

#UNIVERSITSENGHOR

université internationale de langue française
au service du développement africain

DEVELOPPEMENT DE LA FORESTERIE COMMUNAUTAIRE AU GABON: PROJET DE CARTOGRAPHIE DE 50 FORETS COMMUNAUTAIRES POUR L'APPUI AUX FINANCEMENTS DES ACTIVITES ECONOMIQUES COMMUNAUTAIRES

Présenté par

LOUIS BERTRAND OGOULA IKINDA

Pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Administration-Gestion

Spécialité Management de projets

Le xx Mars 2017

Devant le jury composé de :

Prénom Nom Président

Titre et Université ou Etablissement de Rattachement

Prénom Nom Examineur

Titre et Université ou Etablissement de Rattachement

Prénom Nom Examineur

Titre et Université ou Etablissement de Rattachement

Remerciements

Je remercie tout d'abord **l'Eternel Dieu**, Le Tout Puissant, pour avoir permis un séjour en Alexandrie, riche en émotions, sous Sa protection. Gloire en son Nom, l'Egypte est sa terre.

Mes remerciements vont en l'endroit de l'ancien staff dirigeant sous la houlette de Monsieur **Albert LOURDE** et **Madame Danièle Bordeleau**, chef de département administration-gestion, pour leur accueil et encadrements tout au long de l'année 2015-2016.

Ensuite en l'endroit de la nouvelle équipe dynamique, portée par Monsieur **Thierry VERDEL**, nouveau recteur de l'université Senghor d'Alexandrie et Monsieur **Alioune DRAME**, chef de département Administration-gestion depuis 2016. Vos présences ne cessent d'apporter un souffle d'élan nouveau à cette prestigieuse université; par vos actions et ambitions. Celles-ci nous ont été des véritables leitmotiv en cette dernière ligne droite.

A notre secrétaire de direction Administration-gestion, madame **Suzanne Youssef**, vos orientations et rappels ont toujours valu leur pesant d'or.

A Monsieur **Dan RUGABIRA**, Représentant de la FAO au Gabon et à Sao Tomé et Príncipe, Coordinateur du Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique Centrale, pour m'avoir fait l'honneur d'effectuer ce stage au sein de cette représentation.

Particulièrement à Monsieur **Alain Karsenty**, Chercheur au CIRAD, **mon directeur de stage** qui a sus susciter l'envie de penser foresterie de manière participative. Ainsi qu'à, Monsieur **Jean Claude Nguingiri**, responsable du département forêt, pour m'avoir permis d'intégrer la Coordination nationale du Projet sous-régional intitulé:« Gestion durable du secteur de la faune sauvage et de la viande de brousse en Afrique centrale» GCP/RAF/455/GFF. Monsieur, Bon vent dans vos nouvelles fonctions à Rome.

Ma profonde gratitude au **corps professoral** du département administration-gestion pour leurs apports hautement multi-formes.

Enfin à tous les étudiants de la 15^{eme} promotions et ceux particulièrement du département Administration-Gestion. Bon vent à tous pour la suite!

Dédicace

Dédicace exclusive à mon épouse, **NKAMA EYIMA Sydalia**, qui en est ma partie double.

A nos cinq(5) bénédictions(**Lycia, Luce, Gabrielle, Honoré et Darsy**) afin qu'ils ne cessent de rêver d'apprendre à tout âge. Car l'école dans sa philosophie d'apprentissage continu reste le garant d'un lendemain incertain. Ne vous limitez jamais si vos capacités ne vous l'interdisent; Au risque d'atrophier la vision intrinsèque qui constitue le substrat réel de votre existence sur terre.

A ma mère, **NGUANGA Emilienne** sans qui, Dieu n'aurait utilisé mon existence. Une réponse peut-être tardive au regard de ton âge certes, mais pour ton œuvre sur la terre; cela est une fierté.

A mes frères et sœurs qui m'ont soutenu dans cette épreuve, d'une manière ou d'une autre sans relâche, que ce travail soit un plus dans l'œuvre familiale.

Mon pays le Gabon, dans sa marche effrénée vers une "démocratie"? Qu'un jour, il se rappelle que l'Afrique à déjà tout formé, des institutions panafricaines aux élites. Reste à chaque pays, comme le notre, d'interroger simplement le contenu de son vivier pour faire face aux défis actuels.

Enfin, à tous ceux qui liront ce modeste travail, qu'ils soient réactifs sans tabous; c'est l'ignorance qui enseigne afin de parvenir progressivement à la connaissance.

RESUME

Ce projet contribue à identifier les activités économiques finançables, alternatives à l'exploitation forestières dans les forêts communautaires, et améliorer le cadre de partage des bénéfices en faveur des communautés villageoises, enclavées entre les permis au Gabon. En effet, ceux-ci sont pris en application des dispositions de la loi 016/01 du 31 décembre 2001 portant Code forestier en République gabonaise. Leurs applications relèvent des insuffisances au regard des textes d'application. Certaines forêts communautaires sont à la dérive et d'autres à la remorque d'exploitants véreux. Du côté des bénéficiaires que doivent percevoir les communautés villageoises enclavées entre les permis forestiers, l'arrêté 105 qui définit les modalités du cahier de charges contractuelles est obsolète et fait l'objet de multiples interprétations par les concessionnaires forestiers. Le présent projet va prendre en compte un nombre d'acteurs multidisciplinaires impliqués afin de proposer des pistes d'accompagnements.

Mot-clefs

Les activités économiques alternatives, finançables, insuffisances, dérive, remorque, enclavées, cahier de charges contractuelles, obsolète, acteurs multidisciplinaires impliqués.

Abstract

This project contributes to identify the financeable economic activities and alternative to the forestry development in the community forests, and to improve the distribution framework of benefits in favor of village's communities, wedged between the different forester permits in Gabon. Indeed, those decisions are taken according to the law 016/01 of December 31st, 2001 in regards to the forester code in Gabonese Republic. The application of the dispositions outline insufficiencies as we consider the applicable texts of law. Some of the community forests are falling astray and others are subject the will of wormy permit owners. As for the benefits to be gained by the village's communities, wedged between forest's permits, the decree 105 which defines the contractual methods of the specifications is obscure and is the object of multiple interpretations by the different stakeholders. This project will take into account a number of multidisciplinary actors implied in order to propose pathways of solutions.

Key-words

Alternative economic activities, financeable, insufficiencies, drifts, trailers, wedged, contractual specifications, obscure, multidisciplinary implied stakeholders.

Liste des acronymes et abréviations utilisés

- AEAFB : Agence d'exécution des activités de la filière forêt-Bois
- BAD : Banque africaine de Développement
- CFAD : Concession forestière sous-aménagement Durable
- CIRAD : Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le Développement
- COMIFAC : Conseil des Ministres de la Commission des Forêts d'Afrique Centrale
- $D \geq 70$ cm : Diamètre supérieur à 70 cm pris à hauteur de poitrine d'homme
- DACEFI : Développement alternatif communautaire à l'exploitation forestière Illégale
- DD : Début-début
- DFCom : Direction des forêts Communautaires
- DFPE : Domaine forestier productif de l'Etat
- DFR : Domaine forestier Rural
- DGFAP : Direction générale de la faune et des aires Protégées
- FAO : Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'Agriculture.
- FC : Forêt Communautaire
- FD : Fin-début
- FDL : Fonds de développement Local
- FEMA : Federal Emergency Management Agency
- FF : Fin-fin
- GPS : Global position système
- LUTO : Laboratoire universitaire de tradition orale-Gabon
- OIBT : Organisation international des bois Tropicaux
- ONG : Organisation non Gouvernementale
- PERT : Program evaluation and review Technique
- PFE : Projet forêt et Environnement
- PFNL : Produits forestiers non-ligneux
- PESTEL : Politique économique social technique environnement Législatif
- PSG : Plan simple de Gestion
- RACI Responsable Assisté Consulté Informé
- SFC : Bureau sous-régional pour l'Afrique Centrale
- SWOT : Forces faiblesses opportunités Menaces
- UFA : Unité forestière d'Aménagement

Sommaire

REMERCIEMENTS.....	I
DEDICACE.....	II
MOT-CLEFS.....	III
ABSTRACT	IV
KEY-WORDS.....	IV
Liste des acronymes et abreviations utilises.....	V
INTRODUCTION GENERALE	7
PREMIERE PARTIE: LA FORESTERIE COMMUNAUTAIRE A NGOKOELA (OVAN/GABON): LEÇONS APPRIS ET PERSPECTIVES DANS LE CADRE DE CE MEMOIRE	14
CHAPITRE 1^{ER} : GENESE SYNOPTIQUE DE LA FORET COMMUNAUTAIRE AU GABON	15
SECTION 1 : DE L'APPROCHE INSTITUTIONNELLE A L'OBTENTION DU CADRE REGLEMENTAIRE EN COURS	15
SECTION 2: LE REGARD CROISE DE LA FORET COMMUNAUTAIRE AU GABON.	18
CONCLUSION PARTIELLE.....	19
CHAPITRE 2: LE CAS SPECIFIQUE DE LA COMMUNAUTE DE NGOKOELA A OVAN AU GABON	20
SECTION 1 : LOCALISATION ET INFORMATIONS GENERALES SUR LA FORET COMMUNAUTAIRE DE NGOKOELA VIA SON ETUDE PESTEL	20
SECTION 2 : LE CONTEXTE DE LA SUPERPOSITION DES DROITS.	24
CONCLUSION PARTIELLE	27
DEUXIEME PARTIE: APPROCHE MARKETING ET MANAGERIALE DE LA QUALITE DU PROJET.....	28
CHAPITRE 3 : APPROCHE MARKETING DU PROJET	29
SECTION1: PRESENTATION DU PLAN MARKETING DU PROJET.....	29
SECTION 2 L'ANALYSE DE LA SITUATION ET LA PROBLEMATIQUE.....	33
CONCLUSION PARTIELLE.....	37
CHAPITRE 4 : APPROCHE MANAGERIALE DE LA QUALITE ET DU PROCESSUS DU PROJET	38
SECTION 1: PRESENTATION ET EVALUATION DU PROCESSUS ACTUEL DE QUALITE	38
SECTION 2 L'APPROCHE MANAGERIALE DE LA STRATEGIQUE DE LA QUALITE ET DU PROJET.....	40
TROISIEME PARTIE: LE PROJET DE CARTOGRAPHIE PARTICIPATIVE DE 50 FC AU GABON POUR L'APPUIE AU FINANCEMENT DES ACTIVITES ECONOMIQUES COMMUNAUTAIRES	43
CHAPITRE 5 : LE MEMOIRE D'IDENTIFICATION DU PROJET	44
SECTION 1: LES NIVEAUX D'ATTENTES DU PROJET	44
SECTION 2: DE LA FORMULATION DU PROJET	45
CONCLUSION PARTIELLE.....	52
CHAPITRE 6 : PLANIFICATION OPERATIONNELLE ET CONTROLE DU PROJET.....	53
SECTION 1: L'ELABORATION DU MEMOIRE AVANT PROJET(MAP)	53
SECTION 2: LES OUTILS DE VISUALISATION; LE RESEAU PERTE ET LE GANTT	59
CONCLUSION PARTIELLE	58
CONCLUSION.....	59
BIBLIOGRAPHIE.....	60
Liste des tableaux	61
GLOSSAIRE	62
ANNEXES	63

INTRODUCTION GENERALE

1. Contexte et Justification

Le Gabon a adopté la Loi 16/01 portant Code forestier en République gabonaise le 31 décembre 2001. Celle-ci définit le nouveau cadre réglementaire en matière de gestion durable des forêts et implique les populations locales à travers le concept de «Forêt Communautaire»(FC). La FC est un processus qui vise la prise en compte de la plurifonctionnalité des forêts et les différents acteurs impliqués. En effet, le cadre réglementaire actuel a permis la création de quinze(15) forêts communautaires dans quatre provinces du pays depuis 2012. Aujourd'hui, plus de 50 demandes d'attribution sont en cours de traitement au sein des services compétents¹ .

En revanche, les premiers résultats des sites pilotes et des FC régulièrement attribués révèlent de nombreux dysfonctionnements: la reconnaissance et la protection des droits des communautés forestières est ancienne et remonte aux années 1946, les concessions forestières, les Aires protégées, les permis miniers se superposent aux droits des communautés, le niveau de compréhension des communautés face au processus paraît obscur, les canaux de diffusion de textes de lois en la matière sont faiblement exploités en faveur des populations locales, la présence des parcs et des concessions forestières réduisent l'espace coutumier villageois et enfin le partage des retombées bénéfiques de la forêt manque d'un cadre conceptuel élaboré².

De ces faits, la forêt communautaire questionne un ensemble d'objets à prendre en compte à savoir: Le lien que l'Etat entretient avec les communautés(question de la représentativité), celui du secteur privé et des populations locales, enfin les enjeux administratifs, financiers, de genres et identitaires³ que la gestion du secteur forêt et ses rapports engendrent. Le cas actuel et patent est celui du site de Ngokoela à Ovan au Gabon. Cette communauté a obtenu sa convention de gestion au premier semestre 2016, et est l'une des forêts communautaires officiellement constituée au Gabon.

Ce processus a bénéficié du soutien de la FAO dans le cadre du projet sous régional « Gestion participative multi-usagers des ressources fauniques ». Au stade actuel, la coopérative a été choisie comme entité juridique de gestion, les zones d'écodéveloppement des concessionnaires sont des appropriations anciennes des communautés, les versements sont ponctuels⁴et irréguliers et font naître des conflits latents⁵ enfin, la gestion des aires de chasses n'a pas atteint le niveau souhaité des résultats.

¹ Rapport d'activité de la direction des forêts communautaires du Gabon, août 2016.

² Rapport de l'atelier national sur les droits des communautés dans le secteur forestier en république gabonaise 05 – 06 février 2014, Libreville.

³ Communication orale Vermeulen & Doucet, projet DACEFI, 2008.

⁴ Sont des revenus issus de l'exploitations des zones forestières villageoises par les opérateurs économique.

⁵ Rapport de mission sur la proposition d' un schémas de gouvernance pour la gestion des espaces inclusifs (droits superposés) et exclusifs (forêt communautaire) à Ovan, Alain Karsenty, OGOULA IKINDA Louis B., Ovan, le 20 juillet 2016, Gabon.

Cette situation s'explique en Afrique centrale. En pratique, il n'existe pas un modèle de cogestion des ressources naturelles intégrant les parties prenantes directement impliquées (les populations locales, l'Etat, les opérateurs privés forestiers, les ONG), fondé sur des droits et des devoirs réciproques, les espaces reconnus par tous, un statut foncier clair et des unités pertinentes de gestion⁶ (Gérard Buttoud⁷ et Jean-Claude Nguingiri). D'où l'attention particulière de la situation à Ngokoela afin de poser les bases de notre étude.

2. intérêt du sujet

L'étude à Ovan visait trois objectifs spécifiques:

1. Faire une analyse comparative de la gestion des superpositions de droits et les mécanismes de partage des bénéfices dans la forêt communautaire d'Ovan ;
2. Proposer une démarche participative et inclusive de gestion de la faune et des autres ressources à partir d'une analyse synoptique similaire à d'autres concessions;
3. Tirer de cette expérience les leçons apprises et perspectives dans l'optique d'une répliation au niveau national.

3. Objet et champ d'étude :

L'idée est de montrer que les espaces de chevauchement⁸ sont des zones économiques par l'apport de la cartographie participative, de développement d'activités économiques autres que le bois d'œuvre, de création de petites entreprises forestières qui joueront le rôle d'interface entre les concessionnaires forestiers et les diverses communautés d'ayants droit.

«Le projet de cartographie participative de cinquante(50) forêts communautaires au Gabon dans l'optique d'appuyer les activités de développement économiques des communautés regroupées» s'inscrit dans ce objet et champ d'étude

4. Problématique:

Notre penchant pour cette thématique se justifie par notre expérience professionnelle en la matière. Ce qui, à tout point de vue nous a amené à considérer l'idée que les populations forestières ont le droit de disposer à la fois d'un espace exclusif(la forêt communautaire) et inclusif(le finage villageois) par le simple droit d'antériorité.

⁶ Les premières forêts communautaires du Gabon. chapitre 9, Vermeulen & Doucet éditeurs, 2008

⁷ Professeur-visitateur (politique et gouvernance des forêts), Université de la Tuscia, Viterbo, Italie.

⁸ Tous les espaces forestiers qui sont nés de l'attribution des concessions forestières, des permis miniers et des Parcs sur les finages villageoises. Ces espaces constituent le nœud gordien en ce sens que les populations ont perdu tous droits de propriétés et d'accès.

La FC est gérée selon un Plan Simple de Gestion (PSG) qui définit son fonctionnement en espaces séparés⁹. Malheureusement, la superficie actuelle (5.000 ha¹⁰) limite les populations à cette portion¹¹ de terre définie. La superficie d'un finage à voisine les 20 à 50.000 ha¹². Aujourd'hui, celui-ci est retranché au profit des différentes concessions économiques. Cette situation reproduit le «jeu à somme nulle» (ce que l'un gagne, l'autre le perd). Les populations deviennent de facto des «nu-propriétaires»¹³.

5. Question d'étude

Comment faire en sorte que ces espaces inclusifs, aux enjeux multiples, profitent également aux populations locales en considération du Fructus¹⁴?

6. Questions spécifiques

- Quel apport la cartographie participative permettra de préciser les droits d'usages en même temps qu'une évolution de l'arrêté 105¹⁵?
- Comment parvenir à intéresser le Ministère des eaux et forêts de la nécessité de se pencher sur la foresterie communautaire dans sa dimension de gestion des droits superposés?

7. Revue de la littérature et définition des termes

Pour asseoir notre cadre théorique nous nous sommes appuyé sur les travaux des auteurs suivants:

- Jean-Claude Nguingiri (FAO-SFC), co-éditeurs Sigrid Aubert (CIRAD), Jean Bakouma(2016). Dans leur ouvrage La gestion inclusive des forêts d'Afrique centrale: Passer de la participation au partage des pouvoirs, ces auteurs montrent clairement dans le livre 16 qu'il s'agit d'un concept en développement, en reconnaissant le paradigme participatif comme base de la décision.
- Alain Bertrand aux journées du CIRAD, Exposé sur Rigidité des conceptions officielles, pragmatisme des acteurs, septembre 1995, Gabon.
- R. Larrère, O. Nougarede "La forêt dans l'histoire des systèmes agraires : de la dissociation à la réinsertion ?", *Cahiers d'Economie et de Sociologie Rurales*, n° 15-16, 1990, INRA.
- Alain KARSENTY¹⁶ et Cédric VERMEULEN¹⁷, Vers des concessions 2.0 ? : organiser les droits superposés dans les forêts de production en Afrique centrale, 2014, Belgique.

⁹ La forêt communautaire fait l'objet d'un plan d'aménagement simple dans lequel, la forêt est subdivisée en deux grandes zones agricole villageoise et forestière (à l'intérieur nous trouvons quatre blocs exploitables pour chacun pendant cinq ans en une rotation équivalente à 20 ans).

¹⁰ Rapport d'attribution des FC, direction des forêts communautaires, 2015.

¹¹ Légalement une forêt communautaire ne dépasse pas 10.000 ha par demandeur regroupé en plusieurs villages.

¹² Rapport de l'étude de cartographie participative à NKANG, projet OIBT, 2012.

¹³ Le droit de jouissance n'est plus reconnu aux populations. Il est cédé ou transmis aux concessionnaires privés.

¹⁴ Il permet au propriétaire d'une chose de percevoir le fruit qu'elle génère.

¹⁵ Détermine un modèle de cahier qui doit prendre en compte les opérateurs forestiers.

¹⁶ Chercheur au CIRAD, UPR BSEF, F-34398 Montpellier, France

8. Définition des termes :

-Concessions forestières: se sont des titres forestiers sous aménagement durable. d'une superficie n'excédant pas 600.000 ha. la durée de rotation est de 20 ans minimum selon la loi, 25 ans dans les plans d'aménagement.

-Finage villageois: C'est une étendue "limitée" de l'espace forestier, aux contours flous, à géométrie variable selon l'activité considérée, dans lequel les droits d'usages coutumiers sont reconnus aux populations villageoises.

