

Développement de l'Entrepreneuriat autour des produits forestiers non ligneux dans les Forêts Communautaires au Gabon : cas de Laboka et de l'Association des villages Engoungoum et Biboulou.

Présenté par

Rodrigue YABINA

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

Département : Management

Spécialité : Management de Projets

le 08 04 2019

Devant le jury composé de :

Dr. Alioune DRAME	Président
Directeur de Département Management de l'Université Senghor	
Pr. Michel BEDARD	Examineur
Professeur titulaire Université du Québec à Montréal	
Dr. Kanel ENGANDJA-NGOULOU	Examineur
Spécialiste de programme Développement et Coopération BRAC-OIF	

Remerciements

La réalisation de cette œuvre a vu la participation de plusieurs acteurs tant professionnels, universitaires que privés. C'est l'occasion ici de venir exprimer mes vifs remerciements et gratitude pour tous les apports multiformes qu'ils m'ont offerts. Je pense particulièrement à :

- ✚ L'Administration des Eaux et Forêts du Gabon, mon employeur pour m'avoir autorisé à participer aux enseignements offerts par l'Université Senghor ;
- ✚ L'équipe dirigeante de l'Université Senghor, en tête de laquelle, le Recteur Pr Thierry VERDEL, le Directeur du Département Management, Dr Alioune DRAME et son assistante, Mme Suzanne YOUSSEF ;
- ✚ L'équipe du Bureau Régional de la Francophonie pour l'Afrique centrale, dirigée par M. Boubacar NOUMANSANA, pour m'avoir permis de faire mon stage professionnel au sein du BRAC/OIF ;
- ✚ Dr Kanel ENGANDJA-NGOULOU mon Maitre de stage et Directeur de mémoire pour le suivi et l'encadrement ;
- ✚ Les enseignants de l'Université Senghor dont les modules ont contribué à la conception et rédaction de cette œuvre ;
- ✚ M. Paul BOUYALA, Président de l'Association Forêt Communautaire Laboka et M. Charles ABOGHE MBA, Secrétaire Général de l'Association AVEB pour avoir permis que la récolte de mes données se fasse dans les villages détenteurs de ces forêts ;
- ✚ Les auditeurs de l'Université Senghor et particulièrement ceux du Département Management pour leur contribution à la réussite de ce mémoire ;
- ✚ Mes amis et connaissances, pour leurs aides multiformes durant cette période de formation.

Dédicace

✚ A mes enfants dont mon absence a bouleversé leur existence et leur bien-être ; pour qu'ils comprennent qu'il n'y a pas d'âge pour augmenter son capital intellectuel et l'accomplissement de soi. Avoir des ambitions illimitées et le dépassement de soi pour les atteindre ;

✚ A mes parents, YABINA Jean Bernard et AMVOULA Rosalie ; pour leurs encouragements ;

✚ A mes Frères et Sœurs, pour leur soutien moral, financier et matériel pour la réussite de cette exaltante aventure.

Résumé

Le code forestier prévoit l'attribution des Forêts Communautaires aux communautés villageoises, pour leur permettre d'avoir une autonomie financière pour la prise en charge des activités de production économiques afin de réduire la pauvreté, le chômage et gérer durablement la ressource forestière.

Le Gabon, avec l'appui de la FAO, l'OIBT, WWF, a entrepris la vulgarisation des FC auprès des populations rurales. La mise en œuvre des premières FC n'a pas donné les résultats escomptés ; le non-respect du Plan Simple de Gestion et du Plan de Développement Local a pour conséquence une absence de développement des villages et une utilisation anarchique des ressources forestières.

Pour déterminer les causes de l'échec de la mise en œuvre des FC, une étude a été menée auprès des populations bénéficiaires des FC. Une analyse PESTEL et SWOT a permis de faire ressortir les faiblesses et les manquements dans la gestion durable des ressources et le développement des AGR.

De cette étude, il résulte que le développement de l'entrepreneuriat autour des PFNL est une piste de solution pour une exploitation rationnelle des produits forestiers et le développement souhaité des villages. Par conséquent, un projet d'appui aux FC est proposé pour accompagner les populations dans l'acquisition des compétences nécessaires pour une meilleure utilisation de la ressource.

Mots-clefs

Entrepreneuriat, PFNL, Forêts Communautaires, Gestion durable, Développement durable

Abstract

The forest code provides for the allocation of CFs to village communities, to enable them to have financial autonomy to take charge of economic production activities in order to reduce poverty, unemployment and sustainably manage the forest resource.

Gabon, with the support of FAO, ITTO, WWF, has undertaken CF outreach to rural people. The implementation of the first CF did not yield the expected results; Failure to respect the PSG and PDL results in a lack of village development and an anarchic use of forest resources

From this study it follows that the development of entrepreneurship around NTFPs is a possible solution for a rational exploitation of forest products and the desired development of villages. As a result, a CF support project is proposed to support the population in acquiring the necessary skills for a better use of the resource.

Key-words

Entrepreneurship, NTFPs, Community Forests, Sustainable Management, Sustainable Development

Liste des acronymes et abréviations utilisés

- **AGR** : Activités Génératrices de Revenus ;
- **ALEFI** : Appui à la Lutte contre l'Exploitation Forestière Illégale (projet) ;
- **BRAC** : Bureau Régional pour l'Afrique Centrale ;
- **DSCR** : Document Stratégique de Croissance et de Réduction de la Pauvreté ;
- **GIE** : Groupe d'Intérêt Economique ;
- **FAO** : Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture ;
- **FC** : Forêts Communautaires ;
- **ODD** : Objectif de Développement Durable ;
- **OIBT** : Organisation Internationale des Bois Tropicaux ;
- **OIF** : Organisation Internationale de Francophonie ;
- **OMS** : Organisation Mondiale de la Santé ;
- **PDE** : Plan de Développement Economique ;
- **PDL** : Plan de Développement Local ;
- **PERT** : Technique d'Evaluation et de Révision de Programme (projet) ;
- **PESTEL** : Politique ; Economie, Social, Technologie, Environnement ; Légal ;
- **PFNL** : Produits Forestiers Non Ligneux ;
- **PROFADEL** : Programme Francophone d'Appui au Développement Local
- **PSG** : Plan Simple de Gestion ;
- **SWOT**: Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces);
- **WWF** : World Wildlife Fund (fond Mondial pour la nature).

Tables des matières

Table of Contents

Remerciements	i
Dédicace	ii
Résumé.....	iii
Mots-clefs.....	iii
Abstract	iv
Key-words.....	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
Tables des matières.....	1
1 Introduction Générale.....	4
1.1 Contexte et justification	4
1.2 Problématique.....	5
1.3 Intérêts du sujet	6
1.4 Objet et champ d'étude	6
1.5 Formulation des hypothèses de l'étude	7
2 Cadre Logique.....	8
2.1 Revue de littérature	8
2.1.1 L'importances des PFNL	8
2.1.2 L'entrepreneuriat	10
2.2 Cadre Théorique.....	12
2.3 Cadre Opérationnel.....	12
2.4 Définition des concepts.....	13
3 Approche Méthodologique	16
3.1 Milieu d'étude	16
3.2 Récolte des données	18
3.3 Analyse des données.....	19
4 Analyse PESTEL des Forêts Communautaires	20
4.1 Politique	20
4.2 Economie.....	20
4.3 Social	21

4.4	Technologie	21
4.5	Environnement.....	21
4.6	Legal	21
5	Analyse SWOT des Forêts Communautaires.....	23
5.1	Forces	23
5.2	Faiblesses.....	24
5.3	Opportunités	24
5.4	Menaces	24
5.5	Matrice TOWS	24
	Recommandations	Erreur ! Signet non défini.
	Contexte et justification du projet	26
6	Mémoire d’Identification du Projet (MIP).....	27
6.1	Le concept	27
6.1.1	La vision	27
6.1.2	La mission	27
6.1.3	Les valeurs	27
6.1.4	Objectif Global.....	28
6.1.5	Objectifs spécifiques	28
6.2	Les résultats du projet.....	28
6.2.1	Au niveau des extrants	28
6.2.2	Au niveau des effets	28
6.2.3	Au niveau des Impacts	29
6.3	Les cibles du projet.....	29
6.3.1	Les bénéficiaires indirects	29
6.3.2	Les bénéficiaires directs	30
6.4	Les risques et conditions préalables	31
6.4.1	Les risques	31
6.4.2	Les conditions préalables	31
6.5	La Matrice du Cadre Logique (MCL).....	32
7	Mémoire d’Avant-Projet (MAP)	33
7.1	La structure de découpage du projet (SDP)	33
	Tableau n°3 : Listing des activités et des tâches	35
7.2	La charte de responsabilité	33
7.3	La matrice des responsabilités	34

7.4	La méthode RACI	37
7.5	Le réseau des tâches (PERT) et le Gantt.....	38
7.5.1	Le PERT	38
7.5.2	Le Gantt	39
7.6	Le coût estimé du projet	41
7.6.1	Mobilisation des partenaires financiers.....	42
7.6.2	Le Suivi et évaluation	42
	Conclusion	433
	Références bibliographiques.....	a
	Liste des illustrations.....	c
	Liste des tableaux.....	c
	Annexes	d
	Annexe 1 : PDL de Laboka	d
	Annexe 2 : Lettre de suspension provisoire des activités d'exploitation (LAboka)	e
	Annexe 3 : Lettre de suspension provisoire des activités d'exploitation de bois (AVEB)	f
	Annexe 4 : Note d'Instruction du ministre	g
	Annexe 5 : Questionnaire d'enquête	h

1 Introduction Générale

1.1 Contexte et justification

Les bénéfices en tout genre issus de la filière forêts-bois : recette fiscale, redevances forestières et aide directe au développement parviennent difficilement ou rarement aux bénéficiaires, les gardant ainsi dans un état de précarité.

Pour pallier ce manquement, une des recommandations de la conférence de Rio de 1992 est de développer le concept de foresterie sociale, c'est-à-dire, permettre aux populations rurales de participer à la gestion durable de leurs ressources tout en améliorant leurs conditions de vie et développer leurs localités.

L'application des recommandations de Rio 1992 ont entraîné une réforme institutionnelle et réglementaire, qui a abouti en décembre 2001 à l'adoption de la loi 016/01 du 31 décembre 2001 du Code forestier qui consacre l'aménagement durable des forêts, l'industrialisation de la filière bois, la conservation des écosystèmes et l'implication des nationaux dans le secteur forestier comme axe majeur de développement.

Cette foresterie sociale est mise en œuvre sous la forme de Forêts communautaires (FC).

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 de ressources naturelles à partir d'un plan de gestion simplifié.¹

Notre étude vise la gestion durable des ressources forestières et le développement social des communautés rurales. L'atteinte de ces objectifs passe par la promotion de l'entrepreneuriat autour des ressources forestières, l'enrichissement des zones dégradées, le renforcement des capacités des communautés locales et des agents de l'Administration forestière.

Les résultats attendus sont l'utilisation rationnelle des ressources forestières pour la pérennité des activités, une autonomisation de la population rurale (création d'emplois, lutte contre la pauvreté, le chômage, les inégalités et l'exode rural), développer des projets

¹ Article 156 p26 de la Loi 016/01 du code forestier en République gabonaise

d'intérêt communautaire et un meilleur accompagnement des communautés par l'Administration.

En somme, la Forêt Communautaire est un outil de développement durable. Son plan simple de gestion prévoit un plan de développement local et une série d'activités à mener, telles que l'exploitation du bois d'œuvre, de l'agriculture et de l'élevage. Les forêts Communautaires prévoient la valorisation des produits forestiers non ligneux (PFNL), le développement de l'agroforesterie, faire du reboisement des sites dégradés.

1.2 Problématique

Les Plans Simples de Gestion et les Plans de Développement Local dans certaines FC ne sont pas respectés. Cela occasionne une exploitation anarchique de la ressource au profit de certains individus. Comme le montrent les constats faits sur le terrain, les différents rapports d'évaluation de la mise en œuvre des FC fait par certaines ONGs et les notes de suspension d'activités de certaines FC.

Le chronogramme d'activités du PDL n'est pas respecté ; seule l'exploitation du bois d'œuvre est développée au détriment des autres activités. (Annexe 1 : PDL Laboka).

Il est développé dans les FC une exploitation à caractère industriel au détriment d'une exploitation rationnelle et artisanale comme le suggère le PSG².

Les FC LABOKA et AVEB ont vu leurs activités suspendues aux motifs d'une exploitation anarchique du bois d'œuvre favorisant une exploitation illicite dans les alentours et des conflits intercommunautaires. (Annexes 2 et 3 ; notes de suspension du DGF).

La prolifération des demandes d'attribution a nécessité une suspension temporaire de ces attributions pour mieux organiser les choses afin que les FC remplissent leur rôle d'outils de développement. (Annexe : note de suspension de monsieur le Ministre en charge des Forêts).

Cet état des choses nous amène à nous interroger sur un certain nombre de points qui nécessitent des investigations. Nous nous demandons :

² Conservation Justice 2018 : ALEFI ; Rapport Social final ; p20

Les communautés rurales se sont-elles réellement appropriées le concept des Forêts Communautaires afin de faire d'elles des véritables outils de développement local ?

Afin d'apporter des réponses à la question soulevée plus haut, notre étude se propose d'analyser le degré de perception des communautés locales de ce qu'est une forêt communautaire, tout en nous appuyant sur une approche pluridisciplinaire, pour mesurer :

- la capacité des communautés locales à valoriser les autres produits de la forêt (posséder le savoir et le savoir-faire) ;
- la capacité des communautés à monter et à gérer des microprojets de développement (développement de l'entrepreneuriat rural) ;
- la pratique de la bonne gouvernance sur les biens communautaires ;
- les relations avec les organismes d'aide au développement, les centres de recherches en agroforesterie et différentes administrations pour un meilleur accompagnement.

Cette étude permettra de faire des suggestions, des recommandations et des pistes de solutions seront proposées pour redynamiser les forêts communautaires.

1.3 Intérêts du sujet

L'étude sur les sites retenus vise à :

- Comprendre pourquoi les produits forestiers non ligneux ne sont pas valorisés ;
- Proposer une démarche participative de renforcement des capacités des communautés pour une meilleure gestion des forêts communautaires et un réel développement des communautés ;
- Capitaliser les leçons apprises dans l'optique de les appliquer à toutes les forêts communautaires

1.4 Objet et champ d'étude

Notre étude vise à faire émerger une classe d'entrepreneurs responsables spécialisée dans la valorisation des produits forestiers non ligneux pour ainsi, répondre aux objectifs de gestion durable des ressources forestières et du développement durable.

1.5 Formulation des hypothèses de l'étude

Hypothèse 0 : Les pratiques actuelles dans les forêts communautaires peuvent être un frein à la gestion durable des forêts

Hypothèse 1 : La diversification des activités et l'entrepreneuriat autour des produits forestiers peuvent être une piste de solution au développement communautaire.

Hypothèse 2 : Les communautés rurales n'ont pas les compétences requises, le savoir-faire pour faire des forêts communautaires un outil de développement.

