



Groupe Rougier



DIAGNOSTIC ET  
RENFORCEMENT DU  
MODELE DE GESTION DES  
PROJETS DE  
DEVELOPPEMENT  
COMMUNAUTAIRES DE LA  
SFID A DJOUM

# Rapport de mission & Résumé public

avril 2014





Terre Environnement Aménagement

DIAGNOSTIC ET  
RENFORCEMENT DU  
MODELE DE GESTION  
DES PROJETS DE  
DEVELOPPEMENT  
COMMUNAUTAIRES DE  
LA SFID A DJOUM

# Rapport de mission & Résumé public

## AUTEURS

**Marie-Luce BiaZafinikamia**

TEREA

ml.bia-zafinikamia@gmail.com



## SOMMAIRE

---

<b>1. DESCRIPTION DE LA MISSION .....</b>	<b>7</b>
1.1 Chronogramme de mission.....	7
1.2 Les principales réalisations de la mission .....	10
<b>2. RESUME DE LA MISSION.....</b>	<b>12</b>
2.1 Les outils et méthodes du diagnostic social .....	12
2.1.1 Le Modèle SWOT.....	12
2.1.2 L'Analyse des parties prenantes.....	13
2.1.3 Entretien, réunion de groupe ou « focus Group » .....	14
2.2 Les principales difficultés rencontrées et les mesures correctives. ....	15
2.3 Identification et mise en œuvre des projets des micro-projets de développement....	16

## FIGURES

---

Figure 1 : Schéma du modèle SWOT.....	13
---------------------------------------	----

## ACRONYMES

---

APIFED	Appui à l'Autopromotion et à l'Insertion des Femmes, Jeunes et Désoeuivrés
CAFED	Cercle des Associations Féminines pour le Développement
EFIR	Exploitation Forestière à Impact Réduit
HSE	Hygiène Sécurité Environnement
HVC	High Value Conservation
SFID	Société Forestière et Industrielle de la Doumé
SWOT	Strenght Weakness Opportunities Threats
ZYL	Zerca y Lejos



# 1. DESCRIPTION DE LA MISSION

## 1.1 Chronogramme de mission

Dates	Activités	Lieu
09/02/2014	Voyage Paris -Douala	
10/02/2014	- Réunion avec l'équipe de la cellule de développement pour comprendre la situation de la SFID à Mokabi - Lecture de la documentation sur la SFID Mokabi	Mokabi
11/02/2014	- Interviews avec les vendeurs de marché, les femmes des travailleurs, les propriétaires des moulins à farine de manioc (foufou) - Consultations des documentations - Entretien avec la sociologue de Mokabi-Rougier - Rencontre avec le chef du village de Lola	Mokabi/ Pokala
12/02/2014	- Interview du chef des ressortissants de la RDC, les peuples autochtones.	Lola
13/02 /2014	- Interview avec les ressortissants de la RDC et le vendeur de la viande de boeuf - Restitution à l'équipe d'assistance technique	Lola
14/02/2014	- Voyage Mokabi-Pokola - Réunion avec le Directeur d'exploitation et présentation des enjeux de la mission	
15 /02/2014	- Entretien avec les Responsables de l'exploitation forestière a impact réduit (EFIR), activités socio-économiques. - Documentation : plan d'aménagement, plan de gestion des ZDC et rapport d'évaluation des zones défrichées sur la ZDC de Kabo et Pokola, et la zone agricole de Loundougou - Visite du pisciculteur, des maraichers, de la ferme avicole (Sangha vision plus) - Entretien avec de familles de population autochtone.	CIB Pokola
16/02/2014	- Visite du site de Kabo - Entretien avec les chefs de site de Kabo et l'UICN - Visite des hangars abritant les activités de la scierie déplacée pour Loundougou - Visite de l'économat de Kabo (alimentation compris la boucherie)	CIB /Kabo
17/02/2014	- Visite de la radio communautaire Bisso na Bisso - Visite du marché (interviews des vendeurs viande de brousse et poissons d'eau douce) - Visite des boucheries - Entretien avec la chargée des aspects genre	CIB/Pokola

