

## **1 Tâches et déroulement de la mission**

La mission avait pour tâche d'examiner quelles dispositions devraient encore être prises sur le plan économique et organisationnel pour assurer la viabilité de l'aménagement des forêts classées. Deux types de déséquilibres retenaient l'attention: (1) un déséquilibre au niveau des structures villageoises de gestion des unités d'aménagement (SVGUA); (2) des rémunérations très inégales pour les différents travaux forestiers.

Les SVGUA en tant qu'organisations de la population locale chargées de la mise en oeuvre de l'aménagement, ordonnent et rémunèrent les travaux à effectuer dans la forêt et dont les ressources financières proviennent des produits forestiers, mais qui reçoivent pour l'instant encore des subventions substantielles du projet, on pouvait s'attendre à d'importants déséquilibres temporaires. Dans le cas d'un arrêt des subventions à la fin de la phase actuelle du projet, le volume de travail en forêt, que les structures auraient à rémunérer, serait toujours élevé alors que les revenus forestiers resteraient faibles jusqu'à la montée en puissance de la production des plantations d'anacardiens et de tecks installées dans les forêts classés pour accroître rapidement la valeur économiques de celles ci . A cela s'ajouterait la nécessité pour les structures de faire face aux coûts de leur propre fonctionnement. Au cours du cycle de vie des plantations le déséquilibre se renverserait pour aboutir à des excédents.

Une problématique supplémentaire est constituée par le fait qu'il a été prévu de prélever une partie des recettes de la forêt pour alimenter des fonds qui ne sont pas destinés à des objectifs forestiers (fonds de développement villageois et fonds pour les structures administratives villageoises) et qui risquent d'absorber des moyens financiers qui feront défaut pour des investissements nécessaires au niveau de la forêt.

Le deuxième déséquilibre a trait aux modalités d'organisation et de rémunération des travaux dans la forêt. Il avait été prévu de faire exécuter les travaux forestiers par des villageois organisés en groupements. Chaque groupement ne devait intervenir que dans un seul domaine d'activité, tel que la restauration de la forêt naturelle ou les travaux dans les plantations, les formes de rémunération étant différentes d'un domaine à l'autre. Il s'est avéré que cela risquait de conduire à des écarts de revenus considérables entre les groupements enlevant à certaines activités beaucoup de leur attrait sur le plan économique.

Par rapport aux déséquilibres budgétaires des SVGUA, il était demandé à la mission de rechercher avec l'équipe du projet et les groupes concernées des possibilités d'apporter des modifications aux mesures d'aménagement, qui, sans remettre en cause les objectifs de ces dernières, permettraient de réduire les besoins de financements externes. Il s'agissait d'autre part d'étudier quelles autres sources de financement

pourraient prendre le relais des subventions du projet. Concernant l'intervention et la rémunération des groupements de villageois, des propositions de réaffectation des tâches et de révision des mode de paiements devaient être faites, afin qu'il y ait une incitation suffisante pour accomplir l'ensemble des travaux prévus.

Un dernier ensemble de questions à traiter par la mission concernait des aspects plus institutionnels. Pour pouvoir jouer le rôle qui leur a été dévolu, les organisations villageoises créées dans le cadre de l'aménagement des forêts classées, et en premier lieu les SVGUA, doivent d'une part s'insérer dans le contexte juridique et réglementaire existant et d'autre part satisfaire à un minimum d'exigences en matière de fonctionnement interne. La mission avait pour tâche d'examiner si les formalités que ces organisations ont accompli et les actes qui les régissent et qui règlent leur relations à des tiers sont juridiquement consistants et correspondent aux objectifs visés. Par ailleurs il s'agissait de voir si les procédures garant d'un bon fonctionnement sont appliqués et notamment si, au niveau des SVGUA, ont disposait et utilisait des outils de comptabilité adéquats.

Les termes de référence de la mission figurent à l'annexe 1.

La mission s'est déroulée au Bénin entre le 16 novembre et le 21 décembre 1999. Elle a été entrecoupée par la préparation et la participation à un séminaire d'élaboration du plan d'opération du projet couvrant la fin de la phase, qui s'est tenu du 14 au 18 décembre 1999 à Bassila. Durant les premiers jours des visites ont été effectuées à Cotonou auprès du Conseiller Allemand au Ministère du Développement Rural et de différents organismes susceptibles de financer des activités dans le domaine de la protection des ressources naturelles. Pendant le séjour à Bassila des investigations ont été menées à trois niveaux : collecte et analyse des données relatives à des modifications des schémas d'aménagement des forêts classées permettant de réduire le recours à des financement externes ; analyse à partir de documents et de visites de terrain de la fonctionnalité des organisations villageoises impliquées dans l'aménagement de ces forêts et des liens qui existent entre elles ; examen de la consistance juridique de ces organisations et des relations contractuelles dans lesquelles elles sont partie prenante. Pour ce troisième point, la mission a bénéficié du concours de maître Waïdi Moustapha, avocat à la cour à Cotonou, qui est venu à Bassila entre le 7 et le 11 décembre 1999 et qui a formulé son avis sur la base de l'étude de documents et d'entretiens avec des membres des organisations en question. Les conclusions de la mission ont été présentées à l'équipe du projet et discutées avec elle au cours d'une réunion.

La mission voudrait remercier vivement l'équipe du projet pour sa disponibilité et pour l'intérêt qu'elle a manifesté pour les thèmes à traiter ainsi que pour les renseignements et contributions qu'elle a apporté. Elle est redevable aux habitants et

aux membres des organisations villageoises rencontrés pour le temps qu'ils ont bien voulu lui consacrer et surtout pour les échanges d'idées très fructueuses qu'elle a pu avoir avec eux.

