager.

IV. EVALUATION DES COÛTS DES OPTIONS ORGANISATIONNELLES

L'exploitation forestière est une activité très complexe qui nécessite d'importants moyens aussi bien techniques, matériels que financiers. L'évaluation de ces moyens devient elle-même une tâche ardue dès lors que l'exploitation du bois dépend de plusieurs paramètres tels que la distance entre le Port de Douala, point de vente essentiel et les lieux d'exploitation, la qualité du bois disponible, l'expertise de l'exploitant, l'existence d'un marché solvable, etc.

Avant de procéder à l'évaluation proprement dite des coûts des différentes options proposées, il est important de poser quelques hypothèses de base émises à partir des données collectées auprès de certains experts en foresterie et dont la connaissance préalable permettra de mieux comprendre la logique d'évaluation ci-dessous.

LES HYPOTHÈSES DE BASE

Elles sont au nombre de cinq (05) :

- ⇒ **Hypothèse 1** : La période d'exploitation considérée ici est de cinq (05) mois ;
- ⇒ **Hypothèse 2** : la base d'évaluation concerne une assiette de coupe d'une superficie de 2500 ha de forêt correspondant environ à 15000 m³ de bois répartie comme suit : 6000 m³ de bois rouge et 9000 m³ de bois blanc.
- ⇒ **Hypothèse 3** : la production de 15 000 m³ de bois est étalée sur 5 mois, soit une capacité de 3000 m³ par mois répartie comme suit : 1800 m³ de bois blanc et 1200 m³ de bois rouge.
- ⇒ **Hypothèse 4** : les prix de vente FOB du m³ au port de Douala sont les suivants :
 - Bois blanc : 46 000F CFA ;
 - Bois rouge : 87000F CFA.
- ⇒ **Hypothèse 5** : les recettes mensuelles de bois sont estimées ainsi qu'il suit :

Bois	Quantité en m ³	Coût unitaire	Recette par mois
Blanc	1800	46000	82 800 000
Rouge	1200	87000	104 400 000
Total			187 200 000

Pour la période d'exploitation considérée, soit cinq (05) mois, on a une prévision de recettes de CFA neuf cent trente six millions (936 000 000) de francs.

- ⇒ **Hypothèse 6** : les coûts des trois options organisationnelles proposées comportent deux principales composantes à savoir les investissements¹³ et les charges de fonctionnement.
- ⇒ **Hypothèse 7** : Chaque mois, un chargement de bois rouge et un chargement de bois blanc sont acheminés à Douala pour la vente.

OPTION 1 : Organisation de la gestion de la foresterie en régie directe

Dans tout ce qui suit, il s'agit de faire une estimation des coûts minimum des dépenses relatives à l'option de la gestion de la foresterie communale en régie. Cette option est relativement la plus coûteuse et les coûts y relatifs sont évalués comme suit.

a. Évaluation des dépenses d'investissement

En plus des dépenses assimilables aux frais de premier établissement et qui sont liées à l'attribution effective de la forêt que les experts évaluent à environ CFA 100 000 000 francs, il y a l'acquisition du matériel d'exploitation. A ce sujet, il faut préciser que des informations que nous avons recueillies sur le terrain, l'option couramment retenue dans le secteur de la foresterie est la location des appareils et engins même si certains d'entre eux se doivent d'être achetés pour être intégrés dans le patrimoine de la commune. Il s'agit principalement de :

➤ Pour le matériel de location

- 02 " D8 " encore appelées BULLDOZERS ;
- 01 " 928 " ou Fourchette de chargement des grumes ;
- 01 " 528 " synonyme d'engin de débardage à roues ;

➤ Pour le matériel à acheter :

- 01 camion BENNE

¹³ La pratique courante dans le secteur forestier veut que les gros investissements (engins lourds) fassent l'objet de location.

- 01 Pick-up pour les interventions rapides (pannes diverses, missions, accidents) ;
- 01 Groupe électrogène pour l'alimentation en énergie électrique dans les campements ;
- 06 tronçonneuses ;
- 03 câbles ;

Tableau d'évaluation des coûts des machines et véhicules à acheter

	Qtés	PU	PT
Camion benne	1	50 000 000	50 000 000
Pick-up	1	18 000 000	18 000 000
Tronçonneuses	6	850 000	5 100 000
Câbles	3	500 000	1 500 000
Total			74 600 000

Tableau d'évaluation des coûts de location des engins

Désignation	Quantité	Prix unitaire	Total X 1 mois	Total X 5 mois
02 "D8"	2	6 000 000	12 000 000	60 000 000
01 "928"	1	7 200 000	7 200 000	36 000 000
01 "528"	1	7 200 000	7 200 000	36 000 000
Total			26 400 000	132 000 000

L'amortissement mensuel des machines achetées est récapitulé dans le tableau ci-dessous :

Tableau des amortissements

Désignation	Amortissement mensuel	Amortissement X 5 mois
Tronçonneuses (06)	141 666	708 330
Câbles (03)	41 666	208 330
Pick-up (01)	300 000	1 500 000
Camion (01)	208 333	1 041 665
Frais de premier établissement	2 800 000	14 000 000
Total cumulé	3 491 665	17 458 325

b. Evaluation des charges de fonctionnement

Il s'agit principalement des :

- charges de personnel ; et

- autres charges telles que les frais de consommation de carburants et lubrifiants au chantier, la location des camions grumiers pour la commercialisation, les frais des accessoires et charges.

Les tableaux ci-dessous en donne une illustration.

Prévisions des frais de personnel

Poste	Effectif	Salaire mensuel moyen	Total mensuel	Total sur 05 mois
Chef chantier	1	200 000	200 000	1 000 000
Mécanicien	1	150 000	150 000	750 000
Électricien	1	150 000	150 000	750 000
Technicien-tronçonneuses	1	80 000	80 000	400 000
Abatteurs	6	80 000	480 000	2 400 000
Aide- abatteur	6	40 000	240 000	1 200 000
Chauffeur	2	80 000	160 000	900 000
Cubeur	2	80 000	160 000	900 000
Aide-cubeur	2	40 000	80 000	400 000
Marqueur	1	80 000	80 000	400 000
Agent des eses	2	60 000	120 000	600 000
Aide-machiniste	6	60 000	360 000	1 800 000
Gardiens	2	40 000	80 000	400 000
Total coût personnel			2 360 000	11 800 000

Tableau des autres charges de fonctionnement

Libellés	Montant par mois	Total / 5 mois
Consommation carburant et lubrifiant au chantier		9 823 000
• 04 engins	808 000	4 040 000
• 02 voitures (pick-up et benne)	91 000	455 000
• 06 tronçonneuses	1 065 600	5 328 000
Location des camions grumiers pour la commercialisation		9 275 000
• transport bois rouge	1 025 000	5 125 000
• transport bois blanc	830 000	4 150 000
Fonctionnement Conseil de Gestion de la forêt communale	41 666	500 000
Accessoires et charges imprévisibles (achat de chaînes pour les tronçonneuses, fourniture et matériel de bureau et autres frais de transaction)	720 000	3 600 000
Total	4 581 266	23 198 000

Estimation du coût global d'investissement de départ : 209 098 000 F répartis comme suit :

- Frais de premier établissement : 100 000 000 F
- Investissement : 74 600 000 F
- Fonds de Roulement¹⁴ : 34 998 000 F

La somme de 209 098 000 francs représente ici une estimation des besoins en investissements pour une commune qui souhaite exploiter sa forêt en régie directe.

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL

Pour une commune qui choisit l'option organisationnelle de sa forêt communale en régie, Il faut maintenant s'intéresser au gain prévisionnel escompté. Le compte d'exploitation prévisionnel ci-dessous nous en donne une idée générale.

Toutefois, il faut signaler dans cette évaluation, plusieurs paramètres sont difficiles à prendre en compte avec précision et c'est ce qui justifie le caractère estimatif de cette donnée. Il s'agit notamment de :

- la distance entre le campement (base) et le lieu d'exploitation de la forêt. Cette distance permet de mieux évaluer les consommations en carburants et lubrifiants du pick-up et du camion de transport de personnel ;
- la distance entre le port de Douala (principal point de vente du bois) et le parc de stockage au niveau de la forêt. De cette distance dépendra essentiellement le coût de location des grumiers et les autres charges de transaction telles que les frais de route, la consommation du carburant et lubrifiant ;
- la politique sociale de la commune en ce qui concerne la lutte contre le chômage local. Le nombre d'employés au chantier dépendra de cette politique de l'exécutif communal ;
- les indemnités et autres primes au personnel ;
- les charges sociales ; etc.

Dans tout ce qui va suivre, nous allons estimer ces incertitudes (imprévus) à 10 % des charges de fonctionnement, soit 3 499 800 francs.

Tableau prévisionnel des dépenses et recettes sur cinq mois

Rubriques	Montants
1. produits	936 000 000
Ventes (Chiffre d'affaires)	936 000 000
2. charges	
Location engins	132 000 000
Consommation carburant et lubrifiant au chantier	9 823 000

¹⁴ Il représente 05 mois de charges de fonctionnement.

Location des camions grumiers pour la commercialisation	9 275 000
Accessoires d'exploitation et autres charges imprévisibles	3 600 000
Frais de personnel	11 800 000
Fonctionnement Conseil de Gestion de la forêt communale	500 000
Amortissements	17 458 325
Incertitudes/imprévus	3 499 800
Total charges	187 956 125
Résultat brut (HT)	748 043 875

N.B. : Ce résultat doit être compris sous réserve des différents impôts et taxes dus.

OPTION 2 : Organisation de la gestion de la foresterie et gestion transférée

Cette option met en exergue le cas où la commune fait appel à un partenaire extérieur pour exploiter sa forêt. Deux possibilités peuvent se présenter ici : soit la commune supporte les charges liées à l'attribution de l'acte de classement de la forêt (frais de premier établissement), soit elle laisse le soin à son partenaire de prendre en charge ces coûts. Dans tous les cas, le choix d'une de ces deux options aura une incidence sur le contrat de partenariat qui va lier la commune à l'exploitant forestier. Dans les calculs prévisionnels qui vont suivre, nous allons supposer que les frais de premier établissement sont supportés par le partenaire de la commune et évalués à 100 millions de francs CFA.

Comme cela a été spécifié dans la présentation de cette option organisationnelle, la commune confie la gestion de sa foresterie à un partenaire avec qui elle est liée par un contrat.

Au-delà du partenariat ; nous avons proposé que pour une exploitation rationnelle, la commune fasse de la récupération du bois qui n'intéresse pas le partenaire. Pour cela, il y a un investissement minimum à prévoir pour l'Unité de Transformation Locale (UTL).

Les principaux investissements requis sont :

- O1 Pick-up ;
- O2 Tronçonneuses ;
- Mobilier de bureaux et équipements : meubles, matériel informatique, etc.

Comme charges de fonctionnement, on aura :

- Frais de personnel constitué de :
 - le personnel permanent qui compose la cellule de foresterie (03 ressources) ;
 - le personnel temporaire d'exploitation artisanale de bois rattaché à l'UTL composé de :
 - 01 abatteur ;
 - 01 aide-abatteurs ;

- 01 mécanicien tronçonneuse ;
 - 01 gardien ;
 - 02 ouvriers pour le transport des planches ;
 - 01 chauffeur.
- Les accessoires d'exploitation : habillement personnel, pièces de rechanges des tronçonneuses, etc.
 - Les consommables (carburant et lubrifiant, etc.).
 - Les charges d'amortissement.