Un travail qui se veut scientifique, doit être exécuté suivant une démarche respectant une réglementation commune à toute étude ou recherche scientifique. Démarche qui permet à tout chercheur de suivre notre travail sans difficulté. Cette partie nous permet de jeter les bases de notre travail par le cadre théorique des forêts communautaires.

2 Cadre Logique des Forêts Communautaires

2.1 Revue de littérature

Afin de bien cerner notre sujet de recherche nous avons passé en revue un bon nombre d'ouvrages. Cette revue de littérature nous a permis de comprendre la place qu'occupent les PFNL au sein des communautés rurales et comment l'entrepreneuriat permet de gérer durablement ces PFNL.

2.1.1 L'importance des PFNL

Les PFNL interviennent dans trois secteurs :

- Dans **l'alimentation** ; bon nombre de sous-produits (fruits, feuilles, écorces, racines et graines) de certains arbres sont utilisés directement pour concocter des plats succulents dans nos restaurants. A côté de ces sous-produits issus des arbres nous avons d'autres produits pris directement dans la forêt, comme les champignons, les insectes de tout genre, etc. Tous ces substances concourent à un apport équilibré en éléments nutritifs³
- Dans **la pharmacopée**, les populations des zones rurales sont souvent confrontées à deux situations : le manque d'infrastructures sanitaires et de ressources financières conséquentes pour se rendre dans les grands centres urbains pour s'offrir ces services. Et pour pallier ces manquements, les populations se retournent vers la nature, la forêt pour résoudre leur problème de santé, ainsi, des substances actives des certaines plantes sont utilisées dans la médecine traditionnelle(pharmacopée). Il est plus utilisé les feuilles, les écorces et les racines. L'OMS déclare que 80% de la population des pays

³ Dr Léon NGUIMBI ; Projet : CFC/ITTO/68FT PPD19//01 REV1 ; Etude sur la gestion durable des PFNL au Gabon,2006

en développement utilise les ressources forestières pour satisfaire leurs besoins de santé.⁴

- Dans **l'industrie**, certains PFNL sont utilisés comme matière première dans les différentes industries (cosmétique, alimentaires et pharmacopée). Ces éléments entrent dans le processus de production afin de créer une valeur ajoutée

Les PFNL sont aussi utilisés dans le domaine de la construction de l'artisanat.⁵ Ils interviennent aussi dans trois domaines :

- **Economique** ; autour des PFNL des organisations sont mises en place créant des chaînes de valeurs ; la création des AGR et des emplois suscitant une autonomisation des populations.
- **Social** ; générer des revenus, donne une certaine autonomie aux populations, donc la capacité de ces dernières à se prendre en charge, à améliorer leurs conditions de vie et influencer l'investissement dans des infrastructures de base. Ces revenus Permettent de lutter contre l'exode rural et la pauvreté.
- **Environnemental**, la promotion des PFNL contribue à une gestion plus diversifiée de la ressource forestière, permet d'enrichir par les techniques de sylviculture et de régénération les zones dégradées par une forte anthropisation de l'Homme.

Pourquoi faire la promotion des PFNL dont la valorisation s'avère difficile et de rentabilité moindre au détriment d'une exploitation toute simple du bois d'œuvre qui génère de gros revenus ?

C'est tout simple ; la durée d'exploitation de deux produits forestiers de la même espèce s'avère plus longue pour le sujet fournissant les PFNL avec une accumulation dans le temps des revenus divers issus de chaque sous-produit. Tandis que l'autre sujet n'est utilisé qu'une seule fois, que quand il est à maturité. Les revenus tirés de cette exploitation couvrent une grande partie des charges.

⁴ Aïcha TAESOBBA, Mémoire de fin de cycle (master) ; Valorisation économique des PFNL au Burkina - faso: cas de parikia biglobosa (nere), p 7

⁵ Ans Séverine, Mémoire de fin de cycle de bio-ingénieur : Appui à la valorisation des PFNL cas du Regroupement des village EBE-MESSSE-Melane en bordure du perùis Rougier Gabon ; p 72)

L'exploitation du bois d'œuvre entraîne la rareté de l'espèce et même son extinction si son exploitation est abusive et anarchique. Par contre, l'exploitation des PFNL est plus rationnelle car elle répond à beaucoup d'exigences naturelles. Les activités autour des PFNL sont saisonnières, en fonction des périodes de fructification, de floraison, éclosion et cela se fait surtout par la cueillette et le ramassage donnant une pression sur la nature quasi négative.⁶

2.1.2 L'entrepreneuriat

Au cours de nos lectures nous avons rencontré plusieurs types d'entrepreneuriat : rural, social, communautaire, collectif, durable, économique.

- **Entrepreneuriat Durable** : selon Sandrine BERGER-DOUCE (2014); c'est un processus de création de valeur qui permet la réalisation de trois principaux objectifs (économiques, environnementaux et sociaux).
- **L'éco-entrepreneur** a une typologie qui s'appuie sur les concepts classiques de l'entrepreneuriat qui sont les motivations, la vision, les processus de détection d'opportunités. Il contribue au progrès social par la création de valeur élargie (valeur immatérielle, valeur partagée et valeur collective).⁷
- **Entrepreneuriat Social** : Elle choisit comme Stratégie de développement la collaboration avec les entreprises.⁸

Selon DEES (2001), l'entrepreneuriat social joue le rôle de vecteur du changement dans le secteur social en adoptant et poursuivant inlassablement de nouvelles opportunités pour servir cette mission, s'engagent dans un processus continu d'innovation d'adaptation et d'apprentissage en agissant sans être limité par les ressources disponibles dans l'immédiat et affichant un niveau de responsabilité élevé vers les parties intéressées quant aux résultats obtenus.

⁶ J.R.NGUEGUIM et al/int.J.Biol.Chem.Sci. 5(6) : 2395-2406,2011

⁷ Raymond GUILLOUZO ; Entrepreneuriat – développement durable et territoire

⁸ Phillipe SEMENOWIEZ ; doctorant ; Forces et faiblesses de l'entrepreneuriat social : le cas d'une insertion par l'activité économique

Pour AUSTIN et Al. l'entrepreneuriat social est une activité innovante créatrice de valeur sociale qui peut se produire à l'intérieur ou au croisement du secteur sans but lucratif, dans l'entreprise à but lucratif et du secteur public.

- **L'entrepreneuriat collectif** : Regroupement de travailleurs autonomes au sein d'une même entité juridique, afin que chacun puisse exercer son activité individuelle dans un cadre collectif et se protéger de la précarité et de l'isolement. Son ambition est d'éviter un développement précaire d'auto-exploitation. (Graceffer, 2011 ; 64).

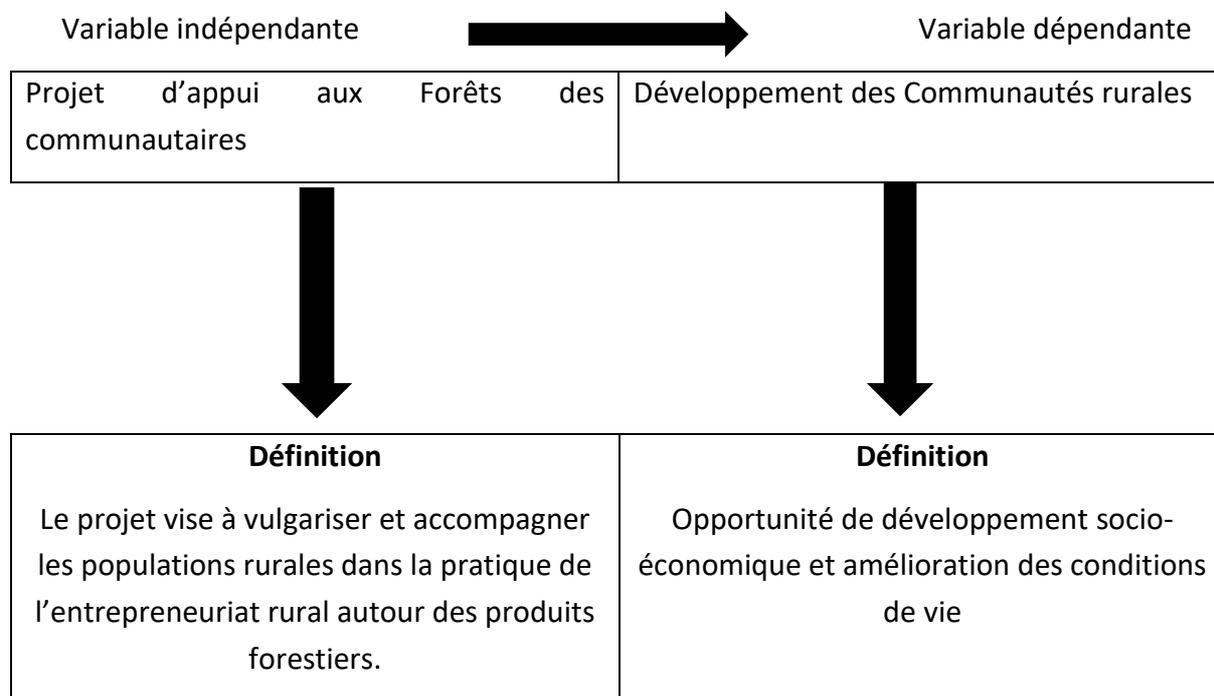
En terme juridique, l'entrepreneuriat collectif peut prendre le format associatif, celui d'une entreprise coopérative, entreprise de droit commercial classique, voir la forme de mutuelle. L'intérêt d'un tel regroupement est de sécuriser son activité professionnelle par la prise en charge de la gestion administrative et financière ; avoir un statut de salarié et de tous ses avantages ; soutien à la création ; donne une légitimité à l'entrepreneur, avoir un réseau.⁹

- **Entrepreneuriat rural** : l'entrepreneuriat agricole rural c'est toutes les initiatives qui s'ancrent dans l'activité agricole tout en offrant une diversification des mécanismes de transformation et de commercialisation avec création de filière de commercialisation d'un produit innovant et surtout plus équitable et durable.¹⁰

⁹ Les enjeux de l'entrepreneuriat collectif ; publié sous licence créative commons

¹⁰ Vérina Ingram, Les abeilles, le commerce, ...et le succès ; Revue sur l'agriculture durable à faible apports externes (Agridape. Août 2009 volume 25 n°2 p12).

2.2 Cadre Théorique



2.3 Cadre Opérationnel

Variables indépendantes	Variables dépendantes
Indicateurs	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sensibiliser sur l'importance des PFNL dans la gestion des ressources forestières ✓ Sensibilisation sur la loi forestière et la gestion durable, ✓ Formation aux techniques d'inventaire multiressources, ✓ Formation à l'exploitation à faible impact, ✓ Formation en étude de marché, ✓ Formation en planification et création de microentreprise, ✓ Formation en gestion de microentreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Respect des lois et règlement en matière des Eaux et Forêts, ✓ Exploitation rationnelle et durable des ressources forestières, ✓ Identification et inventaire des produits forestiers porteurs, ✓ Regroupement des populations, ✓ Création des micros entreprises, ✓ Développement des techniques de transformation et de conservation des produits forestiers, ✓ Développement des activités génératrices de revenu

2.4 Définition des concepts

Produits forestiers non ligneux : FAO, 2002 : définis comme tout matériel d'origine biologique autre que le bois, provenant des forêts ou d'autres terrains boisés ou d'arbres hors forêts. Ils sont également définis comme des biens et services, autres que le bois d'œuvre, tirés des ressources forestières renouvelables et qui permettent aux populations de subvenir à leurs besoins essentiels (alimentaires, santé, construction, artisanat, socioculturels.) et dont la commercialisation profite prioritairement aux communautés villageoises. Alfred Ngoye (qui intègre aussi la composante animale, végétale et mycologique de la forêt ainsi que les services qu'elle procure à l'Homme).

Forêts communautaires : Selon article 156 de la loi 016/01 du 31 décembre 2001, dite code forestier en République gabonaise « 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 naturelles à partir d'un plan de gestion simplifié ».

Accompagnement : Pratique d'aide à la création d'entreprise fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. A travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des compétences utiles à la concrétisation de son projet (Cuzin et Fayolle ; 2005).¹¹

C'est une relation d'aide, qui doit permettre aux créateurs de faire murir leur projet en leur offrant un guide de réflexion pour l'action, il facilite l'accès à la connaissance et à l'information (Sammut 2003)¹² **Entrepreneuriat** : un moyen incontournable de création d'emploi et de richesse. Le soutien de l'entrepreneuriat suppose tout d'abord, la levée des barrières qui freine l'action entrepreneuriale.

¹¹ Romaric Cuzin et Alain Fayolle ; « Dimension structurantes de l'accompagnement en création d'entreprises » ; Revue des Sciences de Gestions, Direction et Gestion, n°120,2005

¹² Sylvie Sammut « L'accompagnement de la jeune entreprise » ; Revue française de gestion, n°144, 2003.

Plan simple de gestion : Le plan simple de gestion est un document technique élaboré par une communauté avec l'appui de partenaires de projets et des services locaux de l'administration en charge des forêts, en vue de planifier, dans le temps et dans l'espace toutes les stratégies à mettre en œuvre pour une utilisation durable d'une ou de plusieurs ressources forestières ou fauniques (MINEF, 1998).

Plan de développement local : Le développement local est un processus grâce auquel la communauté participe au façonnement de son propre environnement dans le but d'améliorer la qualité de vie de ²

ses résidents. Cette démarche nécessite une intégration harmonieuse des composantes économique, sociale, culturelle, politique et environnementale. La composante économique devient souvent une priorité vue l'importance pour chacun d'être en mesure de gagner sa vie et de subvenir de manière satisfaisante à ses besoins et ceux de ses proches. (Groupe de travail ; Sommet de Montréal 2002)

Communauté villageoise : Au sens du concept de foresterie communautaire, on entend par communauté villageoise, une communauté de résidence composée d'homme, de femmes et des d'enfants liés par des normes et des valeurs acceptées par tous, vivant à proximité de la forêt où elle exerce son droit d'usage coutumier et économique. (Article 3 de l'arrêté 018)

Domaine forestier rural : Le domaine forestier rural est constitué des terres et forêts dont la jouissance est réservée aux communautés villageoises, selon les modalités déterminées par voie réglementaire. (Article 12 de la loi 016/01 du Code Forestier au Gabon).

Agroforesterie : L'agroforesterie est un terme générique servant à désigner les systèmes d'utilisation des terres et les pratiques dans lesquelles les plantes ligneuses vivaces sont délibérément intégrées aux cultures agricoles et / ou à l'élevage pour une variété de bénéfices et de services. L'intégration peut être faite soit selon une association spéciale (par exemple, les cultures agricoles avec les arbres) soit une séquence temporelle (par exemple, les jachères améliorées, les rotations) Hanspeter Liniger.

Pépinière : La pépinière est un site particulier destiné à la production et à l'élevage des plants avant la mise en terre. L'objectif est d'obtenir des plants de qualité, c'est-à-dire lignifiés, capables de résister aux intempéries dans la plantation et aussi jeunes que possible. On en produit en pots et à racines nues. (Module_Formation _Pépinière)

Apiculture : L'apiculture, branche de l'agriculture est l'élevage d'abeilles à miel par l'homme pour exploiter les produits de la ruche. L'apiculture doit procurer à l'abeille un abri, des soins et veiller sur son environnement. Puis, il récolte une partie mesurée de ces produits : miel, pollen, cire, gelée royale et propolis. (Extrait du site internet : <http://www.mon-abeille.com>).

