

Termes de référence

Diagnostic et renforcement du modèle de gestion des projets de développement communautaires de la SFID à Djoum (Cameroun) et au Nord Congo (Mokabi & CIB)

1. Contexte

Il est certain qu'aujourd'hui, les modalités légales et FSC de la gestion forestière offrent un grand potentiel de développement local, souvent très mal valorisé. En effet, les communautés riveraines bénéficient d'un accès à des fonds (% de la RFA, contribution des concessionnaires) qui pourraient être l'élément catalyseur d'investissements liés à des microprojets générateurs de revenus et contributifs au développement local.

Cependant, ce n'est pas le métier des forestiers qui pour améliorer leur impact sur le développement local ont un besoin crucial d'être guidés, orientés techniquement (sur les plans agronomique, sociologique et mécanismes de micro-financement des activités génératrice de revenus).

LA SFID Djoum pour inscrire ses activités dans le cadre d'une gestion forestière durable et socialement responsable a mis en place une politique de gestion sociale externe dans le but de promouvoir le développement communautaire. Elle accompagne la mise en œuvre de projets et d'actions au niveau local au profit des populations riveraines. L'accompagnement qu'offre la SFID se traduit par l'octroi de financements mais aussi par la mise à disposition d'appuis techniques, logistiques et humains aux projets qu'elle juge réalisables et profitables aux communautés riveraines de l'UFA. Ces projets sont divers et se déclinent dans différents secteurs d'activité allant de l'éducation à l'agriculture en passant par l'élevage.

Cependant, malgré les efforts et les moyens mis en œuvre que centralise et redistribue l'équipe sociale dédiée à la réalisation de la politique sociale externe de la SFID, les résultats sont jugés insuffisants au regard de l'investissement engagé. C'est pourquoi la SFID, désireuse d'améliorer ses performances en matière de gestion sociale externe et de porter les projets communautaires vers une meilleure effectivité souhaite revoir sa méthode de gestion de projet de développement local.

Dans ce contexte, le Consultant étudiera entre autres, la faisabilité de diminuer la part des travaux mécanisés sur les concessions forestières de Djoum et de Mokabi au profit de travaux à haute intensité de main d'œuvre (HIMO) par le biais desquels, il serait peut-être possible d'impulser le développement local et d'améliorer le niveau de vie des travailleurs tout en diminuant l'impact négatif de l'exploitation sur l'environnement et la biodiversité.

La nature des travaux HIMO concerne le plus souvent des travaux de construction et/ou réhabilitation d'infrastructures de base (routes, fossés de drainage, hydraulique villageoise, petits barrages, ponts), plantation d'arbres ou reboisement, constructions sociales (écoles, dispensaires,...) où l'intensité de la main d'œuvre peut atteindre un niveau très élevé, parfois 80%.

Cette mission a pour objet de venir en appui sous la forme d'un diagnostic du modèle de gestion des projets de développement de la SFID ainsi que d'arriver à la formulation d'un contrat social avec les communautés riveraines. Ce diagnostic et le contrat social serviront de base à la réflexion pour de nouveaux outils de gestion de projet social. En effet, l'analyse détaillée des procédures internes et la mise en place d'une démarche consultative sont indispensables à la conception d'une gestion améliorée des projets de développement communautaire.

2. Objectifs et planification de l'étude

Le travail d'analyse devra aboutir à la réalisation des objectifs suivants :

- 1) Identifier *les forces et les faiblesses* de la méthodologie actuelle de gestion des projets et formuler des *solutions* correctives.
- 2) Etablir les bases d'un *contrat social* avec les communautés locales, c'est-à-dire un accord passé formel passé entre les habitants du village et la SFID concernant la gestion des projets de développement communautaire.
- 3) Entamer la réflexion sur de nouvelles *méthodes de sélection et de suivi* des projets communautaires avec *les communautés villageoises* sur la *base du contrat social*.

La réalisation de ces objectifs est incontournable avant de passer à la formulation d'une nouvelle stratégie de sélection des projets et à la mise en place de nouveaux outils de suivi des projets.

C'est pourquoi cette première mission, la phase 1, a pour objet d'effectuer un travail préalable d'analyse, de réflexion et de concertation avec les communautés locales et les diverses parties prenantes impliquées dans la gestion des projets.