Hypothèses

Les hypothèses suivantes sont valables :

- ⇒ **Hypothèse 1** : La période d'exploitation considérée ici est de cinq (05) mois.
- ⇒ **Hypothèse 2** : la base d'évaluation concerne une assiette de coupe d'une superficie de 2500 ha de forêt correspondant environ à 15000 m³ de bois répartie comme suit : 6000 m³ de bois rouge et 9000 m³ de bois blanc.
- ⇒ **Hypothèse 3** : la récupération concerne 20% de 15 000 m³, soit 3000 m³ de bois répartis comme suit : 60% (1800) de bois blanc et 40% (1200) de bois rouge.
- ⇒ **Hypothèse 4** : la production de 3000 m³ de bois est étalée sur 5 mois, soit une capacité de 600 m³ par mois répartie comme suit : 360 m³ de bois blanc et 240 m³ de bois rouge.
- ⇒ **Hypothèse 5** : les prix de vente au plan local et par m³ sont estimés à :
 - Bois blanc : 2 000F CFA ;
 - Bois rouge : 6 000F CFA.

De ce qui précède, les ventes de bois issu de l'exploitation artisanale peuvent être estimées comme l'indique le tableau ci-dessous.

Au niveau local, les ventes du bois varient tel que l'indique le tableau suivant :

Essence	Qtés	Prix du m3	Recette X mois	Recette X 5 mois
Bois blanc	360	2000	720 000	3 600 000
Bois rouge	240	6000	1 440 000	7 200 000
Total			2 160 000	10 800 000

Prévisions des frais de personnel

Poste	Effectif	Salaire mensuel moyen	Total mensuel	Total X 05 mois
1. Permanent				
Chef CF	1	200 000	200 000	1 000 000
Chef Bureau reboisement	1	150 000	150 000	750 000
Pépiniéristes polyvalents	02	50 000	100 000	500 000
Chef UTL	1	150 000	150 000	750 000
2. Personnel temporaire				
Technicien- tronçonneuses	1	80 000	80 000	400 000
Abatteurs	01	80 000	80 000	400 000
Aide- abatteur	01	40 000	40 000	200 000
Chauffeur	01	80 000	80 000	400 000
gardiens	01	40 000	40 000	200 000
Ouvriers pour transport de bois	02	40 000	80 000	400 000
Total frais personnel			1 000 000	5 000 000

Tableau des autres charges de fonctionnement

Libellés	Montant par mois	Total / 5 mois
Consommation carburant et lubrifiant au chantier		1 125 000
• 01 voiture (pick-up et benne)	150 000	750 000
• 02 tronçonneuses	75 000	375 000
Accessoires et charges imprévisibles (achat de chaînes pour les tronçonneuses, Pièces de rechanges, etc.)	25 000	125 000
Total	250 000	1 250 000

Estimation du coût global d'investissement de départ : 25 950 000 F répartis comme suit :

- Investissement (Achat de tronçonneuses et Pick-up): 19 700 000 F
- Fonds de Roulement¹⁵ : 6 250 000 F

¹⁵ Il représente 05 mois de charges de fonctionnement.

Tableau prévisionnel des dépenses et recettes option 2

Rubriques	Montants
1. produits	10 800 000
Ventes (Chiffre d'affaires)	10 800 000
2. charges	
Consommation carburant et lubrifiant	1 125 000
Accessoires d'exploitation et autres charges imprévisibles	125 000
Frais de personnel	5 000 000
Amortissements	1 534 750
Incertitudes/imprévus	778 475
Total charges	8 563 225
Résultat brut (HT)	2 236 775

OPTION 3 : Regroupement des communes

Cette option suppose que les communes mettent en commun leurs moyens en confiant la gestion de leurs intérêts à une structure de professionnels. Elle implique la création des organes internes de suivi de la gestion de la foresterie au sein de chaque commune en plus des organes placés au niveau du regroupement.

Les coûts de cette option organisationnelle sont de trois ordres :

- les coûts liés au fonctionnement interne de la commune ;
- la contribution de chaque commune au fonctionnement de la structure externe en charge de la gestion des foresteries des communes en association ;
- la contribution au fonctionnement des organes du regroupement des communes.

A. Les coûts liés au fonctionnement interne de chaque commune

Au-delà du regroupement des communes, chaque commune prise individuellement jouit de l'autonomie de sa cellule de foresterie. C'est ce qui justifie la reconduction des coûts de l'option organisationnelle 2 en termes d'investissement et de fonctionnement.

En plus de ces coûts, il faut intégrer ceux liés au fonctionnement de chaque conseil de gestion de la foresterie communale logée au sein de chaque commune. Dans tout ce qui suit nous allons considérer un conseil de gestion composé de 50 membres à raison de 02 membres par village. Ce Conseil se réunit une fois par an et le coût d'organisation de ces assises est fixé à 10 000 francs par personne, soit 500 000 F par an ou environ 41 700 par mois.

Le tableau ci-dessous donne une estimation des coûts liés au fonctionnement interne pour chaque commune.

Rubriques	Coût X 5 mois
Coût de fonctionnement de l'option 2	8 563 225
Coût de fonctionnement de conseil de gestion	208 500
Total 1	8 771 725

B. Les coûts liés au fonctionnement des structures externes à chaque commune.

Il s'agit principalement des structures suivantes :

- **La conférence des Maires ;**
- **Le Bureau Exécutif ;**
- **Le Secrétariat exécutif ;**
- **L'OGI-FC**

La mise en place de l'OGI-FC et du Secrétariat Exécutif (SE) implique la réalisation de certains investissements dont les principaux sont :

- les aménagements et construction divers des bureaux du SE et de l'OGI-FC ;
- l'achat de véhicules : 02 pick-up pour les 02 organes ;
- achat de matériel et fournitures de bureau ;
- Frais d'établissement de l'OGI-FC.

Tableau prévisionnel des investissements de départ

Désignation	Coût estimatif
Aménagements et construction	15 000 000
Achat de 02 pick-up	36 000 000
Achat de mobilier de bureau	10 000 000
Frais d'établissement	2 000 000
Total	63 000 000

Ces investissements seront supportés par l'ensemble des communes regroupées. Si on retient l'hypothèse de cinq communes en association, chacune d'elle devra supporter un coût d'investissement d'environ 12 600 000 sous réserve d'autres considérations pouvant modifier cette clé de répartition. Cette somme représente donc la contribution exigée de chaque commune faisant partie du regroupement pour réaliser les investissements de départ.

Tableau d'amortissement

Désignation	Amortissement X 1 Mois	Amortissement X 5 Mois
Aménagements et construction	125 000	625 000
pick-up (02)	600 000	3 000 000
Mobilier de bureau	250 000	1 250 000
Frais d'établissement	84 000	420 000
Total	1 059 000	5 295 000

Remarques :

- Les charges d'amortissement seront réparties entre les cinq communes regroupées étant entendu que ces investissements sont communautaires ;
- Les charges d'amortissement seront pris en compte au niveau de la comptabilité de chaque commune dans cette proportion.

Les frais de personnel incluent :

- au niveau du secrétariat exécutif, les frais de personnel de : 01 SE, 01 comptable, et 01 secrétaire ;
- au niveau de l'OGI-FC, les frais de personnel de : 01 responsable commercial et marketing, 01 responsable juriste ,01 technicien des forêts, 01 responsable de la communication et 03 cadres intermédiaires d'appui ;
- le coût de fonctionnement du bureau exécutif. il peut s'agir des indemnités allouées mensuellement aux membres ;
- le coût de fonctionnement de la conférence des maires.

Tableau prévisionnel des frais de personnel

Désignation	Salaire mensuel	Salaire X 5 mois	
Secrétariat exécutif	Secrétaire exécutif	240 345	1 201 725
	Comptable	158 540	792 700
	secrétaire	78 445	392 225
Sous total 1	477 330	2 386 650	
OGI-FC	Responsable commercial	240 345	1 201 725
	Responsable juriste	240 345	1 201 725
	Responsable communication	240 345	1 201 725

	Technicien des forêts	240 345	1 201 725
	Cadres intermédiaires	640 005	3 200 025
Sous total 2		1 601 385	8 006 925
Total Général		2 078 715	10 393 575

Frais de fonctionnement des autres organes : BE et Conférence des maires

- Le bureau exécutif a droit à une indemnité mensuelle de 40 000 Soit 200 000 en 5 mois.
- Le fonctionnement annuel de la conférence des maires est évalué à 1 250 000.

Autres charges consommées

Il s'agit des frais de carburant et lubrifiants, des frais d'électricité et de téléphone. Estimation : 600 000 F /mois soit 3 000 000 F en 5 mois à répartir.

Soit 600 000 F par commune et par an, soit encore 50 000 F par commune et par mois.

Le tableau ci-dessous donne un récapitulatif de ces différents coûts.

Rubriques	Coût X 5 mois
Frais de personnel	10 393 575
Contribution au fonctionnement des autres organes	700 000
Amortissement	1 059 000
Total 2	12 152 575

Tableau estimatif des contributions au fonctionnement des organes du regroupement et de l'OGI-FC

Désignation	Contribution par commune X 1 mois	Contribution par commune X 5 mois
Frais de personnel	2 078 715	10 393 575
Autres charges consommées	50 000	250 000
Amortissement	211 800	1 059 000
Frais de fonctionnement des autres organes	8 000	40 000
Contribution au fonctionnement de la conférence des maires	21 000	105 000
Total	2 369 515	11 847 575

Prévisions des dépenses et recettes /option 3

Ce tableau est similaire à celui relatif à l'option 2, du moins pour ce qui est de l'exploitation relative à la récupération de ce qui est considéré comme les déchets de bois pour l'exploitant forestier partenaire.

Toutefois, il faut y ajouter les charges relatives à la contribution de chaque commune au fonctionnement de l'OGI-FC et des organes de la structure de regroupement.

Il faut aussi faire remarquer qu'en plus du résultat d'exploitation de l'Unité de Transformation Locale (UTL) qui a pour vocation de récupérer les déchets de bois pour approvisionner le marché local, la commune perçoit des revenus à elle versés par son partenaire conformément aux termes de contrat d'exploitation qui les lie.

En guise de conclusion à cette évaluation des coûts des différentes options organisationnelles, il faut dire que ce travail avait pour but de fournir des données estimatives sur la nature et les coûts des investissements requis pour une exploitation forestière. En tant que tel, ces elles doivent être considérées ici comme indicatives et nécessiteraient une étude approfondie pour de plus amples précisions.

Toutefois, il faut voir en ce travail un outil pouvant orienter une prise de décision en matière d'exploitation de la foresterie communale. Il pourra également servir de cadre référentiel de négociation des contrats de partenariat entre une commune et un exploitant forestier qui souhaite exploiter une forêt communale en sous-traitance.

Ce travail ouvre la voie sur une possible analyse comparative basée sur les coûts entre les différentes options organisationnelles.

V. CHOIX DE L'OPTION ORGANISATIONNELLE APPROPRIÉE AU CONTEXTE CAMEROUNAIS

A la suite des trois propositions des options organisationnelles de la gestion de la foresterie communale, il est question ici de procéder au choix d'une option organisationnelle optimale, c'est-à-dire celle qui sied le mieux à la gestion des collectivités. Il faut dire à titre de rappel à cet effet, que la présente étude avait pour visée entre autres, de réconcilier le cadre de fonctionnement réglementaire de l'institution communale, avec la loi de 1994 relative à l'exploitation forestière.

Pour identifier l'option optimale, nous allons procéder par élimination.

Option 1 : Organisation de la gestion en régie

Cette option fait miroiter une rentabilité très flatteuse. Cependant elle nécessite de gros investissements qui se situent en moyenne autour de 200 millions de francs CFA. Or les sources de financement propres des communes sont très faibles pour pouvoir supporter un tel investissement. D'un autre côté la réglementation en matière de gestion communale subordonne le recours à un emprunt bancaire à une autorisation préalable de l'autorité de tutelle. Seul le FEICOM est capable de répondre à une telle sollicitude mais des chances bien maigres.