Reboisement : Le reboisement vise à remettre en production un secteur forestier mal régénéré ou une ancienne fiche. Une préparation de terrain est parfois nécessaire avant le reboisement pour éliminer la broussaille ou la compétition herbacée. Pour les terrains situés en zone agricole, l'autorisation du Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'aliment est nécessaire pour bénéficier du programme d'aide financière et pour obtenir des plants (Groupe forestiers coopératif St-François).

Gestion durable des forêts : selon Helsinki, 1993 : « La gérance et l'utilisation des forêts et des terrains boisés d'une manière et à une intensité telle qu'elles maintiennent leur diversité biologique, leur productivité, leur capacité de régénération, leur vitalité et leur capacité de satisfaction, aujourd'hui et pour le futur, les fonctions écologiques, économiques et sociales pertinentes aux niveaux local, national et mondial, telles qu'elles ne causent pas de préjudice à d'autres écosystèmes »

Gestion participative : Dans le contexte des FC, la gestion participative peut être considérée comme une forme de partenariat permettant aux différents acteurs forestiers intéressés, de se partager les fonctions, les droits et les responsabilités relatives à la gestion du terroir ou d'une gamme de ressources. (FÊTÉE, 2 000).

Développement Durable : Le développement durable est défini d'après EBA'A (2000), comme un développement permettant de répondre aux besoins actuels sans compromettre l'aptitude des générations futures à répondre à leurs propres besoins.

Le chapitre 2, a permis premièrement, de faire ressortir l'importance des PFNL. Deuxièmement de faire la synthèse des différents systèmes entrepreneuriaux qui existent, afin d'identifier celui qui est en cohérence avec la gestion des FC. Troisièmement, donner le cadre théorique et opérationnel de notre étude, et pour finir un recensement de quelques définitions des concepts.

En complément au chapitre 2, il sera présenté au chapitre suivant l'approche méthodologique adoptée pour le traitement de notre sujet.

3 Approche Méthodologique

3.1 Milieu d'étude

Le Gabon, pays du golfe de Guinée et à cheval sur l'Equateur, est limité au Sud et à l'Est par la République du Congo ; au Nord par le Cameroun et la Guinée Equatoriale et à l'ouest par l'océan Atlantique. Le Gabon a pour superficie 267 667 km² soit 80% de forêt équatoriale.

Figure n°1 : Situation géographique du Gabon dans le monde

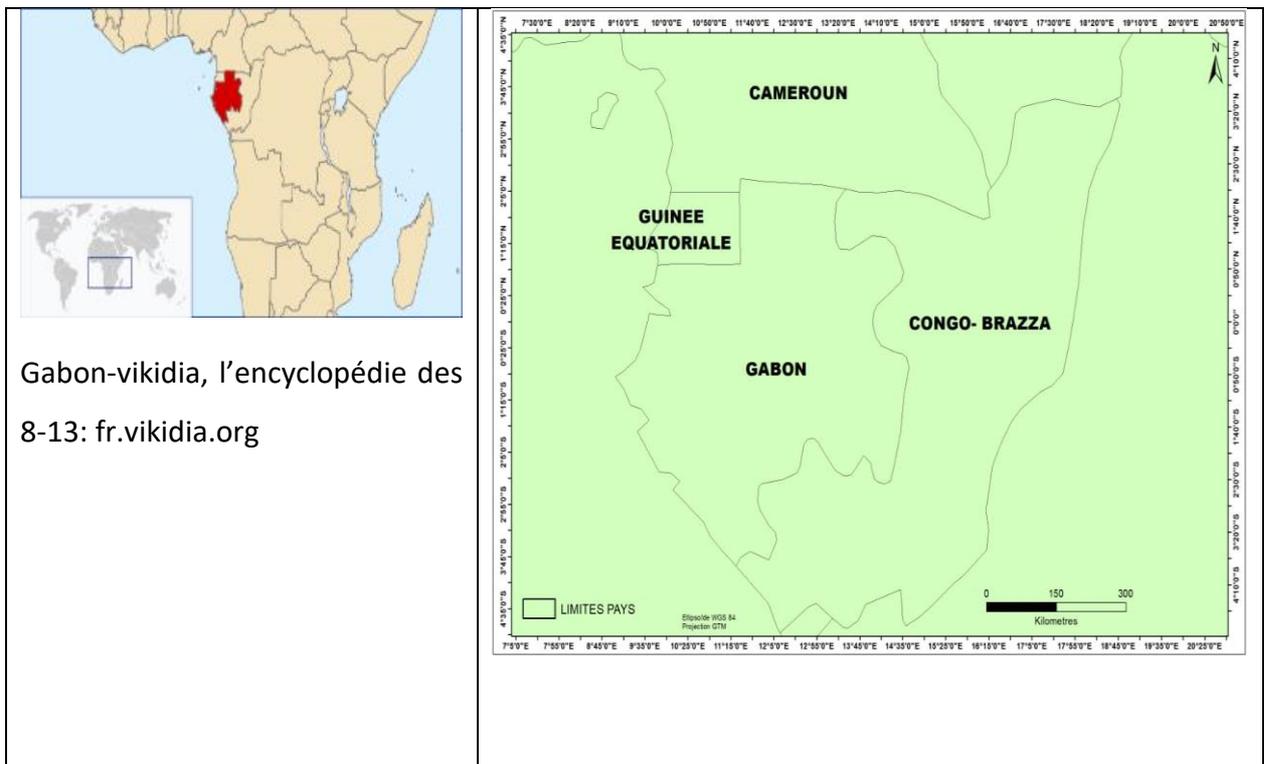
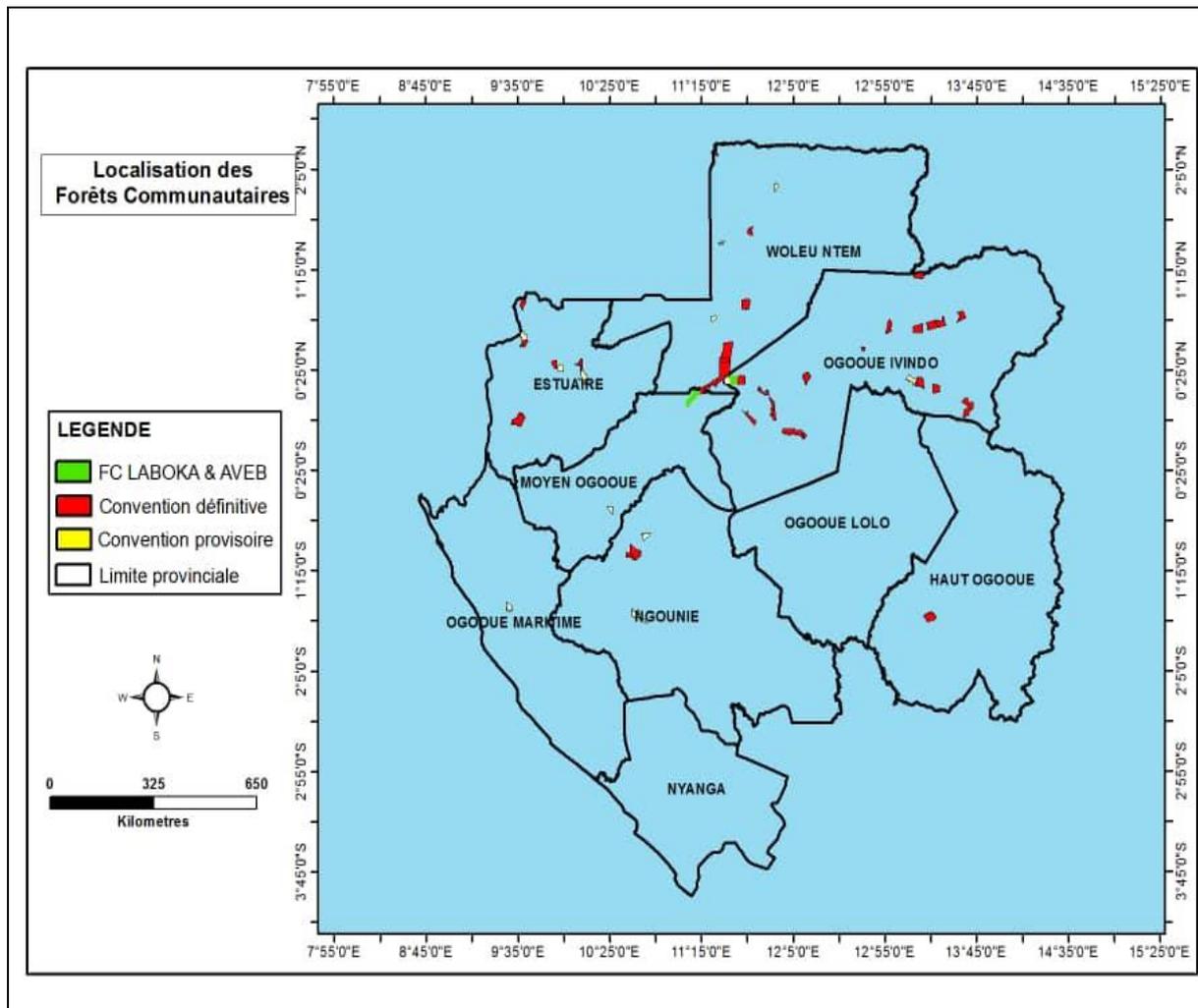


Figure n°2 : Localisation des F C étudiées



L'important couvert forestier a permis qu'on attribue 30 FC et 20 sont en instruction à ce jour, toutes réparties à travers le territoire. Nos deux sites d'étude sont situés quasiment au centre du pays : AVEB d'une superficie de 7940 ha dans le Département de la Banga Bigne Province de Moyen Ogooué et Laboka 8200 ha de superficie dans le Département Lopé-Booué, Province de l'Ogooué Ivindo.¹³

Les FC ont un double objectif, celui du transfert de compétence aux communautés locales pour une gestion participative de ressources naturelles et celui d'amélioration des conditions de vie et assurer le développement durable.

¹³ Rapport d'activités de la DFCOM : Etat des lieux de FC en 2017)

Conformément à l'Arrêté 0018/MEF/SG/DGF/DFC du 31 janvier 2013 fixant les procédures de création de FC ; les attributions font intervenir deux procédures :

Procédure de réservation d'un FC ou de demande d'attribution qui regroupe trois étapes :

- Réunion de sensibilisation et d'adhésion au concept de FC
- Vérifications techniques par le Ministère des Eaux et Forêts
- Vérifications cartographiques

Procédure de création d'un FC, en sept étapes

- Réunion de sensibilisation et création de l'entité juridique de gestion d'association)
- Délimiter l'espace occupé par la communauté par cartographie participative ;
- Réunion de concertation avec les villages voisins et les autorités locales ;
- Elaboration du dossier de demande de création ;
- Signature de la convention provisoire de gestion ;
- Elaboration du plan simple de gestion par les communautés ;
- Signature de la convention définitive de gestion et de la décision d'attribution.

3.2 Récolte des données

La collecte des données s'est déroulée en plusieurs étapes :

- La recherche documentaire sur les différents sites ; à la bibliothèque de l'Université Senghor ;
- La collecte des informations au ministère des Eaux et Forêts/ Direction chargée des Forêts Communautaires pour des informations relatives à la législation forestière et à la gestion des FC ;
- Des entretiens ciblés avec les communautés villageoises détentrices des FC sur la base d'un guide d'entretien semi-structuré afin de mesurer le taux de connaissances des communautés sur les concepts des FC, l'existence des PFNL, leur importance dans leur vie et la manière de les valoriser ;
- Des entretiens individuels avec les personnes-ressources gestionnaires des FC afin de mesurer leur capacité à développer les AGR, créer et gérer des PME/PMI et la pratique de la bonne gouvernance forestière ;
- Des visites des sites pour déterminer les contraintes (financières, techniques, réseaux de communication) auxquelles les communautés devront faire face dans la mise en œuvre de leurs activités.

3.3 Analyse des données

Deux types de données ont été collectés ; des données qualitatives et quantitatives. Leur dépouillement s'est fait manuellement puis a été saisi sur Microsoft Excel pour des analyses :

- Des aspects socio-économiques ;
- Caractériser les chaînes de valeur ;
- Évaluer la valeur économique et la distribution des marges ;
- Déterminer les aspects écologiques de la ressource;
- Evaluer les perceptions des communautés sur l'exploitation des PFNL ;
- Les aspects sociaux, institutionnels et juridiques pour l'amélioration de gestion durable des ressources.

L'analyse des différentes données récoltées sur notre zone d'étude permet de faire un diagnostic sur l'exploitation des FC.

Il sera traité ici de l'analyse PESTEL qui est sera complétée par une analyse SWOT.

4 Analyse PESTEL

L'analyse PESTEL permet de faire ressortir les facteurs macro-environnementaux qui sont susceptibles d'influencer le développement d'une zone ; première étape dans la recherche d'une stratégie à mettre en place.

4.1 Politique

Le clivage né au sortir de l'élection présidentielle d'août 2016 est encore perceptible ; chaque camp campe toujours sur sa position revendiquant chacun la victoire. Les opposants modérés ont choisi d'aller aux élections jumelées législatives et locales. Tandis que l'opposition radicale prône pour le boycott car pour lui le pouvoir en place est illégitime et aller aux élections, c'est reconnaître sa légitimité, effacer de leurs mémoires les prisonniers politiques et les victimes des massacres post-électorale.

Les rivalités politiques sont souvent transplantées dans la vie de tous les jours ainsi il n'est pas rare de voir les activités associatives de développement communautaire être impactées négativement par deux membres influents de cette association mais de bord politique différent. Les frustrations politiques entraînent souvent le manque de cohésion, de solidarité et d'unité dans une communauté.

4.2 Economie

Le Gabon pays à revenus intermédiaire selon les institutions de Breton Wood a plus développé une économie de rente qui se repose principalement sur l'industrie pétrolière et loin derrière l'industrie minière et de bois d'œuvre. Les crises économiques à répétition augmentent le taux de chômage 29% dans la population active ; avec 33% de la population vivant en dessous du seuil de la pauvreté soit moins de 150 dollars (Banque mondiale, étude Mckinsey ;2013) entraînant ainsi une dépendance accrue des populations sur ceux de zones rurales aux produits de la forêt pour subvenir à leurs besoins primaires et générer des revenus.

4.3 Social

Bien avant la crise pétrolière l'Etat gabonais avait du mal à subvenir aux besoins de sa population malgré l'énorme richesse qu'elle renferme dans son sol et son sous-sol. La crise n'a fait qu'accroître cette précarité par l'explosion du chômage et de la pauvreté. La grogne sociale est palpable dans tous les secteurs, que ce soit au privé comme au public. Les employés de ces secteurs revendiquent les meilleures conditions de vie et de travail.

