

Workshop on Forest Governance and Decentralization in Africa

April 8th 2008

Les forêts communautaires et le modèle entrepreneurial au Cameroun: état des lieux, défis et options pour la viabilité

Joseph Tsana Enama
& Anicet. Minsouma



Introduction

- Depuis près d'une décennie, la coopération internationale, les partenaires de développement, les institutions de recherche et les ONG, ont accompagné le processus décentralisation et de dévolution de la gestion des forêts au niveau des organisations communautaires locales.
- Des modèles organisationnels plus axés sur le volet social ont été mis en œuvre, avec des résultats pas suffisamment probants quant à l'amélioration des moyens de subsistance des communautés locales.
- Le modèle entrepreneurial peut – il mieux répondre aux questions de gouvernance et de réduction de la pauvreté dans le cadre de la gestion des forêts communautaires ? Existe-il des pistes d'amélioration des modèles existants ?



Le modèle entrepreneurial actuel : états des lieux (1/5)



- **Des entités de gestion des forêts communautaires fonctionnant sur le modèle associatif**
 - Deux principaux types d'organisation sont adoptés au Cameroun, l'association et le Groupe d'Initiative Commune ;
 - De manière générale ces organisations fonctionnent mal ;
 - D'autres modèles organisationnels émergent progressivement : les coopératives de travailleurs forestiers ;
- **Des possibilités d'emplois, mais des capacités insuffisamment valorisées**
 - Exemple : 41 emplois créés par Avilso, et 25 par le GICCFB5
 - Le personnel des organisations locales ne maîtrise pas les technologies permettant d'obtenir des produits de haute qualité ;
- **Des potentialités forestières élevées mais insuffisamment valorisées**
 - Fort potentiel ligneux (essences commerciales), non-ligneux (PFNL) et écotouristique ; mais ces ressources sont insuffisamment valorisées à cause des contraintes liées à la production, transformation et aux marchés.
 - En 2006 AVILSO a produit 134 m3 de bois débités, quant au GICCFB5, il a vendu seulement 139,11 m3 de bois débités sur les 1050,8 m3 autorisés par le certificat annuel d'exploitation ;

Le modèle entrepreneurial actuel : états des lieux (2/5)



- **Revenus des forêts communautaires**
 - Mode de gestion surtout caractérisé par une absence de transparence et d'outils de gestion
 - Revenus orientés essentiellement vers les réalisations à caractère social : l'amélioration de l'habitat, la réhabilitation des chapelles, construction des maisons communautaires, la mise en place des palmeraies villageoises, construction de point d'eau, la construction des salles de classe, le paiement des salaires d'enseignants vacataires, etc.
 - Gestion de ces revenus est très souvent caractérisée par un manque de transparence, des pratiques hétérodoxes et des détournements de fonds.

Le modèle entrepreneurial actuel : états des lieux (3/5)



- **Des partenariats fragiles avec les sociétés forestières et d'autres opérateurs économiques**
 - Partenariats conclus avec les opérateurs économiques rarement à l'avantage des communautés;
 - Toutefois quelques partenariats ont permis aux organisations locales de vendre localement leurs produits de sciage et surtout de valoriser certaines essences.

Le modèle entrepreneurial actuel : états des lieux (4/5)



- **De réelles opportunités de marchés pour les organisations, mais des difficultés et obstacles pour la commercialisation**
 - Produits des organisations locales vendus sur le marché international à travers des intermédiaires ;
 - Principaux concurrents sur le marché local : exploitants illégaux;
 - Principales difficultés pour la commercialisation des produits forestiers : (i) absence de filière de commercialisation de PFNL, (ii) malhonnêteté de certains opérateurs économiques qui ne respectent pas toujours leurs engagements vis-à-vis des communautés, (iii) enclavement de certains villages (iv) faible qualité des produits, (v) difficultés de respecter les délais de livraison, (vi) faible niveau concurrentiel par rapport aux sociétés forestières, (vii) absence de moyens financiers pour supporter les charges de commercialisation, (viii) faible capacité des responsables des organisations communautaires en matière de marketing et de négoce.