Quand bien même ces financements seraient rendus disponibles, l'expérience montre que les communes camerounaises n'ont pas de capacités managériales suffisantes pour gérer une exploitation forestière industrielle. Même les Communautés Urbaines de Douala et de Yaoundé qui sont pourvues en ressources humaines hautement qualifiées sont amenées très souvent par la force des choses à concéder la gestion de certains de leurs intérêts à des opérateurs privés.

Dans tous les cas, cette option est très fragile pour s'inscrire dans la durée.

Pour toutes les raisons ci-dessus évoquées, cette option n'est pas envisageable si on veut rationaliser la gestion des forêts communales au Cameroun.

Option 3 : Regroupement des communes

En confiant la gestion des forêts communales à une structure professionnelle, on serait enclin à avoir une gestion plus efficace, plus rationnelle, etc. Toutefois, il est à redouter que l'imaturité des communes associées ne constitue un obstacle sérieux à cette option organisationnelle. Comme entraves on peut évoquer :

- l'irrégularité ou le non versement à temps des contributions au fonctionnement des organes et de la structure ayant en charge la gestion de leurs intérêts. Ce qui va énormément contribuer à fragiliser la structure.
- Les conflits d'intérêts entre dirigeants ;
- La lutte pour le leadership ;

- L'éloignement entre les différentes communes ;
- Le risque que la structure en charge de la gestion des intérêts des communes réunies ne s'érige en sous-traitant ;
- Etc.,

Ces risques sont suffisamment importants qu'il est à conseiller d'envisager cette option après que l'on se soit assuré de la maturité du regroupement, laquelle transparait à travers son organisation et son fonctionnement satisfaisants.

Option 2 : Organisation de la gestion de la foresterie en sous-traitance

Cette forme d'organisation de la gestion de la foresterie communale est légère et n'implique pas de coûts élevés. La gestion de l'UTL est également légère et les investissements de sa mise en place sont légers.

A la lumière des expériences rencontrées sur le terrain au cours de la présente étude, on serait tenté de jeter la pierre sur les formes d'organisation de la gestion de la foresterie communale en sous-traitance. C'est le cas de dire ici que ce n'est pas tant l'option organisationnelle associée au mode de gestion qui est mauvaise que la nature et les termes de contrats entre la commune et l'exploitant forestier.

A ce propos, l'évaluation des coûts des différentes options organisationnelles permet d'avoir une bonne base de discussion du contrat afin que la commune tire le meilleur parti de ce partenariat. Une étude approfondie permettant de réduire davantage les incertitudes serait souhaitable.

Compte tenu de ce qui précède l'option organisationnelle associée au mode de gestion en sous-traitance nous paraît être la plus appropriée dans le contexte camerounais.

ANNEXES

- ⇒ Annexe 1. Termes de Référence
- ⇒ Annexe 2. Liste des documents consultés et personnes rencontrées
- ⇒ Annexe 3. Guide d'entretien de collecte de données sur le terrain
- ⇒ Annexe 4. Descriptif des étapes détaillées de la démarche méthodologique
- ⇒ Annexe 5. Cadre logique d'intervention
- ⇒ Annexe 6. Procédure d'acquisition d'une forêt communale
- ⇒ Annexe 7. Autres résultats des enquêtes sur le terrain
- ⇒ Annexe 8. Cadre réglementaire de la gestion des forêts communales

Annexe 1. Termes de référence

Introduction

La promulgation des lois relatives à la décentralisation en juillet 2004 a donnée une orientation claire au processus de réforme de l'État Camerounais. En particulier, ces textes de lois posent pour les Communes les bases pour l'exercice futur de leurs compétences en matière de développement économique, sanitaire, social, éducatif, sportif et culturel. Ce transfert de compétences implique une réorganisation de l'État au niveau des collectivités territoriales décentralisées (transfert progressif des moyens humains, financiers et matériels pour l'exercice des compétences) mais aussi au niveau des services déconcentrés que jusqu'aujourd'hui ont été en charge de la mise en œuvre des politiques nationales pour les domaines cités et dont le rôle et les relations avec les CTD seront profondément modifiés. Il est prévisible que des changements interviendront aussi dans les relations entre les CTD et les autres acteurs qui agissent dans le cadre du développement local. Nous pensons par exemple aux différentes expressions d'organisation à la base (comités de développement villageois, GIC, association, mutuelle, etc.) et plus en général aux organisations de la société civile mais aussi aux prestataires de services privés.

La loi forestière de 1994 et ses textes d'applications ont introduit des modalités de gestion forestière décentralisée à travers trois principales options : la forêt communautaire, la redevance forestière annuelle et la forêt communale. Cependant, les forêts communautaires n'impliquent pas directement la Commune dans leur gestion tandis que la RFA et la forêt communale, tout en gardant des mécanismes de participation des communautés de base, attribuent à la Commune, dotée d'un statut de personne morale de droit public, la responsabilité de la gestion.

La GTZ Cameroun intervient dans les secteurs décentralisation et gestion des ressources naturelles à travers deux programmes à savoir, le Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local et le Programme de Gestion Durable des Ressources Naturelles. Dans le but de mettre à profit la complémentarité des leurs compétences et des leurs actions, les deux programmes ont signé une convention de collaboration dans le cadre de la réalisation du projet PPP FSC-GTZ (cf. annexe). L'objet de la collaboration est de développer une approche intégrée d'intervention prenant en compte les aspects techniques de gestion forestière et les aspects de gouvernance et de renforcement institutionnel des communes partenaires en vue de garantir un développement équitable et durable des ressources communales.

Contexte spécifique et justification

L'analyse comparée des textes relatifs à la législation forestière et à la décentralisation au Cameroun (GTZ/PGDRN, Mars 2007) a mis en évidence les faiblesses et les lacunes qui existent au niveau du cadre juridique et organique. Ces éléments constituent un obstacle pour le développement de la foresterie communale, entre autres il a été soulignée l'absence d'un organigramme type des communes définissant les mission et

l'organisation d'un bureau/service communal en charge des domaines environnement et gestion des ressources naturelles ainsi que les postes/profils des agents qui pourraient s'y retrouver.

A même temps, les activités de prise de contact et de diagnostic des communes qui ont sollicité la collaboration avec le PPP FSC-GTZ ont permis de relever une nécessité d'appui institutionnel et organisationnel des services communaux pour qu'ils puissent véritablement gérer de façon efficace, efficiente et durable les ressources communales. En effet, il est à relever que certaines communes ont commencé à réfléchir au niveau interne sur la nécessité de renforcer leur structure (révision de l'organigramme, création d'un bureau ou service technique en charge de la foresterie communale) et leurs ressources humaines (p.ex. embauche d'un personnel temporaire ou permanent avec un profil adéquat pour le suivi du dossier de classement). Ces réflexions restent cependant isolées et il n'y a pas encore eu une analyse des résultats obtenus et des difficultés rencontrées. Aussi, il faut noter que dans le cadre de l'élaboration du Projet de collaboration entre l'association des communes forestières du Cameroun et l'association des communes forestières de France des propositions ont été élaborées pour mettre en place des structures techniques auprès de l'ACFCAM et des structures relais auprès des Communes qui seraient appelées à travailler en synergie pour la gestion technique des forêts communales.

Objectifs de l'activité

L'objectif général de l'activité est d'élaborer des propositions pour renforcer l'organisation et le fonctionnement d'une structure « bureau/cellule/service » chargé de la gestion des ressources forestières des communes.

Les objectifs spécifiques peuvent être ainsi déclinés :

- Identifier les expériences au niveau des communes forestières en matière d'organisation des services communaux en charge de la gestion technique et financière des ressources forestières et mettre en évidence les bonnes pratiques ;
- Élaborer des options pour la mise en place d'une structure en charge de la gestion des ressources forestières des communes et des ses relations hiérarchiques et fonctionnelles à l'intérieur de son organisation et avec les organisations partenaires (associations des communes, services étatiques, etc.) ;
- Proposer l'option la plus viable sur la base d'une analyse des avantages et des inconvénients de chaque proposition suivant les critères de : efficacité, efficience, contribution à la bonne gouvernance et durabilité.

Objectif de l'intervention du prestataire

L'objectif de l'intervention du prestataire est de :

- Collecter des informations se référant à au moins trois communes forestières en matière d'organisation des services communaux en charge de la gestion technique et financière des ressources forestières, les analyser et documenter les expériences ;

- Élaborer un minimum de trois options pour la mise en place d'une structure en charge de la gestion des ressources forestières des communes (niveau communal, niveau syndicat des communes) ;
- Esquisser les documents organisant les structures proposées (missions, organisation, relations hiérarchiques et fonctionnelles) dans les différentes options;
- Envisager dans au moins une option une mission d'appui à la foresterie communautaire pour la structure proposée ;
- Identifier le personnel nécessaire au fonctionnement des différentes structures en utilisant un schéma poste/profil ;
- Effectuer des projections (coûts, modes de fonctionnement) des options proposées et analyser les avantages et les inconvénients de chaque proposition suivant les critères d'efficacité, efficience, contribution à la bonne gouvernance et durabilité.

Résultats et produits attendus du prestataire

Un rapport retraçant les étapes méthodologiques du travail accompli et les résultats obtenus, en particulier au niveau de la :

- Capitalisation des expériences et des bonnes pratiques identifiées au niveau communal en matière d'organisation des services ;
- Présentation et analyse des options proposées pour la structure en charge de la gestion des ressources forestières des communes.

Approche Méthodologique

La méthodologie élaborée par le prestataire devra répondre aux critères suivants :

- favoriser la consultation ou la participation des acteurs impliqués (communes forestières, ACFCAM, CVUC, MINATD, MINFOF, SNV, FEICOM ...);
- être fondée et valoriser autant que possible les ressources existantes et proposer des options adéquates en terme de : ressources humaines et financières, structures et instances communales et étatiques.

Le rôle du PADDL

Le PADDL s'engage à :

- Valider la méthodologie et les outils nécessaires pour la mettre en œuvre ;
- Prise en charge du consultant et de la documentation de l'activité.

Le rôle du PGDRN/FSC

Le PGDRN/FSC s'engage à :

- Valider la méthodologie et les outils nécessaires pour la mettre en œuvre ;

- Mettre à la disposition une personne ressource, avec un profil de technicien supérieur des forêts, qui accompagnera le déroulement de l'étude.

Période prévue pour la prestation

La durée prévue pour la prestation est de trois mois entre juillet et octobre 2007 pour un nombre total de h/j ne dépassant pas vingt (20).

Dispositions diverses

Les résultats et les indicateurs de réussite liés à cette prestation seront discutés et définis lors des premières séances de travail entre prestataire et PADDL.

Arrangements contractuels

Le contrat précisera les modalités de paiement.

Affinage de la méthodologie

Après notification de sa sélection pour la prestation, le prestataire aura une séance de travail d'un (01) jour avec le PADDL, pour affiner la méthodologie qui sera utilisée et la fixation définitive des critères de qualité de la prestation.

Suivi du prestataire

Un suivi sera assuré par le PADDL et le PPP FSC-GTZ afin de soutenir le prestataire dans la mise en œuvre de ses tâches.