18/02/2014	Voyage Pokola-Ouessou / Ouessou-Brazzaville	
19/02/2014 au 21/02/2014	Formalité visa	
22/02/2014	Voyage Brazzaville-Douala	
23/02/2014	Voyage Douala-Djoum	
24/02/ 2014	<p><b>-Discussion générale sur le déroulement de la mission et revue détaillée du modèle de gestion des projets communautaires de la SFID.</b></p> <p>- Etude du cadre institutionnel de la gestion du volet social externe: rôle et positionnement des cadres administratifs (Maire, Sous-préfet), chefs de village, ONG, Comité Riverain.</p> <p>- Discussion sur les attentes de la SFID concernant la gestion des projets communautaires avec l'équipe sociale et la cellule d'aménagement.</p> <p><b>Réunion avec le Président du Comité Riverain.</b> L'objet de la réunion : comprendre les méthodes employées par le Comité Riverain pour évaluer les projets communautaires en cours.</p> <p>Proposition d'une séance de formation de tous les membres du Comité Riverain sur l'utilisation des documents de suivi « clé en main » élaborés par le SFID qui devront être remplis et transmis à la SFID régulièrement.</p> <p><b>Elaboration d'un nouveau modèle de gestion</b> de projet à partir des dysfonctionnements identifiés dans le processus de gestion actuel</p>	<p>SFID</p> <p>SFID</p> <p>SFID</p>
25/02/2014	<p><b>Visite du site.</b></p> <p>Visite des économats et des réfectoires des travailleurs du site de la SFID.</p> <p>Visite de l'usine et des fabriques de charbon de bois à partir des déchets de bois de SFID dans les villages voisins de l'usine.</p> <p>Visite de la pépinière de la SFID</p> <p>Discussions avec le chef de site de la SFID et l'équipe sociale sur la possibilité de développer des activités HIMO (Haute Intensité de Main d'œuvre) au sein de la SFID.</p> <p>Projet identifié : Récolte de graines pour la pépinière par les populations Baka et constitution de pépinière dans les villages pour contribuer à l'effort de reboisement de la SFID.</p>	SFID et Djoum



26/02/2014	<p><b>Visite chez les peuples autochtones</b></p> <p>Réunion publique avec les notables des campements Baka de Miatta et Ando'o ainsi que les CPF en charge des peuples autochtones et un représentant de l'ONG ZYL pour proposer le projet de collaboration avec la SFID sur l'activité de reboisement.</p> <p><b>Séance de travail avec le pépiniériste de la SFID</b> pour discuter de la faisabilité d'inclure les populations autochtones dans l'activité de reboisement.</p>	Miatta Ando'o
27/02/2014	<p><b>Elaboration de la fiche de proposition de projet et de la fiche de suivi de projet.</b></p> <p>En vue de la formation des membres du comité riverain à l'évaluation des projets et du lancement de l'appel à projet.</p> <p><b>Revu et correction du document concernant la stratégie Baka</b> de la SFID Mbang pour adapter le document à SFID Djoum.</p>	SFID
28/02/2014	<p><b>Réunion de formation du comité de riverain en charge du suivi des projets communautaire.</b></p> <p>Objectif de la formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expliciter le nouveau système de sélection</li> <li>- des projets de la SFID (sur appel d'offre)</li> <li>- Sensibiliser sur le financement conditionné aux performances du projet</li> <li>- Former les membres du comité de suivi à l'utilisation de la fiche de suivi de projet élaborée de manière à faire ressortir les performance du projet.</li> </ul>	Sous préfecture de Djoum
01/03/2014	<p><b>Séance de travail avec le responsable financier de la SFID.</b></p> <p>Faire un point sur le budget alloué à la caisse de développement sociale et à son utilisation sur les 4 dernières années.</p>	Miatta
	<p><b>Rencontre avec les directions des ONG APIFED et CAFED</b></p> <p>pour présenter le nouveau modèle de gestion de la SFID ainsi que les critères d'éligibilité des projets qui seront devront être présentés aux appels à projet de la SFID.</p>	Ando'o
02/03/2014	<p><b>Préparation du lancement du premier appel à projet</b></p> <p>Conception des affiches, préparation de la présentation de la fiche de présentation de projet, planifier les interventions des différents accompagnateurs.</p>	SFID
03/03/2014	<p><b>Lancement du premier appel d'offre dans le village d'Avebe en réunion publique</b></p>	Avebe
04/03 /2014	<p><b>Rencontre avec les représentants de la ZYL</b></p> <p>Proposition de partenariat entre la ZYL et la SFID pour la mise en œuvre du projet d'appui</p> <p><b>Séance de travail avec la cellule sociale</b> pour établir le plan d'action des mois à venir.</p> <p><b>Restitution de la mission au responsable de la cellule d'aménagement et responsable de site.</b></p>	ZYL Djoum
05/03/2014	<p><b>Voyage Djoum_Douala</b></p> <p><b>Restitution de la mission au bureau de la SFID à Douala</b></p> <p><b>Voyage Paris-Douala</b></p>	