Cet état des choses peut être une opportunité pour un secteur toujours laissé pour compte : le secteur primaire avec la valorisation de la terre et de la nature. Une prise de conscience de cette population vomie par la crise que ce secteur peut faire vivre son Homme par la création des petites entreprises autour des produits forestiers ou le développement de l'élevage et de l'agriculture ; pour ainsi générer des revenus et satisfaire leurs besoins.

4.4 Technologie

Actuellement ce secteur primaire rassemblant ; l'élevage, l'agriculture et la valorisation des PFNL utilisent du matériel rudimentaire, donnant un rendement faible et les tâches plus difficiles à exécuter. Une réflexion peut amener à l'amélioration de certains outils.

Les NTIC sont utilisées pour de la communication autour des activités et des produits mis sur le marché.

4.5 Environnement

L'entrepreneuriat autour des produits de la forêt n'impacte pas l'environnement car les produits valorisés sont issus de la cueillette et du ramassage. Les techniques rudimentaires utilisées donnent une exploitation rationnelle et respectueuse de la ressource pour une utilisation durable, permettant une régénération naturelle de la ressource.

4.6 Légal

- L'activité forestière est régie par une réglementation en matière de forêt constituée des textes suivants. Loi n°016/01 du 31 décembre 2001 portant Code Forestier en République Gabonaise.
- Le Décret n°01028/PR/MEFEPEPN du 1^{er} décembre 2004, fixant les conditions de création des Forêts communautaires.

- L'Arrêté n°018/MEF/SG/DGF/DFC du 31 janvier 2013, fixant les procédures d'attribution et de gestion des Forêts Communautaires.
- L'Arrêté n°106/MFEPRN du 05 mai 2014, portant droit de réservation d'une forêt par une communauté villageoise.

Le domaine entrepreneurial est régi aussi par un certain nombre de textes. Ces textes ne concernent que les entreprises urbaines et périurbaines. Les petites entreprises rurales évoluent actuellement dans l'informelle faute de loi les organisant.

Pour pallier ce manquement le BRAC/OIF à travers le PROFADEL soutient l'Etat Gabonais dans la mise en place d'un cadre réglementaire pour la prise en compte des petites entreprises rurales afin qu'elles soient également reconnues et contribuent à l'assiette fiscale du pays.

5 Analyse SWOT

L'analyse SWOT entre dans l'analyse stratégique de développement, elle prend en compte les facteurs internes et externes en maximisant les forces et les opportunités tout en minimisant les faiblesses et menaces afin de choisir les axes stratégiques de développement.

Nous sommes amenés à faire l'analyse des Forêts Communautaires.

5.1 Forces

La mise en œuvre des Forêts Communautaires nécessite un certain nombre d'éléments majeurs à savoir :

- Une main-d'œuvre abondante ; le chômage et la crise pétrolière ont mis à la disposition des Forêts communautaires une main-d'œuvre regroupant toutes les tranches d'âges. La vie précaire et difficile de la ville a poussé les populations à repartir dans leur village natal. Elles peuvent pratiquer des activités forestières, et supporter la précarité dans laquelle elles vivent.
- Forêt Communautaire comme son nom l'indique est une portion de la forêt et les forêts tropicales sont riches en espèces forestières de tout genre. Le Gabon membre du bassin du Congo regorge plus de 8000 espèces végétales identifiées à ce jour, dont chacune regroupe une multitude d'usages qui offrent une diversité des biens et services.¹⁴
- Pour s'assurer une bonne santé il est désormais recommandé de manger bio et les produits issus de nos forêts et des localités rurales sont en grande partie bio. Les familles se tournent de plus en plus vers une consommation des produits naturels augmentant ainsi la demande de ces derniers sur les différents marchés.
- La valorisation des produits forestiers non ligneux nécessite un investissement. L'exploitation forestière (coupe et vente de bois d'œuvre) permet d'avoir du cash flow utilisé pour financer les autres activités.

¹⁴ Dr Léon NGUIMBI Etude sur la gestion durable des PFNL au Gabon (CFC/ITTO/68FT PPD19/01 REV 1)

5.2 Faiblesses

Toute organisation humaine fait souvent face à un certain nombre de faiblesses. Pour les Forêts Communautaires visitées, les faiblesses suivantes ont été relevées :

- Les techniques de valorisation des Produits Forestiers Non Ligneux (PFNL) sont peu connues des populations surtout par la tranche jeune de la population.
- Les multiples usages des PFNL ne sont tous connus.
- Les populations rurales étant peu instruites elles ne maîtrisent pas les procédures de création et gestion de petites entreprises.
- L'inventaire des PFNL n'est pas effectué par la population pour savoir la quantité et leur localisation dans la forêt.

5.3 Opportunités

Vu le potentiel floristique et l'abondante main-d'œuvre il est possible de résoudre le problème de chômage et pauvreté par.

- Le développement de l'entrepreneuriat autour des produits forestiers, en d'autres termes développer des activités génératrices des revenus.
- La création d'emplois ;

Le peu de connaissance et d'instruction des populations rurales sur les PFNL peut être sujet à des formations et des recherches sur :

- Le développement des techniques modernes de récolte ; transformation et conservation de PFNL ;
- La connaissance du potentiel ligneux de leur forêt ;
- Les multiples usages des PFNL avec l'aide des instituts de recherche travaillant sur les PFNL ;
- Gestion durable des ressources forestières.

5.4 Menaces

Autour des Forêts Communautaires il y a des sociétés forestières, des permis miniers ; l'appât de l'argent facile et rapide peut pousser les populations à aller chercher du travail dans ces sociétés vu que la valorisation des PFNL est difficile pour certains.

Le SWOT pris dans cette forme ne donne pas des solutions pour résoudre notre problème. De ce fait nous nous sommes servi des éléments du SWOT pour générer la matrice TOWS.

5.5 La matrice TOWS

La matrice TOWS permet de définir des stratégies à mettre en œuvre pour la résolution du problème préalablement identifié. Elle est le résultat d'une combinaison entre les éléments de l'environnement interne et ceux de l'environnement externe. Elle nous a donc permis de dégager quatre stratégies possibles qui vont permettre de respecter les plans simples de gestion et le plan de développement des localités. Il sera question de :

S-O : s'appuyer sur les forces pour tirer parti des opportunités à travers

La capacité de la ressource humaine a créé des entreprises autour de la ressource forestière

S-T : utiliser les forces pour limiter les menaces, il sera question ici pour

La ressource humaine de prospecte de nouvelles offres d'emplois

W-O : améliorer les faiblesses pour exploiter les opportunités par

L'acquisition des compétences en entrepreneuriat pour la création des entreprises

W-T : minimiser les faiblesses pour réduire les impacts des menaces en

Développant l'entrepreneuriat pour augmenter les offres d'emplois

Ces stratégies nous permettent de transformer les faiblesses en forces et les menaces en opportunité.

Les recommandations

De ces analyses nous recommandons ce qui suit :

- ❖ Former les communautés locales à l'entrepreneuriat pour accroître leurs compétences;
- ❖ Développer l'entrepreneuriat pour augmenter les offres d'emplois

Ces recommandations seront mises en œuvre, par le ministère en charge des forêts.

En appui à ces recommandations nous avons proposé le projet intitulé : **Développement de l'entrepreneuriat au tour des produits forestiers non ligneux dans les forêts communautaires au Gabon.**

Au sortir du diagnostic, des recommandations ont été faites. Leurs mises en œuvre se fera à travers l'exécution d'un projet. Une définition et description dudit projet seront faites qui fera suite à une planification opérationnelle.

Contexte et justification du projet

Le Gabon a déjà attribué plus de trente (30) FC à travers le territoire national ; dont les objectifs visés étaient le transfert des compétences dans la gestion des ressources forestières aux populations rurales et de faire de cette gestion un tremplin pour l'amélioration des conditions de la vie des populations et du développement des communautés.

Fort est de constater que la quasi-totalité des FC, excepté deux, sont passées à côté des objectifs qui leurs ont été assignés. De toutes les activités énumérées dans le PSG, seule l'exploitation des bois d'œuvre a été bien développée au détriment des autres activités. On assiste à une surexploitation de cette ressource, sans respect des quotas prévus par le PSG et de la réglementation en matière d'exploitation et de gestion forestière. Ce qui va occasionner un impact négatif sur la durabilité de la ressource, de la FC et le développement des communautés.

Le projet vise à rétablir les FC dans leurs missions premières ; celle de décentralisation des pouvoirs pour la gestion des ressources et celle de développement des communautés locales.

L'action du projet sera axée sur la sensibilisation des populations sur l'importance des autres activités pour la pérennité de la FC ; puis la formation pour avoir les compétences pour mettre en valeur ces activités.

En somme, amener les populations locales à s'approprier le concept de FC.

Le projet fera aussi référence aux bonnes pratiques des communautés qui ont su faire de leurs FC des facteurs de développement.

6 Mémoire d'Identification du Projet (MIP)

Ce chapitre permet d'identifier et définir les contours du projet ; faire ressortir sa pertinence et les principaux éléments pour sa planification.

6.1 Le concept

Le projet est une structure autonome qui peut se faire loger dans n'importe quelle organisation (Administration publique, ONGs, Associations etc.) ayant pour objectifs le développement local, la conservation et le développement durable. Structure d'accompagnement des communautés rurales dans la formation en méthodes de développement et gestion des AGR.

Des conventions de financement du projet sont signées pour permettre aux bailleurs de fonds de mettre à la disposition du projet des ressources nécessaires pour la mise en œuvre des activités du projet.

Pour une efficacité dans l'atteinte des objectifs assignés au projet ; l'équipe du projet travaillera en partenariat avec les instituts de recherche ou personnes-ressources spécialisées sur les thématiques développées par le projet.

6.1.1 *La vision*

Les Forêts Communautaires en activité ont développé des petites entreprises communautaires autour des produits forestiers, leur pérennisation participe à l'améliorer des conditions de vie des populations rurales d'ici 5 ans.

6.1.2 *La mission*

La mission du projet est de doter les communautés rurales des capacités de création et de gestion des entreprises ; pérenniser ces entreprises par une utilisation rationnelle et efficiente des produits forestiers.

6.1.3 *Les valeurs*

Les valeurs développées sont de deux ordres : le bien-être communautaire et le concept de développement durable.

Le bien-être communautaire, résultat d'une mutualisation des forces afin d'atteindre des objectifs d'intérêts communautaires. Quant au développement durable, il consiste à impulser un développement économique tout en respectant le milieu naturel et améliorant le social.

6.1.4 *Objectif Global*

Gérer durablement la ressource forestière et développer socio-économiques les communautés rurales

6.1.5 *Objectifs spécifiques*

Sensibiliser les populations à valoriser d'autres activités en dehors de l'exploitation de bois : PFNL, agroforesterie, apiculture, reboisement, écotourisme gage d'une pérennisation de leur FC.

Faire l'inventaire multiresource et géoréférencement ces ressources dans les Forêts Communautaires.

Organiser les populations en regroupement d'intérêt économique autour des produits forestiers porteurs.

Former les communautés rurales en procédure de création et gestion des petites entreprises forestières.

Identifier les marchés potentiels pour la commercialisation des produits issus de la valorisation des produits de la forêt.

6.2 Les résultats du projet

Les résultats du projet donnent à ce dernier la pertinence ou pas de le mettre en exergue.

Enoncer clairement les résultats, permet de choisir la méthodologie efficiente pour leur réalisation.

6.2.1 *Au niveau des extrants*

Ce sont les résultats immédiats du projet, appelés encore les livrables. Ils découlent de la mise en œuvre des activités du projet. Nous avons :

- La création des petites entreprises valorisant les produits forestiers non ligneux ;
- La création de circuits de commercialisation ;
- Le renforcement des capacités des populations rurales ;

6.2.2 *Au niveau des effets*

Ils constituent des résultats à moyen terme découlant des extrants. Nous avons

- Des entreprises viables ;
- Des entreprises qui se développent ;
- Des entreprises formelles.

6.2.3 *Au niveau des Impacts*

Les impacts résultent des résultats sur le long terme, conséquence des extrants et des effets :

- La création d'emplois ;
- Les petites entreprises de produits forestiers participent au développement économique ;
- Les petites entreprises de produits forestiers participent à l'amélioration sociale des communautés ;
- Les petites entreprises de produits forestiers participent à la gestion durable des ressources forestières.

6.3 Les cibles du projet

Notre projet se veut être un projet pilote. Une étude préliminaire, nous a permis de cibler deux sites pilotes à savoir : la forêt communautaire de l'Association des Villages Engoungoum et Biboulou (AVEB) située dans le Département de la Banga-Bigné, province du Moyen Ogooué et la Forêt Communautaire de l'Association Laboka des villages Laboka 1 et LAboka 2 située dans le Département Lopé-Booué, province de l'Ogooué Ivindo.

Notre choix est motivé par :

- Le non-respect du chronogramme d'exécution du plan de développement local ;
- Une suspension temporaire des activités menées au sein de ces deux Forêts Communautaires.

6.3.1 *Les bénéficiaires indirects*

Les organisations tirant des avantages liés à l'exécution du projet, ONGs et associations de développement local. Les administrations publiques œuvrant dans le développement communautaire :

- Le Ministère des Eaux et Forêts ; qui voit la réglementation en matière des forêts respectée par les populations, les activités menées rentrent dans les principes de développement durable et son accompagnement sera plus efficace et efficient ;
- Le Ministère de l'Agriculture ; l'agriculture et l'élevage sont aussi les activités développées dans les FC. Un accompagnement dans ce secteur est souvent sollicité pour assurer la diversité des activités et contribuer à la sécurité alimentaire des communautés ;
- Le Ministère des PME/PMI. Le développement des PME en zone rurale va susciter la mise en place d'une réglementation pour leur prise en compte dans le tissu économique du pays ;
- Le Ministère du Commerce. Les produits des FC sont déversés dans des circuits commerciaux cela nécessite un encadrement et une mercuriale favorable pour rentabiliser les activités.

6.3.2 *Les bénéficiaires directs*

- Les communautés constituant les Forêts Communautaires ; les populations s'approprient le concept des FC, diversifient les activités et insufflent une amélioration des conditions de vie par la création d'emplois, la construction ou réhabilitation des infrastructures de base ;
- L'Etat avec le prélèvement des impôts, l'activité étant devenue formelle, les PME devront s'acquitter des taxes et des redevances auprès de l'Etat donc contribuer au PIB du pays ;
- Les promoteurs des groupes économiques qui grandissent en notoriété ;
- Les marchés d'absorption des produits résultant de la valorisation des PFNL, un ravitaillement régulier par des produits de bonne qualité.

6.4 Les risques et conditions préalables

6.4.1 Les risques

Le risque est un événement ou une condition plus ou moins prévisible qui, s'il survient à un effet négatif ou positif sur un des objectifs du projet, et qui tire ses origines de l'incertitude présente dans les projets (PMI,2000, p127).