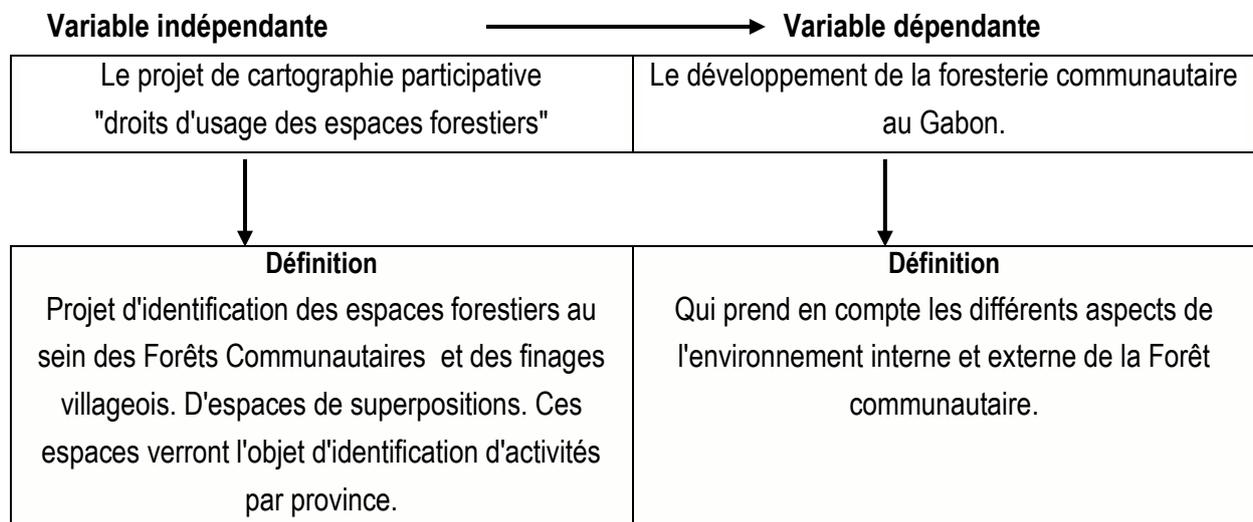
-Foresterie communautaire: Englobe tout ce qui augmente le rôle des populations locales dans la gestion des forêts. Cela peut comprendre la gestion directe de la communauté, les petites entreprises forestières, les mécanismes de partage des bénéfices et les partenariats entreprise-communauté.

9. Formulation des hypothèses de l'étude

Hypothèse 0: La foresterie communautaire dans sa dimension de gestion des droits superposés est une solution aux questions de reconnaissances des droits des populations locales.

Hypothèse 1: Les espaces de chevauchement sont des zones de gestion conjointe favorables au développement d'activités économiques autres que le bois d'œuvre.

10. Cadre théorique



Source présente étude

¹⁷ Professeur à la Faculté de Gembloux Agro-Bio Tech, Université de Liège, Belgique

11. Cadre opératoire

Variable indépendante	Variable dépendante
<p style="text-align: center;">Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ La superficie des finages villageois dans les 9 provinces du Gabon. ◦ Le nombre de concessions forestières qui partagent ces finages. ◦ Les zones de superpositions. ◦ La superficie des zones de superpositions ◦ Le nombre d'acteurs qui intervient dans les mêmes zones. ◦ Le nombre de dépositaires d'autorités par zone. ◦ La carte de superpositions de 50 FC avec les autres opérateurs locaux. ◦ La carte des activités communautaires par province pour les 50 FC. 	<p style="text-align: center;">Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Le nombre d'activités financés dans les 50 FC . ◦ Le nombre d'activités financés ayant des niveaux d'attentes différents par rapport aux communautés des 50 FC. ◦ Le nombre d'activités financés par province ayant des intérêts communs de développement dans les 50 FC. ◦ Les types d'emploi créés dans les 9 provinces autour des 50 FC. ◦ Les types de marchés créés au sein des différents FC par province. ◦ Le niveau de développement perçu.

Source présente étude

12: Approche méthodologique

12.1: Analyse documentaire

Au cours de cette étude, nous avons eu recours à une approche mixte car elle nous a permis d'intégrer les apports de diverses approches méthodologiques tout en reconnaissant leurs particularités propres.

12.2: Le type d'investigation:

- **Au niveau de la FAO**, nous avons intégrés la logique sur la gouvernance forestière des pays du bassin du Congo. Un ensemble d'ouvrage a été mis à notre disposition pour appréciation.
- **Au ministère des Eaux et Forêts**, l'arrêté 105 a permis de peaufiner la réflexion autour de son application, car il fixe le model de cahier de charges contractuelles entre les populations bénéficiaires et le concessionnaires forestiers.
- **Les moteurs de recherches via internet** ont permis d'avoir une vue panoramique du problème sur le partage de bénéfices aux travers d' articles et revues scientifiques.
- **Les questionnaires et entrevues**

Au cours de notre stage, nous avons collecté des données auprès des concessions ROUGIER¹⁸ et CEB¹⁹, les communautés villageoises, les membres de la cellule du projet à Ovan, et les directions techniques des forêts, de faune et des industries.

- **Enfin**, les cours dispensés au sein de l'Université Senghor. Ceux-ci ayant des liens avec le sujet. Il s'agit des cours: de développement territorial dans le Monde et particulièrement en Afrique, de la Pratique d'Innovation et Modélisation, de l'Analyse financière et contrôle de gestion, Marketing de projet et de la Planification et Contrôle Opérationnel de Projets pour n'en citer.

13: L' analyse et traitement des données

Une fois toutes ces informations recueillies, nous les avons analysées et traitées en les contextualisant à la réalité du cas. Une première partie en lien avec le rapport stage du Master 1 que nous avons présenter en septembre 2016. Une seconde partie, en utilisant les outils acquis au cours de notre formation en Master 2; mise en relief avec des consignes et des expériences des encadreurs et des directeurs de stages.

Annonce du plan: La restitution des résultats auxquels nous sommes parvenus comprend deux parties. **Les parties** seront composées de deux chapitres et de deux sections. Le premier chapitre fera une genèse synoptique du processus de création de la FC au Gabon, avant de présenter le cas spécifique de Ngokoela à Ovan au deuxième chapitre qui est l'inspiration de notre étude. **La deuxième** partie abordera au premier chapitre l'approche marketing et qualité du projet avant de proposer le projet au chapitre 2.

¹⁸ Une convention provisoire regroupant différents permis a été signée entre Rougier Gabon et l'Etat.

¹⁹ Une convention provisoire regroupant différents permis a été signée entre CEB et l'Etat.

PREMIERE PARTIE: LA FORESTERIE COMMUNAUTAIRE A NGOKOELA (OVAN/GABON):
LEÇONS APPRISES ET PERSPECTIVES DANS LE CADRE DE CE MEMOIRE

Dans cette **première partie**, Nous avons jugé de présenter le cadre de référence qui justifie «la proposition du projet de cartographie participative de 50 FC au Gabon en vue d'appuyer le financement des activités économiques au sein des communautés regroupées». Ainsi, le concept de foresterie communautaire étant nouveau au regard de la loi gabonaise, il était nécessaire de rappeler les conditions institutionnelles nationales qui ont permis "d'implémenter" la création de la forêt communautaire à usages multiple à OVAN.

Chapitre 1^{er} : Genèse synoptique de La Forêt communautaire au Gabon

Au Gabon, plusieurs forêts communautaires ont été créées depuis 2013. La forêt communautaire est « une portion du domaine forestier rural affectée à une communauté villageoise en vue de mener des activités ou d'entreprendre des processus dynamiques pour une gestion durable des ressources à partir d'un Plan Simple de Gestion » (PSG) (Article 156, § 5).

Le domaine forestier rural (DFR) est défini « par défaut », ce sont les espaces forestiers qui ne font pas partie du domaine forestier permanent de l'État (DFPE). Ainsi, les forêts communautaires sont les seuls permis qui dédient explicitement la gestion de la forêt aux communautés par les populations locales.

Que dit la loi exactement sur ce concept mis en application 2009 pour les sites expérimentaux et 2013 pour les premières attributions légales?

Section 1 : De l'approche institutionnelle à l'obtention du cadre réglementaire en cours

L'administration des Eaux et Forêts avait commandité une étude sur la faisabilité des FC au Gabon en 2001. Menée conjointement par le CIRAD (Centre de Recherche en Agronomie et Développement-Montpellier (France)) et le LUTO (Laboratoire Universitaire de Tradition Orale- Gabon), celle-ci a été financée par « Le Projet Forêt et Environnement » (PFE) sur prêt de la Banque Mondiale.

Cinq sites, représentant les différents modes de gestion villageoise des ressources forestières avaient été retenus au terme de celle-ci. Il s'agit des villages :

- BASSEGA, province de l'Ogooué Lolo (type de gestion associative) ;
- DIAMBOU KAMOU, province de l'Ogooué Maritime (type de gestion familiale) ;
- EKOUK, province de l'Estuaire (type de gestion Individualisée) ;
- NKANG, province du Woleu-Ntem (type de gestion locale lignagère) ;
- GUIETSOU, province de la Ngounié (type de gestion mixte).

In fine, trois sites sont sortis du lot afin de servir de pilotes. Il s'agit des sites villageois de BASSEGA dans la province de l'Ogooué Lolo (type de gestion associative), d'EKOUK dans la province de l'Estuaire (type de gestion Individualisée) et de NKANG dans la province du Woleu-Ntem (type de gestion locale lignagère).

1.1 Mise en œuvre du processus pour définir du cadre réglementaire en cours : Les protocoles d'accord

L'apport de certaines ONG locales ont été d'une importance capitale au processus. Des démarches ont été entreprises en direction de la Banque Mondiale, à travers le volet PSFE (Programme Sectoriel

Forêt- Environnement) ,l'OIBT (Organisation Internationale des Bois Tropicaux) et WWF en vue de leur implication.

1.2 Approche strictement scientifique

Cette approche a consisté à mener un ensemble d'études préliminaires sur des disciplines scientifiques aussi variées que la Sociologie, l'anthropologie et même l'ethnographie. Les informations obtenues par des enquêtes structurées et des entretiens à bâton rompu portaient essentiellement sur les aspects suivants :

Le Fonctionnement social (lignage, tribu, groupe ethnique) et administratif de la communauté, les pratiques culturelles et culturelles, les activités économiques dominantes, le croquis du village, la démographie (pyramide des âges), la vie associative, la faune et la chasse pratiquée, les Sites des anciens villages et la migration des différentes composantes de la communauté.

L'objet est d'identifier les communautés présentant moins de risques de conflit, mais des atouts de dynamisme en vue de constituer des sites pilotes.

Tableau 1: Avantages et inconvénients liés à la méthode scientifique d'identification des sites

Avantages	Inconvénients
Constitution d'une banque de données fiables (exploitables par tous) ; Implication dès le départ des communautés locales permettant de minorer les risques de rejet du projet ; Adaptation du travail de sensibilisation en fonction des résultats des enquêtes ; Instauration d'un climat de confiance pouvant favoriser l'adhésion des communautés au projet.	Méthodologie coûteuse et longue ; Faiblesse de personnel qualifié avec risque de résultats biaisés ; Durée courte de Projets d'appui (souvent les financements s'arrêtent avant les premiers résultats).

Source rapport PFE

1.3 Approche traditionnelle et mixte

Une fois les choix des sites effectués, le projet va procéder d'abord à une campagne de sensibilisation sur les dispositions de la loi et les raisons de leurs choix. Le but est de recueillir l'adhésion de ces communautés au projet et de procéder à la phase d'enquêtes socio-économiques. Celle-ci, en vue de l'élaboration du plan Simple de Gestion (PSG). Elle porte essentiellement sur :

Le fonctionnement social (lignage, groupes ethniques, clans) et administratif de ces communautés, autour de; Les élites locales, les activités économiques dominantes, les pratiques culturelles et culturelles, la faune (type d'animaux, situation de la chasse), les produits forestiers non ligneux (PFNL), les besoins de développement (micro-projets), les conflits et les mécanismes usuels de gestion et de

règlement, la démographie de la communauté concernée, les relations avec les villages avoisinants et a vie associative.

Tableau 2: Avantages et inconvénients liés à cette approche

Avantages	Inconvénients
-Gain de temps quant au choix des sites ; -Mutation de l'agent forestier en agent de développement local ; -Implication directe de l'Administration Forestière dans la mise en œuvre du processus de FC au Gabon contrairement aux autres pays.	-Absence de concertation préalable avec les communautés choisies ; -Risque de réticence, voire de rejet du Projet par celles-ci ; Débarquement en terrain inconnu (aucune prise de contact au préalable); -Sentiment d'imposition d'un projet de développement aux communautés locales.

Source rapport PFE

1.4 Les différents textes obtenus en application des dispositions de la nouvelle loi forestière n° 016/01 du 31/12/01

Au Gabon, loi 16/01 définit le domaine forestier en deux domaines spécifiques :

Le Domaine productif de l'Etat : Ensembles des permis forestier attribués à toute personne physique ou moral pour l'exploitation du bois. la superficie varie de 15.000 à 200 000 hectares selon l'objet du permis (Art. 6).

Le Domaine Forestier Rural (DFR): Ensemble des permis spéciaux, des forêts communautaires, réservés aux nationaux, membre d'une communauté locale (Art. 12).

1.5 Le décret d'application

Un décret d'application définissant les conditions d'attribution et d'exploitation d'une FC existe . Il porte le n° 001028/PR/MEFEPEPN.

1.6: la Synoptique du décret; La démarche légale et règlementaire

- La **réunion de concertation** des membres de la communauté locale concernée aux fins de désigner l'organe représentatif de l'association qui va gérer la forêt communautaire.(art. 3, décret);
- La **demande** de création d'une forêt communautaire est adressée au directeur provincial des eaux et forêts de la zone concernée ;
- La présentation d'un Procès-verbal de la réunion de concertation ;

- La présentation d'un plan de la situation de la forêt sollicitée (art. 162);²⁰

Ce dossier fait l'objet d'affichage et de publication pendant un mois dans la zone sollicitée pour réactions éventuelles. A la suite de quoi, celui-ci est transmis avec avis favorable au Ministre chargé des Eaux et Forêts pour suite à donner.

Section 2: le Regard croisé de la forêt communautaire au Gabon.

2.1 Au niveau de la loi et ses différents textes d'application

L'esprit de création de la forêt communautaire est définie comme une forme de gestion décentralisée de la forêt à l'échelon de la communauté villageoise organisée.

2.2 : Au niveau de l'exploitation des ressources forestières

En effet, dans les concessions forestières, seuls sont consentis les « droits d'usages » classiquement reconnus par l'article 205 de la loi en vigueur, lesquels se résument à un droit de passage, de chasse²¹ et de collecte. A ce jour, les forêts communautaires attribuées se caractérisent par des surfaces modestes, allant de 2350 à 8750 ha²², et par une faible richesse en bois d'œuvre, compte tenu de leur localisation en bordure de route, dans un domaine agroforestier souvent fortement anthropisé²³. D'où l'intérêt de penser à d'autres formes d'interventions économiques, dans et en dehors de la superficie attribuée.

2.3 : Au niveau de l'appropriation du concept de gestion

Gérées par les populations locales pour elles-mêmes, ces forêts sont aménagées par ces dernières selon un plan simple de gestion qui leur soit accessible. Le défi de taille consiste à demander à des agriculteurs-chasseurs-cueilleurs de se muer en gestionnaires forestiers. Cette approche consiste à déléguer la gestion d'une portion du domaine forestier étatique de manière participative à des populations locales n'ayant pas, *a priori*, les compétences requises. D'où l'importance de multiplier les initiatives de sensibilisation et de redéfinition de l'approche de développement.

2.4 : Au niveau de l'entité juridique de gestion de la FC

²⁰ Le décret n° 001028/PR/MEFEPENPN du 01/12/04.

²¹ Ici, celle-ci est traditionnelle et pratiquée aux moyens de pièges et de petites armes à feu.

²² Direction des forêts communautaire 2016.

²³ Ayant subi de multiples actions économiques.

La mise en œuvre des forêts communautaires suppose la création d'une organisation formelle représentative de toutes les composantes de la communauté. Or aucune de ces entités n'est adaptée au contexte social de nos communautés de manière à satisfaire leurs attentes. De ce fait, une mauvaise interprétation des forêts communautaires est constatée. La législation actuelle permet l'exercice d'une action collective et d'une démocratie locale dans les faits. Mais celles-ci sont très mal comprises et utilisées par les villageois qui ignorent les véritables contours. Il en résulte de très nombreux conflits au sein des forêts communautaires (Blas et al. 2011).

2.5 : Au niveau des limites des FC avec les autres concessions

L'administration locale reste muette sur l'empiétement des limites entre forêt communautaire et concession forestière. Du coup, par peur de perdre leur peu de droit, les populations locales, cantonnées à la gestion de ces espaces limitrophes aux concessions forestières, doivent se contenter à leurs droits d'usages limités. Une participation consultative est ensuite périodiquement organisée mais aucune de ces mesures ne débouche sur une prise en compte pratique de la présence des populations au sein de la concession (Vermeulen et al. 2006).

2.6 : Au niveau géographique

Le fait que ces forêts communautaires soient éloignées des instances de décisions administratives et des lieux de négoce, la plupart sont commercialement à la merci des rares exploitants, illégaux dans leur majorité, qui parcourent les zones rurales mal desservies à la recherche de bois d'œuvre. Isolées et en position de faiblesse, les communautés négocient mal et souvent dans l'ignorance des prix du marché. L'exemple des contrats de fermage constatés dans les missions ne tiennent pas compte des engagements exprimés dans la convention de gestion qu'elles ont signée avec l'administration forestière.

Conclusion partielle

Ce regard croisé, de diagnostic des premières forêts au Gabon, interpelle et demande de considérer le processus de façon évolutif et holistique pour améliorer les différentes attentes et perception des parties prenantes.

Chapitre 2: le cas spécifique de la communauté de Ngokoela à Ovan au Gabon

Le projet sous régional intitulé « Gestion durable de la faune et du secteur de la viande de brousse en Afrique Centrale » a été justement conçu pour apporter un ensemble de réponses aux présentes préoccupations. Seulement, compte tenu du fait que la mise en place des aires de chasse communautaires ne pouvait se faire, sans un cadre réglementaire approprié, les populations ont, après avoir marqué leurs adhésions au projet (déclaration d'Ovan en août 2014), fait la demande d'attribution d'une forêt communautaire auprès du ministère des eaux et forêts du Gabon.

Ce processus d'utilisation du cadre réglementaire des forêts communautaires a suscité en juin 2015, la signature d'une convention entre la Direction des Forêts Communautaires et la FAO. Cet accord a été signé pour permettre à la Direction Générale de la Faune et des Aires Protégées (DGFAP) et la Direction des Forêts Communautaires (DFCOM) de réaliser les travaux d'aménagement (layonnage et inventaire multi ressources) et d'élaborer le Plan Simple de Gestion du site. Ce sont en grande partie les rapports de ces travaux qui nous avons analysés au cours de notre stage et qui ont permis de tirer les leçons apprises et perspectives dans le cadre de notre rapport de stage de validation du Master¹.

La mise en œuvre de ce processus à Ngokoela a permis d'aborder la question de superposition des espaces. C'est dans cette optique que sous la supervision générale du Coordonnateur sous régional de la FAO en Afrique centrale, la supervision technique du fonctionnaire chargé des forêts/SFC, en collaboration avec la Coordination nationale du Projet GCP/RAF/455/GFF, un consultant international²⁴ a été invité afin de produire un schéma de gouvernance pour la gestion des espaces inclusifs (droits superposés) et exclusifs (forêt communautaire) à Ovan. C'est au sortir de cette étude que l'idée du projet a été identifiée afin de proposer une réponse participative au processus en cours.