## 1.2 Les principales réalisations de la mission

- 1) **Formulation d'un nouveau modèle de gestion** qui se caractérise par un financement par tranches successives, dont l'octroi est conditionné aux **performances des projets**.

Ce fonctionnement répond aux attentes formulées par la SFID et sert les intérêts du développement communautaire de la localité car il implique un suivi rigoureux des projets et une obligation de résultat de la part des populations.

- 2) **Réunion avec les principales parties prenantes** afin de leur présenter le nouveau modèle de gestion et établir avec elles de nouveaux **contrats sociaux** c'est-à-dire les nouvelles règles de gouvernance décidées par la SFID quant à la gestion des projets communautaires et les obligations qui en résultent pour les parties prenantes

- ◆ **Le Comité Riverain**, composé notamment de l'administration locale (préfet et sous-préfet) des représentants des chefferies traditionnelles (chefs de canton) et des chefs de village. Le comité riverain est l'instance responsable du suivi des projets de développement communautaire a été saisie lors d'une réunion publique avec la SFID afin que ses membres soient formés à l'utilisation de la nouvelle fiche de suivi des projets. Cette démarche avait un double objectif : sensibiliser le comité riverain à la politique de gestion sociale externe de la SFID et garantir une évaluation optimisée des projets.
- ◆ **Les populations locales** du village d'Avebe ont été consultées et informées du nouveau modèle de gestion de la SFID lors du lancement de l'appel à projet. Elles ont été sensibilisées sur les attentes de la SFID quant aux projets qu'elle soutient ainsi que sur les obligations qu'elles ont vis-à-vis de la SFID lorsque cette dernière finance un projet c'est-à-dire i) une obligation de rendre des comptes ii) obligation de performance.
- ◆ **Les populations Baka ont été consultées dans deux campements (Miatta et Ando'o)** pour identifier les besoins prioritaires de ces communautés en dialoguant avec leur principaux représentants lors d'une réunion publique (qui a fait l'objet d'un procès-verbal conservé à la SFID). Par ailleurs ces réunions ont permis de discuter avec les populations de la faisabilité d'un partenariat entre elles et la SFID pour l'activité de reboisement.
- ◆ **Les ONG locales** qui ont été identifiées comme étant des partenaires à privilégier dans le développement des projets communautaires. Les ONG APIFED, CAFED et ZYL ont été choisies pour leurs programmes d'action ciblés particulièrement sur les femmes (pour l'APIFED et le CAFED) ainsi sur les Baka pour la ZYL. Les ONG ont été informées du nouveau modèle de gestion de projet de la SFID afin qu'elles puissent appuyer les communautés dans l'élaboration de leurs demandes de financement en répondant précisément aux critères de sélection de la SFID.

### 3) Expérimentation du premier lancement d'appel à projet

Dans le village d'Avebe lors d'une consultation publique. Les propositions de projet conformes aux critères d'éligibilité devront être présentés à la SFID dans un délai d'un mois.