## **2 Résumé des principaux enseignements**

Concernant le risque de déséquilibre budgétaire des SVGUA plusieurs changements ont été opérés au niveau des modalités de l'aménagement qui concourent tous à la réduction des besoins de financement externe. Les facteurs ayant le plus grand impact sont:

1) l'autorisation accordée aux villageois d'installer des cultures agricoles à l'intérieur des plantations dans les premières années qui suivent leur mise en place

et

2) un allègement des travaux à réaliser dans la forêt naturelle guidé par un souci d'efficacité, la priorité étant accordée à des traitements qui, à mobilisation de main d'oeuvre égale, produisent le plus grand impact. Dans la forêt naturelle le volume des mesures de plantation et d'assistance à la régénération naturelle a été réduit et les efforts ont été concentrés sur la lutte contre les feux qui jouent un rôle essentiel dans la reconstitution des peuplements forestiers.

Pour les paysans concernés par les travaux dans les forêts classées ces changements se traduisent par des pertes de production agricole moindres ou des coûts d'opportunité de leur travail plus faibles. De ce fait les SVGUA ne sont plus dans l'obligation de pratiquer intégralement une rémunération des travaux forestiers au fur et à mesure que ceux-ci sont effectués, comme cela avait été supposé initialement, mais peuvent réaliser cette rémunération de façon différée, à partir des recettes obtenues pour les produits forestiers.

Dans le cas de la forêt classée de Pénésoulou les plantations ont été installées en une seule année, contrairement à ce qui avait été prévu au départ. Avec la formule de subventions dégressives de la part du projet pour les travaux forestiers, ce regroupement de l'installation des plantations procure aux villageois impliqués des paiements plus élevés et augmente l'attrait de cette activité alors qu'il diminue en même temps le besoin des SVGUA de rechercher des fonds pour financer ces travaux. D'un déficit cumulé de 40 millions de FCFA pour la période de six ans comprise entre la fin de l'actuelle phase du projet et le moment où les ressources propres issues de la forêt permettent de couvrir les dépenses des SVGUA on passe dans le cas de la forêt classée de Pénésoulou à un montant cumulé de 10 millions de FCFA de financements

à rechercher. Pour la forêt de Bassila ce montant est de l'ordre de 15 et 24 millions de FCFA, la différence s'expliquant par le retard pris dans la finalisation du plan d'aménagement de cette forêt, qui crée pour l'instant, entre les deux forêts, un décalage d'un à deux ans dans le déroulement des travaux.

Par rapport à la question des possibilités pour les SVGUA d'obtenir des financements relais en cas d'arrêt des subventions du projet, les opportunités d'appui les plus définies concernent le Centre Béninois du Développement Durable (CBDD) et les CLCAM. Les activités des SVGUA devraient les rendre éligibles auprès des CBDD pour solliciter une aide sous forme de subvention. Il semble cependant que les procédures de traitement des dossiers et de prise de décision soient souvent assez longs. Les CLCAM ne rejettent pas le principe d'un financement par voie de crédit d'activités de protection des ressources, mais il est évident que les conditions normales d'octroi, avec des échéances maximales d'un an et un taux d'intérêt de 17%, conviennent assez mal à l'objet de financement. Des conditions spéciales pourraient éventuellement être négociées, mais concernant les taux d'intérêt on ne peut guère s'attendre à une baisse importante. Un programme financé par la coopération belge « Programme d'Appui au Monde Rural (PAMER) » pourrait également s'intéresser au soutien de structures villageoises oeuvrant pour la protection des ressources, mais le programme est seulement au stade de préparation et ses contours doivent encore être précisés.

Le problème des fortes inégalités de rémunération entre les différents types de travaux forestiers a été en partie résolu par les dispositions qui ont été prises par les SVGUA pour l'élaboration des cahiers de charge des groupements villageois, qui règlent les tâches que ces derniers ont à effectuer dans la forêt. En effet, chaque groupement a dû s'engager à réaliser à la fois des travaux dans les plantations d'anacardiens et de tecks et dans la forêt naturelle. Plusieurs aspects critiques demeurent cependant. La responsabilité pour la lutte contre les feux de brousse reste au niveau de la collectivité villageoise dans son ensemble. Si elle ne l'exerce pas, les SVGUA ne possèdent guère de moyens de sanction. Comme les droits d'utilisation des produits forestiers ont acquis un caractère nettement privatif, dans la mesure où ils sont attribués à des individus ou des groupes d'individus désignés nommément, il n'est pas à exclure que la forêt soit dorénavant moins perçue comme un bien de tous et que l'intérêt de la collectivité dans sa préservation baisse. D'autre part on observe que dans l'entendement des groupements le fait d'avoir installé des portions de plantations d'anacardiens leur donne plus ou moins un droit irrévocable sur ces parcelles. Cette compréhension peut conduire à négliger les travaux dans la forêt naturelle qui sont nettement moins profitables. Pour prévenir de telles évolutions indésirables, il est nécessaire de conditionner davantage les droits sur une partie des produits de l'exploitation de ces plantations à l'accomplissement des travaux dans la forêt naturelle.

La mission a pu confirmer la positivité du bilan économique d'ensemble de l'opération d'aménagement. Si en raison de l'objectif de l'aménagement qui répond d'abord à des préoccupations d'ordre environnemental et seulement subsidiairement à des visées de production, le critère pour juger de la pertinence de la conception d'aménagement doit être celui du rapport coûts-efficacité, pour lesquels les résultats obtenus peuvent être considéré comme concluant, le calcul de rentabilité apporte un éclairage supplémentaire susceptible de conforter le choix. Le calcul, d'un point de vue national, du taux de rentabilité interne a abouti à une valeur de l'ordre de 4% ce qui peut être considéré comme tout à fait appréciable pour un projet de cette nature. Si on calcule quelle est la taille minimale de plantations de tecks et d'anacardiens par rapport à la superficie de la forêt naturelle qui permet aux villageois de bénéficier d'un revenu suffisant pour être intéressés par la protection de la forêt, on trouve une proportion de l'ordre de 5%, qui correspond aux superficies des plantations actuellement réalisées dans la forêt classée de Pénésoulou.