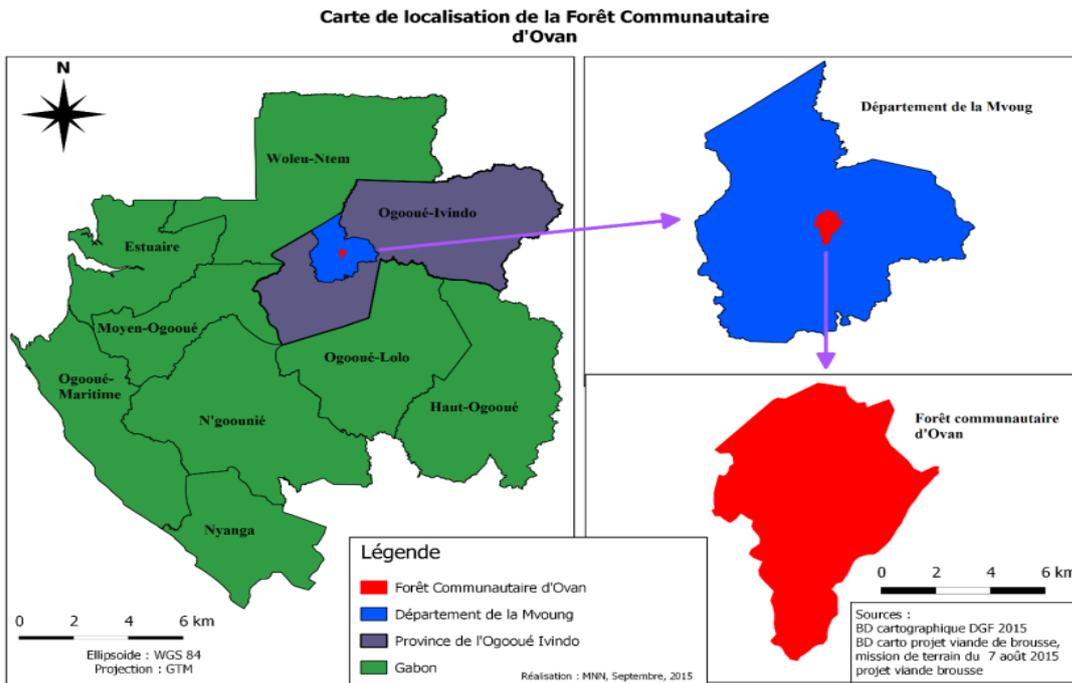
Section 1 : Localisation et Informations générales sur la forêt communautaire de Ngokoela via son étude PESTEL

1.1 Localisation de la forêt communautaire de Ngokoela.

La Forêt Communautaire de Ngokoéla a une superficie de 4 993 ha. Elle est limitée à l'Ouest et au sud par la rivière la M'voug, au Nord-Ouest par la concession forestière de la Société Gabonaise d'Exploitation du Bois (GEB), à l'Est et au Nord-Est par le permis de la société Rougier Gabon.

²⁴ Alain Karsenty « Gestion participative multi-usagers des ressources fauniques »

Carte 1 : Localisation de la forêt communautaire de Ngokoela.



1.2: Etude du PESTEL

Tableau 3 : les informations issues de l'étude du PESTEL à Nkogeala

Politique

La stabilité politique y est. Le parti au pouvoir à majoritairement installé la plus part de ses militants aux différents postes des services décentralisés qui définissent plusieurs administrations publiques gabonaise. Dix (10) d'entre elles sont d'une manière ou d'une autre, concernées par la gestion des ressources naturelles ou celle des organisations Communautaires. Il s'agit de la préfecture du département de la Mvong, du Conseil départemental de la Mvong, du Conseil Municipal de la commune d'Ovan, du Cantonnement des Eaux et Forêts du département de la Mvong, du Secteur Agricole, du Service Social, de la Brigade de Gendarmerie, de l'Agence nationale des Parcs Nationaux, de l'Institut Gabonais d'Appui au Développement (IGAD) et de l'Organisation Non Gouvernementale WWF.

Economie

-Les activités Agricoles

L'activité agricole est essentiellement une agriculture de subsistance. C'est une agriculture itinérante sur brulis. Dans cette activité, les différents acteurs varient selon les périodes car, c'est une activité processuelle.

-Les activités cynégétiques

La chasse demeure une activité relativement importante dans le regroupement de Ngokoéla. Les données collectées sur le terrain par les différentes équipes du projet démontrent que la forêt

communautaire de Ngokoéla dispose d'une grande diversité d'espèces animales. En sommes plus de 1300 individus ²⁵appartenant à près de vingt-quatre (24) ²⁶familles ont été identifiées à partir des caméras pièges déployées dans le massif forestier du regroupement de Ngokoéla.

-Les activités halieutiques

Cette activité est pratiquée aussi bien par les hommes que par les femmes. Elle occupe près de sept pour cent (7%) de l'ensemble des activités exercées par des populations locales. Prise individuellement, elle procure plus des revenus que les autres activités. L'une des parties des produits de la pêche est destinée à la consommation des familles des pêcheurs, l'autre est commercialisée. Un circuit de commercialisation faiblement alimenté existe entre (marché de Makokou et de Libreville).

-L'élevage

Plus de soixante-quinze pour cent (75 %) de la population est constituée d'agriculteurs. Par ailleurs, les enquêtes réalisées dans le regroupement démontrent que les activités pastorales sont très peu pratiquées. Elles sont limitées à l'élevage rudimentaire des poules (faite par des femmes). Leurs incidences sont très négligeables sur la vie des communautés locales.

-La récolte Produits Forestiers Non Ligneux(PFNL)

8% des Produits Forestiers Non Ligneux constitue le taux de prélèvement pour des usages domestiques et commerciales. Les PFNL abondent mais leur connaissances et leur valorisation est peu connue des communautés.

Social

Ngokoela est situé dans la province de l'Ogooué Ivindo, plus précisément dans la commune d'Ovan, chef-lieu du département de la Mvounou. Cet ancien regroupement des villages du département de la Mvounou intègre la commune d'Ovan à la suite des changements survenus dans le découpage administratif du Gabon en 1996. La dénomination Ngokoela découle de la combinaison des préfixes des quatre anciens villages qui constituaient le regroupement. A savoir **Ngoreki**, **Nkaritom**, **Kombani** et **Elata-Bakota**.

Technologique

Disponibilité des conditionnements; nécessité d'importation du matériel et outillage.

Les principaux réseaux téléphones du pays existent; Libertis, AZUR et ZAIN. De même que l'internet inclus à ces réseaux. Toute fois leurs débits restent faibles à des endroit de la zone.

Environnement

-La végétation

La forêt couvre plus de quatre-vingt-quinze pour cent (95%) du département de la Mvounou. Ces forêts regorgent une très grande diversité d'essences forestières exploitables prisées par les opérateurs économiques. On y retrouve l'Okoumé (Aucoumea Klaineana), le Coula (Coula edulis) et l'Ovan (Kevazingo).

-Le climat et l'hydrographie

²⁵ Projet

²⁶ idem

La commune d'Ovan jouit du climat équatorial pur. Les moyennes annuelles de température oscillent aux alentours de 25°C et les précipitations moyennes de 1672mm/an (Atlas du Gabon, 1993). Dans cette localité, il existe deux saisons pluvieuses. Une petite saison de mi-mars à mi-juin et une grande saison de mi-septembre à mi-décembre. On y distingue également deux saisons sèches. Une petite saison de mi-décembre à mi-mars et une grande de mi-juin à mi-septembre.

-Les principales essences identifiées

La collecte des données sur les ressources forestières du regroupement de Ngokoéla s'est faite conformément au protocole d'inventaire défini et recommandé par l'administration des Eaux et Forêts. Elle s'est faite sur deux cent vingt-deux (222) placettes réparties sur douze (12) layons ouverts au préalable par l'équipe de layonnage. Ce travail s'est fait sur une surface de 111,2 ha (soit 2,3 % de la surface globale) étalées sur une distance globale de 49,930 Km.

Par ailleurs, prises par essences, les données collectées dans la forêt communautaire de Ngokoéla démontrent clairement que les proportions d'essences commercialisables comme l'Okoumé (13%), le Movingui (8%), le Padouk (8%) et le Bahia sont plus importantes. Elles oscillent autour de dix pour cent (10%). Les proportions d'autres essences exploitables comme le Kévazingo, le Doussié, le Dibetou sont relativement faibles (près de 1%).

Les inventaires multi ressources réalisés dans la Forêt Communautaire de Ngokoéla nous ont également permis de découvrir une grande variété de Produit Forestiers non ligneux. La résine d'okoumé, les fruits d'ozigo, les asperges, les noisettes, le rotin, le Nkumu et les marantacées sont les produits les plus abondants et les plus consommés localement.

Pour chaque produit, les populations nous précisaient les parties les plus consommés et les différents usages. Les simulations faites à partir du tarif de cubage de chaque essence et du coefficient d'exploitabilité, nous ont permis d'avoir une estimation des volumes théoriques commercialisables de toutes les essences exploitables ($D \geq 70$ cm) de la forêt communautaire de Ngokoéla. Ce volume est estimé à plus d'une cinquantaine de milliers de mètres cubes (**50 251,61 m³**). Prises individuellement, les données collectées démontrent clairement que les proportions de certaines essences commercialisables comme l'llomba sont plus importantes avec près de 7000 m³ théorique. Cette essence est suivi de l'okoumé avec 6200 m³, du Movingui 5000 m³ et du Padouk 3000 m³. Les autres essences ont des proportions de volume théorique assez faibles.

Législatif

La loi interdit le braconnage au Gabon. Or, les populations de Ngokoela pratiquent la chasse en permanence. D'où l'objet du projet de réduire les barrières au niveau de la loi qui favorisent l'exploitation illégale de cette ressource.

La commune est 100% forestière comme les autres localités du pays. La loi forestière interdit toutes exploitations forestières non réglementées dans les deux domaines. Or, les populations dépourvues de sources de revenus pour leur subsistance, pratiquent en complicité avec une certaine élite locale, certaines administrations locales, les exploitants pirates, les opérateurs forestiers véreux, l'exploitation du bois et de sciage en long de manière illégale.

Source projet FAO Ovan

Section 2 : Le contexte de la superposition des droits.

En 2015, un arrêté du Ministère en charge des forêts fixant les cahiers des charges que doivent respecter les concessionnaires, a consacré une pratique rencontrée chez plusieurs concessionnaires, laquelle consiste en une redistribution d'une partie des revenus du bois récolté sur la concession en tenant compte de la présence des « finages » villageois au sein des concessions. Le modèle de cahier des charges proposé dans l'art. 105 précise ce qui suit : « Cette forêt est située à(X distance) ... et fait partie du finage lesquelles la(les) communauté(s) locale(s) jouit (jouissent) de leurs droits d'usage coutumiers. Les études socio-économiques, accompagnées d'une cartographie participative²⁷ des activités économiques et traditionnels, doivent être prises en compte».

2.1 Le modèle de contrat indique encore:

« Cet accord vise à faire profiter aux communautés concernées les retombées de l'exploitation forestière. Celle-ci effectuée dans leur finage, par le concessionnaire forestier». L'accord est conclu pour la durée de l'UFA²⁸ de la CFAD ou de l'assiette de coupe²⁹. Le concessionnaire s'engage à financer à travers un fonds (FDL) les projets d'intérêt collectif identifiés par la ou les communautés. Le montant de la contribution financière versé par le concessionnaire forestier est de 800 FCFA/m³ pour toutes essences exploitées. Sur la base du volume de bois coupé l'année antérieure, un budget est décaissé par le concessionnaire. La répartition de ce budget se fait par zones communautaires. La clé de répartition est définie au prorata de la superficie(en m³ de bois exploité) de chaque zone villageoise que le concessionnaire a utilisée.

L'arrêté 105 laisse, semble-t-il, la possibilité de décider de verser ce budget de différentes manières :

2.2 Le résultat de cette disposition à Ngokoela

- Le finage villageois de Ngokoela est superposé à la concession de Rougier Gabon;
- La société ROUGIER a orienté ses activités dans une autre province que celle d'Ovan pour 10 ans selon leur plan d'aménagement forestier;
- Le regroupement est obligé d'attendre la prochaine intervention pour prétendre bénéficier des retombés;
- La société ROUGIER prive tout accès aux populations de jouir de leurs espaces en dehors de la cueillette et du ramassage du bois de chauffe.

²⁷ Alain Karsenty

²⁸ Unité forestière d'aménagement égale à une superficie forestière découpée dans la CFAD pour être exploitée pendant trois ans.

²⁹ C'est un segment de la forêt dont la possibilité d'exploitation permet son exploitation pour la période déterminée. La possibilité d'exploitation, la superficie exploitable, le volume d'essences exploitables, les objectifs, et la durée de régénération avant un prochain passage dans la même assiette.

2.3 Situation des versements dans le cadre des cahiers des charges à Ngokoela

En effet, lors de la visite de terrain il a été indiqué par le Président de la coopérative à l'équipe des consultants que la société Rougier ne s'était pas acquittée de ses obligations financières envers les groupements d'Ovan. Selon lui, après des protestations écrites, la société Rougier aurait versé en 2014 la somme de 1,6 million de FCFA au village de Kombani³⁰. Cette information a été démentie par la société Rougier, qui fait état d'un versement de 1,3 million au village d'Elata-Bakota³¹, une somme qui restait depuis la période d'exploitation de 2006-2007, mais qui n'avait pas été consommée. Ces informations contradictoires montrent que les versements ponctuels et irréguliers peuvent être interprétés de manière assez diverse par les acteurs, par opposition à des systèmes de redistribution réguliers et prévisibles.³²

2.4 La situation problématique de la coopérative de Ngokoela

Le groupement de Ngokoela a adopté la formule de la coopérative pour la gestion de la forêt communautaire. Les principaux problèmes de la coopérative sont : L'absence de capital pour financer les activités prévues, l'adhésion et l'implication des populations aux activités définies dans la FC.

2.5 La cohabitation avec les autres programmes de développement locale: Le programme Graine.

Il s'inscrit dans le cadre du Programme Stratégique Gabon Emergent et du Pacte Social, initié par le chef de l'Etat. Ce projet est mis en application depuis le second trimestre 2016. Il répond à plusieurs enjeux socio-économiques:

- Prévenir et réduire l'exode rural;
- Favoriser le développement économique du milieu rural et;
- Créer de l'emploi au niveau local.

Le programme GRAINES a déboisé une surface importante dans la « série agricole » de la forêt communautaire pour établir des plantations de bananeraies (manioc prévu également). Le souhait du groupement serait de commercialiser ce bois pour constituer des revenus qui font défaut à la coopérative notamment pour constituer le capital initial. Sauf que, les autorités compétentes craignent qu'une vente de ces bois ne soit l'occasion d'abattages illégaux et de blanchiment du bois³³.

³⁰ Un village qui constitue le regroupement d'Ovan dont la communauté de Ngokoela c'est organisée au de la FC.

³¹ Idem

³² Rapport Alain Karsenty et OGOULA IKINDA Louis, réunion de concertation, Ovan, juin,2016,

³³ Le Président du bureau de la coopérative, propos recueillis lors de la réunion d'information et du suivi des activités, Ovan, juin, 2016.

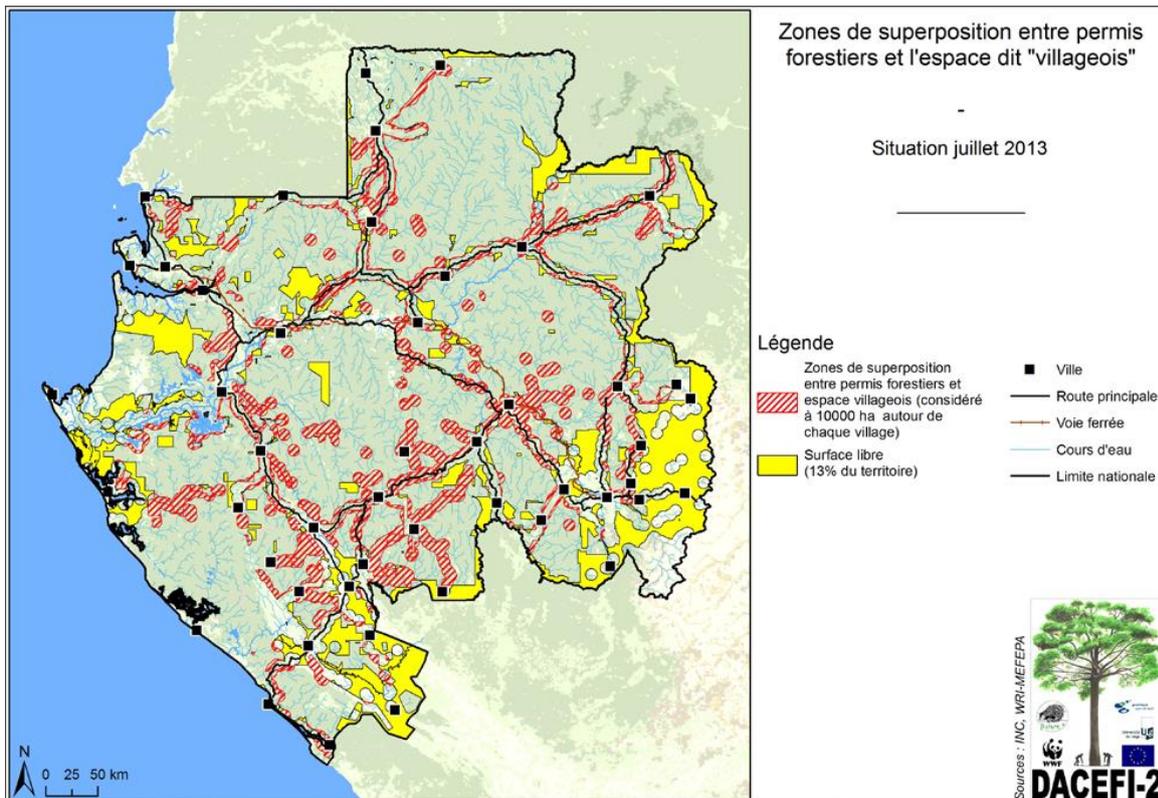
Cette situation pose le problème récurrent des multiples intervenants dans des espaces communautaires dont les retombées échappent aux populations dans la plus part des cas.

2.6 Que retenir de cette situation?

2.6.1 L'enjeu pour le secteur privé

Dans leurs rapports de co-gestion des espaces-ressources avec les populations locales, plusieurs choix s'offrent aux exploitants forestiers dont les permis sont localement bordés par de nombreux villages: soit de faire ce qui est légalement prévu (respect des droits d'usages coutumiers, contribution financière mentionnée par l'article 251), soit d'effectuer ponctuellement des retraits de permis pour laisser de la place aux forêts communautaires, soit de créer une série sociale clairement identifié dans le plan d'aménagement³⁴.

Carte 3 : Zones de superposition



La carte suivante du projet DACEFi indique l'importance des zones de superposition entre les finages et les concessions forestières.

La question de la superposition des usages, voire de la compétition sur les ressources pourra être traitée via des principes d'évitement et de compensation.

³⁴Alain Karsenty ,communication orale, réunion avec le bureau de l'entité juridique de gestion de FC de Ngokoela, Ovan, 2016.

Les séries sociales permettront à l'exploitant de définir dans sa concession un espace communaux ou pourrait s'exercer spécifiquement une action en faveur des villageois. Elle a cependant un cout puisque, si l'exploitation y reste parfois possible, elle y est plus restrictive pour un cout à la surface équivalente³⁵.

2.6.2 L'enjeu politique

La gestion saine des entités de gestion sera certainement entravée par l'instrumentalisation de celles-ci par les parties politiques modernes. Ces derniers, délaissant notoirement les campagnes, récupèrent en effet les rares actions effectuées par des tiers à des fins de persuasion électorale. S'il n'est pas négatif que les élites extérieures politisées s'intéressent un peu au terroir dont ils sont originaires, il est par contre inquiétant qu'elles détournent l'objet même de ces entités de gestion de leurs buts: La gestion des ressources forestières et la création de leur propre richesse.

2.6.3 L'enjeu financier

Si les plans d'aménagement des concessions privées préservent les droits d'usage des populations locales, ils peuvent cependant exclure la valorisation du bois à leur profit. D'une certaine manière, chaque communauté qui «perd» une partie de son finage inclus dans une concession forestière «perd» également un accès à une ressource en bois. Cette «perte» est compensée dans la loi gabonaise (article 251) parle reversement aux villageois d'une «taxe». Il n'est pas encore possible aujourd'hui de déterminer quelle formule financière est plus avantageuse à l'hectare pour les populations locales(obtenir une foret communautaire ou profiter de la taxe).