### 4) Conception de nouveaux outils de gestion

Pour que les demandes de financement répondent de façon précise aux attentes de la SFID, **une liste de critère d'éligibilité des projets** a été produite et diffusée aux parties prenantes. Ces critères apparaissent dans **la fiche de proposition de projet unique** conçu spécialement pour les porteurs de projet désireux de solliciter un financement de la SFID. Elle devra être retirée auprès de la cellule sociale de la SFID et dûment remplie pour toute demande de financement de projet communautaire.

Afin d'assurer un suivi effectif produisant les informations pertinentes à la SFID pour juger de l'avancement du projet et ces performances, **un formulaire de suivi de projet** à l'usage des membres du comité riverain a été conçu.

### 5) Ebauche d'une stratégie sociale externe spécifique pour les Baka avec la conception d'un projet incluant les populations autochtones à l'activité de reboisement.

## 2. RESUME DE LA MISSION

---

### 2.1 Les outils et méthodes du diagnostic social

Une assistance technique visant à améliorer les processus et les méthodes du volet social externe d'une société forestière doit consister en premier lieu à faire un diagnostic du modèle de gestion existant. Les objectifs principaux sont les suivants :

- ◆ Comprendre le(s) processus interne(s) de prise de décision et de mise en œuvre des actions.
- ◆ Comprendre l'environnement dans lequel opère l'entreprise
- ◆ Evaluer les moyens dédiés au fonctionnement de la cellule sociale
- ◆ Estimer la *capacité* de l'équipe sociale à intégrer des changements de procédures.

Ces objectifs sont les étapes nécessaires pour identifier les dysfonctionnements et de leurs origines et pouvoir proposer des solutions correctives à la fois réalisables compte tenu des ressources et capacités internes dont l'entreprise dispose (ou peut disposer) et opérantes dans le contexte social, culturel et institutionnel dans lequel s'inscrit ses activités.

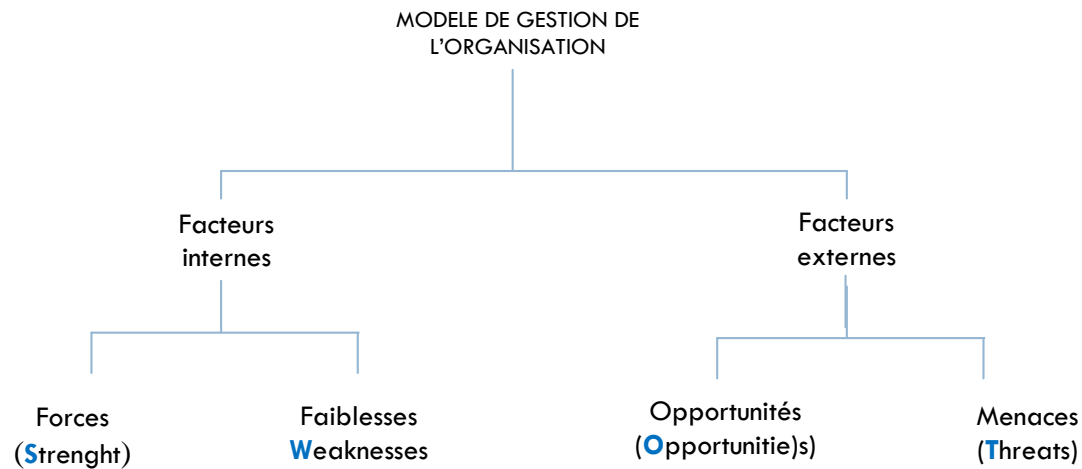
Cette section présentera les méthodes et les outils ont été utilisés lors de cette mission pour réaliser le diagnostic.

#### 2.1.1 Le Modèle SWOT

Le modèle SWOT dont l'acronyme signifie Forces, Faiblesses, Menaces et Opportunités est couramment utilisé en gestion des organisations. C'est un exercice doit être effectué en réunissant l'équipe sociale et la cellule d'aménagement, les responsables (chef de site, responsable de la certification, responsable HSE, responsable du personnel) et toute personne dont les fonctions permettent d'apporter une matière et un point de vue sur le fonctionnement du volet social. La discussion doit être ouverte sur une description précise du fonctionnement du volet social externe. Cette phase descriptive doit permettre de mettre en évidence les principaux modes de contribution de l'entreprise au développement local (financement de projets, dons, construction d'infrastructure, cotisation à une caisse dédiée au développement communautaire etc.). Idéalement les processus, les acteurs impliqués à chaque étape et leur rôle doivent être schématisés dans un diagramme synthétique. Sur la base de cette représentation, les membres permet à tous de s'exprimer librement sur l'organisation de la société, la qualité de sa communication et de ses interactions avec l'extérieur en matière de développement communautaire, les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des activités au quotidien, les rapports de force ou les alliances avec les acteurs internes et externes.