Annexe 2. Liste des documents consultés et personnes rencontrées

1. Personnes rencontrées

N°	Noms et prénoms	Fonction et Organisation	Contact (Tél.)
COMMUNE DE DIMAKO			
1		Maire	
2	POUM BAMBAM	RM	75 17 56 57
3	MAÏDOUGOU Jean Paul	SG	99 52 48 58
COMMUNE DE GARI GOMBO			
4		Maire	
5	LEMBAWOULO	Chef cellule foresterie	74513521 / 96228303
COMMUNE DE YOKADOUMA			
6		Maire	
7	BEMBA Jean Bernard	SG	96142060 / 7777607
8	EMPIEHP ABELANG Didier	Chef cellule foresterie	99 69 04 37
COMMUNE DE MOLOUNDOU			
9		Maire	
10	IYA Fidèle Emile	1 ^{er} adjoint maire	
11	MBITA Léon	Chef cellule foresterie	
12	NDZENGUE Bien-Aimé	Secrétaire particulier du maire	
13	KOUIDAGNO Chancelier	Responsable du marché	
14	MOUZONG Thierry	Journaliste FM 98 Moloundou	
15	MIKOUAKOU LUCIEN LAROZA	Agent communal	96772801
ONG			
16	KOUOKAM Roger	Portfolio coordinator East Team SNV	99415574 / 99415575
AUTRES			
17	MBANDJI Jacques	Délégué provincial MINFOF Bertoua	99209372
18	MBIA ONANA Bernadin	Chef service comptabilité CUY	77749109

2. Liste des documents consultés

- Loi N° 2004/017 du 22 juillet 2004 portant orientation de la décentralisation
- Loi N° 2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes
- Loi N° 2004/019 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux régions
- Loi N° 94/01 du 20 janvier 1994 portant régime des forêts, de la faune et de la pêche
- Etude d'impact environnemental de la forêt communale de Moloundou
- Délibérations portant organisation des services communaux : Yokadouma, Dimako et Gari Gombo
- Budgets et comptes administratifs des communes visités
- Guide d'établissement d'une forêt modèle, Secrétariat du réseau international des forêts modèles, Août 2003, Ottawa, Canada
- La certification forestière : enjeux et perspectives pour une gestion forestière durable dans le bassin du Congo, Alexis MAVET, Fondation universitaire luxembourgeoise.

Annexe 3. Guide d'entretien de collecte des données sur le terrain

Fiche signalétique de la commune

1. Nom de la commune :
2. Localisation : Province : / Département
3. Date de création :
4. Superficie :
5. Population (taille)
6. Ethnies :
7. Nombre de villages :
8. Nombre de villages concernés par la forêt communale :
9. Principales activités économiques :
10. Date de démarrage du processus de foresterie communale :
11. État d'avancement du processus.
12. Superficie de la forêt communale (au cas où elle existe)
13. Nombre de conseillers municipaux
14. Effectif de l'exécutif communal
15. Effectif du personnel
16. Évolution du budget, du compte administratif et des RFA

Libellés	Exercices		
	2004	2005	2006
Budget			
Compte administratif			
Écart			
Redevances forestières annuelles			

I. Organisation des services communaux (SG et RM)

- Existence d'un organigramme (se procurer un exemplaire) ;
- Organigramme formel ?
- Fonctionnalité de l'organigramme
- Description de la structuration (services, bureau, cellules, etc.) et des différentes tâches ;
- Classification : permanent, Agents décisionnaires, temporaires, etc.
- La commune dispose t-elle d'une recette municipale autonome ?
- Problèmes liés à l'organisation des services communaux ;

Synthèse

II. Fonctionnement de la commune /relations entre services/bureaux de l'organisation en place (SG, RM)

- Qualification des ressources humaines : formation, niveau de base, etc.
- Relation entre services/bureau : commune recette municipales ;
- Existence/fonctionnement des services financiers : services d'assiette, mandatement, comptabilité, etc.
- Régularité de paiement (donner le nombre de mois d'arriérés s'il y a lieu et les éventuelles explications)
- Quels sont les modes de gestion des services publics en cours dans la commune : marché, régie, concession, affermage, etc.
- Difficultés liées au fonctionnement de la commune
- Synthèse

III. Ressources financières (analyse des postes de recettes de la commune à partir d'un programme Excel disponible sur la base de trois BP et CA) (SG, RM) regarder les liens avec la gestion des ressources forestières et naturelles

IV. Informations recherchées

- Principales sources de recettes ;
- Ressources propres (tirées des ressources forestières)
- Ressources externes
- Évolution des ressources communales
- Niveau d'endettement de la commune
- Niveau d'exécution du budget (fonctionnement, investissement)
- Masse salariale (évolution)
- Niveau d'autonomie financière de la commune

V. Planification du développement communal et implication de la population (bénéficiaires)/ horizon trois ans (Maire, SG) regarder les liens avec la gestion des ressources forestières et naturelles (prise en compte de l'appui aux forêts communautaires par exemple)

- la commune dispose t-elle d'un plan de développement ? Si oui, comment a-t-il été élaboré ? quelles sont ses grandes orientations stratégiques ?
- la commune dispose t-elle d'un plan de campagne ? Si oui, comment a-t-il été élaboré ? quelles sont ses grandes articulations ? Quel est le niveau d'implication de la population dans son élaboration ?

- Niveau d'exécution du plan de campagne ? Quelles sont les grandes difficultés de sa mise en œuvre ?
- Niveau d'implication des acteurs de la société civile dans le processus de planification et de prise de décision
- Appui à la valorisation des forêts communautaires ?
- Appui à la valorisation des produits forestiers non ligneux ?

VI. Patrimoine communal (SG) regarder les liens avec la gestion des ressources forestières et naturelles

- Sommier des bâtiments
- État des véhicules et engins
- Forêts (estimation de la superficie et du potentiel en terme de revenus, etc.)
- Autres

VII. Relations avec les acteurs extérieurs (Toutes les cibles) regarder les liens avec la gestion des ressources forestières et naturelles

- La tutelle
- L'administration forestière
- Les exploitants forestiers
- Le CDI
- Les ONGs
- Synthèse

VIII. Analyse des options des options organisationnelles, conformément à la législation en vigueur : loi forestière de 1994 et lois sur la décentralisation (Toutes les cibles)

- La commune dispose t_elle d'un service de foresterie communale ?
- Quelles sont ses missions ? (suivi d'activités d'aménagement ey d'exploitation forestières ? (détailler), cubage de bois coupé par l'exploitant, recherche de marché, remplissage des lettres de voiture et DF 10(vérifier pour les communes qui exploitent si elles gardent les documents d'exploitation ...)
- Quel personnel y est affecté (nombre, profil, tâches) ?
- Comment a t il été choisi et recruté ?
- A-t-il un contrat entre lui et la commune ?
- Quelles sont les principales activités menées jusqu'à aujourd'hui ?
- Comment est géré ce service ? Quelles sont les relations avec les autres services ? Et avec l'exécutif ?
- quelles sont les difficultés rencontrées jusqu'ici ;

- quelles sont les causes et conséquences des difficultés rencontrées ?
- y a-t-il une possibilité d'envisager une autre option organisationnelle (des mesures correctives) pour rendre plus efficace le système de gestion de la foresterie communale ?
- Niveau de salaire ? Autres avantages ? Coûts de fonctionnement du service ?
- Relations avec les populations ?
- Relations avec les exploitants ? Avec l'administration MINFOF ?
- Pour celles des communes qui n'ont pas encore envisagé une option organisationnelle :
 - leur demander ce qu'elles envisagent ;
 - leur présenter les options de gestion possible et recueillir leur avis en terme de faisabilité, d'avantages et inconvénients (Discussion, débat) ;
 - Possibilité pour plusieurs communes de confier la gestion de leur foresterie à une même structure

IX. Questions spécifiques aux ONGs, administration forestière

- Perception de la foresterie communale
- Niveau d'engagement dans le processus
- Nombre de communes accompagnées
- Appréciation globale de la gestion des ressources forestières communales
- Préoccupations par rapport au processus de foresterie communale
- Esquisse d'une organisation dont la mise en place garantirait une gestion optimale des ressources forestières communales
- Types de partenariat à établir avec les ONG pour renforcer cette organisation
- Possibles appuis de cette organisation à la foresterie communautaire

X. Documents à consulter

- BP et CA de trois exercices consécutifs
- Organigramme structurel et fonctionnel
- Rapports des missions PDGRN/FSC d'identification des communes forestières.
- Statut et publications de l'ACFCAM, etc.
- Etc.

Principales cibles d'enquête

L'enquête va viser trois principales cibles à savoir :

- La commune
- L'administration forestière et les
- autres acteurs

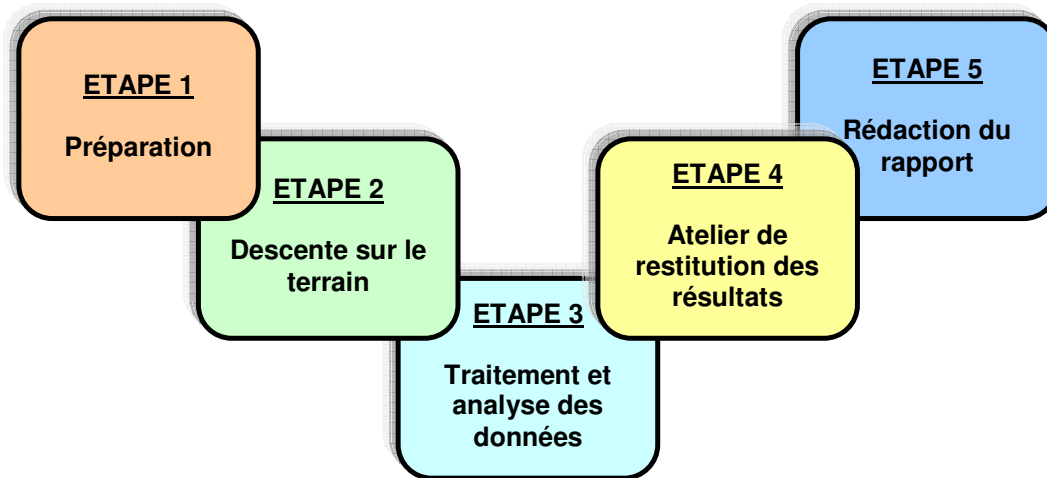
Seront visés :

- Au niveau de la commune :
 - les maires (3)
 - les secrétaires généraux de mairie (3)
 - receveur municipal (3)
 - personnel communal déjà utilisé dans le cadre de la GRN.

- Au niveau de l'administration forestière :
 - le délégué provincial MINFOF (2)
 - Le délégué départemental MINFOF (3)
 - Le délégué d'arrondissement MINFOF (3)
 - Le Chef de poste forestier (3)

- Au niveau des autres acteurs
 - ONGs concernés par le sujet (SNV, GTZ-antenne de Yokadouma, etc.)
 - Les représentants d'ONG locales
 - Syndicat des communes (ACFCAM, CVUC, etc.)
 - Représentant des populations locales (chefs traditionnels, notables, etc.)

Annexe 4. Descriptif des étapes détaillées de la démarche méthodologique



Étape 1. Préparation

Cette étape commence dès la notification de l'ordre de service par le PADDL.

Objectif

Cette étape a pour objectif de **réunir toutes les conditions nécessaires pour garantir le bon déroulement de mission.**

Méthodes et outils de travail

Pour atteindre cet objectif, il est prévu la tenue d'une réunion de clarification entre le CRADEL et le PADDL dans le but de fixer définitivement les clauses contractuelles. En particulier :

- ☞ Amender la démarche méthodologique qui sera adoptée au cours de la mission ;
- ☞ Arrêter le chronogramme définitif de la mission ;
- ☞ Arrêter d'accord partie la liste des communes à visiter et prendre les contacts utiles et nécessaires.

Par ailleurs, le CRADEL s'attellera aussi au cours de cette étape à :

- ☞ préparer les supports de collecte de données sur le terrain ;
- ☞ collecter les informations disponibles sur les expériences de gestions forestières communales¹⁶;
- ☞ faire une revue de la documentation disponible sur la gestion des forêts communales¹⁷.