Les études anthropologiques(ROMAINVILLE, 1999) ont par ailleurs montré la différence énorme existant dans la perception d'un argent verse de l'extérieur, l'argent «froid», non consacré par la communauté et dilapidé rapidement, et l'argent «chaud», pour lequel on a « sué» fruit d'efforts individuels et collectifs, et utilisé avec plus de parcimonie.

Conclusion Partielle

Au terme de cette partie, il y a lieu de retenir qu' une évolution de l'arrêté 105 semble nécessaire pour préciser l'obligation de cartographier les finages et d'en faire la base de paiements annuels, ce qui permettrait transparence et prévisibilité des revenus. Les finages seraient comparables à des parts sociales ouvrant un droit sur une partie du chiffre d'affaires de la concession. Mais également la prise en compte de toutes les parties prenantes est importante à tous les niveaux³⁶.

Pour le cas de Ngokoela, une application intégrale de l'arrêté 105 demanderait la cartographie, ne serait-ce que pour assurer des revenus transparents, réguliers et prévisibles pour les communauté.

³⁵ Alain Karsenty, communication orale, entretien avec le responsable de l'aménagement des permis de ROUGIER Gabon, Libreville, juin, 2016

³⁶ Rapport de mission Alain Karsenty, OGOULA IKINDA Louis, Ovan, juin, 2016.

DEUXIEME PARTIE: APPROCHE MARKETING ET MANAGERIALE DE LA QUALITE DU PROJET

Cette partie a pour principale objet: De créer une autre approche conceptuelle de ce projet; en créant sa communication, et de montrer la valeur perçue et la qualité de celui-ci aux différents bailleurs de fonds. In fine, il vise à présenter l'offrent attendue de ce dernier aux parties prenantes impliquées.

Chapitre 3 : Approche marketing du projet

Le présent chapitre ambitionne de mettre en évidence, la vision marketing et managériale du projet adoptée. Celle-ci renforcera sa crédibilité auprès des bailleurs de fonds. En utilisant l'analyse des cinq forces de **PORTER**³⁷, nous évaluerons l'attractivité du service(section 1) mise en relief dans les analyses du PESTEL et SWOT.

Section1: Présentation du plan Marketing du projet

La foresterie communautaire couvre un certain nombre de dimensions «sociales». Elle peut être «sociale» dans le sens où: elle cherche à provoquer des impacts en termes de développement local à partir des produits des ressources forestières; elle est socialement intégrée; elle a une configuration sociale; ou elle contribue au changement social.

Ce changement social présente des facettes variées, d'ordre politique, économique, ou liées à la gestion des conflits. La foresterie sociale et la gestion forestière centrée sur la communauté peuvent présenter certains risques, tels que le danger de contribuer à une utilisation non durable des ressources. L'engagement social de l'ensemble des acteurs est nécessaire pour éviter ces risques.

En considération de la politique sociale du gouvernement en matière de forêts, et de la mission du Ministère des Eaux et Forêts, la cartographie participative est un outil à valoriser afin de matérialiser l'engagement social de l'ensemble des acteurs impliqués.

Le positionnement est basé sur une stratégie de masse avec pour objectif la reproductivité à l'échelle nationale. Par l'apport de cette outil, les activités alternatives à l'exploitation forestière dans les FC pourraient être sues et valorisées.

Le mix promotionnel utilisera la relation publique et un peut de vente personnelle auprès des bailleurs de fonds.

1.1 Marketing Stratégique et Opérationnel(de la direction des forets communautaires)

La direction des forêts communautaires a pour mission d'organiser la mise en place des forêts communautaires, de suivre le développement des forêts communautaires et mettre en place une base

³⁷ Le modèle des « cinq forces de Porter » a été élaboré en 1979 par le professeur de stratégie Michael Porter pour analyser la façon dont une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel (ou avantage compétitif).

de données et d'élaborer le plan national de gestion des forêts communautaires à intégrer dans le programme forestier national et en suivre l'exécution³⁸.

Elle offre les services suivants:

- de cartographie participative;
- d'étude socio-économique;
- d'étude d'impact environnement;
- d'agroforesterie;
- d'inventaire multi ressources
- de suivi et contrôle des services produits

1.2 Vision

La foresterie communautaire couvre toute l'étendue du territoire nationale et offre des activités alternatives pérennes à l'exploitation du bois aux communautés villageoises d'ici à 2025.

1.3 Mission

Faire fonctionner le processus de création de la foresterie communautaire au Gabon en capitalisant les résultats issus de la recherche appliquée en matière de gestion des forêts communautaires, menée par des organismes ou des instituts de recherches.

1.4 Valeurs

- L'éthique de la technicité : à travers des relations équitable gagnant-gagnant avec les producteurs
- La disponibilité : en vers les communautés demanderesses des FC.
- La sensibilisation et la Communication: pour assurer réduire le niveau d'exigence de la loi.

1.5 Description des fonctions de la direction

Les services de la direction sont regroupés ainsi qui suit.

- le Service de Développement des Forêts Communautaires ;
- le Service des Inventaires Multi ressources ;
- le Service de la Promotion de l'Agroforesterie.

³⁸ La loi 16/01 du 31 décembre 2001.

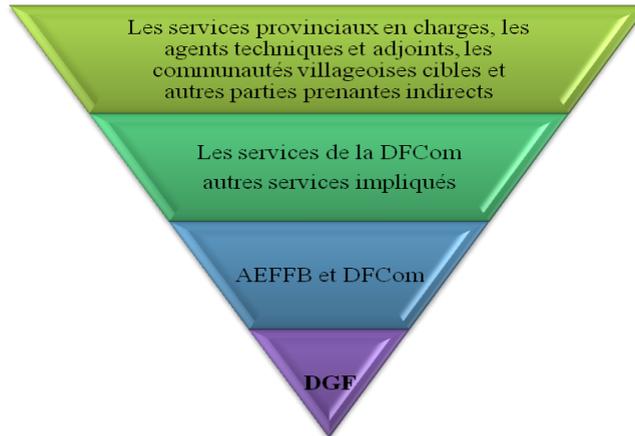


Figure 1 : Organigramme de la DFCOM dans la vision du projet

Source présente étude

Les activités de ces trois fonctions sont assurées par 40 fonctionnaires classés dans la charte suivante et des consultants spécialisés :

- Le Top Management constitué de: Du Directeur Général des Forêts et de son adjoint, le responsable financier, le Service du Mécanisme de Développement Propre(rôle de marketeur), un Directeur des forêts communautaires;
- Le Middle Management par les trois chefs de service de la direction de la DFCOM;
- Le front line : 9 Ingénieurs de technique, 18 Adjoints techniques, les membres des bureaux des entités de gestions.

1.6 Le réseau d'implémentation

Grace aux ONG nationales et non gouvernementales, les spécialistes forestiers et concessions forestières cibles, la DFCOM collecte chaque année, depuis 2001, les informations de bases de manière à renforcer son action sur le terrain.

1.7 les canaux d'informations depuis 2013

WWF via DACFI, FAO, AEAFFB les ONG,

1.8 La Fourniture locale

Le Ministère des Eaux et Forêts possède neuf(9) Directions techniques et plus d'une trentaine de cantonnements et de brigades forestiers.

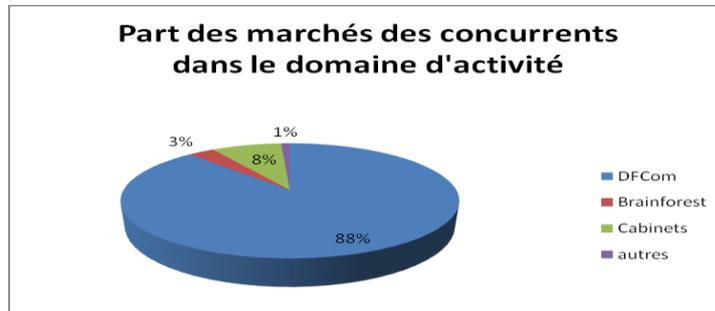
1.9 Concurrence et position sur le marché

Elle est quasiment absente au niveau national. Sauf deux grands concessionnaires, ROUGIER et CEB, qui en ont réalisés pour leurs plans d'aménagement forestiers. D'autres, comme Brainforest et les cabinets spécialisés, le pratiquent pour les études scientifiques au Gabon.

Concurrence indirecte : Ne pourra subvenir que par les concessionnaires; là encore au regard des finages qui les entourent.

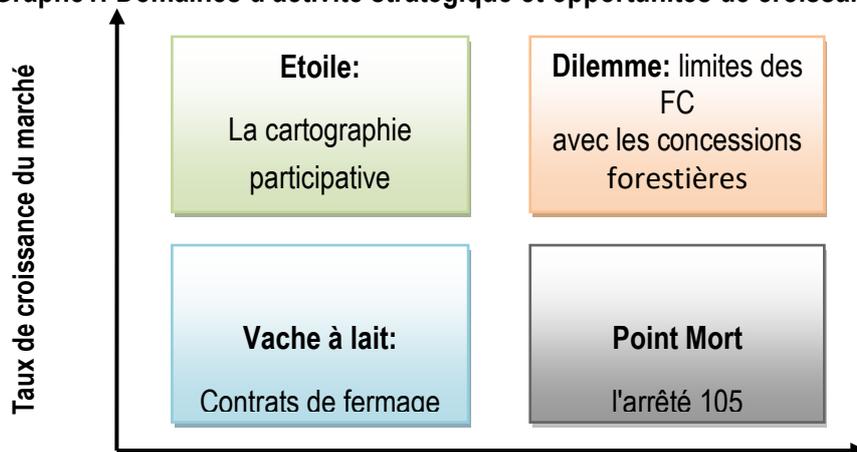
La Direction des FC se positionne sur toutes les demandes d'attribution au regard de la loi 16/01.

Tableau 4 part des part entre concurrents dans le domaine



Source présente étude

Graphique 1: Domaines d'activité stratégique et opportunités de croissance



Source présente étude

Part du marché par rapport aux concurrents du secteur

De ce graphique, nous pouvons en déduire que l'administration doit accorder une importance majeure sur la cartographie participative, si elle veut minimiser l'impact des concessionnaires et la mauvaise interprétation de l'arrêté 105 sur les FC. De nos jours, ces derniers inhibent le processus en le rendant complexe aux yeux des bénéficiaires directes.

Développement du service

- La cartographie participative est faiblement réalisée au niveau national

Développement de la perception des communautés

- Le service est une contrainte administrative

Section 2 L'Analyse de la situation et la problématique

Depuis 2013, la demande de création des FC n'a cessé de grimper. La condition de sa mise en œuvre est la réalisation des études techniques. Celles-ci aboutissent à l'élaboration d'un plan simple de gestion. De plus l'arrêté 105, qui oblige aux concessionnaires de partager leurs bénéfices aux populations cibles, manque d'un cadre adéquat d'interprétation. La base de partage étant la cartographie des finages, son absence fait que la compensation biaise. En revanche, la loi prévoit cette étape, mais son application au niveau national n'est pas effective. La DFCom, qui en a la mission manque de sérieux ressources à tout les niveaux d'abstraction. D'où, l'élaboration d' une stratégie et un plan Marketing après analyse de la situation de l'environnement interne et externe du processus au niveau local via le cas de Ngokoela.

2.1 Analyse PESTEL³⁹

Le cas de Ngokoela est similaire dans le fond et la forme aux autres FC qui sont attribuées dans les autres provinces(3). C'est pourquoi, son étude PESTEL était très importante car, elle reflète l'environnement réel des FC ainsi créées au Gabon⁴⁰ depuis 2013.

2.2 Environnement externe direct (les 5 Forces de Porter)

L'analyse révèle les éléments suivants :

- Menace des services de substitution : La menace des services de substitution en la matière est quasi impossible au regard de la loi actuelle.
- Menace des nouveaux entrants : Il n'a pas de menace des nouveaux entrants. Ils sont surtout dans des interventions ponctuelles et très onéreux pour les communautés. Pour les prestataires, la loi est évasive et ne les fournit pas de réelles garanties.
- Pouvoirs de négociation des fournisseurs (cabinet et autres) et autres sont faibles au regard du contexte technique et législatif.
- Pouvoir de négociation des communautés est fort car toutes les communautés veulent à tout prix réaliser la cartographie participative pour enclencher le processus d'attribution de FC.
- Intensité a la concurrence au service est faible, service est peu connu mais obligatoire selon la loi.

A ces forces, on peut ajouter le rôle de l'Etat avec ses normes et loi en la matière. Cet étude stratégique permettra d'évaluer l'attractivité de notre service, aux produits intégrés, comme axe d'innovation dans le secteur forêt-bois.

³⁹ Cette étude est la même réalisée dans le Tableau **Erreur ! Document principal seulement.** lors de la collecte des informations issues du PESTEL à Nkogeala

⁴⁰ Communication orale sur l'état d'avancement des forêts communautaires au Gabon par le Directeur technique de forêts communautaires, juillet, 2016.

2.3 L'analyse SWOT du projet

Tableau 5: L'analyse SWOT en croissant l'étude du PESTEL et celle des cinq (5) forces de PORTER

<p>2.3.1 : forces</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Les textes sur les FC sont disponibles; ◦ Les agents possèdent de solides bases en matière de navigation forêt; ◦ La loi oblige que les vérifications des travaux effectués par les concurrents doivent faire l'objet d'agrèage par les services compétents du ministère des forêts; ◦ Le domaine forestier rural est du ressort de la DFCom; ◦ La forêt communautaires fait l'objet d'un programme national pour son rayonnement; ◦ Certaines forêts communautaires sont en exploitation. 	<p>2.3.2: faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Les ressources financières et le matériel de point; ◦ Le domaine forestier rural est défini par défaut et non matérialisé par rapport aux limites du domaine de production de l'Etat; ◦ Absence de site web; ◦ Le déploiement des agents du service n'est pas effectif dans les 9 provinces du pays; ◦ Les normes techniques d'inventaires dans les FC ne sont pas admises; ◦ Les droit de préemption; ◦ Absence d'un service de cartographie ◦ La coordination technique avec les autres administrations partenaires est très faible.
<p>2.3.3: opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Le domaine forestier rural est limité qu'au FC et d'autres titres spécifiques; ◦ Les finages ont de forts potentiels pour abriter d'autres activités alternatives que l'exploitation en grume; ◦ Le cahier de charge fait l'objet de concertation actuellement entre l'administration et les concessionnaires; ◦ Les prestataires manquent de cadre légal d'exercice; ◦ L'exploitation forestière illégale fait l'objet d'une surveillance permanentes par les parties en charge; ◦ Le domaine forestier rural est fortement empiété par le domaine de production de l'Etat; ◦ Les populations ne peuvent plus exercer car limités dans un espace réduit. 	<p>2.3.4: menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Les concessionnaires ont un fort pouvoir de négociation; par l'apport des infrastructures de base, routes, électricité, emploi rural, vivres...; ◦ Les communautés sont capables de ne pas adhérer aux projets de l'Etat en comparaison des offres ces derniers; ◦ Les dépositaires d'autorités locales; rites, croyances, forêts ancestrales; ◦ Les conflits permanents entre ces derniers et les concessionnaires sur les certaines zones forestières. ◦ Les paramètres climatiques et autres; saisons, pluies, les axes aux forêts...

Source présente étude

2.4 Compétences clés de la DFCom

- Un bon réseau d'information à travers les directions provinciales;
- Un personnel très bien formés aux métier des eaux et forêts et motivé;
- De bonnes relations professionnelles et techniques avec plusieurs institutions nationales, les ONG et d'autres partenaires impliqués au développement du secteur forêt.

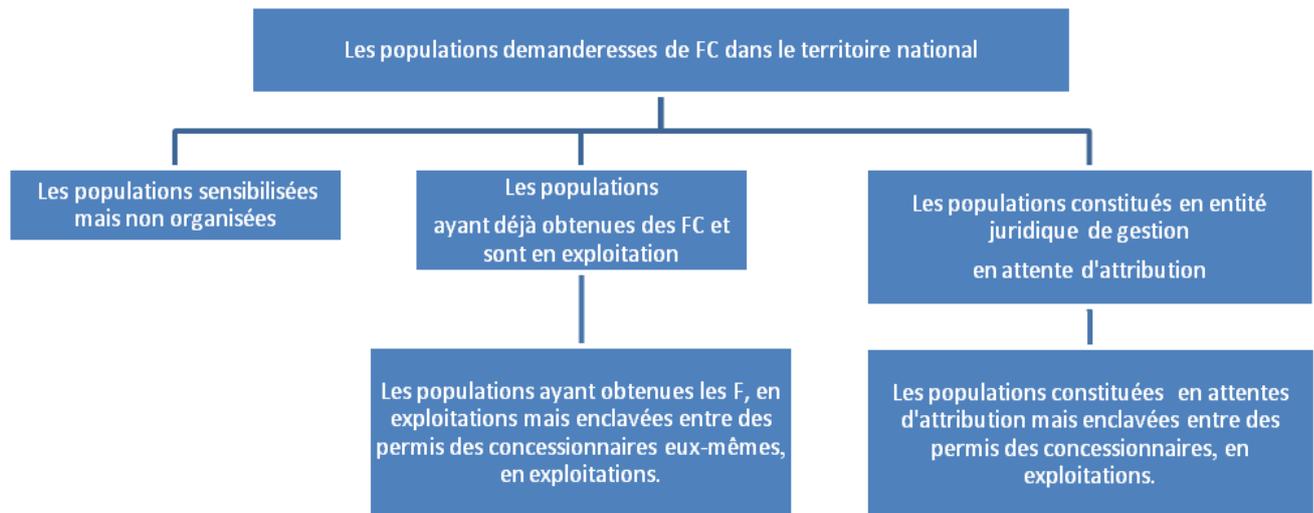
2.5 L'optique marketing

Notre plan marketing vise une optique service intégré d'activités. Il s'agit de la sensibilisation, communication et réalisation de la cartographie participative à l'échelle nationale en vue d'appuyer les activités économiques communautaires susceptibles d'améliorer leurs conditions de vie d'ici 2023.

2.6 Segmentation de la cible(les populations)

Un seul critère de segmentation sera utilisé : le critère comportemental des communautés. L'offre de service concerne les communautés regroupés en entité juridique de gestion légale dans les neuf (9) provinces que compte le territoire national.

Tableau 6: L'arbre de la segmentation de la cible du projet



Source présente étude

2.7 Ciblage des populations enclavées entre les concessions forestières

L'offre s'adresse essentiellement aux communautés villageoises qui sont enclavées entre les concessions forestières en activité. Il s'agit de faire un ciblage sur les communautés dont les marges de manœuvre sont réduites à toutes exploitations de leur finage. Pour atteindre cette cible, le mix marketing vise la promotion à travers les l'échéancier des permis forestier.

Etant donné que, le service de la cartographie du ministère ne concerne que l'attribution des permis à vocation industrielle au Gabon. Et la loi permet que les populations peuvent être assister par des tiers, la possibilité de positionnement des concurrents dans le secteur n'est pas à exclure dans le futur. Ainsi, cet aspect sera pris en considération, et le service une fois offert et assimilé permet de développer des activités de développements économiques dont le chiffre d'affaires estimatif par annuel est de 100.000.000 FCFA pour les activités d'exploitation transformation de bois, 50.000.000 FCFA pour les étangs piscicoles. La croissance du marché est envisageable sur le segment ciblé.

Aussi, nos capacités techniques actuelles permettent de réaliser cette ambition et notre équipe marketing en a l'expertise et la connaissance avérée.

2.8 Positionnement par rapport à la population

La stratégie de positionnement pour le service est celle de masse; la technologie dans les travaux techniques plus une grande production des zones à cartographiées. Il s'agit donc de mettre en place un service obligatoire à l'obtention d'une FC mais qui viendra définir les activités régénératrices de revenus aux populations. En effet, étant donné qu'il n'existe pas à ce jour des concurrents, il s'agira de se positionner sur le segment ciblé c'est-à-dire les communautés regroupées enclavées entre les permis forestiers en exploitation.

Les objectifs poursuivis sont:

- Parvenir à développer la foresterie communautaire au Gabon;
- Elaborer le plan national de gestion des forêts communautaires à intégrer dans le programme forestier national et en suivre l'exécution.

2.9 LE MARKETING OPERATIONNEL

L'opérationnalisation du marketing stratégique repose sur le mix marketing. Les différentes activités régénératrices de revenus sont les suivantes.