Il est important que cette analyse globale soit **participative** et ne découle pas uniquement des seules observations de l'expert technique. Cela permet d'une part d'optimiser l'information mais aussi d'amener les équipes à réfléchir sur leur propre modèle de gestion. Cette démarche **auto-évaluative** assoie la légitimité et le bien fondé des changements induits par les propositions qui seront faites par la suite par l'expert technique parce qu'elles découleront d'un travail collectif, impliquant les acteurs chargés de leur mise en œuvre.

Figure 1 : Schéma du modèle SWOT



Les forces et les faiblesses sont dépendants de la dynamique et des compétences internes de la société alors que les opportunités et aux menaces sont produites par le contexte extérieur. Cette nomenclature permet de dissocier les éléments sur lesquels l'entreprise peut agir car ils sont inhérents à sa structure et son mode de fonctionnement de ceux qu'elle ne pourra changer qu'au travers d'une action impliquant un ou plusieurs acteurs externes (comme par exemple les autorités locales ou les chefs traditionnels locaux). Les opportunités et menaces, du fait de leur nature exogène, peuvent s'avérer être des paramètres inchangeables que la société devra intégrer comme tels dans sa politique de gestion de sociale.

Le caractère Ce qui amène à investiguer le rôle et le poids institutionnel des acteurs en présences, la nature de leurs interactions et leur motivations.

### 2.1.2 L'Analyse des parties prenantes

La première étape de l'élaboration de l'analyse consiste à identifier les parties prenantes c'est-à-dire les personnes, groupes de personnes ou institutions qui ont accompagneront, développeront ou auront un impact dans la mise en œuvre du développement communautaire autour de la concession forestière et de prendre en comptes ces intérêts pour que les projets fonctionnent de manière optimale.

Plus particulièrement dans le cas d'un développement local promu au travers de la mise en œuvre de micro-projet de développement comme c'est ici le cas, les parties prenantes sont toutes les personnes, groupes ou institution ayant un intérêt dans la réalisation du projet.

Il faut réussir à comprendre ces intérêts pour pouvoir mettre en place les mécanismes de coopération ou de contrôle qui permettront de concilier les attentes des parties prenantes et la réussite du projet.

Idéalement, la compréhension des enjeux que représente un projet communautaire pour une partie prenante donnée se fait au moyen d'un entretien lorsqu'il s'agit d'une personne ou d'une réunion de groupe communément appelé « focus group » dans le champ de la méthodologie des sciences sociales.

### 2.1.3 Entretien, réunion de groupe ou « focus Group »

Cet outil est essentiel pour connaître les réelles motivations des parties prenantes **qui ne sont pas nécessairement identifiables à priori**. L'un des écueils fréquents dans la l'élaboration des stratégies sociales est de **postuler** les intérêts (par extension les besoins et attentes) des acteurs sans les consulter au préalable ce qui amène à formuler des projets inopérants ou inefficaces qui ne sont pas conçus de manière à fédérer tous les acteurs autour de leur réussite.

La réussite des entretiens est des focus group dépend d'abord la compréhension de l'objet de la réunion. Dès la prise de rendez-vous et par la suite au début de l'entretien ou du focus group, l'objet de la réunion doit être rappelé clairement. La discussion doit être un échange guidé par l'expert mais doit laisser la latitude maximale aux parties prenantes pour exprimer leurs attentes.

Dans le cas de focus qui sont tenus dans les villages auprès des populations locales, il est fortement conseillé d'être assisté d'une personne capable de parler la langue vernaculaire de l'auditoire quand bien même les personnes présentes comprennent le français.