Il conviendra après cette mission d'évaluation, d'ajuster les processus et la démarche sociale globale en fonction des problèmes qui auront été identifiés pendant cette première mission afin d'établir les conditions nécessaires à la conception d'une approche nouvelle de sélection, de mise en œuvre et de suivi des projets communautaires.

Cette seconde étape de conception d'une approche repensée de l'appui de la SFID aux projets communautaires, devra faire l'objet d'une deuxième mission. Cette phase 2, s'inscrit dans la continuité du travail effectué lors de la phase 1. Le temps entre les deux interventions sera mis à profit par l'équipe sociale pour appliquer et concrétiser les recommandations formulées durant la phase 1 à tous les projets en cours. La phase 2 fera l'objet d'une mission dont la méthodologie ne pourra être précisée qu'au sortir du travail d'analyse de la phase 1.

Enfin, une ultime étape, la phase 3, devra être prévue pour i) s'assurer que le protocole défini en phase 2 est opérationnel sur les nouveaux projets et que ces derniers répondent aux attentes des parties prenantes. Le cas échéant, des ajustements seront apportés ii) tester l'adhésion des projets anciennement sélectionnés à la dynamique de gestion projet nouvellement instaurée.

Les présents termes de référence ne concernent que la phase 1 de l'étude.

Au cours de la phase 1, le Consultant évaluera également la faisabilité de diminuer la part de certains travaux mécanisés sur les concessions forestières au profit de travaux à haute intensité de main d'œuvre (HIMO) par le biais desquels, il serait possible d'impulser le développement local et le niveau de vie des travailleurs des entreprises forestières, tout en diminuant leur impact négatif sur l'environnement et la biodiversité.

La nature des travaux HIMO concerne le plus souvent des travaux de construction et/ou réhabilitation d'infrastructures de base (routes, fossés de drainage, hydraulique villageoise, petits barrages, ponts), plantation d'arbres ou reboisement, constructions sociales (écoles, dispensaires,...) où l'intensité de la main d'œuvre peut atteindre un niveau très élevé, parfois 80%.

3. Méthodologie

3. 1 *Analyse du Modèle de gestion social existant*

Il s'agit de faire un état des lieux de la situation présente pour identifier les éventuels dysfonctionnements.

1) **Lister les attentes de l'équipe sociale, et de la direction générale, de la SFID quant aux projets qu'elle met en œuvre au profit de populations riveraines**

Cette toute première étape prend la forme d'une réunion en interne. Toute l'équipe sociale devra être présente ainsi que toutes les personnes d'autres services qui sont amenées occasionnellement à participer aux actions sociales (des rapprochements devront nécessairement être faits avec l'étude FHVC en cours avec NATURE+). Cette réunion sera animée et guidée sous la forme d'un « Brainstorming » qui devra aboutir sur une *liste des attentes* de la SFID quant aux résultats de ses investissements en matière de développement de projets communautaires.

Ce travail est le prérequis indispensable pour tester l'adéquation entre les objectifs à atteindre et les méthodes appliquées. Il est aussi à la base de la formulation d'indicateurs de performance.

Les conditions de faisabilité (économiques, droit et législation du travail, main d'œuvre disponible, contraintes organisationnelles du concessionnaire, impact sur l'environnement, etc.) permettant aux travaux HIMO de devenir un instrument efficace de la politique sociale de l'entreprise forestière (concessionnaire) auront été identifiées et commentées.

une gamme de travaux réalisables en HIMO sur l'exploitation forestière est identifiée. Pour chaque activité HIMO, une évaluation des hommes-jours nécessaires par unité (travail à la tâche : km, cubature, etc.) sera faite et un comparatif avantages/inconvénients sera établi en regard des critères FSC et de son coût d'opportunité face à une exécution mécanisée (prix du gasoil, âge des machines, etc.). A titre indicatif, citons les pistes de débardage dont l'ouverture manuelle peut être bénéfique au regard des critères 6 et 9 du standard FSC ;

2) **Obtenir un descriptif précis et détaillé de l'actuel modèle de gestion de projet**

Ce descriptif passera en revue chacune des étapes depuis la prise de contact avec les communautés villageoises jusqu'à la réalisation et au suivi du projet.