Tableau 7: Tableau d'estimation marketing des activités du service

Activités	Définitions	Unités	Prix en CFA	Coût
Exploitation du bois en grume	Opération de coupes de bois par des opérateurs privé	M3 1200 par an par FC	50.000 FCFA le m3	60.000.000
Transformation artisanal du bois	Le sciage en long	M3 400 par an par FC	100.000 FCFA le m3	40.000.000
Pêche(par la mise en place des étangs)	Ici rien que des étangs d'élevages de tilapia	Kg 50 000 soit 50 tonnes par an par FC	1.000 FCFA le Kg	50.000.000

Source présent étude

Etant donné que, ce seul service est le seul à produire des activités intégrées dans un même espace, il n'y aura pas de remise particulière sur les prix. Pour les distributeurs, se seront les membres de la communauté qui seront rémunérés en fin de mois, par le bureau de l'entité juridique de gestion. Enfin, la qualité et le coût élevée du projet feront que les activités soient en adéquation avec les attentes des communautés villageoises.

Place: La mise en place du projet se fera à travers le territoire national par les neuf(9) directions provinciales. Un partenariat sera développé avec les administrations locales. L'offre couvrira l'entièreté de chaque province. La recherche de la croissance sera basée sur le développement des avantages du service, c'est-à-dire un nouveau service de produits intégrés sur un marché contraignant pour les populations et d'autres opérateurs de la même gamme de produits.

2.9.1 Système de contrôle

Le suivi sera assuré par le l'Agence d'Exécution de la Filière Forêt Bois, assistée de la direction des FC, elle même de ses services représentés dans les neuf provinces du Gabon. Une enquête de satisfaction des demandeurs sera réalisée chaque fin d'année en vue d'évaluer la valeur attendue du service.

Conclusion partielle

Ce plan marketing sur la cartographie participative de 50 FC au Gabon sera réalisé par la Direction Générale des forêts. Il s'inscrit pleinement dans la stratégie nationale des forêts communautaires au Gabon et vise à accélérer la participation des communautés locale dans le processus de gestion durable des forêts en créant les activités économiques alternatives à l'exploitation du bois. La mise en œuvre de différentes actions se fera en étroite collaboration avec toutes les parties prenantes ciblées pour ce projet pour un réel succès du service.

Chapitre 4 : Approche managériale de la qualité et du processus du projet

Le présent chapitre aborde la question de qualité. Il sera question d'évoquer les aspects qualité du processus en cours, les analysés en vue d'apporter des éléments occultés dans le passé mis en exergue sous forme référentiel participatif à prendre en compte lors de la mise œuvre du projet(section2)

Section 1: Présentation et Evaluation du processus actuel de qualité

1.1 Le référentiel au niveau national

La loi 16/01 du 31 décembre 2001 portant Code forestier en république gabonaise

1.2 La qualité attendue par l'Etat et le ministère des eaux et Forêts

Tableau 8: La qualités attendue par les autorités compétentes du Gabon

Au niveau Politique	Au niveau des documents techniques
<p>La FC est un outil de développement communautaire et un moyen efficace permettant d'améliorer le niveau de vie des populations autochtones qui participent à leur manière à la gestion durable des ressources naturelles.</p>	<p>A) Le Plan Simple de Gestion(PSG). -La portion du domaine forestier rural affectée à la communautés; -La superficie des deux secteurs(forestier et agricole); -Le type d'entité juridique de gestion; -Les utilisations passées(sciage informel, activités agricole, exploitation du bois, les champs, exploitation par écrémage sous forme de coupes familiales, permis de gré à gré, autorisation de sciage en long); -Le découpage de la FC en cinq(5) blocs quinquennaux.</p> <p>B) Le Plan de développement local(PDL) annexé au PSG</p> <p>C) Les inventaires multi ressources à 40% plus un inventaire en plein dans 1/5 de la FC qui correspond au bloc quinquennal. -Le coût de l'inventaire multi-ressources à 40%; -Le type de layon 1/5 de FC; -Le coût de l'inventaire 100% dans le 1/5; -Le temps de réalisation.</p> <p>D) Les rapports d'activités économiques des activités d'exploitations depuis leur création -La présentation du bureau de l'entité juridique; -Les résultats obtenus de l'exécution du Plan annuel d'Opération; -Les résultats obtenus de l'exécution du PDL; -Le contrat de partenariat en fonction de l'activité menée; -Les copies des feuilles de route des bois issus de la FC; -Les copies des feuilles de vente des produits autres que le bois; -Les procès-verbaux des réunions de bureau et assemblées générales.</p> <p>E) Les autres travaux préliminaires -La cartographie participative; -Les études socio-économiques.⁴¹</p>

Source présente étude

⁴¹ Direction des FC, vision dès 2017.

1.3 Leur Processus d'évaluation du référentiel actuel

La DGF exige que " la FC ne peut être le fait d'un individu, d'une famille ou d'un clan, sauf si celui-ci constitue une communauté au sens de l'arrêté ⁴²". "La décision de solliciter une FC est prise souverainement par la communauté, celle-ci met en place un bureau dont les composantes sont choisis par l'assemblée générale concernée⁴³". C'est le préfet de la localité qui est le catalyseur de la réunion de concertation qui aboutira à la validation de l'Entité juridique de gestion de la future FC. Celle-ci est composée de trois parties. Il y'a donc la DFCOM pour le ministère des Eaux et Forêts, les représentants des concessions forestières (s'ils existent), les représentants des administrations locales concernées et les populations.

Le dossier de demande de création d'une FC est conforme que si le processus de négociation est conclu et que les exigences administratives de chaque partie (par exemple la ratification) sont remplies.

- L'organisation de réunion(s) préliminaire(s) de sensibilisation et d'information;
- L'exécution de la «cartographie participative», autrement appelée cartographie villageoise;
- L'organisation de la Réunion dite de Concertation présidée par le préfet ou son adjoint;
- La constitution et soumission du dossier d'attribution au service local des eaux et forêts;
- La signature de la Convention Provisoire de Gestion si dossier approuvé;
- L'élaboration et validation du PSG;
- La signature de la convention de gestion entre le ministre des forêts et la communauté, représentée par l'entité juridique de gestion.

Il va de soit que les mesures adoptées doivent se baser sur une définition de ce qui est légal, être équitables et sans effets néfastes sur les populations riveraines.

En sommes, les parties prenantes existantes ne suffisent pas pour garantir la qualité perçue par l'ensemble des parties prenantes indirectes. Au delà du respect des étapes, les incompréhensions subsistent quant à la garantie de mise en œuvre du dossier. Cette situation nous amène à proposer une plate forme nationale plus représentative qui permettra de résoudre les conflits éventuels.

⁴² Arrêté n°018/13 fixant les procédures d'Attribution et de Gestion d'une FC, article 4.

⁴³ Article 5 du présent arrêté

Section 2 L'approche managériale de la stratégie de la qualité et du projet.

Dans la plate forme de négociation multi-acteurs, les parties prenantes identifiées qui interviendront dans le cadre du processus de cartographie agiront en tant que responsable habilité.

Leur contribution permettra définir un modèle de contrat de gestion participatif de manière à ce que les volontés exprimées concourent à renforcer la vision de l'arrêté 105 et en même temps garantir les avantages perçus par les parties prenantes au processus.

2.1 Le nouveau référentiel en lien avec le projet

C'est le référentiel de la qualité et de la stratégie du projet pour ces cinq ans. Il a pour apport de définir les principes, critères et indicateurs qui encadrent le processus d'implantation du projet. Il aborde également le volet des mesures correctrices en cas de non-respect de ces derniers. Il viendra en appui au cadre réglementaire défini en matière de FC.

Tableau 9: Le nouveau référentiel en lien avec le projet

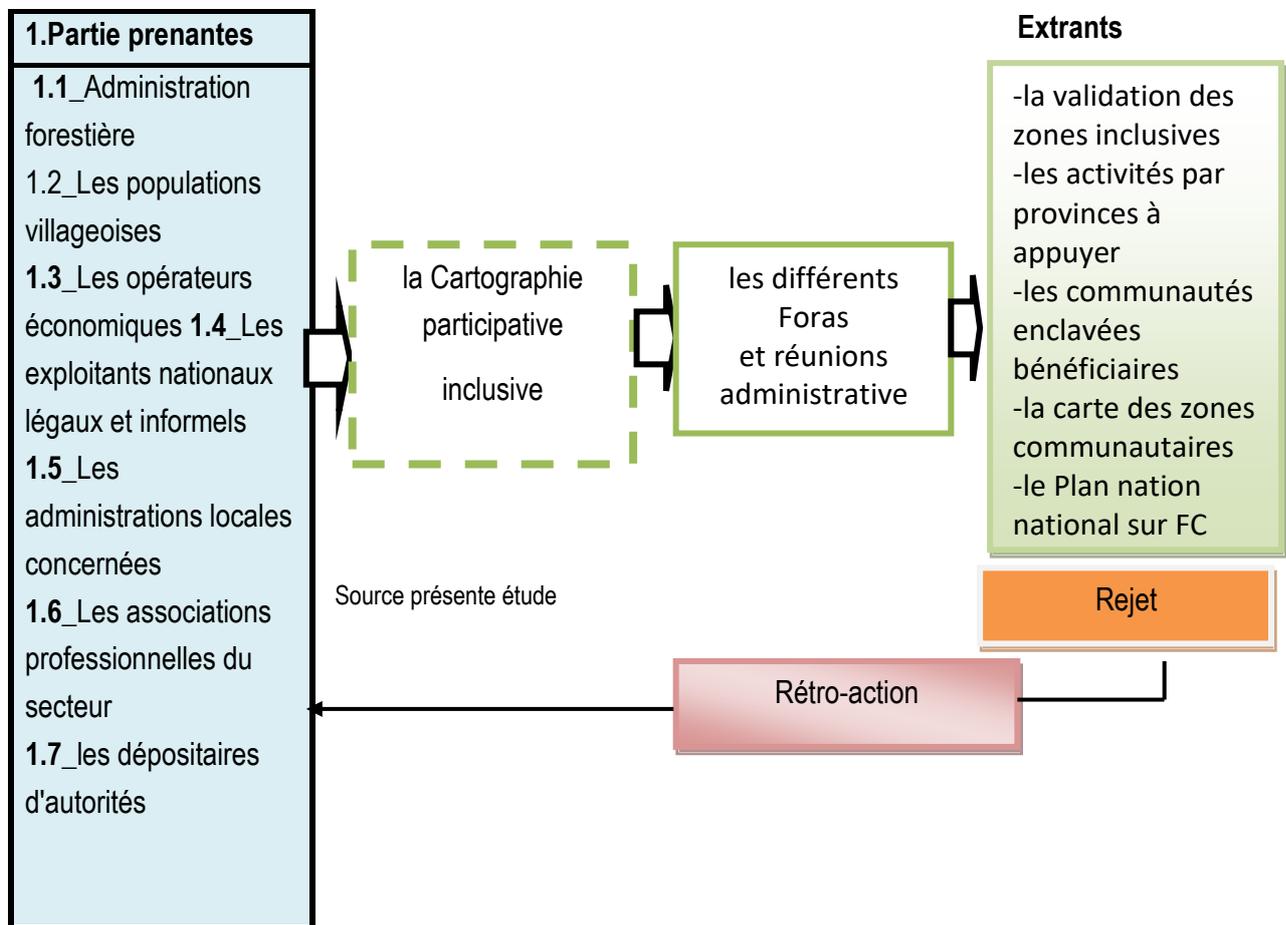
Principes	Critères	Indicateurs	Mesures correctrices
1. La cartographie participative est le cadre favorable en vue de définir les niveaux d'enjeux différents permettant de faciliter le développement de la foresterie communautaires au Gabon.	<p>1.1 La réalisation de la carte au sol doit se conformer à toutes les descriptions villageoises sans tabou de leur terroir , y compris celles des obstacles éventuels.</p> <p>1.2 La reconaissance physique des informations recueillies de la carte au sol doivent faire l'objet de localisation au GPS.</p> <p>1.3 Les populations vivant autour de celle sollicitée aux travaux et les concessions forestières de la localité et des agents des Eaux Forêts doivent être représentées au cours des travaux techniques.</p>	<p>1.1.1 La carte au sol décrit les zones d'activités, les champs, les concessions, les pistes et les différents aspects de l'environnement.</p> <p>1.2.1 La carte du finage villageois</p> <p>1.2.2 La cartes des blocs</p> <p>1.2.3 La proposition de la portion de la FC</p> <p>1.3.1 La définition des limites de la FC.</p> <p>1.3.2 Les zones inclusives à la FC.</p>	<p>1.1.1.1 Le droit du finage villageois</p> <p>1.1.1.2 Le droit coutumier et les dépositaires de la tradition</p> <p>1.2.1 .1 Les limites administratives</p> <p>1.2.1.2 Les limites entre les villages</p> <p>1.3.1.1 Les repères ancestraux</p> <p>1.3.2.1 La redéfinition des limites des permis</p>
2. Les principales fonctions de développement départementaux sont des acquis au processus de cartographie participative.	<p>2.1 La cartographie prend en compte les données les sections départementaux .</p> <p>2.2 Les actions de développement jugées insuffisantes par les populations sont prises en compte</p> <p>2.3 Les autres projets de développements doivent faire l'objet de synergie</p>	<p>2.1.1 Le découpage des communes et des sections départementales</p> <p>2.2.1 Les rapport d'activités départementaux</p> <p>2.2.2 Les plans de développement des sections des communes.</p> <p>2.3.1 Les plan de développement annuel</p> <p>2.3.2. La liste des projets par section départementale</p>	<p>2.1.1.1 Le découpage en canton</p> <p>2.2.1.1 Le conseil départemental</p>

Source présente étude

2.2 Schéma du processus de mise en œuvre du système

Tableau 10: Schéma du processus de mise en œuvre du système

Intrants



Conclusion partiel

La cartographie participative est une obligation, car un préalable pour accompagner les populations locales dans le processus d'attribution d'un forêt communautaire. Si ses travaux sont mal organisés ou insuffisamment réalisés, l'attribution ne pourra être effective. Et aucune FC au Gabon ne peut s'attribuer sans avoir élaborer un plan simple de gestion soumis aux services compétents pour examen. Le résultat en est que les populations exploiteront leur forêt de manière illégale. La proposition d'un système de management de qualité et de la performance permettra de prendre en compte tous les acteurs avec les enjeux multiples qui seront concrètement maîtrisables.

**TROISIEME PARTIE: LE PROJET DE CARTOGRAPHIE PARTICIPATIVE DE 50 FC AU GABON
POUR L'APPUIE AU FINANCEMENT DES ACTIVITES ECONOMIQUES COMMUNAUTAIRES**

Cette troisième partie est le résultat de notre étude. Car il répond à un problème que nous avons identifiés au cours de nos travaux. Ses chapitres abordent la planification et l'opérationnalisation contrôle de ce projet dans le but de parvenir à élaborer le Mémoire d'Identification du Projet(MIP) qui nous conduira à l'obtention du Mémoire Avant Projet(MAP).

Chapitre 5 : le mémoire d'identification du projet

Ce chapitre présente l'approche structurée de l'étude, utilisée pour aider l'équipe projet dans l'élaboration du plan de réalisation de sa mission.

Section 1: Les niveaux d'attentes du projet

Tableau 11: Fiche signalétique du projet

Intitulé :	« Projet de cartographie participative de 50 FC au Gabon pour l'appui aux financements des activités économiques communautaires»
Donateur :	<ul style="list-style-type: none">◦ FAO◦ Banque Africaine de Développement(BAD)
Agence d'Exécution(AE) :	Ministère des Eaux et Forêts
Gouvernement Hôte :	Gabon
Date de démarrage :	01 janvier 2018
Durée :	5 ans
Coût Total du projet :	11.082.426.896FCFA

Source présente étude

1.1 Le but du projet

Cartographier les activités économiques au sein des forêts communautaires en vue d'appuyer leurs financements.

1.2 L'objectif du projet

Faire en sorte que les espaces inclusifs soient des zones économiques profitables aux différents acteurs impliqués.

1.3 Objectifs spécifiques

Montrer l'apport de la cartographie participative dans la définition des activités lucratives communautaires.

Parvenir au niveau institutionnel à se pencher sur la foresterie communautaire dans sa dimension de gestion des droits superposés.

1.4 Les extraits du projet:

- l'identification des parties prenantes et des termes de références est réalisée;
- L'appel à candidatures des différents consultants est respecté.
- Les foras communautaires et des sites à cartographier sont organisés
- Les ateliers de formation et de mise à niveau des acteurs sont organisés

1.5 Les effets attendus

- La cartographie participative de 45 forêts communautaires est effective et disponible;
- Les foras de restitution de données, des zones inclusives identifiées sont validés;
- les activités économiques alternatives à l'exploitation forestière génèrent des plus values;
- Les activités budgétisées créent des emplois au sein et autour des communautés cibles.

1.6 L'impact attendu

La foresterie communautaire améliore les conditions de vie des populations villageoises au Gabon.

Section 2: De la formulation du projet

2.1 Description du Projet

Les principaux bénéficiaires seront: **Les communautés villageoises**(1) enclavées qui constituent le maillon faible socio-économiquement car, les FC sont attributaires mais, elles peinent à jouir de cet avantage. L'absence d'un capital de base ne facilite pas le démarrage des activités prévues dans le PSG. **Le patrimoine forestier national (2)** sera géré durablement grâce la diversification d'autres activités que l'exploitation en grume. **Les opérateurs économiques**(3) trouveront en ce projet un moyen de limiter les conflits liés aux espaces inclusifs. **Le Ministère des Eaux et Forêts (4)** verra le problème de l'exploitation forestière illégale amélioré. **Les petites entreprises forestières (5)** signeront des contrats d'exploitations-transformations et joueront d'interface entre les opérateurs économiques et les communautés pour les activités économiques d'intérêts doubles.

2.2 Environnement externe du (des) groupe(s) cible du Projet :

Les associations des exploitants forestiers et industriels, les regroupements des petites et moyennes entreprises forestière, les centres de recherches scientifiques, les associations des représentantes des femmes récolteuses des produits forestiers autres que le bois qui œuvrent pour l'alimentation forestière

et enfin, les directions provinciales des eaux et forêts du pays, ils sont au nombre de 9 et représentent l'administration localement.

2.3 Hypothèses et facteur de risque

hypothèse 1: La création de cinq(5) FC par province permet de rentrer dans la dimension de la foresterie communautaire. **Hypothèse 2:** la cartographie participative est le moyen du consensus en terme d'appropriation d'espace villageois. **Hypothèse 3:** les zones inclusives sont des espaces économiques aux multiples enjeux économiques les parties en présence. Toutes ces hypothèses participent à la volonté sociopolitique, exprimée par le processus de création de FC.

Par ailleurs, pour que le projet réussisse, il est important que les conditions préalables soient identifiées et respecter en vue d'assurer son rayonnement: Le contexte institutionnel et réglementaire stables, les concessionnaires forestiers ciblés doivent s'ouvrir au détriment de leurs intérêts, le contexte politique ne doit pas voir en la FC un moyen électoral, les administrations décentralisées qui ont un lien avec le secteur forêt doivent être responsabiliser ainsi que les dépositaires d'autorités locaux sensibilisés.

2.4 Méthodologie d'implantation et d'exécution du Projet

Dont les activités du Budget (le comment atteindre les résultats), démontrant notamment son caractère innovateur, son efficience et sa durabilité ainsi qu'expliquant le choix de la stratégie et la période d'implantation, le cadre légal et réglementaire et les activités de sensibilisation et de réseautage des parties prenantes.

Pour atteindre les résultats escomptés du projet, le Ministère des eaux et forêts se propose la mise en place une démarche axée sur le Plan de convergence dit de deuxième génération pour la période décennale 2015-2025 qui a été validé au cours du Forum sous-régional tenu du 16 au 17 juin 2014 à Brazzaville et adopté par les Ministres de la COMIFAC au cours de leurs session extraordinaires tenue le 18 juillet 2014 dans la même ville. Il est le cadre stratégique de référence et de coordination de toutes les interventions en matière de conservation et de gestion durable des écosystèmes forestiers d'Afrique Centrale.