Les investigations sur la fonctionnalité des organisations villageoises ont mis en évidence la nécessité de poursuivre l'appui et les formations en matière comptable. Le seul support comptable utilisé au niveau des SVGUA et dont le maniement est à peu près maîtrisé est le livre de caisse. Les transactions que les SVGUA ont ou auront à effectuer requièrent un système plus élaboré. Cette exigence devra être conciliée avec le souci d'une facilité d'emploi. La mission a proposé dans cette optique un canevas de comptes. L'expérience montre que pour qu'un système comptable soit réellement adopté par ses utilisateurs, il est très important que ceux-ci participent à sa mise au point. Le programme de formation devra être conçu en conséquence.

Concernant la répartition des tâches entre les SVGUA et les groupements économiques, la mission recommande que la commercialisation des noix de cajou soit du ressort des premières, contrairement à ce qui avait d'abord été envisagé. En effet, comme les SVGUA ont la responsabilité pour la mise en oeuvre de l'aménagement, il doivent aussi être en possession des moyens pour s'en acquitter. Or les recettes des ventes des noix de cajou constitueront une de leur ressources principales. Si la commercialisation restait au niveau des groupements économiques, les SVGUA n'auraient ni un contrôle sur les quantités récoltées, ni sur les prix de vente réalisés. La centralisation des ventes au niveau des SVGUA présenterait d'autre part l'avantage que la force de négociation face aux acheteurs se trouverait accrue. Les SVGUA sont en outre les organisations qui sont encore le plus à même de garantir une comptabilisation des transactions.

L'expertise juridique des statuts de l'Organisation Intervillageoise pour l'Aménagement et la Gestion de la Forêt Classée de Pénésoulou - dont les SVGUA sont l'organe central au niveau de chaque village - permet de conclure que ceux-ci concordent bien avec les objectifs assignés à l'Organisation et qu'ils devraient donner

l'accès à une reconnaissance comme association à but non lucratif selon la loi de 1901. Pour obtenir ce statut, il est nécessaire d'entreprendre les démarches d'enregistrement auprès du Ministère de l'Intérieur. Pour se mettre à l'abri du risque d'une imposition injustifiée de ses revenus, l'Organisation aura intérêt à demander en outre la qualification d'association d'utilité publique. Le contrat de gestion que l'Organisation a conclu avec le Gouvernement Béninois réserve à l'Administration des droits très étendus. Pour protéger l'Organisation contre des décisions arbitraires seul l'intervention d'un arbitre est pour l'instant prévu. Il semble souhaitable de renforcer cette disposition par la stipulation de la possibilité de saisir la juridiction compétente au cas où la sentence arbitrale est contestée. La mission suggère l'amendement du contrat de gestion en ce sens.

### **3 Les soldes budgétaires des structures villageoises de gestion des unités d'aménagement des forêts classées.**

#### **3.1 La situation au cours de la période**

##### **3.1.1 La forêt classée de Pénésoulou**

###### **3.1.1.1 Rappel du dispositif d'aménagement et de l'organisation de sa mise en oeuvre**

En raison des dégradations importantes que la forêt de Pénésoulou a subi par le passé et des faibles volumes de bois d'oeuvre et de service qu'elle renferme, l'aménagement vise à accroître les ressources forestières restantes par des mesures d'assistance à la régénération naturelle sous forme de dégagement des tiges d'essences de valeur et par des plantations d'enrichissement dans les trouées et en bordure. Une grande importance est aussi attachée à la lutte contre les feux de brousse par l'ouverture de pares-feux et l'allumage de feux précoces.

Etant donné qu'une protection efficace de la forêt ne peut être assurée que si la population locale adhère au projet d'aménagement, elle a participé à sa conception et a été chargée de le mettre en oeuvre à travers des organisations créées à cet effet dans chacun des quatre villages riverains. L'attribution de cette responsabilité a été accompagnée du transfert de droits d'utilisation des ressources forestières.

Comme les travaux dans la forêt naturelle ne déboucheront que dans quelques décennies sur une augmentation notable du volume de bois exploitable et pour créer un intéressement économique suffisant par rapport à la préservation de la forêt, 80 ha

de plantation de tecks et 120 ha de plantations d'anacardiens ont été installées dans les parties périphériques de la forêt. L'exploitation de ces plantations sera du ressort des organisations villageoises.

### **3.1.1.2 Rappel des conclusions de la précédente mission**

Une particularité des mesures d'aménagement réside dans le fait qu'elles exigent un investissement en travail assez important au début, qui n'engendre des revenus que nettement plus tard. L'analyse de l'intérêt économique des travaux d'aménagement du point de vue des villageois avait montré que, pour être incitative, la rémunération des tâches effectuées dans la forêt devait intervenir de façon immédiate, c'est à dire qu'elle ne pouvait pas être différée jusqu'au moment où surviennent les recettes consécutives à l'aménagement. Ceci découlait de la supposition d'une préférence pour le présent de la part des villageois et de la pratique du recours à de la main d'oeuvre rétribuée pour les travaux agricoles, en cas de pénurie de force de travail familiale.

La prise en compte de ces deux facteurs avait été opérée au travers d'un calcul d'actualisation. Le taux retenu avait été déterminé à partir du taux débiteur de 17% des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel, lequel avait été diminué de 5% afin de tenir compte des effets inflationnistes. Le choix de ce taux se justifiait par rapport à la forte probabilité qui existe pour que les agents en question intègrent cette grandeur dans leur calcul économique. En effet les crédits de la CLCAM sont les seuls du système formel auxquels ils peuvent avoir accès et d'autre part ils se trouvent en général dans la position de débiteur.

La motivation de la population riveraine pour les travaux d'aménagement avait été mesurée en comparant les valeurs actualisées de deux types de flux :

- 1) les rémunérations liées aux subventions accordées par le projet et les revenus réalisés à partir de la production de la forêt ;
- 2) les coûts d'opportunité du travail consacré aux activités forestières. Ces coûts d'opportunité correspondent d'abord aux renoncements à une partie de la production agricole, si en période forte d'activité champêtre une partie de la force de travail qui trouverait une occupation dans l'agriculture est affectée aux travaux forestiers. Des coûts d'opportunité surviennent également en dehors de ces périodes, étant donné qu'il existe presque toujours des opportunités d'occupation alternatives, et si ce n'est la possibilité de faire du travail saisonnier au Nigeria contre de la nourriture et une « prime de fin de contrat » sous forme d'une bicyclette ou d'un poste radio.