Tableau n°1 : Risques et mesures d'atténuation

Risques (hypothèses)	Mesures de mitigation (atténuations)
Manque de cohésion des populations due aux divergences politiques	Sensibilisation des élites politiques puis sensibilisation des populations, accompagné des élites politiques
Non-adhésion des populations au projet au profit des autres activités	Sensibilisation des populations sur l'importance du projet dans le développement souhaité pour le village
Le retard sur le décaissement du budget	Rendre disponibles les fonds nécessaires et à temps au cours de la mise en œuvre du projet.
Mutation des fonctionnaires affectés au projet avant la fin de celui-ci	Sensibiliser la DCRH sur la nécessité de maintenir les agents à leur poste pour l'efficacité du projet.

6.4.2 Les conditions préalables

Pour une bonne exécution du projet, deux conditions préalables sont à remplir ; il s'agit de mettre à disposition du projet un personnel compétent, dynamique et passionné. À cela on ajoute une autre condition : disposer un budget conséquent pour mener à bien la mission.

6.5 La Matrice du Cadre Logique (MCL)

Tableau n2 : Matrice du Cadre Logique

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses
Objectif global Gérer durablement la ressource forestière et développer socialement les communautés rurales	1/Respect de la réglementation forestière, 2/Mise en œuvre du plan simple de gestion, 3/Respect du chronogramme du plan de développement local	1/Les rapports d'activité des Forêts Communautaires, 2/Visite des sites de construction ou de réhabilitation des services sociaux de base 3/ Rapport de suivi et contrôle de l'Administration forestière	Les Forêts Communautaires utilisent durablement la ressource forestière
Objectifs spécifiques 1/Restructurer la Direction des Forêts Communautaires pour un accompagnement des communautés dans la création et gestion des entreprises valorisant les produits forestiers 2/Créer des petites entreprises forestières 3/ Développer l'agroforesterie, le reboisement 4/faire une cartographie des produits forestiers non ligneux 5/Créer des circuits de distribution (commercialisation)	1/Un spécialiste en création et gestion de petites entreprises forestières est affecté à la direction des FC. 2/Nombre de petites entreprises forestières créées. 3/La carte des produits forestiers non ligneux réalisée. 4/ le reboisement réalisé 5/ Le nombre de clients prospecté	Rapports d'activité de la direction des FC. Rapport d'activités de la Forêt Communautaire. Rapport d'activités des différentes structures créées par les FC	La Forêts Communautaire est un outil de développement pour les communautés rurales
Résultats La restructuration de la Direction des F.C est effective La carte des produits forestiers est produite	Les petites entreprises forestières sont créées, La carte des produits forestiers produite Surface des zones dégradées reboisées, Les différents sites de commercialisation connus	Rapport d'activités de la Direction de FC, Rapport d'activités des Forêts Communautaires., Rapport d'activités des différentes structures mises en place	L'accompagnement continu permet aux Forêts Communautaires de jouer leur rôle d'outil de développement
Activités 1/Renforcement de capacité en création et gestion, 2/Inventaire et Géoréférencement de la ressource forestière, 3/Recherche des partenaires commerciaux	Nombre de formations offertes, Nombre de missions de terrain effectuées, Nombre de contrats signés	Copies de contrat de vente, Rapport de mission d'inventaire PV de formation PV réunion Rapport d'étape du projet	L'accompagnement des Forêts Communautaires est effectif

7 Mémoire d'Avant-Projet (MAP)

Le mémoire avant-projet permet au gestionnaire de projet de planifier dans les détails le projet et de montrer les résultats de son travail.

7.1 La structure de découpage du projet (SDP)

La SDP est un organigramme rassemblant les travaux à réaliser, découpés en tâches. Il recense les activités du projet et les budgets correspondants sont élaborés. Les risques potentiels déduits. Ce qui donne une visibilité, une lisibilité et une traçabilité du projet.

Un listing des tâches ci-dessous permet de construire l'organigramme SDP.

Activité 1 : Sensibilisation des parties prenantes

Cette activité consiste à faire une communication autour du projet auprès des organismes et communautés qui seront impactées par le projet afin de susciter leur adhésion pour l'atteinte des objectifs visés.

Activité 2 : Recherche des partenaires

Cette activité nous permet de rechercher et signer des contrats de consulting pour les différentes formations d'une part, trouver les partenaires commerciaux pour la vente des produits, d'autre part.

Activité 3 : Renforcement des capacités

Cette activité permet de renforcer les capacités des parties prenantes dans plusieurs domaines :

- Création et gestion de petites entreprises forestières ;
- Contrôle et suivi des activités forestières en général et des FC en particulier.

Cette formation permet à l'Administration des Forêts d'avoir des spécialistes en création et gestion de petites entreprises forestières, afin de poursuivre l'accompagnement et le suivi des communautés à la fin du projet. Les communautés des sites de mise en œuvre du projet bénéficieront de ladite formation.

L'appropriation par les agents de l'Administration des Forêts des nouveaux outils de contrôle et de suivi des activités menées dans les FC, car les outils existants ne sont pas adaptés pour les FC :

- Création de pépinière et reboisement,

Les zones dégradées doivent être restaurées pour une augmentation de la surface forestière par l'introduction des espèces forestières en déclin. Pour cela les communautés recevront une formation en développement des pépinières et techniques de reboisement.

- Techniques apiculture

A côté de la valorisation des produits forestiers non ligneux ; il est souvent associé le développement de l'agriculture et de l'élevage, les populations rurales seront formées sur les techniques apiculture ; technique qui sert à élever des abeilles pour une production de miel.

Activité 4 : Réalisation de la carte de répartition des produits forestiers

Dans cette activité, il sera procédé à un inventaire qualitatif et quantitatif de la ressource forestière, la géoréférencée ; données nécessaires pour la réalisation d'une carte de répartition des produits forestiers dans la forêt communautaire.

Activité 5 : Création d'entreprises forestières

Ici les communautés seront organisées en groupe économique avec qui, il sera identifié des produits porteurs sur le marché. Elaborer un plan de développement économique.

Activité 6 : Le suivi des Forêts Communautaires

Ici il sera fait du suivi des structures mises en place. Faire un bilan a mis parcours de leur mise en œuvre comparer avec les objectifs visés. Faire des recommandations aux observations constatées pour une amélioration du rendement des structures développées.

Activité 7 : Evaluation Ex Post

L'équipe du projet s'attellera avant la clôture du projet d'élaborer un rapport général de ce dernier où il aura :

Les réalisations faites ;

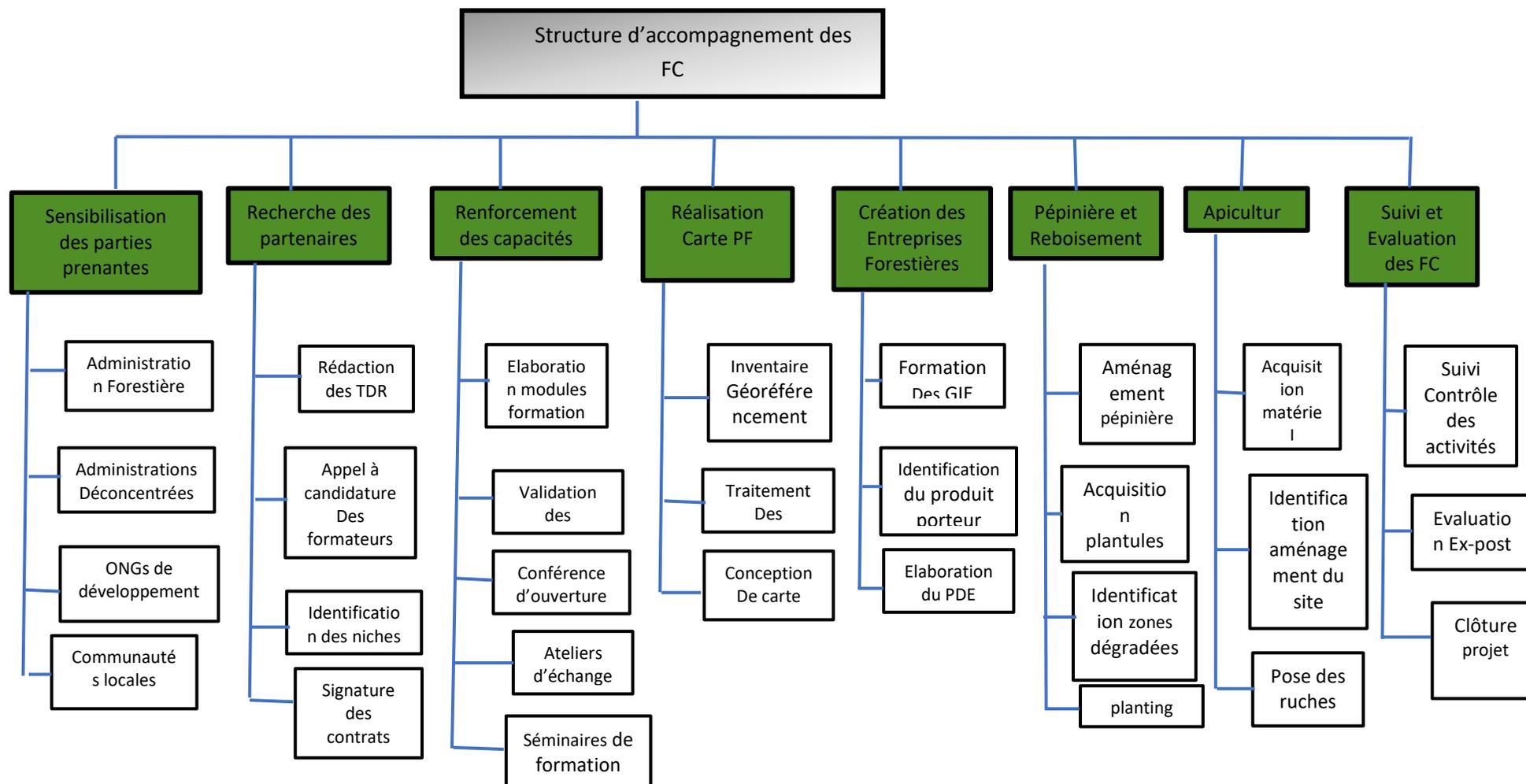
L'utilisation fait des inputs et les incomes ;

Les écarts et la pertinence des résultats.

Tableau n°3 : Listing des activités et des tâches

1	Sensibilisation des parties prenantes
1.1	Administration en charge des forêts
1.2	Administrations déconcentrées
1.3	ONGs de développement
1.4	Communautés locales
2	Recherche des partenaires
2.1	Rédaction des TDR
2.2	Appel à candidature pour les formateurs
2.3	Identification des débouchés (niches)
2.4	Signature des différents contrats
3	Renforcement des capacités
3.1	Elaboration des modules de formation par domaines
3.2	Validation des modules de formation
3.3	Conférence d'ouverture
3.4	Atelier d'échange
3.5	Séminaire de formation
4	Réalisation de la carte de répartition des produits forestiers
	Inventaire des produits forestiers
4.1	Géoréférencement des produits forestiers
4.2	Conception de la carte
4.3	
5	Création d'entreprises forestières
5.1	Formation des groupes
5.2	Identification des produits porteurs
5.3	Elaboration de plan de développement économique
6	Pépinière et Reboisement
6.1	Aménagement de la pépinière
6.2	Acquisition des plantules
6.3	Identification des zones dégradées
6.4	Le planting
7	Apiculture
7.1	Acquisition du matériel
7.2	Identification et aménagement des sites
7.3	Pose des ruches
8	Suivi et évaluation des F C
8.1	Suivi et contrôle des activités
8.2	Evaluation Ex-post
8.3	Clôture du projet

Figure n°3 : Organigramme de la SDP



7.2 La charte de responsabilité

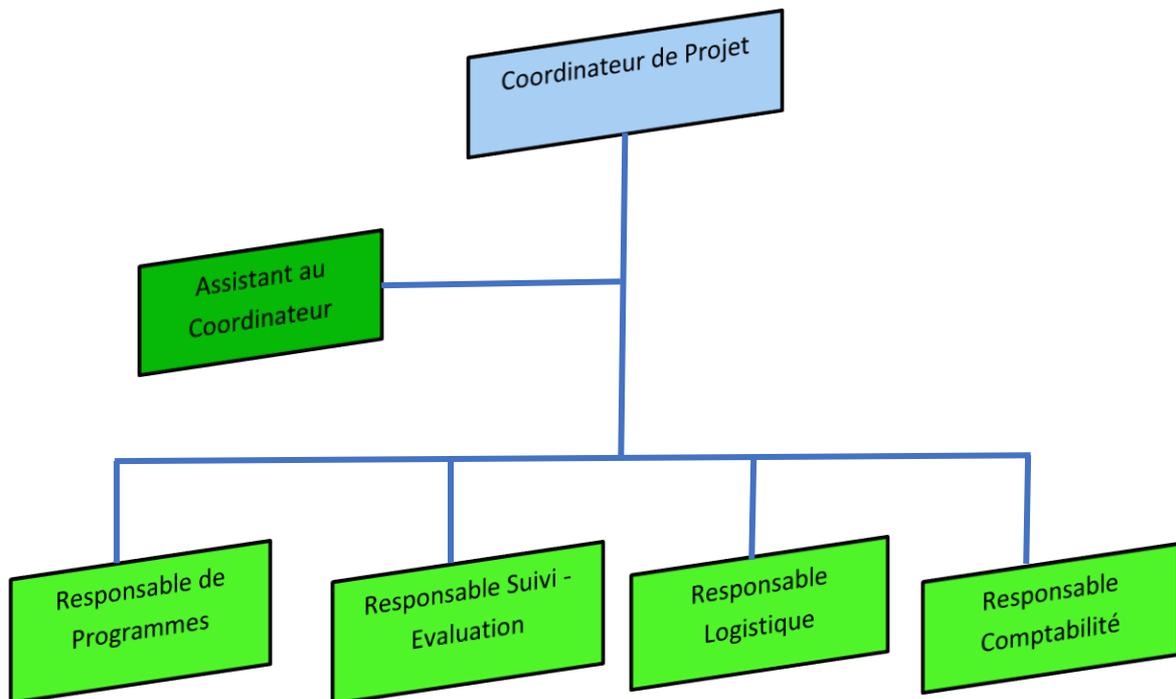
Une équipe rigoureuse disciplinée est une garantie pour le succès de tout projet. Pour la mise en œuvre du projet d'appui aux Forêts Communautaires, un comité de gestion du projet est mis en place.

Ce comité est constitué de :

- Coordinateur de projet
- Assistant au coordinateur de projet
- Responsable des programmes (formation et suivi des activités)
- Responsable du suivi -évaluation
- Responsable Comptable
- Responsable logistique

Le coordinateur du projet est le seul véritable responsable dans, la conduite, l'organisation et la gestion du projet. Il sera développé un management par objectif

Figure n°4 ; Organigramme de l'équipe de projet



Pour la bonne marche du projet un personnel d'appui sera recruté ; il s'agit de :

- Une secrétaire ;
- Un chauffeur

- Une technicienne de surface

7.3 La matrice des responsabilités

Les différentes tâches sont exécutées par toute une équipe du projet et non par un individu. Il est donc important d'avoir une lisibilité claire sur le rôle et les responsabilités de tout un chacun.