Au niveau sous-régional, la COMIFAC et la Banque Africaine de Développement (BAD) ont organisé en février 2008 à Tunis une conférence internationale sur les mécanismes de financement de la gestion durable des écosystèmes forestiers d'Afrique Centrale. Au terme de cette conférence, la BAD, la Grande-Bretagne et le FEM ont officiellement annoncé leurs appuis financiers pour la mise en œuvre du plan de convergence. Dans ce cadre, la Grande-Bretagne a lancé en juin 2015 dernier un fonds pour les forêts du Bassin du Congo (CBFF) avec une dotation initiale de 200 millions de dollars US.

Au niveau national, Au terme de la mission d'identification et d'évaluation de la préparation du document stratégique de la Banque Africaine de Développement(BAD) pour le Gabon, la période 2016-2020. La requête de financement du Gabon à la BAD concerneraient un appui total de près de 42

milliards de Francs CFA pour renforcer toutes les actions de rayonnement dudit département des eaux et forêts.

La durabilité du projet cadre avec les initiatives de gestion durable d'ici 2025 au Gabon.

2.5 Approche participative depuis la conception jusqu'à l'exécution du Projet

Des la conception du projet, toutes les parties prenantes au projet seront impliquées afin d'assurer la durabilité du projet, son élaboration et exécution seront basées sur une approche participative . En effet, au premier semestre 2018, des TDR du projet seront ventilés auprès de toutes les parties prenantes afin qu'ils s' imprègnent du projet. De même, sur le plan locale, les entretiens semi-structurés ou séances de sensibilisation et de formation pour l'identification des ressources humaines, matérielles et financières à mobilier, seront organisés.

2.6 Stratégie adoptée

La stratégie définie s' appui sur l'approche analyse de l'organisation actuelle de création de FC. Cet approche va permettre de prendre en compte tous les intrants qui sont actuellement mis en jeux pour son fonctionnement (Main-d'œuvre, Ressources financières, technologie informatique et l' expérience professionnelle de la ressource humaine disponible au niveau conceptuel, vision, mission..) en application du SWOT pour évaluer les produits et services fournis par le projet. Le projet ayant une durée de cinq(5) an , ses activités se réaliseront sur cet période indiquée dans le GANTT ci-dessous.

2.7 Méthode d'introduction et développement des thèmes transversaux pertinents

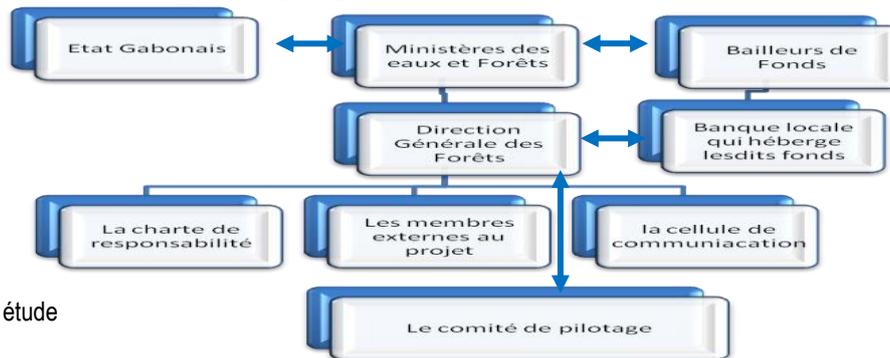
(par exemple : femme et développement, environnement, gouvernance, protection des enfants) dans les activités et résultats du Projet)

La CEFDHAC est un espace de dialogue et de concertation, a travers l'intégration de tous les groupes d'acteurs intervenant dans la sous-région. Il est le partenaire de la COMIFAC chargé du processus multi-acteurs de promotion de la conservation et l'utilisation durable des ressources forestières d'Afrique Centrale. Le projet ne traite pas directement les questions du genre. Toutefois, elle est prises en compte pendant la conception, identification du projet.

2.8 Les indicateurs de rendement du Projet : fréquence de collecte de ces données

- Début du projet;
- Lors des étapes de suivi et contrôles des activités;
- Lors de la rédaction des rapports d'avancements du projets;
- Au de l'évaluation de restitution du projet.

Tableau 12: Structure du Projet (organigramme)



Source présente étude

2.9 Suggestions pour le suivi et évaluation de la mise en œuvre du Projet

Le comité de pilotage assurera le suivi et l'évaluation du début jusqu'à la fin du projet. C'est au cours de ces réunions que l'AE rendra compte du stade d'avancement global du projet.

2.9.1 Le cadre logique

C'est le tableau qui permet de structurer le contenu de ce projet de manière complète et compréhensible pour tous les intervenants. La logique verticale identifie ce que le projet vise à réaliser, les liens de causalité et spécifie les hypothèses et incertitudes importantes qui échappent au contrôle du gestionnaire du projet. Tandis que la logique horizontale concerne la mesure des effets de ce projet, et des ressources qu'il a mobilisées, en identifiant les indicateurs clés, et les sources qui permettent de les vérifier⁴⁴

⁴⁴ COMMISSION EUROPÉENNE, EuropeAid Office de Coopération, Affaires générales, Evaluation, Manuel de gestion des cycle de projet, Mars 2001, page 17.

Tableau 13: Matrice du Cadre Logique

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement Vérifiables.	Moyens de vérifications	Hypothèses
Objectif global -Transformer les espaces inclusifs en zones économiques	Les activités économiques se développent au sein des zones inclusives	Les rapports d'activités La carte de zonage par activité	La cartographie participative nationale
Objectifs spécifiques -Montrer l'apport de la cartographie participative dans la définition des activités lucratives communautaires. -Parvenir au niveau institutionnel à se pencher sur la foresterie communautaire dans sa dimension de gestion des droits superposés	-Le découpage de la forêt en deux zones; exclusive et inclusive -Les superficies des zones inclusives -La liste des activités affectées par zone spécifique -Le texte d'application fixant les étapes des travaux de cartographie participative dans les FC au Gabon	-Les rapports de cartographie -Les rapports de validation des zones inclusives -Les manuels d'utilisation -Un guide des opérations techniques -Les protocoles d'enquête socio-économiques	-Disponibilité du matériel et de la main d'œuvre -La coopération institutionnelle favorable entre l'administration forestière et les autres parties prenantes; ONG les opérateurs économiques engagés
Résultats 1. L'identification des parties prenantes, des consultants et les termes de références. 2. Les différents foras et ateliers. 3. La cartographie des 50 FC 4. Les activités identifiées, appuyées. 5. Le suivi et contrôle permettent des leçons et perspectives.	-Les réunions de concertations -Les missions télé et reportages par site -Les publications écrites des par site - Le nombre de FC -Le nombre d'activités recensées -Le nombre d'activités financées -La liste des contraintes par sites	-Les procès-verbaux -Les comptes rendus -Les rapports d'activités -Les cartes des finages -Les cartes des 50 FC -Les rapports de fora de budgétisation des activités -Les publications -Les rapports de missions	-Disponibilité du matériel et de la main d'œuvre -La coopération institutionnelle favorable entre l'administration forestière et les autres parties prenantes; ONG les opérateurs économiques engagés -Implication active des collectivités locales des sites dans le processus
Activités 1.1 Identification des parties prenantes	-La charte des responsabilités		

1.2 Identification des termes de références	-La charte des objectifs	-Les procès-verbaux	
1.3 Appel à candidature des consultants, nationaux et internationaux	-Les protocoles utilisés au plan national et international	-Les comptes-rendus	
2.1 Fora pour les sites à cartographier	-Les missions télé et reportages par site	-Les liens utilisés	
2.2 Mise à niveau des acteurs	-Les publications écrites par site	-Les notes d'appel	-Disponibilité du matériel et de la main d'œuvre
2.3 Fora communautaire	-Les agendas de réunions	-Les factures et reçus divers	
2.4 Atelier de formation des parties prenantes	-Le nombre de participants	-Les listes de présences	-La coopération institutionnelle favorable entre l'administration forestière et les autres parties prenantes; ONG les opérateurs économiques engagés
3.1 Cartographie participative des 50 sites	-La qualité des modules et des animateurs	-Les plans de formations	
3.2 Fora provinciaux de restitution des données	-Les différentes cartes au sol	-Les rapports de travaux	
3.3 Fora de validation des zones inclusives	-Les missions télé et reportages par site	-Les factures, devis et reçus	
3.4 Fora de budgétisation des activités par site	-Les contacts des maisons de presses	-Les contacts des maisons de presses	-L'adhésion des populations locales
4.1 Exploitation en grume	-Les différents plans comptables	-Le plan comptable	
4.2 Transformation artisanale du bois	-Les missions télé et reportages par site	-Les rapports d'intervention par sites	-La bonne application de la réglementation
4.3 Création d'une pépinière	-Les publications écrites des par site	-Les ordres de missions	-Le respect des plans de travaux et des délais
4.4 Reboisement des sites écrémés	-Les critères et modalités d'affectation des budgets	-Les contacts des fournisseurs	-La prise en compte et le respect du calendrier saisonnier pour certaines activités
4.5 Agroforesterie	-Le nombre de prestataires	- Les rapports d'inventaire forestier par site	
4.6 Agriculture	-La liste des matériaux	-Les rapports d'activités	
4.7 Ecotourisme	-Le nombre de placettes	-Les rapports de missions	
4.8 Exploitation des PFNL	-La liste des essences cibles	-Les circuits de commercialisations des produits	
4.9 Pêche et Elevage	- La carte des sites écrémés	-Les rapports de production des poissons par site	La surveillance permanente du comité de pilotage du projet
5.1 Suivi et contrôle des activités	-Les nombres de protocoles	-Les frais de missions	
5.2 Evaluation ex-post	-Les photos des zones cultivées	-Le procès-verbal de	

5.3. Cérémonie de clôture.	site -Le nombre d'étangs de pisciculture -Le nombre de missions -Les factures -La liste des participants et agenda	clôture	
			Conditions préalables -Stabilité politique -Prise en comptes des parties prenantes -Ressources financières disponibles (emprunt) 11.082.426.896FCFA

Source présente étude

2.9.2 Stratégie de communication du Projet

La stratégie de communication du projet se situe à deux niveaux. Un premier niveau l'identification/ conception du projet c'est à dire début du projet et la seconde les étapes au moment de la planification/opérationnalisation du projet. Cette stratégie qui passera par quatre points clés, à savoir:

- rechercher les informations pertinentes;
- recourir à différents moyens;
- rechercher des hypothèses culturelles;
- formuler des hypothèses

2.9.3 Contenu des rapports du Projet.

Le contenu des rapports se présente comme suit:

<ul style="list-style-type: none"> ◦ Introduction ◦ La période d'activité ◦ Description des travaux effectués ◦ Exécution du plan des travaux ◦ Examen du plan des travaux 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Les activités et leurs stades d'accomplissement ◦ Les apports mobilisés ◦ Les produits réalisés ◦ L'analyse critique du déroulement du projet ◦ Les perspectives et la conclusions
---	--

Source présente étude

2.9.4 : Les risques du projet et les mesures de mitigation

Tableau 14: Tableau des risques et des mesures de mitigation du projet.

Risques	Moyens de mitigation
Persistance des crises politiques et financières en cours au pays	Le projet sera mis au arrêt.
Le refus d'adhésion des concessionnaires et des ONG locales cibles.	Recours aux plans d'aménagements et multiplication des actions de synergie.
l'Etat ne peut dégager sa contre partie financière	On la Convertira en immobilisations corporelles et incorporelles selon les cas
Les retards de versements des tranches du projet à tend	Formulation des demandes de non-objection 45 jours avant la fin de la période d'activité en cours.

Source présente étude

Conclusion partielle

Le pays est partie prenante aux instruments internationaux de développement durable et bénéficie du concours des bailleurs de fonds. Le projet à tout son sens d'être étudié(annexe 1).

Chapitre 6 : Planification opérationnelle et Contrôle du projet

Le projet est identifié, il est important de définir à quoi va-t-il consister? C'est l'objet de ce chapitre qui se présente en deux sections pour répondre à la question. Les différents outils de planification que nous utiliserons seront les éléments constitutifs du système d'information du management de ce projet.

Section 1: L'élaboration du mémoire avant projet(MAP)

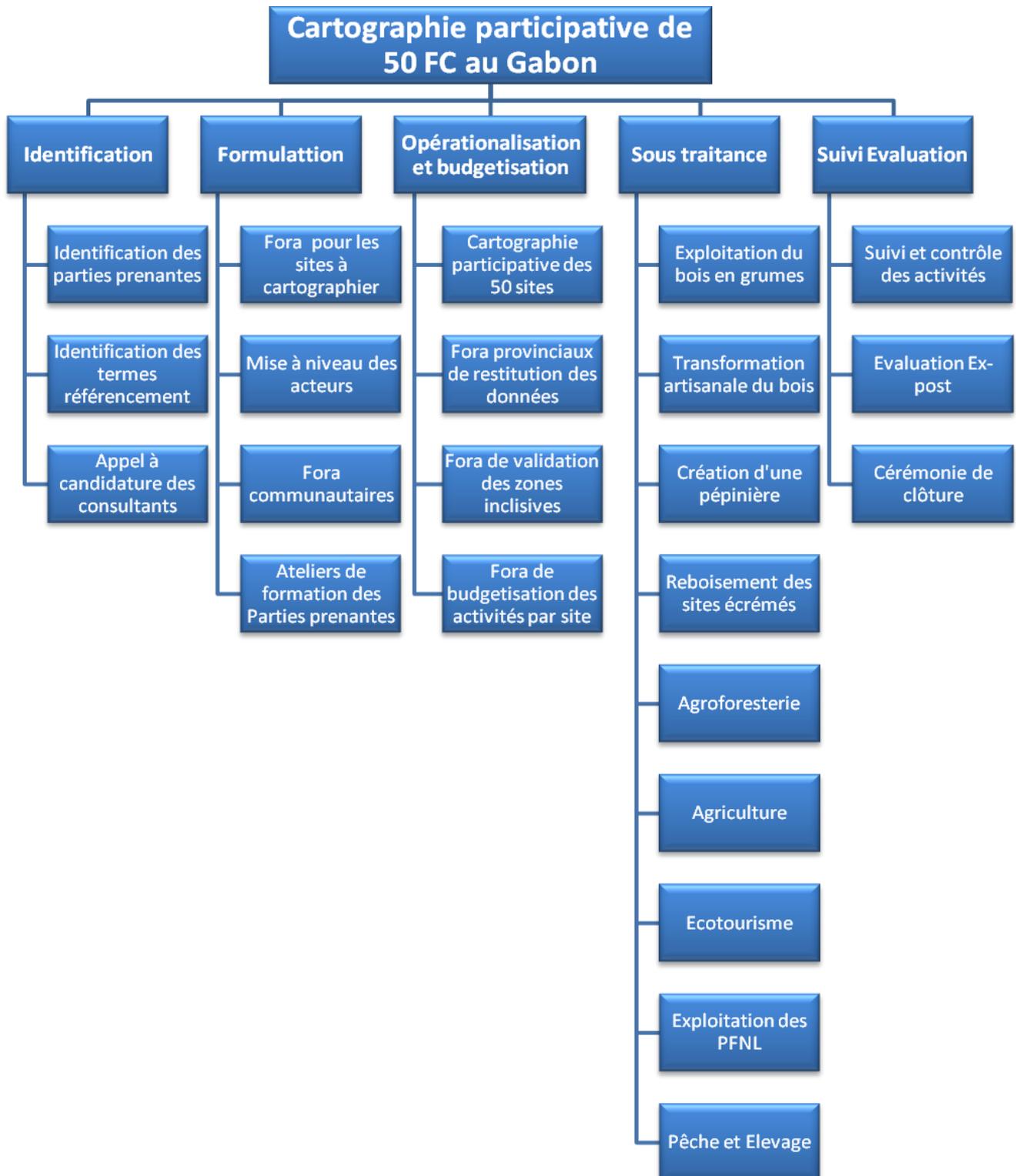
Le Mémoire d'avant Projet est le résultat final de cette planification du projet. Le projet, étant lui-même présenté comme un ensemble d'activités préalablement définies et reliées entre elles suivant une programmation de temps, de coût, de qualité et de ressources humaines en vue d'atteindre un objectif précis⁴⁵. Sept outils feront l'objet de présentation dans cette section sous forme de tableau. Il s'agit de: La SDP(structure de découpage du projet), le réseau PDM simple, le diagramme de Gantt, Le réseau PERT, la durée totale du projet et des taches critiques , la liste des ressources(humaines, matérielles), la fiche de responsabilité, le Cahier de charges, l'estimation par activité, l'estimation du coût du projet et l'organigramme du projet⁴⁶.

⁴⁵ FOFANA Issouf / Expert en gestion des projets de développement, cours de planification opérationnel et contrôle de projet, Université Senghor d'Alexandrie, séance1, décembre 2017.

⁴⁶ Idem.

1.1 La Structure de Découpage du Projet (SDP)

Tableau 15: Structure de découpage du projet



Source présente étude

1.2 La description des activités, leurs durées, dépendances et contraintes

Tableau 16: Les durées, Liens et Contraintes

N° activités	Descriptions	durées	Dépendances	Contraintes
1	Identification des parties prenantes	25	Aucun	Aucun
2	Identification des termes de références	15	Aucun	Aucun
3	Appel à candidature des consultants, nationaux et internationaux	20	1;2	FD+7
4	Fora pour les sites à cartographier	20	1;3	FD+5
5	Mise à niveau des acteurs	20	1	
6	Fora communautaire	30	5	FD+5
7	Atelier de formation des parties prenantes	22	5;6	FD+5
8	Cartographie participative des 50 sites	300	7	FD+5
9	Fora provinciaux de restitution des données	50	8	FD+30
10	Fora de validation des zones inclusives	50	8;9	FD+15
11	Fora de budgétisation des activités par site	50	8;10	FD+10
12	Exploitation en grume	100	11	FD+14
13	Transformation artisanale du bois	90	11	FD+45
14	Création d'une pépinière	120	11	FD+30
15	Reboisement des sites écrémés	120	11	FD+7
16	Agroforesterie	90	11	FD+7
17	Agriculture	90	11	
18	Ecotourisme	120	11	
19	Exploitation des PFNL	120	11	
20	Pêche et Elevage	150	11	
21	Suivi et contrôle des activités	120	12;13;14;15;16;17;18;19;20	DD
22	Evaluation ex-post	90	13	FF-90
23	Cérémonie de clôture	7	22	FD+14

Source présente étude

Ce tableau liste l'ensemble des activités du projet. Il permet de définir la liste des activités qui peuvent démarrer dès que l'activité précédente est terminée. les liens ainsi établis sont qualifiés et associables à des décalages positifs ou négatifs⁴⁷.

⁴⁷ La boîte à outil du chef de projet, Dunod, Paris, 2013, page 64.

1.3 Définition des ressources humaines du projet

Tableau 17: Affectation des ressources

N°	Description	Ressources
Niveau 2	Identification	
1	Identification des parties prenantes	Directeur du projet
2	Identification des termes de références	Directeur du projet
3	Appel à candidature des consultants	Directeur du projet
Niveau 3	Formulation	
4	Fora pour les sites à cartographier	Consultant 1; Directeur du projet
5	Mise à niveau des acteurs	Consultant 1
6	Fora communautaire	Chef de projet, Consultant 1
7	Atelier de formation des parties prenantes	Directeur du projet, Consultant1 et 2,
Niveau 4	Opérationnalisation et Budgétisation	
8	Cartographie participative des 50 sites	Chef de projet
9	Fora provinciaux de restitution des données	Consultant1, consultant2, Directeur
10	Fora de validation des zones inclusives	Directeur du projet, Chef de projet
11	Fora de budgétisation des activités par site	Comptable, Directeur du projet,
Niveau 5	Sous-traitances	
12	Exploitation du bois en grumes	Groupe de Fermier 1
13	Transformation artisanal du bois	Groupe de Fermier 2
14	Création d'une pépinière	Groupe de ITEF1
15	Reboisement des sites écrémés	Groupe de ITEF2
16	Agroforesterie	Groupe de spécialiste1
17	Agriculture	Groupe d'Ingénieur 1
18	Ecotourisme	Groupe de spécialiste 2
19	exploitation des PFNL	Groupe d'Ingénieur 2,
20	Pêche et Elevage	Groupe d'Ingénieur 3
Niveau 6	Suivi-Evaluation	
21	Suivi et contrôle des activités	Consultant 3, Directeur du projet, Comptable
22	Evaluation ex-post	Consultant3, Directeur du projet,
23	Cérémonie de clôture	Directeur du projet; Chef de projet

Source présente étude

Le chef de projet ne peut tout faire tout seul. C'est pour cela qu'il va déléguer une partie de sa mission aux intervenant du projet; autonomie sur les choix et méthodes et moyens de l'atteinte.