**Tableau 1 Revenus nets actualisés pour les groupements économiques de la forêt classée de Pénésoulou- Sans cultures dans les plantations**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	Années 11 à 20*	Années 21 à 30*	Total année 30*
<b>Forêt naturelle</b>													
Coût d'opportunité de la main d'oeuvre	8.250.400	6.930.000	6.930.000	6.930.000	1.970.000	749.600	749.600	749.600	749.600	749.600	7.496.000	7.496.000	49.750.400
Rémunération en cas d'application des tarifs actuels du projet	6.595.830	3.524.625	2.440.125	1.355.625	118.125	0	0	0	0	0	0	0	14.034.330
<b>Plantations de tecks</b>													
Coût d'opportunité de la main d'oeuvre	9.440.000	800.000	800.000	800.000	800.000	0	0	0	0	0	9.920.000	800.000	23.360.000
Rémunération en cas d'application des tarifs actuels du projet	14.772.400	1.170.000	810.000	450.000	90.000	0	0	0	0	0	0	0	17.292.400
<b>Plantations d'anacardiérs</b>													
Coût d'opportunité de la main d'oeuvre	1.200.000	1.600.000	2.000.000	1.200.000	1.616.000	1.632.000	1.648.000	1.248.000	1.248.000	1.248.000	12.480.000	6.240.000	33.360.000
Rémunération en cas d'application des tarifs actuels du projet	2.095.800	2.059.200	1.830.600	675.000	181.800	0	0	0	0	0	0	0	6.842.400
Recettes de la récolte des noix	0	0	0	0	804.000	804.000	804.000	804.000	3.204.000	3.204.000	46.020.000	30.000.000	85.644.000
Rémunération totale anacardiérs	2.095.800	2.059.200	1.830.600	675.000	985.800	804.000	804.000	804.000	3.204.000	3.204.000	46.020.000	30.000.000	92.486.400
<b>Total des coûts d'opportunité</b>	<b>18.890.400</b>	<b>9.330.000</b>	<b>9.730.000</b>	<b>8.930.000</b>	<b>4.386.000</b>	<b>2.381.600</b>	<b>2.397.600</b>	<b>1.997.600</b>	<b>1.997.600</b>	<b>1.997.600</b>	<b>29.896.000</b>	<b>14.536.000</b>	<b>106.470.400</b>
Rémunération versée par les structures de gestion	23.464.030	6.753.825	5.080.725	2.480.625	389.925	0	0	0	0	0	0	0	38.169.130
Recettes totales des récoltes	0	0	0	0	804.000	804.000	804.000	804.000	3.204.000	3.204.000	46.020.000	30.000.000	85.644.000
<b>Rémunération totale</b>	<b>23.464.030</b>	<b>6.753.825</b>	<b>5.080.725</b>	<b>2.480.625</b>	<b>1.193.925</b>	<b>804.000</b>	<b>804.000</b>	<b>804.000</b>	<b>3.204.000</b>	<b>3.204.000</b>	<b>46.020.000</b>	<b>30.000.000</b>	<b>123.813.130</b>
<b>Résultat net</b>	<b>4.573.630</b>	<b>-2.576.175</b>	<b>-4.649.275</b>	<b>-6.449.375</b>	<b>-3.192.075</b>	<b>-1.577.600</b>	<b>-1.593.600</b>	<b>-1.193.600</b>	<b>1.206.400</b>	<b>1.206.400</b>	<b>16.124.000</b>	<b>15.464.000</b>	<b>17.342.730</b>
<b>Résultat net actualisé au taux de 12%</b>	<b>4.573.630</b>	<b>-2.300.156</b>	<b>-3.706.374</b>	<b>-4.590.538</b>	<b>-2.028.621</b>	<b>-895.173</b>	<b>-807.367</b>	<b>-539.924</b>	<b>487.245</b>	<b>435.040</b>	<b>2.980.319</b>	<b>1.414.204</b>	<b>-4.977.715</b>

\* montants totaux pour les périodes en question

L'actualisation avait abouti à une valeur négative : comme l'essentiel des recettes n'est réalisé qu'après plusieurs années l'effet de ces dernières est laminé par l'actualisation et elles ne parviennent pas à compenser les coûts qui atteignent le plus haut niveau au démarrage de l'opération. Le tableau 1 indique le résultat net actualisé réalisable par les groupements économiques pour les hypothèses de base concernant les quantités produites et les prix des produits (pour les détails: annexes 3.1 et 3.2 ).

Etant donné que dans ces conditions il aurait été nécessaire de procéder à une rémunération immédiate du travail effectué dans la forêt, les budgets des structures de gestion villageoise se seraient trouver en fort déséquilibre durant les premières années après le retrait du projet. Les déficits annuels auraient représenté de l'année 4 à l'année 9 de l'aménagement entre 11,5 et 2,9 millions de FCFA et les besoins cumulés pour cette période se seraient élevés 38,7 millions de FCFA. Le tableau 2 (détails à l'annexe 3.3) montre l'évolution de la situation budgétaire dans ces conditions.

### 3.1.1.3 Les éléments nouveaux et leur impact

Au cours de la programmation des activités d'aménagement pour la présente campagne le protocole d'intervention a connu, à plusieurs niveaux, des modifications notables, afin de mieux répondre aux contraintes économiques:

- 1) Le changement le plus important intervenu consiste dans **la possibilité de pratiquer des cultures annuelles dans les plantations d'anacardiens et de tecks** durant les premières années consécutives à leur installation. Ceci revient à réduire considérablement le renoncement à la production agricole, ce qui se traduit dans les calculs par une baisse substantielle du coût d'opportunité du travail pendant cette phase. Comme ces coûts se situent en début de cycle, leur répercussion sur le résultat actualisé est très grande.