Tableau n°4 : Ressources humaines

RESSOURCES HUMAINES			
<i>Personnel permanent</i>	Salaire mensuel	Tx Horaire	Tx heure Sup
Coordinateur (chef) de Projet	1.500.000	9.375	14.062
Assistant au Coordinateur	1.200.000	7.500	11.250
Responsable de programme	1.000.000	6.250	9.375
Responsable suivi-évaluation	1.000.000	6.250	9.375
Responsable Comptable	1.000.000	6.250	9.375
Secrétaire comptable	700.000	4.375	6.562
Agent Logisticien	700.000	4.375	6.562
Point focal Administration des Forêts	500.000	3.125	4.687
Chauffeur	300.000	1.875	2.812
Technicien de surface	250.000	1.562	2.343
Total salaire personnel	297.400.000		
<i>Personnel non permanent</i>			
Consultant PME	1.500.000	9.375	14.062
Consultant cartographie	1.500.000	9.375	14.062
Consultant pépinière/reboisement	1.500.000	9.375	14.062
Consultant apiculture	1.500.000	9.375	14.062
Total salaire consultants	36.000.000		
Mission	100.000.000		
Total	429.400.000		
Taux horaire calculé sur la base de 160h/mois et les heures sup à 50%. La devise est le francs CFA			

Tableau n°5 : Ressources matérielles

RESSOURCES MATERIELLES		
Valeurs exprimées en francs CFA		
Désignation	Nombre	Coût
Matériel informatique	8 ordinateurs, 2 grosses imprimantes	10.000.000
Fourniture	Forfait	10.000.000
Matériel Projet	Equipement du local	30.000.000
Matériel roulant	2 véhicules pick up	50.000.000
Charge locative	36 mois	18.000.000
Total		118.000.000

Tableau n°6 : Affectation des Ressources

N°	Activités et tâches	Ressources
Niveau 1	Sensibilisation des parties prenantes	
1	Administration en charge des Forêts	Coordinateur du projet ; Assistant au Coord
2	Les Administrations déconcentrées	Coordinateur du projet ; Assistant au Coord
3	ONGs de développement	Coordinateur du projet ; Assistant au Coord
4	Les Communautés locales	Coordinateur du projet ; Assistant au Coord
Niveau 2	Recherche de partenaires	
5	Rédaction des termes de références	Responsable des programmes ; Assistant au Coordinateur du projet
6	Appel à candidatures des formateurs	Coordinateur du projet
7	Identification des débouchés	Responsable des programmes
8	Signature des différents contrats	Coordinateur du projet
Niveau 3	Réalisation de la carte de répartition des produits forestiers	
9	Inventaire des produits forestiers	Consultant cartographie
10	Géoréférencement des produits forestiers	Consultant cartographie
11	Conception de la carte	Consultant cartographie
Niveau 4	Renforcement de capacité	
12	Elaboration des modules de formation par domaines	Consultants
13	Validation des modules de formation	Coordinateur du projet ; Assistant au Coord
14	Conférence d'ouverture	Coordinateur de projet
15	Séminaire de formation	Consultants, Responsable programmes
16	Atelier d'échange	Coordinateur du projet ; Assistant au Coord
Niveau 5	Création d'entreprises forestières	
17	Formation des groupes d'intérêt économique	Consultant PME, RP
18	Identification des produits porteurs	Consultant PME, RP
19	Elaboration de plan de développement économique	Consultant PME, RP
20	Lancement des activités	Consultant PME, RP
Niveau 6	Pépinière	
21	Acquisition des jeunes plantules	Consultants pépinière reboisement, RP
22	Aménagement de la pépinière	Consultants pépinière -reboisement, RP
23	Entretien régulier de la pépinière	Consultants pépinière -reboisement, RP
Niveau 7	Reboisement	
24	Identification des zones dégradées	Consultants pépinière -reboisement, RP
25	Planting des jeunes plantules	Consultants pépinière -reboisement, RP
Niveau 8	Apiculture	
26	Acquisition du matériel (ruches et équipements)	Consultant apiculture, RP
27	Identification et aménagement des sites	Consultant apiculture, RP
28	Pose des ruches	Consultant apiculture, RP
Niveau 9	Suivi-Evaluation des Forêts Communautaires	
29	Suivi et contrôle des activités	RP, RSE, Assistant Coordonnateur
30	Evaluation ex-post	RSE, Coordinateur du projet
31	Cérémonie de clôture	Coordinateur du projet ; Assistant au Coord

7.4 La méthode RACI

Tableau n°7 : Modèle RACI

Tâches ou Activités	Coordinateur de projet	Assistant Coordonnateur	Responsable des programmes	Responsable de suivi et contrôle
Sensibilisation des parties prenantes	R	A	A	A
Rédaction des termes de références	C	R	A	I
Appel à candidature des formateurs	R	A	I	I
Identification des débouchés	C	A	R	I
Signature des différents contrats	R	A	A	I
Inventaire des produits forestiers	C	A	R	I
Géoréférencement des produits forestiers	C	A	R	I
Conception de la carte	C	A	R	I
Elaboration des modules de formation par domaine	C	R	A	I
Validation des modules de formation	R	A	A	I
Conférences d'ouverture	R	A	A	A
Séminaires de formation	I	R	A	I
Ateliers d'échange	I	R	A	I
Formation de groupes d'intérêt économique	I	A	R	I
Identification des produits porteurs	I	A	R	I
Elaboration de plan de développement économique	I	A	R	I
Lancement des activités	I	A		
Acquisition des jeunes plantules	I	A	R	I
Aménagement de la pépinière	I	A	R	I
Entretien de la pépinière	I	A	R	I
Identification des zones dégradées	I	A	R	I
Restauration des zones dégradées par planting	I	A	R	I
Acquisition du matériel (ruches et équipements)	I	A	R	I
Identification et aménagement des sites	I	A	R	I
Pose des ruches	I	A	R	I
Suivi et contrôle des activités	C	A	A	R
Evaluation ex-post	A	A	A	R
Cérémonie de clôture	R	A	I	C

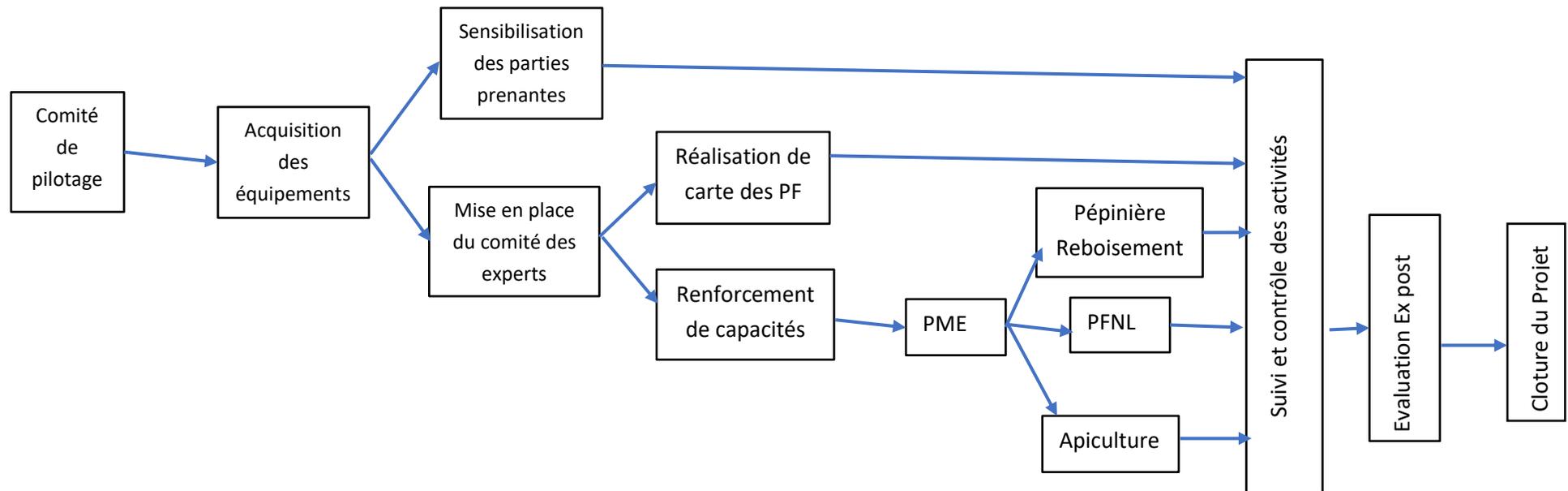
R : responsable ; A : acteur ; I : informé ; C : consulté

7.5 Le réseau des tâches (PERT) et le Gantt

7.5.1 Le PERT

Les PERT est une représentation schématisée des tâches et des activités d'un projet et de leurs interdépendances. Il permet un suivi plus aisé de leur exécution et offre une possibilité facile de les analyser pour pouvoir apporter des corrections si cela est nécessaire. Ainsi sont planifiées les tâches et l'ordre de leur exécution.

Figure n°5 : Diagramme de PERT



7.5.2 *Le Gantt*

Le diagramme de GANTT est un outil utilisé (souvent en complément d'un réseau PERT) en ordonnancement et gestion de projet et permettant de visualiser dans le temps les diverses tâches liées composant un projet (il s'agit d'une représentation d'un graphe connexe, valué et orienté). Il permet se représenter graphiquement l'avancement du projet. (Ingénierie de la gestion de projet, Vue d'ensemble ; page 102).

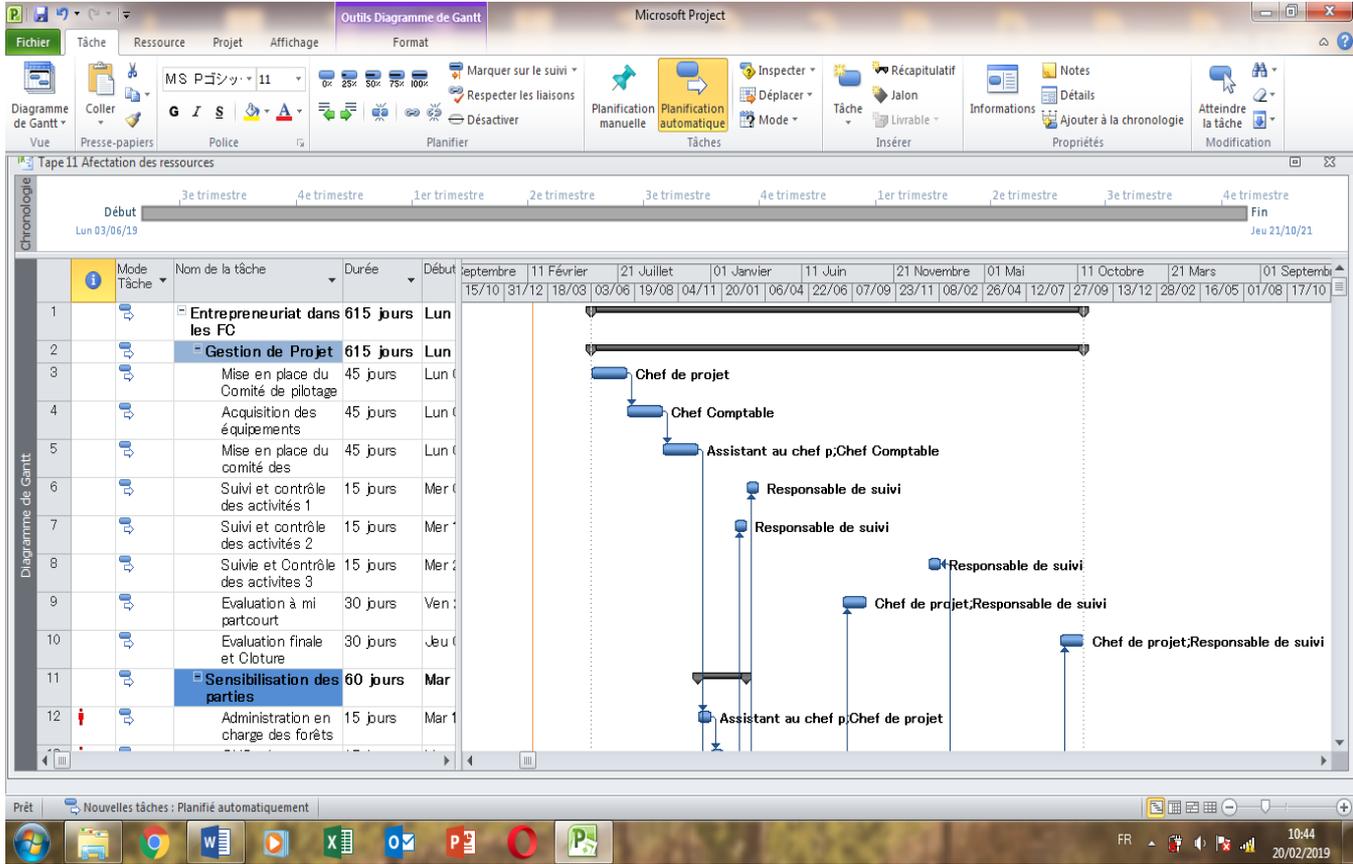
Le diagramme de Gantt est un outil qui sert à faire faire une représentation visuelle de l'état d'avancement des tâches et des activités du projet. Il répertorie toutes les tâches du projet, précise les dates de début d'exécution de ces derrières.