Tableau 18:Matrice de responsabilité : RACI

Activités	Directeur du	Chef du projet	Responsable budgétaire	Responsable qualité	Responsable traitances	Responsable suivi et C.	Responsable personnel
Identification des parties prenantes	R	A					C
Identification des termes de références	R	A					
Appel à candidature des consultants,	R	C					A
Fora pour les sites à cartographier	I	R					A
Mise à niveau des acteurs	C	A				I	R
Fora communautaire	I	R					C
Atelier de formation des parties prenantes	I	A					R
Cartographie participative des 50 sites	I	R					C
Fora provinciaux de restitution des données	I	A					R
Fora de validation des zones inclusives	R	A				I	C
Fora de budgétisation des activités par site	R	C	A				I
Exploitation en grume	I	A	I	C	R	A	C
Transformation artisanale du bois	I	A	I	C	R	A	C
Création d'une pépinière	I	A	I	C	R	A	C
Reboisement des sites écrémés	I	A	I	C	R	A	C
Agroforesterie	I	A	I	C	R	A	C
Agriculture	I	A	I	C	R	A	C
Ecotourisme	I	A	I	C	R	A	C
Exploitation des PFNL	I	A	I	C	R	A	C
Pêche et Elevage	I	A	I	C	R	A	C
Suivi et contrôle des activités	I	C		A		R	
Evaluation ex-post	I	C	A	A		R	C
Cérémonie de clôture	R	A	I				C ⁴⁸

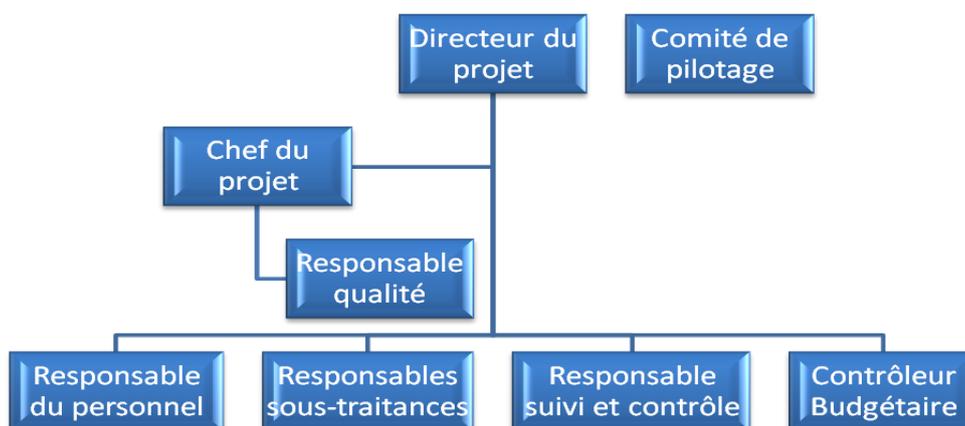
NB: R=Responsable; A=Acteur; =Consulté; I=Informé

Source présente étude

Ce tableau liste et caractérise les personnes impliquées dans l'ensemble des travaux prévus sur le projet. Il est adossées à l'organigramme des tâches. Les responsables hiérarchiques décident des collaborateurs sur des lot de travaux.

⁴⁸ La boîte à outil d'un chef de projet, Dunod, Paris, 2013, Page 46.

Tableau 19: La charte de responsabilité



Source présente étude

Tableau 20: Type de ressources en fonction des salaires mensuels

Type de personnel	Salaires mensuel en CFA	Taux horaire en CFA	Taux / heure Supplémentaire
Personnel permanent du projet		160	50%
Directeur du projet	2 500 000	-	-
Chef de projet	1 700 000	-	-
Comptable	1 200 000	-	-
Secrétaire	500 000	-	-
Groupe logisticiens	3 150 000	-	-

Le personnel permanent est rémunéré mensuellement durant toute la vie du projet

Personnel non permanent		160	50%
Consultant 1	2 000 000	12 500	18 750
Consultant 2	2 000 000	12 500	18 750
Consultant 3	2 000 000	12 500	18 750
Groupe Ingénieur 1	10 800 000	67 500	101 250
Groupe Ingénieur 2	10 800 000	67 500	101 250
Groupe Ingénieur 3	10 800 000	67 500	101 250
Groupe ITEF1	9 000 000	56 250	84 375
Groupe ITEF2	9 000 000	56 250	84 375
Groupe Spécialiste 1	10 800 000	67 500	101 250
Groupe Spécialiste 2	10 800 000	67 500	101 250

Les différents groupes sont constitués de 9 personnes.

Source présente étude

Tableau 21: Les ressources extérieures

RESSOURCES EXTERIEURES		
	types	Coûts
Prestataire matériel informatique	Coût fixe	400 000 000
Prestataire fourniture	coût variable	400 000 000
Prestataire Matériel projet	Coût variable	600 000 000
Prestataire matériel roulant et flottant	Coût fixe	700 000 000
Prestataire produits forestiers piscicoles	Coût variable	400 000 000
Voyages et missions	Coût variable	2 016 000 000
Groupe de fermier 1	Coût fixe	90 000 000
Groupe de fermier 2	Coût fixe	90 000 000
Total		4 516 000 000 ⁴⁹

Source présente étude

section 2: Les outils de visualisation; le réseau perte et le gantt

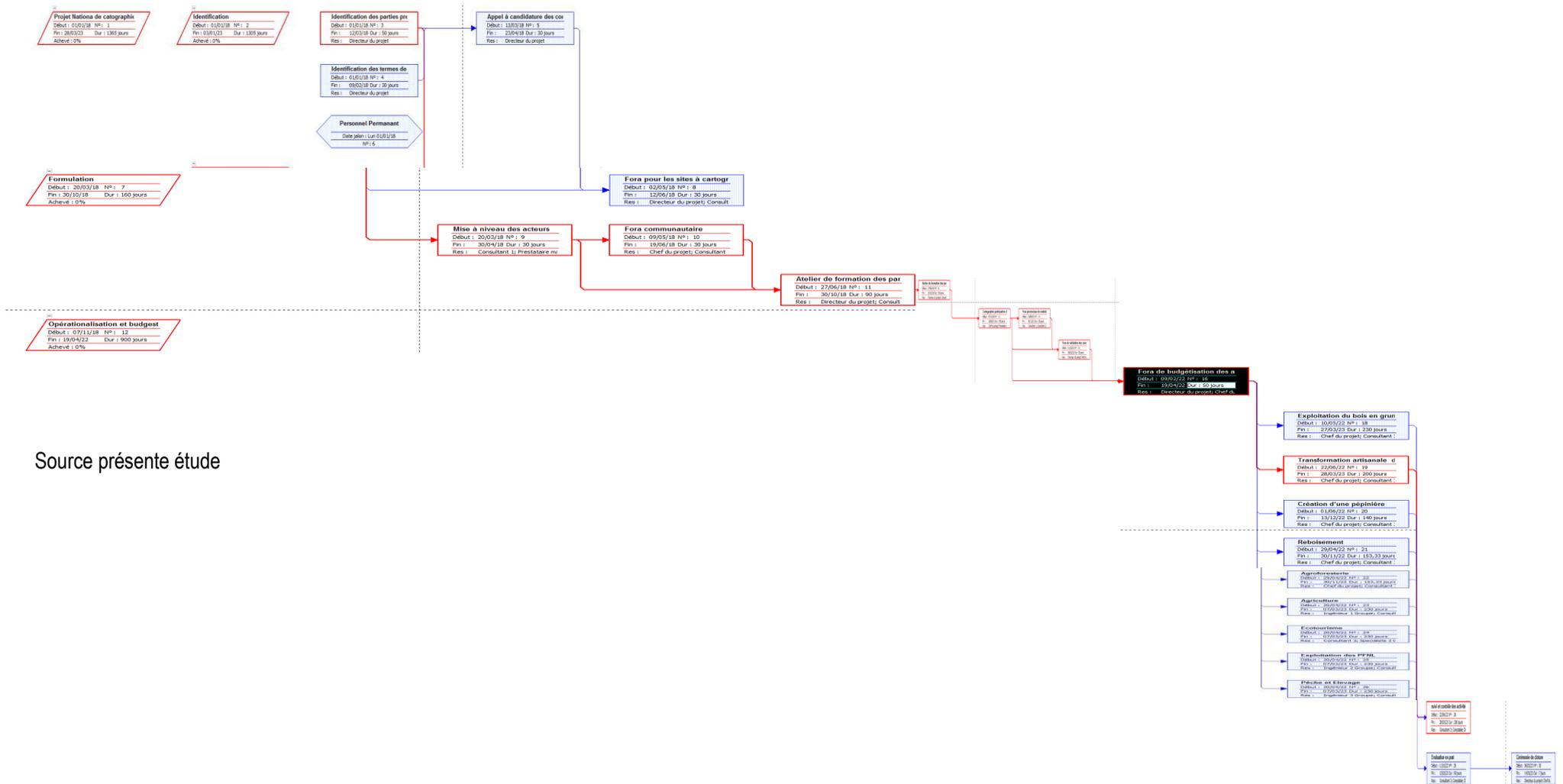
Ce sont les deux outils qui donnent la visibilité, la lisibilité et la traçabilité du projet. Leur vue panoramique suffit de mesurer, suivre la cadence et l'enchaînement des activités avec leurs corolaires. C'est pourquoi ils font l'objet d'une section entière.

Le PERT définit la modélisation en déroulement temporel du projet linéaire, d'un début de phase à une fin de phase, pour toutes les phases du projet. Il informe aussi sur les indépendances des acteurs, la durée du projet, les branches du réseau qui disposent des marges de manœuvre dans leur réalisation et d'identifier les tâches qui ne peuvent être décalées ou allongées sans retarder la fin du projet.

Le GANTT définit le planning initial, et pour l'affiche des mise à jours. Il permet une visualisation de la marge libre et la marge total du projet, mais surtout de l'optimisation de l'emploi des ressources et la flexibilité du planning du projet.

⁴⁹ La boîte à outil du chef de projet, Dunod, Paris, 2013, page 72.

2.1 Définition du réseau PERT



Source présente étude

2.2 Le digramme de GANTT

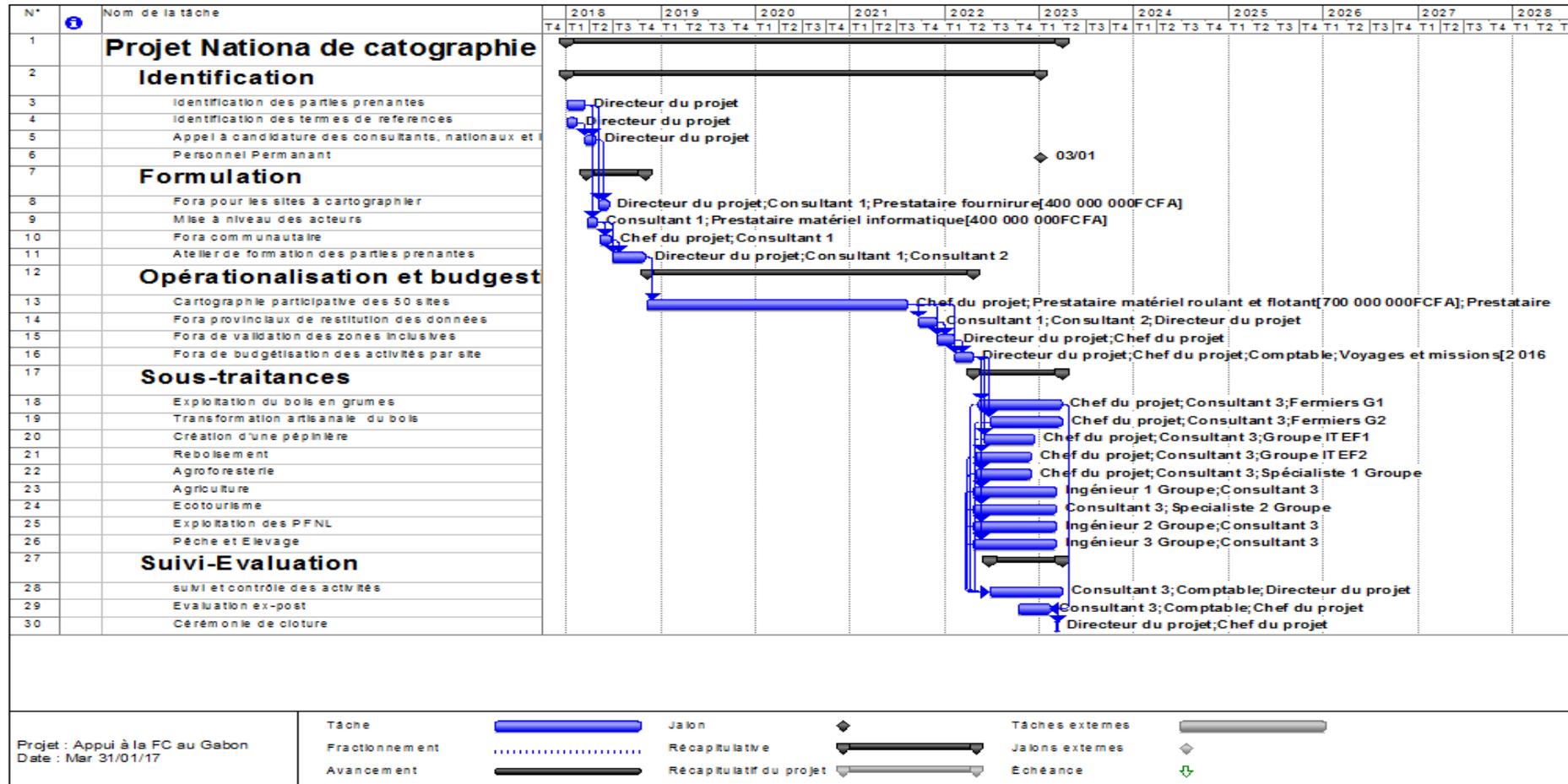


Figure 2: Diagramme de GANTT

Source présente étude

2.3 Le Budget prévisionnel du projet

Tableau 22: Budget prévisionnel du projet

Etapes du projet	Durée	Cout fixe	Cout	Total
Identification	120 jours		12 512 500	1 032 512 500
Identification des parties prenantes	50 jours	5 000 000	5 687 500	10 687 500
Identification des termes de références	30 jours	5 000 000	3 412 500	8 412 500
Appel à candidature des consultants,	30 jours	10 000 000	3 412 500	13 412 500
Personnel Permanent		1 000 000 000		1 000 000 000
Formulation	100 jours		1 325 962 500	1 325 962 500
Fora pour les sites à cartographier	30 jours	150 000 000	405 643 750	555 643 750
Mise à niveau des acteurs	30 jours	140 000 000	402 231 250	542 231 250
Fora communautaire	30 jours	100 000 000	4 462 500	104 462 500
Atelier de formation des parties prenantes	30 jours	100 000 000	23 625 000	123 625 000
Opérationnalisation et budgétisation	900 jours		4 904 768 750	4 904 768 750
Cartographie participative des 50 sites	720 jours	750 000 000	1 953 550 000	2 703 550 000
Fora provinciaux de restitution des données	50 jours	50 000 000	13 125 000	63 125 000
Fora de validation des zones inclusives	50 jours	50 000 000	9 406 250	59 406 250
Fora de budgétisation des activités par site	50 jours	50 000 000	2 028 687 500	2 078 687 500
Sous-traitances	245 jours		2 190 329 167	2 190 329 167
Exploitation du bois en grumes	230 jours	200 000 000	34 212 500	234 212 500
Transformation artisanale du bois	200 jours	150 000 000	29 750 000	179 750 000
Création d'une pépinière	210 jours	100 000 000	20 825 000	120 825 000
Reboisement	230 jours	100 000 000	22 808 333	122 808 333
Agroforesterie	230 jours	250 000 000	95 258 333	345 258 333
Agriculture	230 jours	300 000 000	37 231 250	337 231 250
Ecotourisme	230 jours	350 000 000	125 781 250	475 781 250
Exploitation des PFNL	230 jours	100 000 000	37 231 250	137 231 250
Pêche et Elevage	230 jours	200 000 000	37 231 250	237 231 250
Suivi-Evaluation	200 jours		621 360 625	621 360 625
suivi et contrôle des activités	200 jours	200 000 000	50 750 000	250 750 000
Evaluation ex-post	90 jours	100 000 000	19 293 750	119 293 750
Cérémonie de clôture	7 jours	250 000 000	1 316 875	251 316 875
Total1				10 074 933 542
Marge d'erreur de 10% et TOTAL		1 007 493 354		11 082 426 896CFA

Source présente étude

conclusion partielle

Les durées des différentes tâches de notre projet et les liens qui existent entre elles, nous révèlent un chemin critique long avec des tâches critiques dépendantes l'une de l'autre.

Ceux-ci nous obligent à adopter une structure organisationnelle de type "Task Force" encore dite Commando(annexe2).

Conclusion

Au regard de ce qui précède de la lecture des premières forêts communautaires au Gabon, celles-ci, telles que conçues actuellement, établissent une séparation entre deux espaces des finages des populations forestières: l'espace inclusif et exclusif.

Cantonnées dans leur espace exclusif, les populations n'arrivent pas à bénéficier des richesses induites. D'autres pensent qu' une évolution de l'arrêté 105 semble nécessaire pour préciser l'obligation de cartographier des finages et d'en faire la base de paiements annuels. Un tel dispositif permettrait transparence et prévisibilité des revenus. En ce sens que; les finages seraient comparables à des parts sociales ouvrant un droit sur une partie du chiffre d'affaires de la concession.

Des leçons apprises de Ngokoela, la cartographie n'a pas été faite dans l'optique de ce travail. C'est tout l'intérêt du plan marketing de ce projet. La réalisation de la cartographie participative de 50 FC au Gabon sera menée dans une approche participative enfin de prendre en compte tous les niveaux d'enjeux. Si ses travaux sont mal organisés ou insuffisamment réalisés, l'attribution ne pourra être effective. Et aucune FC au Gabon ne peut s'attribuer sans avoir élaboré un plan simple de gestion soumis aux services compétents pour examen via ce travail.

Pour éviter que les populations retombent dans l'exploitation forestière illégale, la proposition d'un système de management de qualité et de la performance permettra de prendre en compte tous les acteurs avec les risques multiples qui seront concrètement maîtrisés. Le projet à tout son sens d'être étudié car le pays est partie prenante aux instruments internationaux de développement durable et bénéficie du concours des bailleurs de fonds traditionnels.

La durée des différentes tâches de notre projet et les liens qui existent entre elles, nous révèlent un chemin critique long avec des tâches critiques dépendantes l'une de l'autre, Ceux-ci nous obligent à adopter une structure organisationnelle de type "**Task Force**" encore dite Commando(annexe1). Fort de ce constat, l'optimisme est de mise quant au respect des contraintes de coût, de délais et de qualité. La question de la superposition des usages, voire de la compétition sur les ressources pourra être traitée via des principes d'évitement et de compensation

Bibliographie

A Ley L'expérience ivoirienne [Livre] = Enjeux foncier en Afrique Noire / éd. E Le Bris, Le Roy E et Leimdorfer F. - Paris : [s.n.]. - ORSTOM-Karthala : pp. 135-141.

E Le Roy La théorie des Maitrises Foncières [Livre] / éd. Karthala / trad. Roy E. Le, Karsenty Alain et A Bertrand. - Paris : [s.n.], 1996.

H Mendrs Sociétés Paysannes [Livre]. - Paris : Armand Colin, 1976.

Roy Le Le régime foncier rural en Afrique [Livre] / éd. E Le Brs et F Leimdorfer. - Paris : Enjeux foncier en Afrique Noire, ORSTOM-Karthala, 1982. - pp. 65-84.