L'éventualité du recours à de telles cultures n'avait pas été prise en compte lors des premiers calculs, étant donné que le statut de forêt classée exclut en principe ces pratiques et que le plan d'aménagement n'en faisait pas non plus état. L'accord de l'administration a été obtenu rapidement après le départ de la première mission et se trouve consigné dans le contrat de gestion que l'état a signé avec les populations riveraines. A ce propos il convient aussi de souligner que l'octroi de ce droit n'est pas dénué de risques et qu'il sera nécessaire d'observer de près comment il est exercé. En effet on ne peut pas complètement écarter l'hypothèse qu'une partie de la population n'a pas foncièrement l'intention de se conformer aux règles de jeux et projette de se servir de cette dérogation pour transformer de façon permanente des parties de la forêt en terres agricoles.

**Tableau 2 Soldes budgétaires des SVGUA de la forêt classée de Pénésoulou- Sans cultures dans les plantations**

Années	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	An 6	An 7	An 8	An 9	An 10	Années 11 à 20*	Années 21 à 29*
<b>Dépenses</b>												
Fonctionnement des structures de gestion	12.400.000	2.650.000	2.650.000	2.650.000	2.650.000	8.650.000	2.650.000	2.650.000	2.650.000	2.650.000	42.250.000	39.600.000
Travaux en forêt naturelle	10.782.810	7.425.810	7.425.810	7.425.810	1.944.810	1.786.410	1.786.410	1.786.410	1.786.410	1.786.410	17.864.100	16.077.690
Travaux dans les teckeraires	14.753.500	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	0	0	0	0	0	0	0
Travaux dans les anacarderaies	4.278.135	5.178.135	6.078.135	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	5.400.000	0
<b>Total Dépenses</b>	<b>42.214.445</b>	<b>17.053.945</b>	<b>17.953.945</b>	<b>14.575.810</b>	<b>9.094.810</b>	<b>13.136.410</b>	<b>7.136.410</b>	<b>7.136.410</b>	<b>7.136.410</b>	<b>7.136.410</b>	<b>65.514.100</b>	<b>55.677.690</b>
<b>Recettes</b>												
Exploitation de bois dans la forêt naturelle	921.700	921.700	921.700	921.700	921.700	921.700	921.700	921.700	921.700	921.700	9.217.000	8.295.300
Exploitation des teckeraires	1.473.000	0	0	0	0	0	0	0	0	45.375.000	38.937.500	0
Exploitation anacarderaies	736.500	736.500	736.500	0	0	0	0	0	1.197.600	2.395.200	58.324.800	55.152.000
Production de miel	300.000	525.000	750.000	937.500	937.500	937.500	937.500	937.500	937.500	937.500	9.375.000	8.437.500
redevances abreuvement	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	700.000	630.000
redevances bottes de paille	1.125.000	1.125.000	1.125.000	1.125.000	1.125.000	1.125.000	1.125.000	1.125.000	1.125.000	1.125.000	11.250.000	10.125.000
<b>Total recettes</b>	<b>4.626.200</b>	<b>3.378.200</b>	<b>3.603.200</b>	<b>3.054.200</b>	<b>3.054.200</b>	<b>3.054.200</b>	<b>3.054.200</b>	<b>3.054.200</b>	<b>4.251.800</b>	<b>50.824.400</b>	<b>127.804.300</b>	<b>82.639.800</b>
<b>Solde budgétaire</b>	<b>-37.588.245</b>	<b>-13.675.745</b>	<b>-14.350.745</b>	<b>-11.521.610</b>	<b>-6.040.610</b>	<b>-10.082.210</b>	<b>-4.082.210</b>	<b>-4.082.210</b>	<b>-2.884.610</b>	<b>43.687.990</b>	<b>62.290.200</b>	<b>26.962.110</b>
<b>Solde budgétaire cumulé</b>	<b>-37.588.245</b>	<b>-51.263.990</b>	<b>-65.614.735</b>	<b>-77.136.345</b>	<b>-83.176.955</b>	<b>-93.259.165</b>	<b>-97.341.375</b>	<b>-101.423.585</b>	<b>-104.308.195</b>	<b>-60.620.205</b>	<b>1.669.995</b>	<b>28.632.105</b>

\* montants totaux pour la période, sauf pour le solde budgétaire cumulé, où il s'agit des montants cumulés à la fin de la période

- 2) Une seconde modification porte sur **l'échelonnement des travaux**. L'installation des plantations a été regroupée en première année, alors qu'au départ il avait été prévu de l'étaler sur trois ou quatre ans. De ce fait tout le travail relatif à cette activité bénéficie d'une rémunération à partir des fonds du projet à concurrence du taux maximum de subvention (85% du taux de rémunération de base de la main d'oeuvre forestière fixé à 900 FCFA). Si le travail avait été réparti sur plusieurs années, les tâches à effectuer au cours des autres années n'auraient donné droit qu'à une rétribution aux taux dégressifs. D'autre part, il en résulte que la montée en puissance de la production des plantations d'anacardiers intervient plus vite, ce qui accroît la pondération des recettes correspondantes dans le calcul d'actualisation. En outre, la période des travaux d'entretien des plantations d'anacardiers a été ramenée de 10 à 4 années. Si on peut considérer que le premier intervalle correspond à un traitement optimal du point de vue des rendements, il ne se justifie pas forcément par rapport au critère de rentabilité économique.
- 3) Un troisième facteur qui concourt à améliorer le résultat est **l'allègement des travaux réalisés dans la forêt naturelle**. Une concentration sur l'indispensable a été opérée dans ce domaine. Le volume des activités de repérage de semis et de plantation d'essences autochtones a été réduit au strict minimum, seul les travaux de lutte contre les feux de brousse ont été maintenus intégralement.