Par ailleurs, pour les focus group il est préférable de faire remplir une fiche présence ainsi que de produire un procès-verbal de réunion qui devra être signé par les parties en présence.

## 2.2 Les principales difficultés rencontrées et les mesures correctives.

Les difficultés rencontrées lors de cette mission en particulier mais qui sont de manière générale des obstacles récurrents en matière de gestion sociale externe :

- **Le manque d'information démographique concernant les populations visées par la politique de développement communautaire.**

Les recensements de population nationaux sont souvent obsolètes et les autorités locales ne tiennent pas nécessairement à jour leurs informations relatives à la démographie de la localité. Or, cette donnée est cruciale pour dimensionner un projet communautaire et son financement.

Pour pallier ce manque, il faut recourir aux études sociales (études d'impacts, plan d'aménagement, étude HVC) et se rapprocher des ONG locales travaillant avec les populations, en recoupant ces différentes sources d'information, il est possible d'obtenir des ordres de grandeurs fiables.

- **Le manque de disponibilité de certaines parties prenantes**

Les autorités locales et les populations ont parfois été difficiles à mobiliser pour une rencontre car le calendrier de la mission interférait avec l'agenda de leurs activités.

Afin de pouvoir rencontrer toutes les acteurs pertinents pendant le temps qui était imparti à la mission d'assistance technique, il a fallu solliciter les adjoints des représentants locaux lorsque ces derniers ne pouvaient être présents.

Pour les prochaines phases de cette mission, il faudra anticiper les prises de rendez-vous et les planifier si nécessaire *avant* le début de la mission.

- **Le manque d'informations précises quant aux montants des financements dédiés au volet social externe.**

Les fonds alloués au développement communautaire varient d'une année sur l'autre et les modalités de fixation de ce budget demeurent imprécises.

La triangulation des informations relatives au financement émanent du service comptable, de la cellule sociale et des enregistrements de versements à la trésorerie communale a permis de reconstituer le montant du budget de la caisse de fonds sociale.

## 2.3 Identification et mise en œuvre des projets des micro-projets de développement

Les critères d'identification des micro-projets de développement dépendent avant tout de la ligne directrice que s'est fixée la société qui finance ces projets en matière de développement communautaire.

En l'occurrence, pour la SFID défini 2 critères généraux incontournables :

- ◆ Les projets doivent être générateurs de revenu  
Ce qui exclut a priori le financement de projet d'infrastructure
- ◆ Les projets doivent bénéficier à toute la communauté  
Ici la communauté désigne avant tout le village. Le fait qu'un projet bénéficie à tous ne signifie pas qu'il doit être porté par tous.

La société a aussi défini des axes de développement prioritaire ce qui l'amène à promouvoir en priorité les types de projet suivants :

- ◆ Les projets impliquant des groupes constitués de femmes
- ◆ Les projets favorisant l'insertion des communautés Baka dans le développement local
- ◆ Les projets proposant une alternative à la consommation de viande de brousse
- ◆ Les projets d'agriculture
- ◆ Les projets innovants

Outre ces critères spécifiques aux choix d'orientation des sociétés, il convient de répondre aux questions suivantes d'ordre plus général, pour choisir un projet de développement communautaire :

- ◆ Le projet améliore-t-il les conditions de vie des populations?
- ◆ A quel besoin spécifique de la population le projet répond t-il aux besoins de la population ?
- ◆ Existe-t-il des microprojets du même genre dans le village ?
- ◆ Le village a-t-il par le passé déjà bénéficié d'un appui de la société?
- ◆ Quels sont les résultats finaux que le microprojet doit atteindre?
- ◆ Le financement demandé est-il en adéquation avec les dimensions du projet ?
- ◆ Les porteurs du projet ont-ils les compétences techniques et organisationnelles de mener le projet à bien ?
- ◆ Est-ce qu'il existe des appuis techniques disponibles pour accompagner la réalisation du projet au moins au démarrage ?
- ◆ Le microprojet est-t-il porté un groupe de personne du village uniquement?
- ◆ Les performances du projet sont-elles évaluables sur des critères objectifs ?