Pour chacune des étapes, il s'agira d'identifier :

- a) les acteurs impliqués
- b) le temps passé
- c) les ressources humaines/ financières et techniques engagées

Il permettra d'améliorer l'allocation des ressources en fonction des attentes précédemment formulées et d'identifier les pratiques manquantes où celles qui doivent être améliorées.

3) **Rassembler les connaissances et formuler la compréhension que l'équipe sociale a acquise l'environnement social et des besoins des communautés.**

Cette étape passe par la synthèse des documents, études, analyses dont dispose la SFID sur son environnement social mais aussi sur l'expérience et les interactions que les membres de la cellule sociale ont eues avec les communautés. Cette synthèse devra aboutir à la formulation *par les membres de l'équipe sociale* des besoins et des attentes des communautés.

4) Visites de terrain et consultation avec les communautés villageoises

Au terme des 3 premières étapes effectuées en interne, il faudra organiser une consultation publique dans 2 ou 3 villages « clé » sélectionnés préalablement par l'équipe sociale pour :

- a) confronter les besoins tels qu'exprimés par les villageois eux-mêmes et ceux identifiés par la SFID
- b) **exposer de façon claire et intelligible aux communautés et à leurs représentants les attentes de la SFID** lorsqu'elle entreprend la démarche d'accompagner un projet de développement communautaire.
- c) Recueillir les attentes des villageois lorsqu'ils sollicitent la SFID pour un projet de développement communautaire.

Ces réunions sont très importantes et permettent de dissiper les éventuelles incompréhensions, malentendus ou conflits qu'il pourrait y avoir entre la vision des communautés et celle de la SFID concernant le rôle de chacun dans la mise en œuvre d'un projet communautaire.

3.2 Constitution d'un contrat social

Sur la base des informations recueillies durant la phase consultative, l'équipe sociale devra rédiger un contrat social pilote, qui devra pouvoir être répliqué dans les différents projets en cours après validation par les parties prenantes. Ce contrat devra faire apparaître :

- a) Matrice des parties prenantes

C'est-à-dire les attentes de la SFID et celles des villageois quant aux projets qui sont mis en place et ceux à venir.

- b) Droits et Obligations des parties

Ici sont inscrits les responsabilités qui incombent à la SFID et celles qui incombent à la communauté dans la gestion des projets en cours dans le cadre de l'accord avec les communautés. Ainsi que les conditions d'application de leurs droits (droits de retrait du projet notamment).

Ce contrat doit faire l'objet d'un écrit validé par les représentants des communautés villageoises ainsi que par les représentants de la SFID.

3.3 Elaboration de nouveaux outils

Sur la base de ce contrat une réflexion pourra alors être entamée sur les thèmes suivants :

- a) La sélection des projets
- b) Les modalités de financement
- c) Le suivi des projets

4. Produits livrables

- Une **note d'évaluation** des méthodes et des procédures de gestion sociale de la SFID comprenant des recommandations pour une amélioration des procédés.

- Un **rapport de mission** présentant les activités de la mission, le calendrier et principales réalisations.

- un résumé public de la mission, incluant :

- Le descriptif des méthodes utilisées (SWPO - Force /faiblesse/ menaces/opportunités-, consultation publique, constitution de la matrice des parties prenantes)
- Les principales difficultés rencontrées et les moyens correctifs mis en place
- Un vade-mecum « sociologique » sur l'identification et la mise en œuvre d'un micro-projet de développement (questions à se poser, checklists, liste de recommandations) ;

5. Durée et nombre de jours de la mission

La mission aura une durée de 30 jours au total :

- 25 jours, voyage inclus, de terrain, au Cameroun (sur le site d'exploitation de la SFID et dans les villages riverains) et au Congo (sites de MOKABI et CIB)
- 5 journées pour la finalisation du dossier (rapport de mission et note d'évaluation sur les procédures) depuis le siège de l'expert.

A noter que le Consultant participera pour 12 à 15 jours à la mission sécurité alimentaire des bases vies de la CIB et de MOKABI au Nord Congo (avis de non objection n° 41) afin de renforcer cette mission et de capitaliser sur la concession SFID Djoum, l'expertise de la mission du Bureau pour le développement agricole (BDPA) attributaire du marché de la consultation « sécurité alimentaire des bases vies au Nord congo » au bénéfice des concessions CIB et MOKABI.