Sous l'effet conjugué de ces éléments l'intérêt économique de l'aménagement pour la main d'oeuvre forestière se trouve nettement accru. Dans ces conditions l'incitation qui résulte des subventions initiales et des rémunérations obtenues sous forme d'une participation à la répartition des recettes issues de la production de la forêt s'avère suffisante.

Le tableau 3 (détails à l'annexe 3.2) montre le résultat net actualisé que les groupements économiques obtiendraient pour les hypothèses de base concernant les quantités produites et les prix des produits. Cette nouvelle situation dispense les structures villageoises de gestion des unités d'aménagement forestier de procéder à une rémunération immédiate des travaux tout au long de l'aménagement. Elle leur permet aussi de pratiquer dans la phase initiale une rémunération à des taux dégressifs. De ce fait les structures auront beaucoup moins de dépenses à effectuer durant la première décennie de l'aménagement et leur situation budgétaire se présente de manière beaucoup moins tendue. Les montants des financements à rechercher après la fin de l'actuelle phase de projet, entre les années 4 à 8 de l'aménagement, se situent entre 4,2 et 1,4 millions de FCFA. Les besoins cumulés durant cette période s'élèvent à 10,2 millions de FCFA. L'évolution de la situation budgétaire correspondant aux nouvelles conditions est représentée dans le tableau 4 (détails à l'annexe 3.3).

**Tableau 3 Revenus nets actualisés des groupements économiques (FC de Pénésoulou) - avec cultures dans les plantations**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	Années 11 à 20*	Années 21 à 30*	Total année 30
<b>Forêt naturelle</b>													
Coût d'opportunité de la main d'oeuvre	11.707.600	4.427.600	4.427.600	4.427.600	3.049.600	749.600	749.600	749.600	749.600	749.600	7.496.000	7.496.000	46.780.000
Rémunération en cas d'application des tarifs actuels du projet	7.736.445	2.710.305	1.876.365	1.042.425	136.080	0	0	0	0	0	0	0	13.501.620
<b>Plantations de tecks</b>													
Coût d'opportunité de la main d'oeuvre	7.520.000	800.000	800.000	800.000	800.000	0	0	0	0	0	9.920.000	800.000	21.440.000
Rémunération en cas d'application des tarifs actuels du projet	14.772.400	1.170.000	810.000	450.000	90.000	0	0	0	0	0	0	0	17.292.400
<b>Plantations d'anacardiens</b>													
Coût d'opportunité de la main d'oeuvre	1.920.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.248.000	1.248.000	1.248.000	1.248.000	1.248.000	1.248.000	12.480.000	6.240.000	31.728.000
Rémunération en cas d'application des tarifs actuels du projet	8.246.400	1.755.000	1.215.000	675.000	140.400	0	0	0	0	0	0	0	12.031.800
Recettes de la récolte des noix	0	0	0	0	804.000	804.000	804.000	804.000	3.204.000	3.204.000	46.020.000	30.000.000	85.644.000
Rémunération totale anacardiens	8.246.400	1.755.000	1.215.000	675.000	944.400	804.000	804.000	804.000	3.204.000	3.204.000	46.020.000	30.000.000	97.675.800
<b>Total des coûts d'opportunité</b>	<b>21.147.600</b>	<b>6.427.600</b>	<b>6.427.600</b>	<b>6.427.600</b>	<b>5.097.600</b>	<b>1.997.600</b>	<b>1.997.600</b>	<b>1.997.600</b>	<b>1.997.600</b>	<b>1.997.600</b>	<b>29.896.000</b>	<b>14.536.000</b>	<b>99.948.000</b>
Rémunération totale versée par les structures de gestion	30.755.245	5.635.305	3.901.365	2.167.425	366.480	0	0	0	0	0	0	0	42.825.820
Recettes totales des récoltes	0	0	0	0	804.000	804.000	804.000	804.000	3.204.000	3.204.000	46.020.000	30.000.000	85.644.000
<b>Rémunération totale</b>	<b>30.755.245</b>	<b>5.635.305</b>	<b>3.901.365</b>	<b>2.167.425</b>	<b>1.170.480</b>	<b>804.000</b>	<b>804.000</b>	<b>804.000</b>	<b>3.204.000</b>	<b>3.204.000</b>	<b>46.020.000</b>	<b>30.000.000</b>	<b>128.469.820</b>
<b>Résultat net</b>	<b>9.607.645</b>	<b>-792.295</b>	<b>-2.526.235</b>	<b>-4.260.175</b>	<b>-3.927.120</b>	<b>-1.193.600</b>	<b>-1.193.600</b>	<b>-1.193.600</b>	<b>1.206.400</b>	<b>1.206.400</b>	<b>16.124.000</b>	<b>15.464.000</b>	<b>28.521.820</b>
<b>Résultat net actualisé au taux de 12%</b>	<b>9.607.645</b>	<b>-707.406</b>	<b>-2.013.899</b>	<b>-3.032.308</b>	<b>-2.495.756</b>	<b>-677.281</b>	<b>-604.715</b>	<b>-539.924</b>	<b>487.245</b>	<b>435.040</b>	<b>2.980.319</b>	<b>1.414.204</b>	<b>4.853.164</b>