Le modèle entrepreneurial actuel : états des lieux (5/5)



• Des financements difficiles à trouver

- Difficulté d'accès au crédit formel dans les institutions bancaires ou de micro-finance ;
- Mobilisation de l'épargne locale (tontines), mais montant faible;
- Financement par les élites, mais risque de prédation des ressources par ces dernières;
- Acquisition du matériel à crédit auprès des partenaires ou des sociétés forestières, mais conditions de remboursement des « crédits pour matériel » généralement floues;
- Les 10% de la redevance forestière annuelle RFA qui reviennent aux populations, sont dépensés pour le compte de la commune et au détriment des communautés ;
- Mise en place par l'Etat camerounais du projet RIGC (Renforcement des Initiatives de Gestion des Ressources Forestières Communautaires et fauniques), qui intervient dans trois volets : la rédaction des plans simples de gestion (PSG), la formation et l'équipement en matériel d'exploitation et de transformation des produits forestiers.

Les principaux défis (1/3)



• Concilier les objectifs de développement local et de gestion durable des ressources forestières

- Insuffisance des revenus tirés des forêts communautaires pour impulser le développement local et contribuer durablement à l'amélioration des moyens d'existence et de bien-être des communautés;
- Antagonisme entre les investissements dans la gestion durable de la forêt communautaire d'une part, et la nécessité de générer des revenus individuels ou de réaliser des investissements de «développement local » d'autre part;
- Nécessité de prendre en compte les dimensions sociales et environnementales dans les choix opérés dans la gestion des forêts communautaires;

Les principaux défis (2/3)



- **Identifier des mécanismes de financement durable des forêts communautaires**

- Partenariat entre l'Etat, les collectivités décentralisées, et la société civile pour faciliter le développement et la mise en œuvre des mécanismes de financement plus durables;
- Développer plus de synergie entre la RFA et les ressources générés par les forêts communautaires;

Les principaux défis (3/3)



- **Promouvoir le développement des activités génératrices de revenus**

- Identifier les besoins prioritaires des populations ;
- élaborer des mécanismes durables d'appui à la mise en œuvre des activités génératrices de revenus ;

Quel modèle entrepreneurial? (1/5)



Critères d'analyse du modèle entrepreneurial adapté aux forêts communautaires

- **La viabilité sociale**

- plus grande participation des populations;
- prise en compte des intérêts des populations dans la gestion et l'utilisation des revenus tirés de l'exploitation des ressources forestières;
- plus grande implication des populations dans le contrôle et la prise de décision;
- transparence administrative dans la gestion des ressources,
- meilleure vie démocratique;
- représentativité de toutes les composantes de la communauté,
- capacité de négocier des accords/partenariats équitables avec les divers groupes d'intérêts intervenant dans la foresterie communautaire;
- crédibilité vis-à-vis des autres acteurs.

Quel modèle entrepreneurial ? (2/5)



- **La viabilité économique**

- Amélioration de la gestion (transparence dans la gestion) ;
- Développement du savoir faire (formation et emploi) ;
- rechercher des financements pour des investissements durables ;
- Développement des stratégies pour améliorer la rentabilité économique des forêts communautaires.

Quel modèle entrepreneurial? (3/5)



- ***Viabilité institutionnelle***

- bonne circulation des informations;
- disponibilité des responsables des organisations,
- tenue régulière des réunions et compte rendu régulier (accountability) ;
- maîtrise des fonctions et rôle par les responsables,
- prise en compte de l'équité genre;
- accès libre des membres aux documents;
- planification des activités ;
- bonne tenue des documents administratif et de gestion ;
- prévention et gestion des conflits.

Quel modèle entrepreneurial? (4/5)



- ***Plusieurs options***

- Restructuration des organisations locales : i) soit en fonction des filières (bois, PFNL, services environnementaux, ...), ii) soit selon les fonctions économiques (production, transformation, de commercialisation);
- Mise en place progressive des petites entreprises rurales forestières qui s'occuperont de la mise en œuvre des activités économiques, les organisations actuelles se focalisant sur le volet social ;
- Adaptation du mode de fonctionnement et gestion des organisations actuelles aux normes entrepreneuriales;

Quel modèle entrepreneurial ? (5/5)



- **Le modèle entrepreneurial adapté pour la gestion des forêts communautaires**
 - Le modèle entrepreneurial le plus approprié est le modèle qui combine le modèle associatif pour l'ancrage social et le modèle entrepreneurial pour la mise en œuvre des activités économiques.

**Merci de votre aimable
attention**