Pour la réalisation de notre diagramme de Gantt un tableau de contraintes et de durée a été établi

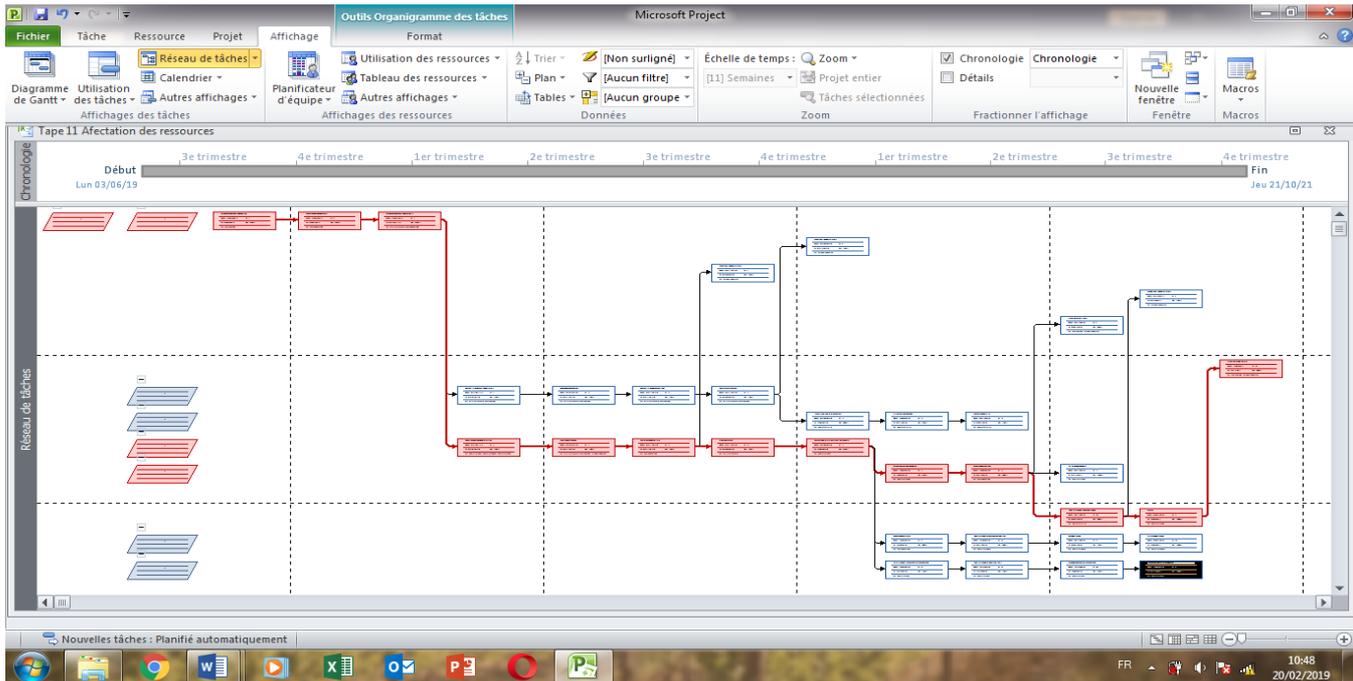
Tableaux n°8 : Contraintes et durées

	Composantes	Durée ; jours	Liens	Contraintes
	Gestion de Projet			
1	Mise en place du comité de pilotage	45		
2	Acquisition des équipements	45	1	DD
3	Mise en place du comité des experts	45	2	DF
4	Suivi et évaluation des activités	15	20,25,29	DF
5	Evaluation finale et clôture du projet	30	17,22,26	DF
	Sensibilisation des parties prenantes			
6	Administration en charge des Forêts	15	3	DF
7	Administrations déconcentrées	15	6	DF
8	ONGs de développement	15	7	DF
9	Communautés locales	15	8	DF
	Réalisation de la carte des PF			
10	Inventaire et Géoréférencement PF	90	9	DF
11	Traitement des données d'inventaire	45	10	DF
12	Conception de la carte	15	11	DF
	Renforcement des Capacités			
13	Rédaction des modules de formation	15	3	DF
14	Validation de module	15	13	DF
15	Conférence d'ouverture	15	14	DF
16	Ateliers d'échange	15	15	DD
17	Séminaire de formation sur la création d'entreprise	45	16	DF
	Pépinière et Reboisement			
18	Aménagement de la pépinière	45	17	DF
19	Acquisition des plantules	30	18	DF
20	Entretien de la pépinière	15	19	DF
21	Identification des zones dégradées	30	19	DD
22	Planting	15	21	DF
	Apiculture			
23	Acquisition du matériel	60	17	DF
24	Identification et aménagement des sites	30	23	DF
25	Pose des ruches	15	24	DF
26	Entretien des ruches	15	25	DF
	Création de PME			
27	Formation de groupes d'intérêt économique	15	17	DF
28	Identification des produits porteurs	15	27	DF
29	Plan de développement économique	15	28	DF
30	Lancement des activités de la PME	240	29	DF

Figure n°6 : Diagramme de Gantt



Chemin critique



7.6 Le coût estimé du projet

Tableau n°9 : Budget prévisionnel des activités du projet

Marge liée aux risques 10%				
Activités et tâches		Coûts fixes	Ressources	Total
Sensibilisation des parties prenantes				22.500.000
Administration en charge des Forêts		4.000.000	2.500.000	6.500.000
Les Administrations déconcentrées		3.000.000	2.500.000	5.500.000
ONGs de développement		4.000.000	2.500.000	6.500.000
Les Communautés locales		2.500.000	1.500.000	4.000.000
Recherche de partenaires				48.500.000
Rédaction des termes de références		2.000.000	5.000.000	7.000.000
Appel à candidatures des formateurs			1.500.000	1.500.000
Identification des débouchés		10.000.000		10.000.000
Signature des différents contrats			30.000.000	30.000.000
Réalisation de la carte de répartition des produits forestiers				139.000.000
Inventaire et Géoréférencement des produits forestiers			107.000.000	107.000.000
Traitement des données d'inventaire			15.000.000	15.000.000
Conception de la carte			17.000.000	17.000.000
Renforcement de capacité				47.500.000
Elaboration des modules de formation par domaines			3.000.000	3.000.000
Validation des modules de formation			2.000.000	2.000.000
Conférence d'ouverture		3.000.000	5.000.000	8.000.000
Atelier d'échange		3.000.000	3.000.000	6.000.000
Séminaire de formation	Création d'entreprises forestières	21.000.000	7.500.000	28.500.000
	Formation des groupes d'intérêt économique			
	Identification des produits porteurs			
	Elaboration de plan de développement économique			
Pépinière				59.400.000
Aménagement de la pépinière			3.000.000	3.000.000
Acquisition des jeune plantules			15.000.000	15.000.000
Entretien régulier de la pépinière		36.000.000	5.400.000	41.400.000
Reboisement				37.000.000
Identification des zones dégradées			27.000.000	27.000.000
Planting des jeunes plantules			10.000.000	10.000.000
Apiculture				15.000.000
Acquisition du matériel (ruches et équipements)			10.000.000	10.000.000
Identification et aménagement des sites			3.000.000	3.000.000
Pose des ruches			2.000.000	2.000.000
Suivi-Evaluation des Forêts Communautaires				83.500.000
Suivi et contrôle des activités			72.000.000	72.000.000
Evaluation ex-post			5.000.000	5.000.000
Cérémonie de clôture		4.000.000	2.500.000	6.500.000
Total				452.400.000
Ressource Humaine				429.400.000
Ressource Matériel				118.000.000
Total Général				999.800.000

7.6.1 Mobilisation des partenaires financiers

La structure porteuse du projet sera chargée, d'identifier les partenaires susceptibles de l'accompagner dans la mise en œuvre dudit projet. Les objectifs assignés au projet devront converger avec les objectifs de financement des partenaires. C'est-à-dire satisfaire certains critères d'éligibilité, de date et type de soutien.

Les partenaires étant identifiés, un dossier de demande de financement est monté, il est constitué de

- Constituer un dossier de partenariat de qualité ;
- Fiche synthétique de présentation d'un projet.

Support pour un plaidoyer auprès des bailleurs de fond.

7.6.2 Le suivi et évaluation

Le processus d'évaluation est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité, l'impact et la durabilité du projet. L'évaluation se base notamment sur les indicateurs suivants :

- L'efficacité : comparer les résultats aux objectifs prévus,
- L'efficience : comparer les résultats avec les moyens humains et matériels mis en œuvre,
- La viabilité : capacité de l'action à se poursuivre sans appui extérieur.

A cela une analyse SEPO des points forts et faibles du projet sera réalisée.

SEPO			
Succès	Echecs	Potentiel	Obstacles
Points forts	Points faibles		
Réalisation, apport...)	Conflits, problèmes	Ressources humaines, matériels	Contraintes

Conclusion

Le Gabon pour répondre aux exigences des ODD et DSCRP a adopté en 2001 un nouveau code forestier. A travers lequel il fait la promotion à côté de l'aménagement durable et de l'industrialisation de la foresterie sociale, sous forme de FC, comme contribution du secteur Eaux et Forêts.

La FC vise deux objectifs majeurs :

Le transfert de compétence dans la gestion des ressources forestières aux communautés rurales pour en jouir pleinement des retombés de leur exploitation sans intermédiaires ;

Avoir une autonomie financière, planifier et contribuer à l'amélioration du cadre de vie et au développement des villages.

Depuis 2013, le ministère en charge des Forêts attribue aux populations rurales des FC ; nous comptons à ce jour une cinquantaine de FC à travers le pays. L'évaluation de leur mise en œuvre a fait ressortir que les objectifs qui leur sont assignés sont loin d'être atteints à l'exception de deux FC dont la gestion est irréprochable. Dans les autres FC il est exploité uniquement le bois d'œuvre et de manière abusive en contradiction avec les conventions signées. Pratique qui ne profite généralement à une minorité au détriment de la communauté et qui met en péril la durabilité des activités de la FC.

Pour tenter de comprendre cet échec nous avons mené une enquête auprès des populations rurales des villages Engoungoum et Biboulou pour la FC AVEB et Laboka 1 et 2 pour la FC LAboka, afin de mesurer leur degré d'appropriation du concept de FC.

Ainsi par les méthodes d'analyse PESTEL et SWOT nous avons procédé à l'analyse externe et interne des communautés bénéficiaires des FC. Par un questionnement semi-dirigé, des entretiens et des focus groupe nous avons récolté des données quantitatives et qualitatives autour du concept de la bonne gouvernance, la connaissance des PFNL, leurs valorisations et la pratique entrepreneuriale.

L'analyse des données récoltées a permis de répondre aux hypothèses de recherche et aux questions soulevées dans la problématique. Nous pouvons donc affirmer que les pratiques actuelles ne sont pas de nature à gérer durablement la ressource et à améliorer le cadre de

vie des populations. Elle entraîne plutôt la rareté de la ressource ligneuse, première source de revenu pour le financement des autres activités.

Par contre la diversification des activités permet une utilisation plus longue des ressources et d'engranger plus de revenus pour pallier les maux qui minent les communautés locales. De plus pour pérenniser les actions, les activités doivent être développées dans le principe de durabilité d'entreprise qui prône une exploitation rationnelle de la ressource forestière.

Les populations rurales étant peu instruites, elles n'ont la culture de l'entrepreneuriat et n'ont pas les rudiments nécessaires pour créer et gérer des Petites entreprises forestières ; ajouter à cela une gestion opaque des représentants des associations.

Au sortir de cette analyse un projet a été conçu pour répondre à la problématique posée.

Le projet consiste à amener les populations rurales à s'appropriier le concept de Forêt Communautaire. Une sensibilisation de l'importance des PFNL pour leur développement sera menée et un accompagnement par le renforcement des capacités pour la création et la gestion des entreprises valorisant les PFNL. Le développement des entreprises durables autour des produits forestiers est un gage d'utilisation rationnelle des ressources forestières donc une gestion durable des écosystèmes et d'un développement durable

Références bibliographiques

Ouvrages généraux

Raymond, D. (2015). *Entrepreneuriat, développement durable et territoires*, 21, 185–188. Paris Hachette Supérieur 286 p.

Articles scientifiques

Bonou, A. (2014). Valeur économique des Produits Forestiers Non Ligneux (PFNL) au Bénin, (November). <https://doi.org/10.13140/2.1.4470.2406>

Economiques, A. (2013). Les enjeux de l'entrepreneuriat collectif, 1–9 ; publié sous la licence créative commons avec le soutien de la fédération de Wallonie Bruxelles.

Enama, J. T., & Bodo, A. J. L. M. (2008). LES FORETS COMMUNAUTAIRES ET LE MODELE ENTREPRENEURIAL AU CAMEROUN : Etat des Lieux, Defis et Options pour la Viabilité Résumé, (April), 1–33. Workshop on forest governance & decentralization in africa

Lescuyer, G. (2010). Importance économique des produits forestiers non ligneux dans quelques villages du Sud-Cameroun, 304(2), 15–24. *Bois et Forêt des Tropiques*, june 2010.

Loufrani-Fedida, S. (2008). Management des compétences et organisation par projets : une mise en évidence des leviers de gestion conjointe. *La Revue Des Sciences de Gestion*, 3(231–232), 73–83. <https://doi.org/10.3917/rsg.231.0073>

Ndiaye, S. (2007). Place de l'entrepreneuriat communautaire dans la gouvernance publique locale en contexte de précarité. Une expérience sénégalaise, 1–12. 7^{ème} rencontre du RIUESS.

Ngueguim, J. R., Dondjang, J. P., Onana, J., Ijang, P. T., Zapfack, L., Noumi, V. N., ... Solefack, C. M. (2011). Moabi (*Baillonella toxisperma* Pierre) : arbre à usage multiple de forêt dense humide du Cameroun, 5(December), 2395–2406. *International journal of Biological and chemical sciences*.

Philippe SEMENOWIEZ ; doctorant ; Force et Faiblesses de l'entrepreneuriat social : le cas d'une insertion par l'activité économique

Romaric Cuzin et Alain Fayolle ; « Dimension structurantes de l'accompagnement en création d'entreprises » ; *Revue des Sciences de Gestions, Direction et Gestion*, n°120,2005

Sylvie Sammut « L'accompagnement de la jeune entreprise » ; *Revue française de gestion*, n°144, 2003.

Vérina Ingram, Les abeilles, le commerce, et le succès ; Revue sur l'agriculture durable à faible apports externes (Agridape. Aout 2009 volume 25 n°2 p12).

Rapports

Conservation Justice, ALEFI ; Rapport Social final ; 2018

DFCOM, Rapport d'activités : Etat des lieux de FC en 2017

Dr Léon NGUIMBI ; Projet : CFC/ITTO/68FT PPD19//01 REV1 ; Etude sur la gestion durable des PFNL au Gabon,2006

Pierre, N. (2010). REPUBLIQUE GABONAISE PROJET : Appui à la gestion durable des ressources forestières au Gabon RAPPORT D'ÉVALUATION DU PROJET

Tropicaux, D. E. S. B., Simula, M., El-lakany, H., & Tomaselli, I. (2011). CONSEIL INTERNATIONAL ÉVALUÉS Acquis d'enseignement et bonnes pratiques en vue de la gestion durable des forêts tropicales RÉSUMÉ ANALYTIQUE, (Xlv)

Unies, N. (2013). Bureau de l'Evaluation Projet d'amélioration de la gestion et de l'exploitation durable des produits forestiers non ligneux – PAGED / PFNL, GCP / BKF / 053 / LUX

Mémoires et Thèses

Aïcha TAESOBBA, Mémoire de fin de cycle (master) ; Valorisation économique des PFNL au Burkina -faso: cas de parikia biglobosa (nere),

Ans Séverine, Mémoire de fin de cycle de bio-ingénieur : Appui à la valorisation des PFNL cas du Regroupement des village EBE-MESSSE-Melane en bordure du permis Rougier Gabon

Des, L., & Viii, A. (2009). Enquête pilote sur quelques Produits Forestiers Non Ligneux de la Région de l'Est et proposition d'un système de collecte

Mbarga, H. N. (2015). L' action collective locale et la gestion des forêts communautaires : cas des communautés rurales de Djoum au Sud Cameroun Université Bordeaux-Montaigne L' ACTION COLLECTIVE LOCALE

Textes de loi

Loi 016/01 du 31 décembre 2001 portant code forestier en République gabonaise

Liste des illustrations

Figure 1	Situation géographique du Gabon dans le monde	14
Figure 2	Localisation des FC étudiées (sites d'étude)	Erreur ! Signet non défini. 5
Figure 3	Organigramme de la SDP	32
Figure 4	Organigramme de l'équipe de projet.....	33
Figure 5	Organigramme de PERT	38
Figure 6	Organigramme de Gantt	40