\* montants totaux pour les périodes en question

**Tableau 4 Soldes des budgets des SVGUA de la forêt classée de Pénésoulou - Dans l'hypothèse de cultures dans les plantations et pour le protocole d'aménagement modifié**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	Année 11 à 20	Années 21 à 30
<b>Dépenses</b>												
Coûts administratifs / fonctionnement	2.650.000	2.650.000	2.650.000	2.650.000	2.650.000	2.650.000	2.650.000	2.650.000	2.650.000	2.650.000	26.500.000	26.500.000
Paiement des groupements économiques	37.923.245	5.635.305	3.901.365	2.167.425	366.480						7.000.000	
<b>Total Dépenses</b>	<b>40.573.245</b>	<b>8.285.305</b>	<b>6.551.365</b>	<b>4.817.425</b>	<b>3.016.480</b>	<b>2.650.000</b>	<b>2.650.000</b>	<b>2.650.000</b>	<b>2.650.000</b>	<b>2.650.000</b>	<b>33.500.000</b>	<b>26.500.000</b>
<b>Recettes</b>												
Subventions du projet	40.175.745	7.887.805	6.153.865									
Ressources financières issues de l'exploitation de la forêt (tous fonds confondus)	513.450	540.450	567.450	589.950	1.233.150	1.233.150	1.233.150	1.233.150	3.153.150	21.153.150	69.715.500	29.899.500
<b>Total recettes</b>	<b>40.689.195</b>	<b>8.428.255</b>	<b>6.721.315</b>	<b>589.950</b>	<b>1.233.150</b>	<b>1.233.150</b>	<b>1.233.150</b>	<b>1.233.150</b>	<b>3.153.150</b>	<b>21.153.150</b>	<b>69.715.500</b>	<b>29.899.500</b>
<b>Excédent / déficit budgétaire</b>	<b>115.950</b>	<b>142.950</b>	<b>169.950</b>	<b>-4.227.475</b>	<b>-1.783.330</b>	<b>-1.416.850</b>	<b>-1.416.850</b>	<b>-1.416.850</b>	<b>503.150</b>	<b>18.503.150</b>	<b>36.215.500</b>	<b>3.399.500</b>
<b>Excédent / déficit budgétaire cumulé</b>	<b>115.950</b>	<b>258.900</b>	<b>428.850</b>	<b>-3.798.625</b>	<b>-5.581.955</b>	<b>-6.998.805</b>	<b>-8.415.655</b>	<b>-9.832.505</b>	<b>-9.329.355</b>	<b>9.173.795</b>	<b>45.389.295</b>	<b>48.788.795</b>
<b>Excédent / déficit budgétaire sans subvention projet</b>	<b>-40.059.795</b>	<b>-7.744.855</b>	<b>-5.983.915</b>	<b>-4.227.475</b>	<b>-1.783.330</b>	<b>-1.416.850</b>	<b>-1.416.850</b>	<b>-1.416.850</b>	<b>503.150</b>	<b>18.503.150</b>	<b>36.215.500</b>	<b>3.399.500</b>
<b>Excédent / déficit budgétaire sans subvention projet cumulé</b>	<b>-40.059.795</b>	<b>-47.804.650</b>	<b>-53.788.565</b>	<b>-58.016.040</b>	<b>-59.799.370</b>	<b>-61.216.220</b>	<b>-62.633.070</b>	<b>-64.049.920</b>	<b>-63.546.770</b>	<b>-45.043.620</b>	<b>-8.828.120</b>	<b>-5.428.620</b>

\* montants totaux pour la période, sauf pour le solde budgétaire cumulé, où il s'agit des montants cumulés à la fin de la période

### **3.1.2. La forêt classée de Bassila**

Pour la forêt classée de Bassila le processus d'aménagement est nettement moins avancé que pour celle de Pénésoulou, ce qui s'explique essentiellement par des difficultés d'organisation des populations dans la commune de Bassila. Un besoin d'éclaircissement existait à propos des implications du statut de la forêt sur les types d'utilisation envisageables. En effet, quelques portions de terrain circonscrites, situées à l'intérieur des limites de la forêt, sont depuis longtemps déjà utilisées à des fins agricoles et les personnes qui exploitent ces terres s'opposaient jusqu'à présent à l'aménagement parce qu'il pensaient ne pouvoir préserver leur acquis que si un déclassement pouvait être obtenu pour ces superficies. Un changement d'attitude semble s'annoncer depuis que la possibilité est discutée d'inscrire des droits d'utilisation correspondants dans le plan d'aménagement. Pour une telle approche il existe déjà des précédents ailleurs au Bénin. Les blocages résultent d'autre part de tensions d'origine diverse qui s'observent au niveau des relations entre plusieurs grandes familles.

En raison des difficultés à surmonter, la rédaction du plan d'aménagement ne pourra être achevée qu'au cours de cette année et la mise en oeuvre ne pourra démarrer que l'année prochaine. Dans l'hypothèse où l'aménagement se fera sur le même modèle que celui de Pénésoulou on devra s'attendre à des investissements de même ordre de grandeur et s'échelonnant pareillement, mais avec un décalage de deux ans par rapport à Pénésoulou. Cela signifie qu'après la fin de la phase on observera des besoins de financement plus élevés dans le cas de Bassila que dans celui de Pénésoulou. Si on se reporte au tableau 4 on voit que de l'année 2 à l'année 8 de l'aménagement les déficits cumulés s'élèvent à 23,7 millions de FCFA.

### **3.1.3 Pistes pour la recherche de financements externes pour les structures de gestion**

L'objectif de la mission à ce sujet était de dresser un premier état des lieux des dispositifs de financement auxquels les structures de gestion pourraient avoir recours au cas où des recherches de fonds devraient être opérées après la fin du projet. Dans l'examen des possibilités une attention particulière a été consacrée à des solutions plus institutionnelles. La mission n'avait pas la prétention d'esquisser et encore moins de concrétiser des montages financiers. D'une part, le temps ne semblait pas encore venu pour une telle démarche et d'autre part, cette tâche relève davantage de la responsabilité de l'équipe du projet et de celle des structures de gestion.

Nous allons donner ci-après pour chaque organisme ou dispositif de financement une présentation faisant ressortir les services ou appuis proposés ainsi que les conditions à remplir pour en bénéficier.

### **Centre Béninois pour le Développement Durable (CBDD)**

Cet établissement a été créé en 1996 dans le cadre de la coopération bénino-néerlandaise. Placé sous la tutelle du Ministère chargé du Plan il est doté d'une autonomie administrative et financière. Le Centre a pour vocation d'encourager, d'instruire, de financer et de suivre des projets et programmes de développement respectueux de l'environnement et contribuant à l'utilisation durable des ressources. En fait, il est prévu que les Pays Bas confient progressivement au Centre la gestion de l'ensemble de leurs activités de coopération. Le CBDD travaille avec deux guichets, l'un pour des programmes d'envergure couvrant par exemple toute une région, l'autre pour des interventions plus limitées. Le cercle des promoteurs potentiels de projets n'a pas été limité. D'après la procédure d'appui adoptée les demandes de projets sont à introduire par les promoteurs. La contribution au financement des structures de gestion est une opération qui peut être prise en compte par le Centre dans le volet des projets limités. Le budget total pour ces actions s'est élevé l'année passée à 30 millions de FCFA. Certaines déclarations faites par le responsable incitent à penser que le traitement des dossiers et les prises de décisions sont parfois assez longs.