¹⁶ Les communes qui ont fait l'expérience d'une gestion des forêts communales ; les communes qui disposent légalement de forêts communales, etc.

¹⁷ Analyser la nature ainsi que les perspectives entre l'AFCAM et l'Association des communes forestières de France, etc.

Résultats attendus

Au terme de cette étape, les principaux résultats attendus sont :

- ☞ La démarche méthodologique qui sera adoptée au cours de la mission est arrêtée et adoptée ;
- ☞ Le calendrier d'intervention est arrêté et disponible ;
- ☞ L'échantillon¹⁸ d'enquête est arrêté ;
- ☞ Tous les contacts utiles sont établis ;
- ☞ Les supports de collecte de données sont disponibles.

Formulation de l'indicateur de résultats

Au bout de deux semaines après notification de l'ordre de service, toutes les conditions de réussite de la descente effective sur le terrain sont réunies.

Étape 2. Descente sur le terrain

Après l'étape préparatoire et une fois que toutes les conditions sont réunies, vient alors l'étape de la descente sur le terrain au vu de l'échantillon réalisé du calendrier de descente.

Objectif

Cette étape a pour objectif de **collecter les données relatives aux expériences de gestion technique et financière des ressources forestières.**

Méthodes de travail et outils

Au cours de la précédente étape, les supports de collecte de données (questionnaires, check list, questionnaires, etc.) auront déjà été préalablement préparés. Il s'agit tout simplement au cours de la présente étape de réaliser des interviews, entretiens voire d'administrer des questionnaires.

Résultat attendu

Au cours de cette étape, il est attendu que les données sur les expériences existantes en matière de gestion forestière communale soient suffisamment collectées pour en tirer le maximum de leçons de manière à concilier les intérêts et soucis de la décentralisation et de la gestion forestière.

Formulation de l'indicateur de résultats

Au moins trois expériences relatives sur la gestion des forêts communales sont recensées au terme de 01 mois d'enquête sur le terrain.

¹⁸ Cet échantillon concerne les personnes à contacter et les communes à visiter.

Étape 3. Traitement et analyse des données

Objectif

L'objectif de cette étape est d'organiser et interpréter les résultats de l'enquête sur le terrain pour tenir compte des réalités du terrain dans la définition des options organisationnelles à proposer au terme de la mission. En particulier, il faudra évaluer la compatibilité des pratiques locales avec le contexte actuel marqué par la décentralisation et en dégager des options organisationnelles pour gérer efficacement les forêts communales.

Méthodes et outils de travail

Les méthodes et outils de travail qui seront utilisés ici sont les plus couramment utilisés dans ce genre d'exercice. En particulier, il s'agira de procéder au dépouillement des données et à l'interprétation des résultats. Par ailleurs, cette première interprétation va alimenter la réflexion sur des options organisationnelles possibles de la gestion des forêts communales.

Par rapport à l'atelier qui sera organisé au cours de l'étape suivante, ces premiers résultats vont nous permettre d'identifier quelques thèmes pertinents qui y seront débattus.

Résultats attendus

Au terme de cette étape, les principaux résultats suivants sont attendus :

- ☞ L'état des lieux en matière d'expériences de gestion forestière communale est connu ;
- ☞ des propositions d'options organisationnelles s'inspirant du cadre juridique et des expériences locales sont disponibles.
- ☞ les termes de référence de l'atelier de restitution sont disponibles.

Formulation des indicateurs de résultats

- ☞ Les expériences en matière de gestion forestière communale sont organisées et interprétées pour servir de base de discussion sur les consensus autour des options organisationnelles à retenir lors de l'atelier de restitution ;
- ☞ La compatibilité des pratiques locales avec le processus de décentralisation en matière de gestion forestière communale est appréciée (évaluée).

Étape 4. Atelier de restitution des résultats de l'enquête sur le terrain

Objectif

L'objectif de cette étape est de restituer les résultats de l'enquête sur le terrain et d'alimenter la réflexion sur la définition d'options organisationnelles dans le contexte de la décentralisation avec l'exigence d'une gestion des forêts communales améliorées.

Méthodes et outils de travail

Pour la tenue de cet atelier, une préparation matérielle et logistique sera nécessaire.

Résultats attendus

Au terme de cette étape, il est attendu que les données collectées soient consolidées et que des consensus sur la nature des options organisationnelles se dégagent.

Formulation de l'indicateur de résultats

Les données sur les options organisationnelles en matière de gestion des forêts communales sont consolidées et au moins trois consensus optionnels¹⁹ se sont dégagés sur la création d'une structure en charge de la gestion des forêts communales avec définition des profils de poste et des rôles de ses principaux responsables.

Étape 5. Rédaction du rapport

Objectif

Cette ultime étape de la mission a pour objectif de documenter et de capitaliser tous les résultats obtenus sous forme d'un rapport.

Méthodes et outils de travail

Il s'agira globalement d'exploiter tous les résultats des étapes antérieures et en particulier ceux de l'atelier de restitution.

Résultat attendu

Le rapport final est disponible et trois options organisationnelles en matière de gestion des forêts communales y sont décrites et analysées de manière comparative.

¹⁹ Il s'agit ici des consensus autour des questions liées sur le positionnement de la structure dans l'organisation des services communaux, des rôles et profils des différents responsables de la structures, etc.

Tableau synoptique de la démarche méthodologique

N°	Étapes	Objectif	Méthodes et outils de travail	Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Rôles du PADDL	Rôle du CRADEL
1	Préparation	Réunir toutes les conditions garantissant le bon déroulement de la mission	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencontre de clarification avec le PADDL ; 2. Élaboration des supports de collecte de données ; 3. Identification des communes à visiter ; 4. Prise de contact avec les interlocuteurs ; 5. Revue documentaire ; 6. Élaboration du calendrier d'intervention. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Démarche méthodologique arrêtée ; 2. Échantillons d'enquête déterminés ; 3. Contacts utiles établis ; 4. Supports de collecte de données disponibles ; 5. Calendrier d'intervention disponible. 	Conditions de descente effective sur le terrain réalisées.	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à l'amélioration de la méthodologie ; - Faciliter les prises de contacts ; - Fournir la documentation appropriée et les informations utiles ; - valider les supports de collectes de données sur le terrain ; - Valider les indicateurs de suivi et évaluation de la mission ; - Contribuer à la définition de l'échantillon d'enquête sur le terrain 	<ul style="list-style-type: none"> - Affiner la méthodologie ; -procéder à l'échantillonnage ; - Faire une revue documentaire en matière de gestion forestière communale ; - Préparer la descente sur le terrain ;
2	Descente sur le terrain	Collecter les données relatives aux expériences de gestion technique et financière des ressources forestières	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administration des guides de collecte de données ; 2. Interviews ; 3. Entretiens ; 4. Enquêtes. 	Les informations sur les expériences existantes sont collectées.	Au moins trois expériences en matière de gestion des forêts communales enregistrées.	<ul style="list-style-type: none"> - Fournir une personne ressource pour les enquêtes sur le terrain ; - Faciliter les descentes sur le terrain (transport du Consultant) ; 	Administrer les guides d'entretien et les questionnaires
3	Traitement et analyse des données	Évaluer la compatibilité des pratiques locales par rapport au contexte actuel et	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dépouillement des données ; 2. Codification et saisie ; 3. Interprétation des 	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'état des lieux est connu ; 2. Les termes de référence de l'atelier de 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation et interprétation des expériences de gestion de la foresterie communale ; - Compatibilité avec les exigences de la 		<ul style="list-style-type: none"> - Procéder à l'organisation des résultats de l'enquêtes ; - Interpréter les résultats de l'enquête ;

		en dégager les pistes d'amélioration	<p>données ;</p> <p>4. Identification des possibles options organisationnelles ;</p> <p>5. Identification des thèmes pertinents à débattre à l'atelier de restitution.</p>	<p>restitution sont disponibles ;</p> <p>3. Des options organisationnelles s'inspirant du cadre juridique et des expériences locales sont disponibles.</p>	décentralisation		- Évaluer la compatibilité des expériences enregistrées en matière de gestion forestière communale avec les exigences du processus de décentralisation.
4	Atelier de restitution	Présenter, discuter, enrichir et valider les données collectées	<p>1. Préparation matérielle et logistique ;</p> <p>2. Distribution des invitations ;</p> <p>3. Déroulement du contenu de l'atelier.</p>	Les données collectées sont consolidées.	<p>- Données sur les options organisationnelles et les expériences sur le terrain consolidées ;</p> <p>- Au moins trois consensus par rapport à la création d'une structure en charge de la gestion des forêts communales sont dégagés.</p>	<p>- Valider les TDR de l'atelier</p> <p>- Organiser l'atelier de restitution : aspects matériels et logistiques</p>	Modérer l'atelier de restitution
5	Rédaction du rapport	Capitaliser tous les résultats obtenus	<p>1. Synthèse générale des données,</p> <p>2. Documentation.</p>	Le rapport final est disponible.	Le rapport de prestation fait ressortir clairement l'analyse comparative des options organisationnelles retenues par rapport aux critères d'efficacité, d'efficience, de bonne gouvernance et de durabilité.	<p>- Apprécier le rapport provisoire de prestation et valider le rapport final.</p>	Élaborer les rapports de prestation.

Annexe 5. Cadre logique d'intervention

	Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement vérifiables (IOV)	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global	Contribuer à l'amélioration de la gestion des ressources forestières des communes dans le contexte de la décentralisation	A moyen et long terme, la majorité de la population de la commune voit ses conditions de vie améliorées durablement du fait d'une meilleure gestion des ressources forestières communales.	- Les statistiques de l'État ; - Les réalisations de la commune en terme d'investissement socio-économiques.	L'exécutif communal est plein de motivation pour améliorer durablement la gestion des forêts communales.
Objectifs spécifiques	1. Capitaliser les expériences existantes dans le domaine de la gestion des forêts communales ;	Nombre d'expériences capitalisées en matière de gestion de la foresterie communale	- Communes et CVUC, - MINATD et MINFOF ; - SNV et PGDGRN ; - ACFACAM ; - FEICOM, etc.	Les expériences en matière de gestion de la foresterie communale existent.
	2. Proposer des options ²⁰ de mise en place d'une structure chargée de la gestion des ressources forestières en conformité avec la réglementation en vigueur en matière d'organisation des services communaux	Trois options organisationnelles compatibles avec la réglementation en vigueur en matière d'organisation des services communaux.	- CRADEL - PADDL	R.A.S.
	3. Présenter une analyse comparative des différentes options et identifier la plus viable	Pertinence de l'analyse comparative des trois options organisationnelles retenues.	- CRADEL - PADDL	R.A.S
Résultats	1. Les résultats et les bonnes pratiques identifiées au niveau communal en matière de gestion des forêts et d'organisation des services sont capitalisés.	Nombre de bonnes pratiques enregistrées en matière de gestion de la foresterie communale compatibles avec l'organisation des services communaux conformément aux textes en vigueur.	- CRADEL - PADDL	Les expériences en matière de gestion de la foresterie communale existent.
	2. Un rapport faisant état de l'analyse des options organisationnelles proposées pour la structure en charge de la gestion des ressources forestières communales est disponible.	Pertinence de l'analyse des options organisationnelles retenues.	- CRADEL - PADDL	

²⁰ Au moins trois options.