A Bertrana Quelle(s) politique(s) forestière(s) pour quels espaces forestiers? [Revue] // Le Flamboyant n°32. - 1994. - pp. Nogent-sur-Maene.

J.H Madec La législation forestière tropicale française: indochine, Madagascar, Afrique. [Revue] / éd. CIRAD-Forêt. - [s.l.] : Nogent-sur-Marne, 1992.

Garrier Forêt et Institution ivoiriennes [Rapport]. - Paris : Université Paris I panthéon-Sorbonne, 1992.

R Larrère et O Nougarède La forêt dans l'histoire des systèmes agraires: de la dissociation à la réinsertion?, [Rapport] / Cahiers d'Economie et de Sociologie Rurales. - Nancy : INRA, 1990. - pp. 23-36. - n°15-16.

Karsenty Alain et NGUINGUIRI Jean Claude Les concession 2.0 [Interview]. - Libreville : [s.n.], 6 Juin 2016.

Earth Client Mozilla Firefox [En ligne] // www.clientearth.com. - 25 juin 2016.

Liste des tableaux

Tableau 1: Avantages et inconvénients liés à la méthode scientifique d'identification des sites	16
Tableau 2: Avantages et inconvénients liés à cette approche	17
Tableau 3 : les informations issues de l'étude du PESTEL à Nkogeala	21
Tableau 4 part des part entre concurrents dans le domaine.....	32
Tableau 5: L'analyse SWOT en croissant l'étude du PESTEL et celle des cinq (5) forces de PORTER.....	34
Tableau 6: L'arbre de la segmentation de la cible du projet.....	35
Tableau 7: Tableau d'estimation marketing des activités du service	37
Tableau 8: La qualités attendue par les autorités compétentes du Gabon.....	38
Tableau 9: Le nouveau référentiel en lien avec le projet	41
Tableau 10: Schéma du processus de mise en œuvre du système	42
Tableau 11: Fiche signalétique du projet	44
Tableau 12: Structure du Projet (organigramme).....	48
Tableau 13: Matrice du Cadre Logique	49
Tableau 14: Tableau des risques et des mesures de mitigation du projet.....	52
Tableau 15: Structure de découpage du projet.....	54
Tableau 16: Les durées, Liens et Contraintes	55
Tableau 17: Affectation des ressources	56
Tableau 18: Matrice de responsabilité : RACI	57
Tableau 19: La charte de responsabilité	58
Tableau 20: Type de ressources en fonction des salaires mensuels	58
Tableau 21: Les ressources extérieures	59
Tableau 22: Budget prévisionnel du projet.....	58

Glossaire

Aire protégée : Espace géographique clairement défini, reconnu, consacré et géré, par tout moyen efficace, juridique ou autre, afin d'assurer à long terme la conservation de la nature ainsi que les services éco-systémiques et les valeurs culturelles qui lui sont associés.

Aménagement forestier : Planification rationnelle de la gestion d'un massif forestier à court, moyen ou long terme.

Communauté locale: Ensemble d'individus organisés sur la base des us et coutumes et unis par des valeurs partagées par tous, vivant dans une zone géographique définie et ayant les mêmes intérêts.

Droit d'usage coutumier : Faculté ou prérogative reconnue par l'État aux membres d'une communauté locale, d'exploiter ou de récolter des quantités limitées des produits relevant du

Forêt domaniale : Forêt appartenant à l'État ou relevant d'une collectivité locale.

Gestion participative: Mode de gestion des ressources renouvelables qui, dans toutes les phases de son élaboration et de sa mise en œuvre, implique de façon significative toutes les parties prenantes.

Permis forestier : Titre d'exploitation forestière accordé à une personne physique ou morale.

Plan d'aménagement forestier : Document d'orientation d'actions détaillées de gestion d'une forêt donnée dans le temps et dans l'espace

Produit forestier autre que le bois d'œuvre : Produit d'origine végétale ou animale, ressource génétique, et son dérivé, issus d'une forêt naturelle ou artificielle.

Parc national : Aire protégée gérée principalement pour la protection des écosystèmes et les loisirs. Ce sont des zones naturelles de terre ou de mer, créées pour :

- protéger l'intégrité écologique d'un ou plusieurs écosystèmes pour les générations présentes et futures ;
- exclure une exploitation ou une occupation risquant de dégrader la zone ;
- être une base pour des activités intellectuelles, scientifiques, éducatives ou de loisir, toutes devant être compatibles au respect de l'environnemental et aux valeurs culturelles.

Valorisation des produits forestiers : Processus visant à apporter une plus-value à un produit forestier.

Annexes

Annexe 1: Conception (problèmes et opportunités)

Description de l'événement	Plan de mitigation	Plan de contingence	Responsables
Non respect des étapes du projet.	Respect de la loi 16/01	Projet sous tutelle des bailleurs	Gouvernement via le ministère des eaux et forêts
Non adhésion des populations au projet	Sensibilisation et communication	négociation	Equipe projet, Etat et leaders communautaires
Le non disponibilité du matériel	Attribution des marchés par lot ; prévision de termes en cas de non respect de clauses dans le contrat	Recherche d'autres fournisseurs	Chef de projet
Retard dans la livraison du matériel	Anticipation des commandes ; prévision de termes en cas de non respect de clauses dans le contrat	Recherche d'autres fournisseurs	Chef de projet
Retard des versement	Majoration prévisionnelle du budget du projet (10%)	Utilisation de 10% des prévisions du budget	Bailleur, Etat, équipe de projet

Source présente étude

Annexe 2: Vision conceptuelle de l'organigramme de type commando ou TASK FORCE

Pour mieux réaliser un projet important, une entreprise peut se donner une structure de gestion temporaire, ad 'hoc, de grande visibilité.

Elle adopte alors la structure commando généralement nommée Task Force.

Le Task Force convient lorsqu'une entreprise doit réaliser un projet de longue durée et ayant une importance stratégique significative et multidisciplinaire.

Dans ce contexte, le chef de projet est du même niveau que les autres dirigeants des principaux secteurs de l'entreprise.

Il est détaché de ses fonctions habituelles et est affecté au projet en temps plein de même que les autres membres de l'équipe du projet.

Cette équipe est normalement constituée de représentants de toutes les disciplines nécessaires à la bonne réalisation du projet, elle est mise sous l'autorité du chef de projet et bénéficie d'une autonomie de fonctionnement et de gestion.

Source cours de planification opérationnelle et contrôle de projet.

Annexe 3: Présentation du Gabon et Localisation

1) Présentation

- Pays de l'Afrique centrale
- Pays limitrophes: Cameroun (au Nord), Guinée Equatoriale (au Nord-Ouest), République du Congo (Sud-Est) et Océan Atlantique, à l'Ouest
- Superficie: 267.667 km²
- **Population:** 1.800.000 habitants avec une densité de 4 hab/Km²
- **Caractéristiques climatiques:** Climat équatorial chaud et humide
- **Pluviométrie:** 2 saisons de pluie couvrant 7 mois
1400 à 3600 mm par an
- **Végétation:** 80% de couvert forestier sempervirent

2) Localisation : Carte du Gabon



Source: Institut nationale de la cartographie du Gabon

annexe 4: L'arrête 105

MINISTERE DE LA FORET, DE L'ENVIRONNEMENT ET DE
LA PROTECTION DES RESSOURCES NATURELLES

SECRETARIAT GENERAL

DIRECTION GENERALE DES FORETS

DIRECTION DES ETUDES, DE LA PROGRAMMATION,
DE LA REGLEMENTATION ET DE LA COMMUNICATION

SERVICE DE LA REGLEMENTATION ET DU CONTENTIEUX

N° _____/MFEPN/SG/DGF/DEPRC/SRC



___/--)) RRETE

N° 105 /MFEPN/SG/DGF/DDF/SACF
**FIXANT LE MODELE DE CAHIER DE CHARGES
CONTRACTUELLES
Le Ministre;**

Vu la constitution ;

Vu la loi 016/01 du 31 décembre 2001 portant code forestier en République Gabonaise, ensemble les textes modificatifs subséquents ;

Vu la n°011/2012 du 08 janvier 2013 déterminant les ressources et les charges de l'Etat pour l'année 2013 ;

Vu le décret n°0033/PR du 24 janvier 2014 portant nomination de Premier Ministre, Chef du Gouvernement ;

Vu le décret n°0040/PR du 28 février 2014 portant nomination des membres du Gouvernement de la République ;

Vu le décret n°0460/PR/MEF du 19 avril 2013 portant attributions et organisation du Ministère des Eaux et Forêts ;

Vu les nécessités de service ;

Arrête :

Article 1^{er} :

Le présent arrêté fixe le modèle de Cahier de Charges Contractuelles prévu à l'article 251 de la loi 16/01 sus visée.

Article 2 :

Le Cahier de Charges Contractuelles est conforme au modèle repris en annexe du présent arrêté.

Article 3 :

Le Directeur Général des Forêts est chargé de l'exécution du présent arrêté qui entre en vigueur à la date de sa signature.

Fait à Libreville, le 05 mai 2014

Noël Nelson MESSONE

annexe 5: Zone des activités de la FC de Ngokoela

Source Projet FAO

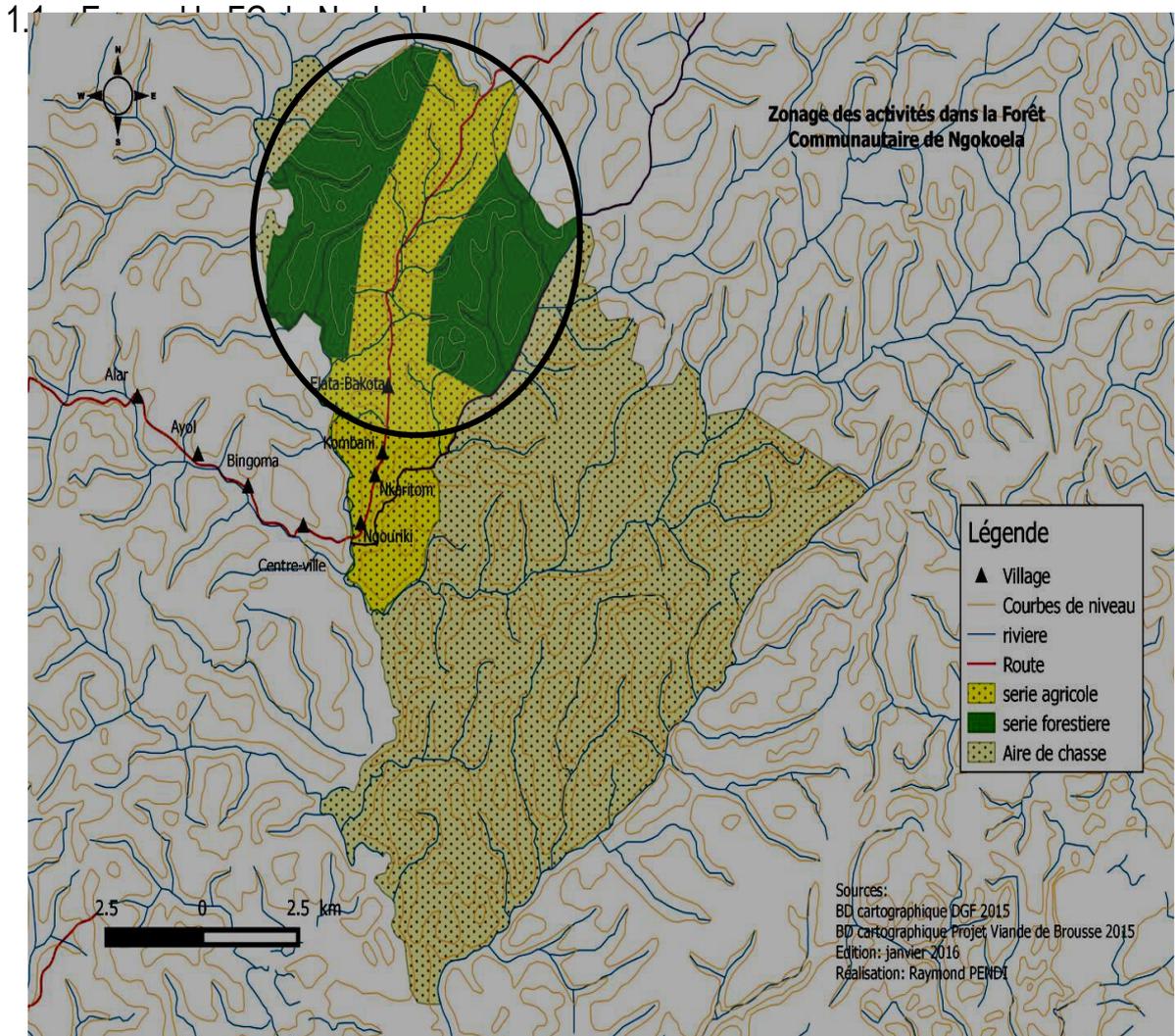


Table de matière

Remerciements.....	i
Dédicace.....	ii
Mot-clefs.....	iii
Abstract.....	iv
Key-words.....	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
INTRODUCTION GENERALE.....	7
1. Contexte et Justification	8
2. intérêt du sujet	9
3. Objet et champ d'étude :	9
4. Problématique:	9
5. Question d'étude	10
6. Questions spécifiques	10
7. Revue de la littérature et définition des termes	10
8. Définition des termes :	11
9. Formulation des hypothèses de l'étude	11
10. Cadre théorique	11
11. Cadre opératoire	12
12: Approche méthodologique	12
12.1: Analyse documentaire.....	12
12.2: Le type d'investigation:.....	12
13: L' analyse et traitement des données	13
PREMIERE PARTIE: LA FORESTERIE COMMUNAUTAIRE A NGOKOELA (OVAN/GABON): LEÇONS APPRISSES ET PERSPECTIVES DANS LE CADRE DE CE MEMOIRE.....	14
Chapitre 1^{er} : Genèse synoptique de La Foret communautaire au Gabon	15
Section 1 : De l'approche institutionnelle à l'obtention du cadre réglementaire en cours.....	15
1.1 Mise en œuvre du processus pour définir du cadre réglementaire en cours : Les protocoles d'accord	15
1.2 Approche strictement scientifique	16
1.3 Approche traditionnelle et mixte	16
1.4 Les différents textes obtenus en application des dispositions de la nouvelle loi forestière n° 016/01 du 31/12/01	17
1.5 Le décret d'application	17
1.6: la Synoptique du décret; La démarche légale et règlementaire	17

Section 2: le Regard croisé de la forêt communautaire au Gabon.....	18
2.1 Au niveau de la loi et ses différents textes d'application	18
2.2 : Au niveau de l'exploitation des ressources forestières	18
2.3 : Au niveau de l'appropriation du concept de gestion	18
2.4 : Au niveau de l'entité juridique de gestion de la FC	18
2.5 : Au niveau des limites des FC avec les autres concessions	19
2.6 : Au niveau géographique	19
Conclusion partielle.....	19
Chapitre 2: le cas spécifique de la communauté de Ngokoela à Ovan au Gabon	20
Section 1 : Localisation et Informations générales sur la forêt communautaire de Ngokoela via son étude PESTEL	20
1.1 Localisation de la forêt communautaire de Ngokoela	20
1.2: Etude du PESTEL.....	21
Section 2 : Le contexte de la superposition des droits.....	24
2.1 Le modèle de contrat indique encore:	24
2.2 Le résultat de cette disposition à Ngokoela	24
2.3 Situation des versements dans le cadre des cahiers des charges à Ngokoela	25
2.4 La situation problématique de la coopérative de Ngokoela	25
2.5 La cohabitation avec les autres programmes de développement locale: Le programme Graine.	25
2.6 Que retenir de cette situation?	26
2.6.1 L'enjeu pour le secteur privé	26
2.6.2 L'enjeu politique	27
2.6.3 L'enjeu financier	27
Conclusion Partielle	27
DEUXIEME PARTIE: APPROCHE MARKETING ET MANAGERIALE DE LA QUALITE DU PROJET	28
Chapitre 3 : Approche marketing du projet	29
Section1: Présentation du plan Marketing du projet.....	29
1.1 Marketing Stratégique et Opérationnel(de la direction des forets communautaires)	29
1.2 Vision	30
1.3 Mission	30
1.4 Valeurs	30
1.5 Description des fonctions de la direction	30
1.6 Le réseau d'implémentation.....	31
1.7 les canaux d'informations depuis 2013.....	31
1.8 La Fourniture locale.....	31

1.9 Concurrence et position sur le marché	31
Section 2 L'Analyse de la situation et la problématique	33
2.1 Analyse PESTEL	33
2.2 Environnement externe direct (les 5 Forces de Porter)	33
2.3 L'analyse SWOT du projet	34
2.3.1 : forces.....	34
2.3.2: faiblesses.....	34
2.3.3: opportunités.....	34
2.3.4: menaces	34
2.4 Compétences clés de la DFCom	35
2.5 L'optique marketing	35
2.6 Segmentation de la cible(les populations)	35
2.7 Ciblage des populations enclavées entre les concessions forestières	35
2.8 Positionnement par rapport à la population	36
2.9 LE MARKETING OPERATIONNEL	36
2.9.1 Système de contrôle	37
Conclusion partielle.....	37
Chapitre 4 : Approche managériale de la qualité et du processus du projet	38
Section 1: Présentation et Evaluation du processus actuel de qualité	38
1.1 Le référentiel au niveau national	38
1.2 La qualité attendue par l'Etat et le ministère des eaux et Forêts	38
1.3 Leur Processus d'évaluation du référentiel actuel	39
Section 2 L'approche managériale de la stratégie de la qualité et du projet.	40
2.1 Le nouveau référentiel en lien avec le projet	40
2.2 Schéma du processus de mise en œuvre du système	42
Conclusion partiel	42
TROISIEME PARTIE: LE PROJET DE CARTOGRAPHIE PARTICIPATIVE DE 50 FC AU GABON POUR L'APPUIE AU FINANCEMENT DES ACTIVITES ECONOMIQUES COMMUNAUTAIRES	43
Chapitre 5 : le mémoire d'identification du projet	44
Section 1: Les niveaux d'attentes du projet.....	44
1.1 Le but du projet	44
1.2 L'objectif du projet	44
1.3 Objectifs spécifiques	44
1.4 Les extrants du projet:	45
1.5 Les effets attendus	45
1.6 L'impact attendu	45

Section 2: De la formulation du projet	45
2.1 Description du Projet	45
2.2 Environnement externe du (des) groupe(s) cible du Projet :	45
2.3 Hypothèses et facteur de risque	46
2.4 Méthodologie d'implantation et d'exécution du Projet	46
2.5 Approche participative depuis la conception jusqu'à l'exécution du Projet	47
2.6 Stratégie adoptée	47
2.7 Méthode d'introduction et développement des thèmes transversaux pertinents	47
2.8 Les indicateurs de rendement du Projet : fréquence de collecte de ces données	47
2.9 Suggestions pour le suivi et évaluation de la mise en œuvre du Projet	48
2.9.1 Le cadre logique	48
2.9.2 Stratégie de communication du Projet	51
2.9.3 Contenu des rapports du Projet	51
2.9.4 : Les risques du projet et les mesures de mitigation	52
Conclusion partielle.....	52
Chapitre 6 : Planification opérationnelle et Contrôle du projet	53
Section 1: L'élaboration du mémoire avant projet(MAP)	53
1.1 La Structure de Découpage du Projet (SDP)	54
1.2 La description des activités, leurs durées, dépendances et contraintes	55
1.3 Définition des ressources humaines du projet	56
section 2: Les outils de visualisation; le réseau perte et le gantt.....	59
2.1 Définition du réseau PERT	60
2.2 Le digramme de GANTT	61
2.3 Le Budget prévisionnel du projet	58
conclusion partielle	58
Conclusion	59
Bibliographie	60
Liste des tableaux	61
Glossaire	62
Annexes	63
Annexe 1: Conception (problèmes et opportunités)	63
Annexe 2: Vision conceptuelle de l'organigramme de type commando ou TASK FORCE	64
Annexe 3: Présentation du Gabon et Localisation	65
annexe 4: L'arrête 105.....	66
annexe 5: Zone des activités de la FC de Ngokoela	67

1.1	En rond la FC de Ngokoela Table de matière	67
1.1	Table de matière	68