Liste des tableaux

Tableau 1	Risques et mesures d'atténuation	27
Tableau 2	Matrice du cadre logique	28
Tableau 3	Listing des activités et des tâches	31
Tableau 4	Ressources humaines	34
Tableau 5	Ressources matérielles.....	35
Tableau 6	Affectation des Ressources	36
Tableau 7	Modèle RACI.....	37
Tableau 8	Contrains et durées	39
Tableau 9	Budget prévisionnel des activités du projet.....	41

Annexes

Annexe 1 : PDL de Laboka

« Association FORET COMMUNAUTAIRE DE LABOKA »

Département de La Iopé-Booué

Canton FIENG-OKANO

PLAN DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE SIMPLIFIÉ DE LABOKA (PLAN D'UTILISATION DES REVENUS)

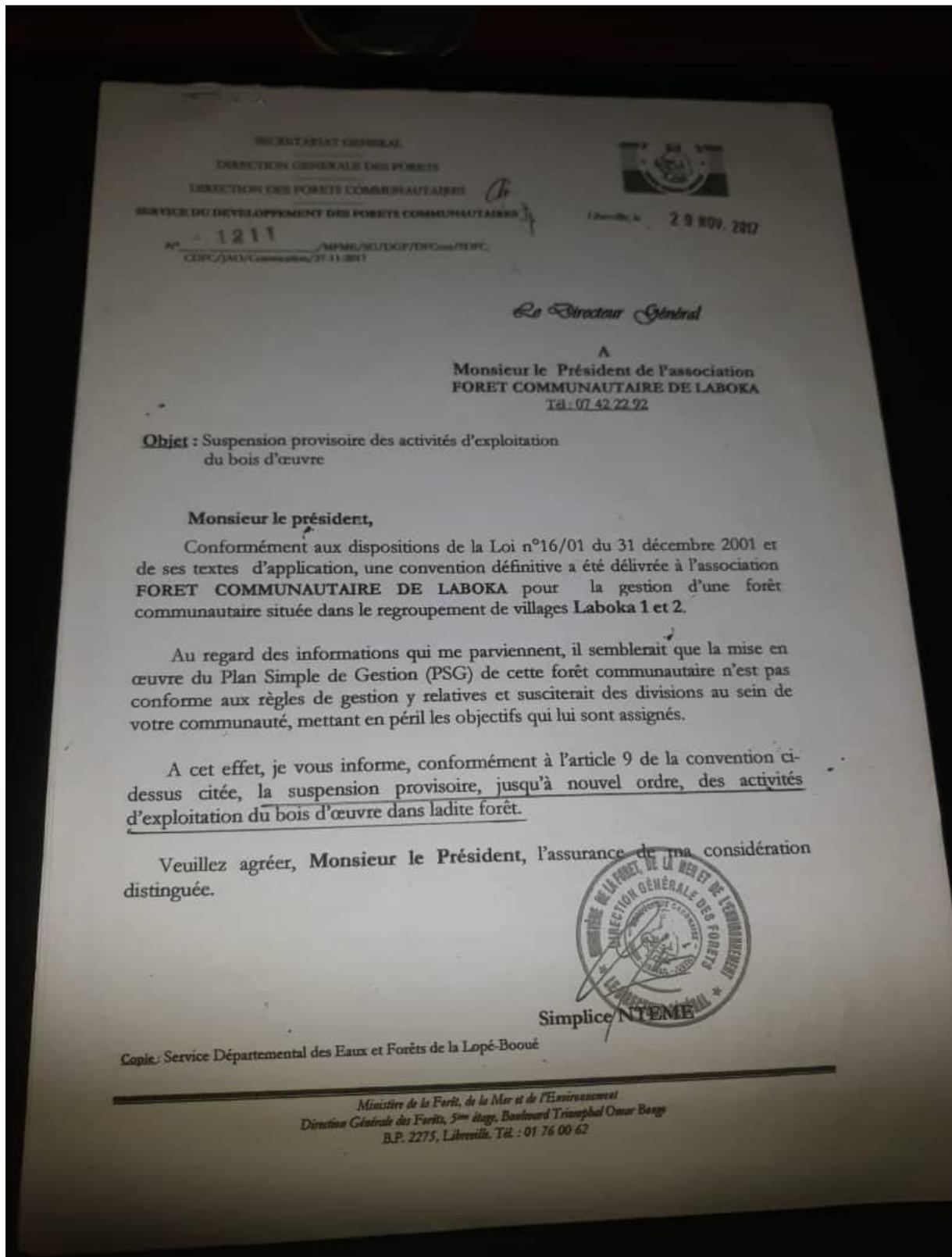
*Elaboré par: les communautés villageoises de LABOKA sous la supervision de
l'équipe technique de la Direction des Forêts Communautaires et du projet
OIBT*

Durée du plan : 2014-2019

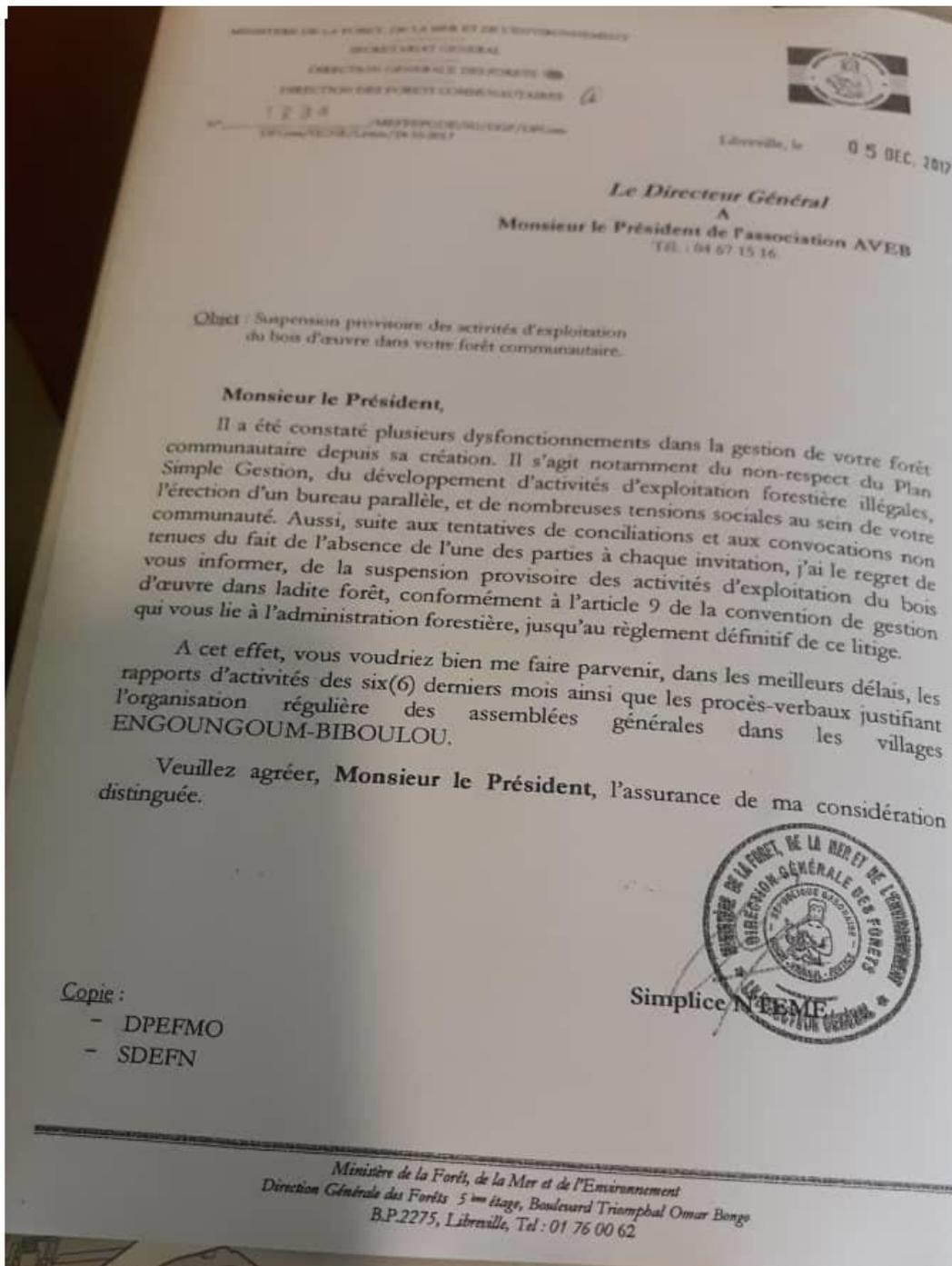
Février 2014



Annexe 2 : Lettre de suspension provisoire des activités d'exploitation (LABOKA)



Annexe 3 : Lettre de suspension provisoire des activités d'exploitation de bois (AVEB)



Annexe 4 : Note d'Instruction du ministre

MINISTRE DE LA FORÊT, DE LA MER ET DE
L'ENVIRONNEMENT
SECRETARIAT GÉNÉRAL
DIRECTION GÉNÉRALE DES FORÊTS
DIRECTION DES FORÊTS COMMUNAUTAIRES
N° 000069 /MEPPE/POE/SO/ENP/DFC
DNC/Com/TKND/Notes circulaires/le 07-09-2017



NOTE D'INSTRUCTION

Pour Mesdames et Messieurs les Directeurs Provinciaux et Chefs
de Services Départementaux des Eaux et Forêts

Suite à la prolifération des demandes de création des forêts communautaires
introduites dans nos services et aux nombreuses irrégularités enregistrées dans la
procédure y relative, je vous informe de la suspension provisoire, jusqu'à nouvel
ordre, de l'enregistrement de tout nouveau dossier de demande de création de forêt
communautaire.

Cette disposition permettra à la Direction Générale des Forêts d'évaluer le
développement des activités des forêts communautaires déjà créées et d'engager des
mesures susceptibles de mieux encadrer ce domaine et atteindre les objectifs de
développement local qui lui sont assignés.

J'attache du prix au respect scrupuleux de la présente instruction.

Fait à Libreville, le 25 SEP. 2017



Le Ministre d'Etat
PAUL MOUBELET BOUBEYA

Ministère de la Forêt, de la Mer et de l'Environnement
Direction Générale des Forêts, 5^{ème} étage, Boulevard Triomphal Omar Bongo
B.P. 2275, Libreville, Tél. : 01 76 00 62

Annexe 5 : Questionnaire d'enquête

I/ Connaissance sur le Forêts Communautaires

1. Selon vous c'est quoi une forêt communautaire ?

1	Un permis forestier	
2	Une partie de forêt donnée aux populations	
3	Autre à préciser	

Réponse de la troisième proposition :

2. Pourquoi les populations font des demandes des forêts communautaires ?

1	Pour faire l'exploitation forestière	
2	Faire toutes les activités possibles pour développer le village	
3	Autre à préciser	

Réponse de la troisième proposition :

3. Qui doit faire la demande d'attribution ?

1	Une personne du village	
2	Une famille dans le village	
3	Un groupe d'amis dans le village	
4	Le village	

4. Quelles sont les activités à mener dans une forêt communautaire ?

5. Qui doit mener ces activités ?

1	Les populations du village	
2	Les sociétés venues d'ailleurs	
3	Les deux réponses sont justes	

II/ Connaissance de l'entrepreneuriat

6. Est-ce qu'il y'a des gens dans le village qui ont créé des sociétés

Oui	
Non	

7. Si oui il y'a combien de sociétés ?

8. Quelles sont ces sociétés et elles existent depuis combien d'années ?

N° ordre	Nom de la société	Date de création
1		
2		
3		
4		

9. Combien de personnes travaillent dans ces sociétés ?

N° ordre	Société	Nombre de personnes
1		
2		
3		
4		

10. Combien de filles et fils du village travaillent dans ces sociétés ?

N° ordre	Société	Nombre de personnes
1		
2		
3		
4		

11. Quel sentiment ont les populations vis-à-vis des sociétés ?

N° ordre	Société	Sentiments	
1		Satisfait	
		Peu satisfait	
		Pas satisfait	
2		Satisfait	
		Peu satisfait	
		Pas satisfait	
3		Satisfait	
		Peu satisfait	
		Pas satisfait	
4		Satisfait	
		Peu satisfait	
		Pas satisfait	

12. Si pas satisfait, donner les raisons ?

13. Est-ce qu'une identification exhaustive des produits forestiers non ligneux a été faite ?

14. Est-ce la communauté maîtrise les techniques de valorisation de ces PFNL ?

III/ Comportement social des populations

15. Comment est utilisé l'argent issu de l'exploitation forestière ?

16. Quel est le processus de décaissement ?

17. Quel sentiment a le comité de gestion de la participation de la communauté dans la gestion de la forêt communautaire ?

Satisfait	
Peu satisfait	
Pas satisfait	

Si pas satisfait, donner les raisons

18. Est-ce que les documents relatifs au suivi et évaluation des activités de l'association sont disponibles et font l'objet de consultation ?

N° ordre	Type de document	Disponibilité
1	Rapport d'activités	
2	Contrat avec les opérateurs économiques	
3	PV de réunion	
4	Pièces comptables	
5	Plan simple de gestion	
6	Plan de développement local	

19. Le choix des partenaires est-il souvent débattu en assemblée générale ?

20. La signature des contrats et de cahier de charge se fait-il après approbation de l'assemblée générale ?

21. Est-ce que le bureau maîtrise les techniques de création de et de gestion des microprojets génératrice de revenus ?

22. Quelles relations aviez-vous initiée auprès des institutions de recherche et ONG pour bénéficier d'un accompagnement pour une bonne gestion de la forêt communautaire ?

23. Selon vous est ce que le bureau organise souvent des réunions pour présenter la manière qu'il gère la forêt communautaire ?
24. Est-ce que le bureau met à la disposition des communautés pour consultation les documents de la forêt communautaire (pour la communauté) ?
25. Avant les signatures des contrats avec les partenaires est- ce que le bureau consulte toute la communauté pour approbation (pour la communauté) ?
26. Est-ce que dans le bureau tout le monde est représenté (communauté) ?

1	Hommes	
2	Femmes	
3	Jeunes	
4	Moins jeune	
5	Adultes	

Questionnaire pour Le chef et le comité des sages

27. Quelles sont les dispositions prises par le chef et le comité de sages pour veiller à la bonne gestion de la forêt communautaire ?
28. Etes-vous régulièrement consultés par le bureau sur les attentes du village vis-à-vis de la forêt communautaire ?
29. Est-ce que les anciens transmettent le savoir- faire ancestral sur l'utilisation des produits de la forêt ?

Questionnaire pour : Les ONG, Administrations et organismes de recherche

30. Quelles sont les démarches à faire par la communauté pour espérer avoir un accompagnement des ONG ?
31. Quel genre de partenariats peut être initié avec les communautés ?
32. Quelle est le processus de suivi mis en place par les administrations pour suivre et prévoir les éventuels dérapages du comité de gestion et des conflits nés des malentendus ?

Questionnaire pour : Les Opérateurs Economiques

33. Les activités forestières sont encadrées par un ensemble de textes de loi et textes aviez-vous pris connaissance de ces textes ?
34. Quelle est la politique sociale mise en place par les opérateurs ?
35. Combien des locaux sont embauchés dans ces sociétés ?
36. Quelles sont les qualifications de ces locaux ?