Activités	A.1. Collecte de données auprès des communes partenaires actifs dans la foresterie communale	(Spécifier les moyens et les coûts) - Transport sur le terrain ; - Perdiem	Tous les moyens sont réunis pour les descentes sur le terrain et les cibles d'enquêtes contribuent efficacement.
	A.2. Atelier de restitution	- Frais d'organisation de l'atelier (matériel et logistique)	Prise en charge tous les frais d'organisation de l'atelier par le PADDL.
	A.3. Traitement et documentation des données collectées	- Expertise du CRADEL	R.A.S
	A.4. Identification des options faisables/réalisables ;	- Expertise du CRADEL	R.A.S
	A.5. Elaboration pour chaque option envisagée, d'un organigramme et identification du personnel nécessaire au fonctionnement suivant le schéma poste/profil.	- Expertise du CRADEL	R.A.S
	A.6. Définition des missions, du mode d'organisation, des relations hiérarchique et fonctionnelles pour chaque option.	- Expertise du CRADEL	R.A.S
	A.7. Réalisation des projections en termes de coûts, mode de fonctionnement des options proposées ;	- Expertise du CRADEL	R.A.S
	A.8. Analyse comparative des options identifiées selon les critères d'efficacité, efficience, contribution à la bonne gouvernance et durabilité,	- Expertise du CRADEL	R.A.S
	A.9. Classification des trois options par ordre de priorité selon les critères d'efficacité, efficience, contribution à la bonne gouvernance et durabilité.	- Expertise du CRADEL	R.A.S

Annexe 6. Procédure d'acquisition d'une forêt communale

Étape 1 : L'obtention de la forêt communale

La loi forestière de 1994 permet aux communes d'acquérir et de gérer une partie du secteur forestier permanent. Pour y arriver, un certain nombre de procédures doivent être menées pour permettre à ces dernières d'aboutir à un acte de classement signé par arrêté du premier ministre. L'acte de classement confère à la commune la propriété d'un espace bien délimité, pouvant faire l'objet d'un titre foncier.

De façon spécifique, les procédures de classement sont les suivantes :

- L'initiation d'une procédure de classement avec une lettre adressée au Ministre des forêts par la commune, sous couvert de la sous direction des inventaires et aménagements ;
- La préparation de la note technique préliminaire ;
- L'avis au public ;
- La sensibilisation des autorités administratives et locales ;
- La sensibilisation des populations ;
- Les travaux de la commission de classement ;
- La préparation des textes à soumettre au premier ministre.

Cette procédure est généralement longue et dure en moyenne 3 à 4 ans selon les communes visitées.

Elle voit aussi l'implication de plusieurs acteurs et départements ministériels, à savoir :

- Le Ministère chargé du tourisme ;
- Le Ministère chargé des domaines ;
- Le Ministère chargé de l'environnement ;
- Le Ministère chargé de l'élevage ;
- Le Ministère chargé de l'agriculture ;
- Le Ministère chargé des mines ;
- Le représentant local de l'organisme public chargé des aménagements ;
- Le ou les députés du département ;
- Les autorités traditionnelles locales.

Une fois la forêt classée, la commune doit faire face à un nouveau défi à savoir l'obtention du titre foncier de sa forêt, conformément aux conditions fixées conjointement par les ministères chargés des domaines et des forêts.

Toutes les communes qui ont servi d'échantillon à cette étude ne disposent pas d'un titre foncier.

Les autorités administratives et forestières ne sont pas exigeantes sur la nécessité pour une commune de disposer d'un titre foncier avant de démarrer l'exploitation de sa forêt.

Les coûts estimatifs de toute cette procédure d'obtention de la forêt communale s'élève entre 2 300 000 FCFA et 4 875 000 FCFA²¹, sans implication des frais de titre foncier. Ces coûts ne sont pas standards et varient en fonction de plusieurs paramètres tels que le nombre de village que compte la commune, la superficie de la forêt communale, ... Ils ne prennent pas aussi en compte les frais de suivi de dossier (déplacement à Yaoundé...), de dédommagement éventuel des populations.

Les coûts d'obtention des titres fonciers sont également très élevés. Un exemple de coûts pris sur une forêt de 15 000 ha s'élève à 188 635 500 FCFA²², ce qui pourrait expliquer le fait qu'aucune commune de nos communes visitées ne dispose actuellement d'un titre foncier.

Étape 2 : L'aménagement des forêts

Selon les dispositions de l'article 23 de la loi de 1994, Chaque forêt permanente doit faire l'objet d'un plan d'aménagement approuvé par l'administration chargée des forêts.

Ce plan d'aménagement consiste en la mise en œuvre sur la base d'objectifs et d'un plan arrêté au préalable, d'un certain nombre d'activités et d'investissements, en vue de la production soutenue de produits forestiers et de services, sans porter atteinte à la valeur intrinsèque, ni compromettre la productivité future de ladite forêt, et sans susciter d'effets indésirables sur l'environnement physique et social.

Le coût de l'aménagement forestier pour la commune varie, selon le Sous-directeur des inventaires et les conseillers forestiers des maires entre 1200FCFA/ha et 2500 FCFA/ha.

Étape 3 : L'Étude d'Impact Environnemental

Au regard de la Loi N 96/12 du 5 Août 1996 portant sur la loi-cadre relative à la gestion de l'environnement ; et du Décret n °2005/0577PM du 23 février 2005, les communes doivent au préalable réaliser une étude d'impact environnement avant de commencer l'exploitation de la forêt.

En fait, L'étude d'impact environnemental est un examen systématique en vue de déterminer si un projet a ou non un effet défavorable sur l'environnement. L'aménagement de la forêt communale est assujetti à une étude d'impact environnemental sommaire.

Le coût d'une étude d'impact environnemental sommaire varie de 1000 FCFA/ha à 1500 FCFA/ha.

De plus, chaque commune doit, lors du dépôt de son dossier, s'acquitter auprès du Fonds National de l'Environnement et du Développement Durable, ou de la structure tenant lieu, contre reçu, des frais d'examen de dossier qui s'élèvent à :

- ❖ Deux millions (2 000 000) de francs CFA pour les termes de Références ;
- ❖ Trois millions (3 000 000) de francs CFA pour une étude sommaire.

²¹ Données extraites d'une brochure d'informations sur les forêts communales, publiée par la GTZ /FSC

²² Données extraites d'une brochure d'informations sur les forêts communales, publiée par la GTZ /FSC

Étape 4 : L'exploitation de la forêt

Après avoir parcouru les trois premières phases, les communes peuvent véritablement commencer l'exploitation de leur forêt. La seule équation qui reste à résoudre en ce moment, est le mode de gestion à mettre en place et l'acquisition des engins d'exploitation.

La conduite de tout ce processus non seulement est onéreux mais nécessite également du temps et des relations tout au long du circuit.

Les exploitants forestiers plus chevronnés maîtrisent mieux les circuits administratifs de par leurs expériences, par rapport aux communes. Ils bénéficient aussi des relations des personnalités haut placées dans l'administration publique. En plus de ça, ils ont une plus grande disponibilité en temps et en ressources humaines que les communes, ce qui leur permet de bien suivre les dossiers des communes dont ils désirent exploiter la forêt.

L'éloignement des communes de l'administration centrale (MINFOF, Primature) constitue également un handicap au processus de suivi des dossiers de la foresterie, lorsque c'est la commune qui s'en charge. Par contre, les sociétés forestières ont des représentations proches de celle de l'administration centrale, et cela facilite mieux le suivi des dossiers.

Annexe 7. Autres résultats des enquêtes sur le terrain

I. La commune de Dimako

a. Organisation et fonctionnement de la commune

D'une manière formelle, la commune ne dispose pas d'un organigramme aussi bien structurel que fonctionnel. Le mode de fonctionnement, en particulier le respect des circuits financiers réglementaires n'est pas d'actualité.

Un examen de l'organisation et du fonctionnement actuel de la commune permet de se rendre compte que:

- (1) au Secrétariat Général, sont rattachés un service d'état civil, un bureau financier, un bureau de personnel et une cellule de foresterie ;
- (2) Il n'existe pas un service opérationnel d'assiette ;
- (3) La recette municipale se réduit au seul receveur municipal qui effectue les tâches suivantes : recouvrement, encaissement, paiement, la comptabilité, le contrôle, etc.

Pour un fonctionnement optimal de la commune, le personnel disponible est quantitativement et qualitativement insuffisant. Sur les 19 agents que compte la commune, seuls 02 d'entre eux sont relativement formés. Il s'agit du RM et du SG qui sont diplômés du CEFAM et par ailleurs contractuels communaux. Le reste, c'est-à-dire les 17 autres sont des agents décisionnaires. La commune a aussi à sa charge 34 enseignants vacataires qu'elle a recruté pour appuyer les effectifs d'enseignants dans les écoles primaires et au CETIC de la place. Ce personnel compte à ce jour deux (02) mois d'arriérées de salaire, à cause tout d'abord de la conjoncture politique marquée par un arrêt d'engagements financiers des Magistrats municipaux et une inactivité observée en 2006 dans l'exploitation de la forêt communale, principale source de recettes de la commune.

b. Situation financière de la commune

L'évolution de la situation financière de la commune est décrite dans le tableau ci-après.

Tableau 1_: Données financières de la commune de DIMAKO

Libellés	Exercices			
	2004	2005	2006	2007
Budget	401 713 759	483 388 815	290 304 155	390 174 311
Compte administratif	250 580 593	360 839 373	135 248 155	
Écart	151 133 166	122 549 442	155 056 000	-
RFA	-	-	-	-

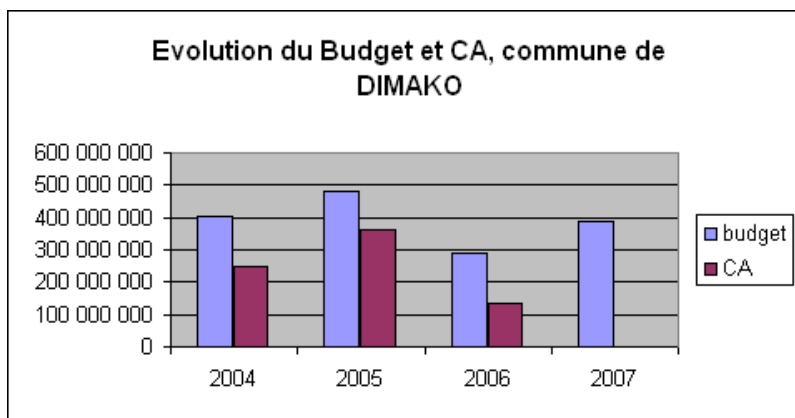
Produits de l'exploitation de la forêt	179 603 808	345 598 854	84 912 000	-
Recettes fiscales	6 730 183	6 643 825	4 314 577	-
Produits de l'exploitation du domaine et services communaux	2 054 000	2 059 000	2 815 000	-
CAC	45 315 106	3 274 493	16 323 050	-

Source : Documents financiers de la commune

La lecture de ce tableau permet de se rendre compte que les principales sources de recettes de la commune de DIMAKO sont :

- Les produits issus de l'exploitation de la forêt communale qui contribuent à plus de 76% en moyenne au financement des dépenses communales ; soit : 71,67% en 2004, 95,7% en 2005 et 62,78% en 2006.
- Les CAC, dont 18,08% en 2004 ; 9,07% en 2005 et 12,06% en 2006.
- Les recettes fiscales, très faibles et relativement stables à cause de l'absence d'un service d'assiette opérationnel et d'une stratégie efficace de mobilisation et de sécurisation de ces recettes.
- Les produits de l'exploitation du domaine et des services communaux. Ils représentent une part très faible dans les finances de la commune. Les recettes enregistrées au titre de cette rubrique sont issues de: 01 TOYOTA 6000, 02 marchés, 01 abattoir, 01 menuiserie, 01 bibliothèque, 01 dispensaire et 01 hangar faisant office de gare routière.

L'évolution des ressources financières de cette commune peut s'apprécier à travers le graphique suivant :



Graphique N° 1. Évolution parallèle du BP et du CA de la commune de Dimako

Une lecture générale permet de constater que, les taux de réalisation des budgets sont relativement appréciables (62,3% en 2004 ; 74,64% en 2005) excepté le cas de 2006 où on a enregistré un taux 46,58% pouvant se justifier par un arrêt des activités d'exploitation forestière qui a fauché les prévisions.

L'augmentation des recettes communales en 2005 se justifie par l'accroissement de l'exploitation de la forêt communale. Les écarts observés entre les budgets et les CA justifient les insuffisances dans le processus de budgétisation et d'évaluation. Notons toutefois que la commune ne bénéficie pas des RFA à cause de l'absence des UFA dans la localité.

Son degré d'autonomie²³ de la commune de Dimako peut être évalué à plus de 75%. Toutefois, la bonne santé financière de la commune est largement tributaire des recettes issues de l'exploitation de la forêt communale. Cette situation met en exergue sa faible capacité à mobiliser les recettes fiscales.

II. La commune de Moloundou

a) Organisation et fonctionnement de la commune

La commune de MOLOUNDOU ne dispose pas d'un organigramme, pas plus que les circuits financiers ne sont pas conformes à la réglementation en matière de gestion communale. En particulier, il n'y a pas une frontière structurelle et fonctionnelle entre l'ordonnateur et le comptable du trésor..

Le personnel de la commune comprend 15 agents parmi lesquels 12 agents décisionnaires et 03 contractuels. Elle a également à sa charge 25 enseignants vacataires pour combler le déficit d'enseignants dans les établissements du territoire communal.

b) Situation financière de la commune

Le tableau ci-après donne une illustration de l'évolution de l'évolution de la situation financière de la commune entre 2004 et 2007.

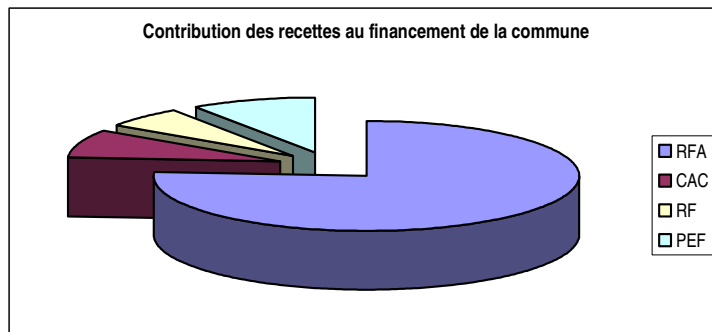
Tableau : Données financières de la commune de MOLOUNDOU

Libellés	Exercices			
	2004	2005	2006	2007
Budget	687 147 414	500 000 000	456 802 996	526 103 900
Compte administratif	180 655 065	236 731 317	323 768 430	
Écart				
RFA	159 317 000	218 946 248	244 969 950	
Produit de l'exploitation de la forêt	-	-	30 500 000	

²³ Pourcentage des recettes propres par rapport aux recettes totales

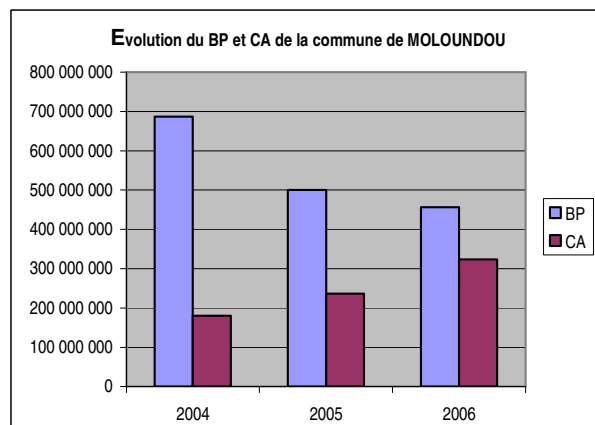
Recettes fiscales	15 634 838	6 803 767	19 269 396	
CAC	7 908 843	10 736 900	26 606 803	

Source : Documents financiers de la commune



Graphique n°2 : contributions des recettes au financement de la commune

A partir de ce graphique n°1, on remarque que la RFA est la principale recette de la commune de MOLOUNDOU. Elle contribue en moyenne à 90% au financement de la commune. Après celle-ci viennent respectivement les produits de l'exploitation de la forêt communale et les CAC. Le niveau d'autonomie financière de la commune reste donc très faible. Soit environ 3% du total des ressources communales.



Graphique n°3 : Évolution du BP et CA

Ce graphique montre l'évolution du BP et du CA au cours des trois dernières années. Pendant que les prévisions budgétaires diminuent, le taux de réalisation augmente soit : 26,3% en 2004, 47,34% en 2005 et 70,87% en 2006. Ceci suppose qu'il y a une amélioration progressive du système d'évaluation des postes de recettes et de budgétisation qui fait que les prévisions se rapprochent le plus près possible de la réalité.

On note aussi de légers progrès dans la mobilisation des ressources propres.

III. La commune de Yokadouma

a) Organisation et fonctionnement de la commune

La commune de Yokadouma ne dispose pas d'un organigramme aussi bien structuré que fonctionnel. Toutefois, son fonctionnement actuel laisse entrevoir trois (03) principaux services actifs à savoir le secrétariat général, la recette municipale et la cellule de foresterie communale. Les relations fonctionnelles entre les différentes entités de la commune ne sont pas lisibles quand elles ne sont pas tout simplement conflictuelles. C'est le cas entre le SG et le RM. . A titre d'illustration, le premier ne reçoit pas les certificats de recettes et dépenses du deuxième depuis Août 2006. Cette situation n'a pas permis jusqu'à ce jour de confectionner le compte administratif.

La commune compte 217 ou 107 Agents parmi lesquels on trouve des contractuels, des agents décisionnaires et des enseignants vacataires recrutés pour le compte de la mairie.

La masse salariale a quadruplé de 2004 à 2006, environ 151 000 000 de F CFA hors cotisations sociales.

L'endettement actuel de la commune est lourd. Il se comprend plus de 06 mois d'arriérées de salaire au personnel, les cotisations sociales dues,

b) Situation financière de la commune

Le tableau suivant présente l'évolution de la situation financière de la commune de YOKADOUMA entre 2004 et 2006.

Tableau : Données financières de la commune de YOKADOUMA

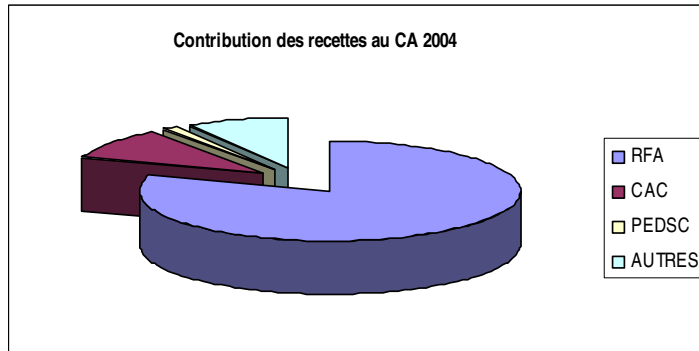
Libellés	Exercices			
	2004	2005	2006	2007
Budget	2 453 529 829	2 244 460 400	1 441 901 759	1 091 308 530
Compte administratif	885 950 509	893 122 255	RAS	
Taux de réalisation	36,1%	39,79%		
Ecart	1 567 579 320	1 351 338 145	-	
RFA	709 166 795	834 335 380	RAS	
Autres recettes	76 954 348	22 590 771		
Produits de l'exploitation du domaine et services communaux	12 627 538	22 464 434	RAS	
CAC	87 201 828	13 730 670	RAS	

Source : Documents financiers de la commune

Les taux de réalisation des budgets prévisionnels de 2004 et 2005 sont respectivement de 36,1% et 39,79%. Ces faibles niveaux d'exécution démontrent les faiblesses de la commune en matière d'évaluation et de budgétisation. Ceci se traduit par le caractère peu réaliste des budgets.

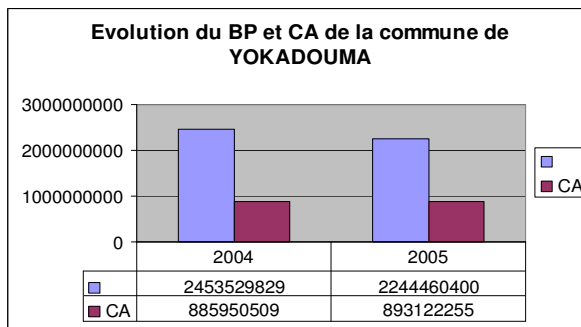
L'analyse des comptes de la commune met en relief la faible contribution des recettes fiscales dans le financement de ses activités et sa grande dépendance par rapport aux RFA (Redevance Forestières Annuelle).

La situation financière de la commune est illustrée à travers les graphiques ci-dessous.



Graphique n°4 : les sources de financement de la commune de Yokadouma

La lecture de ce graphique amène à faire le commentaire selon lequel les CAC sont la principale source de recettes communales après les RFA. Ces deux sources de recettes contribuent à elles seules à 89,88% au budget de la commune.



Graphique n°5 : Évolution du BP et CA

Ce Graphique permet de relever le grand écart entre les prévisions budgétaires et leurs réalisations. Le taux de réalisation budgétaire n'atteint guère la barre des 50%. Ceci traduit une fois de plus les prévisions budgétaires ne s'appuient pas sur des bases de calculs objectifs.

IV. La commune de Gari Gombo

a) Organisation et fonctionnement de la commune

La commune de GARI-GOMBO est la seule, parmi celles visitées, qui dispose d'un organigramme structurel et fonctionnel. Le seul point d'orgue constaté ici est que cet organigramme n'intègre pas la cellule de foresterie communale. Ce qui fait penser à première vue que les liens fonctionnels de ladite cellule avec les autres services communaux ne sont pas visibles formellement.

La commune enregistre à la date de l'enquête terrain 06 mois d'arriérées de salaire dus au personnel. Ces arriérés de salaires s'expliquent en partie par l'arrêt de l'exploitation du bois et du non reversement de la RFA à la commune.

b) Situation financière de la commune

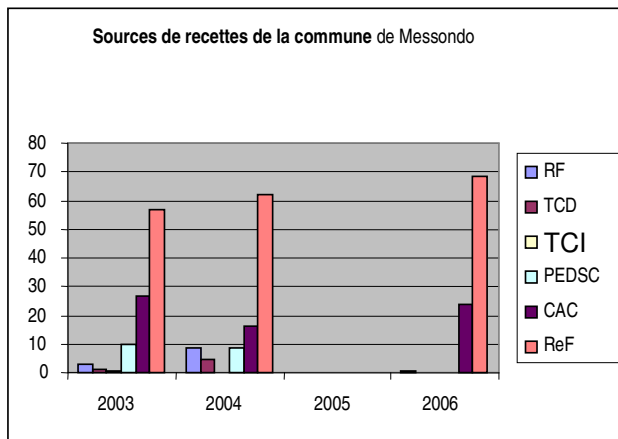
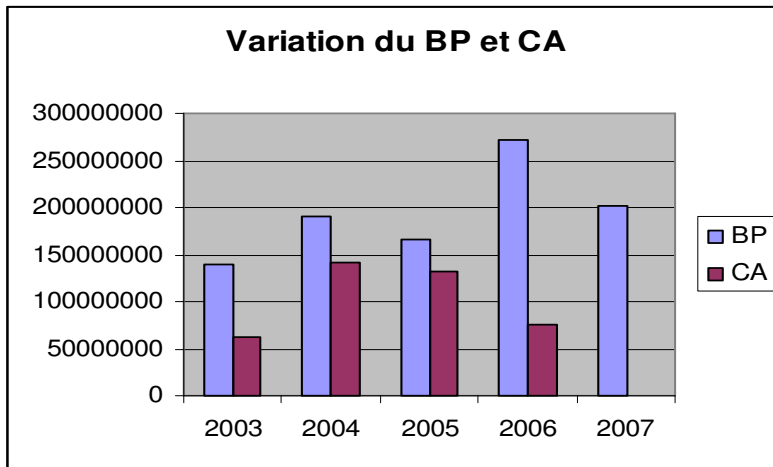
Les responsables des services financiers de la commune n'étant pas présents lors de notre passage, nous n'avons pas pu avoir des données nous permettant de faire une telle analyse.

V. La commune de Messondo

a) Organisation et fonctionnement de la commune

b) Situation financière de la commune

Libellés	Exercices			
	2003	2004	2005	2006
Budget FCFA	139.810.000	190.510.000	165.183.095	272.000.000
Compte administrative FCFA	62.730.482	142.212.078	131.695.000	
Taux d'exécution	44,87%	74,65%	27,86%	
RFA (% Compte Administratif)	56,80%	61,82%	68,40%	
Produits de l'exploitation de la forêt	-	-	-	-
Recettes fiscales et autres (% Compte Administratif)	16,39%	22,20%	07,9%	
CAC (% Compte Administratif)	26,81%	15,98%	23,70%	



Ref.: redevances forestières annuelles

Annexe 8. Le cadre réglementaire de la gestion des forêts communales

La nouvelle politique forestière au Cameroun prévoit l'implication effective des populations riveraines et des collectivités territoriales décentralisées (CTD) comme entités majeures dans la gestion des ressources forestières. Cette implication doit fondamentalement sa source à la promulgation de la loi n°94/01 du 20/01/1994 portant régime des forêts, de la faune et de la pêche et aux lois du 22/07/2004 sur la décentralisation territoriale. Les développements qui vont suivre s'appuient sur ces importants textes et permettent de décrire le cadre réglementaire et institutionnel de la foresterie communale au Cameroun.

II.1. Les considérations de la loi de 1994

La loi de 1994 reconnaît aux communes la possibilité de disposer de forêts communales dans leur domaine privé. La forêt communale y est définie comme toute forêt ayant fait l'objet d'un acte de classement pour le compte de la commune concernée ou qui a été plantée par celle-ci. L'acte de classement en fixe les limites et les objectifs de gestion, qui restent majoritairement la lutte contre la pauvreté au niveau local, l'exercice des droits d'usage des populations autochtones, ouvrant ainsi la voie au droit d'établissement d'un titre foncier au nom de la commune concernée.

La gestion de la forêt communale est tributaire de l'élaboration d'un plan d'aménagement. Celui-ci est établi sous la responsabilité des magistrats municipaux et doit être approuvé par l'administration en charge des questions de forêts. L'exécution du plan d'aménagement relève de la commune sous le contrôle de l'administration. Toutefois, pour les communes gérant leurs forêts par le biais d'un partenaire, celui-ci assure l'exécution du plan d'aménagement sous le double contrôle de la commune et de l'administration. Le non respect de ces dispositions expose les contrevenants à des sanctions prévues à cet effet.

Les produits forestiers de toute nature résultant de l'exploitation d'une forêt communale appartiennent exclusivement à la commune.

Pour toute forêt qui relève de la propriété communale, la commune peut obtenir auprès de l'Etat les titres d'exploitations suivantes :

- La convention d'exploitation ;
- La vente de coupe ;
- Le permis d'exploitation ;
- L'autorisation personnelle de coupe ;

II.1.1. la convention d'exploitation

Ici, le Ministre des forêts signe une convention provisoire d'exploitation de 3 ans, délivrée après l'avis de la commission interministérielle d'attribution des titres d'exploitation avec l'État. La convention d'exploitation confère à la commune le droit d'obtenir un volume précis de bois. La superficie conférée ne peut excéder 200 000 hectares. Par la suite, la commune peut prétendre à l'acquisition d'une convention d'exploitation

définitive. A cet effet, elle doit, pendant la période de validité de la convention provisoire, effectuer à ses frais les travaux ci-après :

- la matérialisation des limites de la concession et des assiettes de coupe ;
- un inventaire d'aménagement ;
- un plan d'aménagement ;
- le 1^{er} plan quinquennal ;
- le plan annuel d'opérations de la 1^{ère} année du plan de gestion ;
- l'inventaire annuel d'exploitation sur les superficies à couvrir chaque année ;
- le cas échéant la construction d'une unité de transformation des bois au niveau local.

La bonne exécution de ces obligations donne lieu à la délivrance, par le ministre des forêts, d'une attestation de conformité aux clauses de la convention provisoire d'exploitation. Celle-ci permet de solliciter auprès du Premier Ministre, l'obtention d'une convention définitive d'exploitation.

II. 1.2. La vente de coupe

Il s'agit d'une autorisation délivrée par le ministre des forêts après avis de la commission interministérielle d'attribution des titres d'exploitation forestière. Elle donne lieu au droit de gérer pendant une période d'un an non renouvelable un volume de bois vendu sur pied et ne pouvant dépasser la possibilité annuelle de coupe fixée à 2500 hectares.

II. 1.3. Le permis d'exploitation.

Il désigne une autorisation d'exploiter ou de récolter des quantités bien définies de produits forestiers dans une zone donnée. Ces produits peuvent être des produits spéciaux, du bois d'œuvre dont le volume ne saurait dépasser 500 mètres cube, du bois de chauffage ou des perches à but lucratif. Le permis d'exploitation des produits spéciaux est accordé par le ministre des forêts après avis de la commission interministérielle d'attribution des titres d'exploitation forestière. Quant au permis d'exploitation du bois d'œuvre, du bois de chauffage ou des perches, il est délivré par le gouverneur compétent après avis de la commission technique provinciale.

II.1.4. l'autorisation personnelle de coupe

Elle est délivrée par le délégué provincial du MINFOF et n'est valable que dans le domaine des forêts du domaine national.

En plus de ces modes d'exploitation forestière, la loi autorise aussi **l'autorisation de récupération des bois (ARB)** et le **droit d'enlèvement des bois vendus**.

Le non respect de ces options d'exploitation expose tout exploitant forestier à des sanctions qui vont de l'arrêt de chantier, de la saisie des produits, au paiement des amendes, dommages et intérêts sur le bois exploité frauduleusement.

II.2. Les considérations de la loi de 2004

II.2.1. Généralités

Dans ce contexte, nous allons évoquer principalement des lois :

- n°2004/017 portant orientation de la décentralisation ;
- n°2004/018 fixant les règles applicables aux communes et
- n°2004/019 fixant les règles applicables aux régions.

Dans la substance de ces lois, il apparaît clairement que la foresterie communale reste un instrument de développement économique pour les CTD. Ainsi pouvons-nous lire à l'**article 16 de la loi n°2004/018**, qu'en matière de développement économique, « Les compétences suivantes sont transférées aux communes : ... ; les opérations de reboisement et la création des bois communaux ».

En d'autres termes, en matière d'environnement et de gestion des ressources naturelles, il revient à la commune de s'occuper du reboisement des forêts et de la création des forêts communales.

Toutefois, c'est la loi n°2004/019 fixant les règles applicables aux régions qui apporte plus de précisions. A son article 19, il est stipulé que, « les compétences suivantes sont transférées aux régions : la création des bois, forêts et zones protégées d'intérêt général suivant un plan dûment approuvé par le représentant de l'État ; la gestion, la protection et l'entretien des zones protégées et des sites naturels relevant de la compétence de la région... ».

La gestion de la foresterie communale participe de la gestion des services publics. La gestion des services publics est règlementée dans le cadre du droit public qui a fixé les différentes options de gestion possibles. Le choix du mode de gestion de la foresterie communale devra se faire en conformité avec cette réglementation.

Nous livrons ci-dessous une économie des modes de gestions des services publics tels que définis dans le cadre du droit public.

On distingue cinq (05) modes possibles en matière de gestion des services publics. Il s'agit de :

- La régie
- La concession ;
- L'affermage ;
- La société communale à capital public ;
- La société communale à capital privé.

II.2.2. La régie

En mode régie, l'administration est assurée par la commune elle-même ou par une personne privée. L'activité menée en régie n'est pas dotée de la personnalité juridique, mais peut jouir d'une autonomie financière lorsqu'elle est gérée par une personne privée recrutée. Il est prévu par la loi d'orientation qu'un décret d'application viendra déterminer parmi les services susceptibles d'être assurés en régie par les collectivités

territoriales, ceux qui sont soumis au contrôle technique de l'État. La Régie semble être le mode de gestion approprié des marchés, des gares routières, des cimetières, etc.

II.2.3. La concession

Une concession peut être définie comme un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service. Le délégataire peut être chargé de construire des ouvrages ou d'acquérir des biens nécessaires au service.

Il faut noter que dans un régime de concession, la rémunération du concessionnaire provient des redevances qu'il percevra sur les usagers du service, que l'exploitation du service est assurée à ses risques et qu'enfin, l'activité exercée relève de l'intérêt général.

La concession de service public constitue en réalité un domaine privilégié de partenariat entre le secteur public et privé. Ces possibilités ne sont malheureusement pas suffisamment exploitées au Cameroun. Or cette formule peut permettre la construction et l'exploitation des ouvrages tels que les stades, les toilettes publiques, les logements sociaux, les parcs de stationnement, les forêts communales, etc.

II.2.4. L'affermage

L'affermage est une autre variante de la concession de service public. La collectivité publique confie à une personne privée la gestion d'un bien dont elle tire bénéfice et doit pour cela verser une redevance à la recette municipale. Seul le mécanisme de financement des investissements permet de distinguer la concession de l'affermage. Dans ce dernier cas, les investissements sont réalisés par la commune qui les met à la disposition du fermier moyennant une redevance.

Au Cameroun, les contrats de travaux publics conclus par les CTD ne peuvent prévoir l'affermage d'une recette publique, à l'exception des recettes issues de l'exploitation de l'ouvrage qui fait l'objet du contrat. Cette formule peut être développée dans la gestion des stades municipaux, des toilettes publiques, la forêt communale, etc.

II.2.5. La société communale à capital public

La société communale à capital public est une personne de droit privé, dotée de l'autonomie financière et d'un capital actions intégralement détenu par l'État, une ou plusieurs CTD ou une ou plusieurs autres sociétés à capital public, en vue de l'exécution dans l'intérêt général, d'activités présentant un caractère industriel, commercial ou financier. La création d'une société à capital public ayant une collectivité locale comme actionnaire unique est constatée par des statuts approuvés suivant les règles de délibération propres à la collectivité.

II.2.6. La société communale à capital mixte

La société d'économie mixte est une personne de droit privé, doté de l'autonomie financière et d'un capital actions détenu partiellement d'une part, par l'État, les CTD ou les sociétés à capital public et d'autre part, par les personnes morales ou physiques de droit privé.

La formule de prise de participation, prévue dans la loi d'orientation de la décentralisation offre de grandes possibilités de partenariat public privé au niveau local, que les magistrats municipaux devraient essayer d'exploiter au mieux. Elle peut notamment, mieux que la concession ou l'affermage s'adapter à certaines activités industrielles, commerciales et financières.

II.2.7. Cas de la sous-traitance

Sans autre forme de spécification propre par rapport aux modes de gestions ci-dessus, la loi de 1994²⁴ prévoit les cas de sous-traitance entre la commune et un tiers. En effet la commune titulaire d'un titre d'exploitation forestière peut sous-traiter ses activités avec un tiers sur la base d'un contrat signé et après avis conforme de la tutelle.

²⁴ Lire article 51, alinéa 1 et article 42 alinéa 1 de la loi n°94/01 portant régime des forêts, de la faune et de la chasse