### **Programme d'Appui au Monde Rural (PAMER)**

Il s'agit d'une opération en préparation pour l'Atacora relevant de la coopération bénino-belge et qui s'inspire d'un programme déjà mis en oeuvre depuis plusieurs années dans le Mono. Une première mission d'identification vient d'avoir lieu. L'élaboration d'une proposition d'action plus détaillée doit être réalisée au cours des prochains mois. La première phase de mise en oeuvre aura un caractère de période d'orientation pendant laquelle on testera l'efficacité de différents types d'action et où on mettra au point la conception définitive de l'intervention. Le programme comprendra certainement des mesures pour faciliter l'accès aux crédits et pour appuyer les activités créatrices de revenus. Le soutien de structures villageoises impliquées dans la gestion de ressources forestières semble tout à fait envisageable dans ce cadre. Il sera sûrement utile de ce concerter avec les personnes qui auront à charge l'instruction et le démarrage de ce programme.

### **Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM)**

Les conditions normales d'octroi de crédits paraissent assez peu adaptées aux besoins des structures villageoises de gestion de l'aménagement forestier. En effet, les échéances maximales d'un an sont trop courtes par rapport à la période où des déficits budgétaires sont enregistrés et le taux d'intérêt de 17% est excessif si on le compare

aux revenus réalisables grâce à l'exploitation forestière. Il existe cependant des précédents où les caisses se sont écartées de ces caractéristiques pour consentir des conditions plus favorables. La mise au point d'arrangements particuliers nécessite obligatoirement des négociations avec la fédération des caisses de crédit, la FECECAM. Le consentement de conditions spéciales est en général lié à l'obtention de garanties de la part d'autres organismes. Dans le cas des structures villageoises de gestion de l'aménagement forestier les responsables de la FECECAM ont fait remarquer qu'il est toujours délicat de passer d'un appui sous forme de subvention à un soutien à base de crédit, parce que les bénéficiaires éprouvent des difficultés de se plier à la discipline de remboursement. L'incidence économique qu'aurait un financement des structures de gestion pour la CLCAM de Pénésoulou peut être apprécié à partir des données suivantes: la CLCAM totalise actuellement des dépôts de 117 millions de FCFA provenant de 2500 déposants et dispose d'un portefeuille de crédit de 60 millions de FCFA. Si on devait s'engager sur cette piste, on pourrait aussi tirer un avantage du fait que les structures de gestion possèdent des comptes auprès de la CLCAM de Pénésoulou.

### **3.2 Répartition des revenus forestiers et conditions de durabilité de l'aménagement**

Dans l'hypothèse où la durabilité de l'aménagement repose du point de vue financier sur des ressources propres générées par la forêt, la répartition et la destination des revenus issus de la forêt doivent satisfaire à deux conditions:

- Les travaux à effectuer dans la forêt doivent procurer aux individus qui s'en chargent une rémunération attrayante.
- Des fonds suffisants doivent pouvoir être constitués pour que l'on soit en mesure de reconstituer le potentiel productif de la forêt et de faire face aux dépenses de fonctionnement des structures de gestion. La reconstitution du potentiel productif implique notamment que les plantations d'anacardiens et de tecks soient renouvelés, pour les premières à partir du moment où leur production de noix baisse trop fortement en raison du vieillissement et pour la seconde lorsque la totalité des arbres est récoltée. Il est également souhaitable que l'on puisse continuer les travaux de régénération et d'enrichissement de la forêt naturelle afin d'accroître la valeur économique de celle-ci.

Le plan d'aménagement indique des clés de répartition pour un certain nombre de produits forestiers. Dans le détail elles se présentent comme suit:

**Tableau 5 Clés de répartition des revenus forestiers**

Activités / Produits et assiette	Fonds d'Aménagement Forestier	Fonds Forestier National	Fonds pour le fonctionnement des structures administratives communales	Groupement Villageois	Fonds de Développement Villageois	Collecteurs des Structures Villageoises
Bois d'oeuvre, bois de service et bois d'énergie (bois sur pied)	75%	10%	5%		10%	
Tecks (bois sur pied)	55%	10%	5%		10%	
Anacardiens	25%	5%	5%	55%	10%	
Pastoralisme (redevance d'abreuvement)	75%	10%				15%
Apiculture (redevance)	60%	10%	5%		15%	10%
Coupe de paille (redevance)	60%	10%	5%		15%	10%

En partant des hypothèses de base correspondant à des valeurs moyennes pour les rendements et les prix des productions forestières, l'application de ces taux de répartition aboutirait aux résultats suivants:

Les structures villageoises de gestion équilibreraient plus ou moins leur budget sur l'ensemble du cycle, à condition d'y inclure les subventions versées par le projet. Il en résulte que pour pouvoir procéder aux investissements qui surviendront au début du cycle suivant, les structures en question seraient dans l'obligation de rechercher à nouveau des ressources financières externes. Comme rien ne permet de savoir s'il sera possible de mobiliser de tels fonds, surtout sous forme de subventions, cela créerait une grande incertitude quant à la capacité de ces structures de mettre en oeuvre dans de bonnes conditions un autre cycle. Pour être en mesure de faire face aux dépenses, sans devoir recourir à des financements extérieurs, il faudrait que les structures villageoises de gestion puissent bénéficier des parts qui avaient été prévues pour les fonds de fonctionnement des structures administratives communales et pour le fonds de développement villageois. Une telle réallocation semble tout à fait justifiable. Comme le but de l'aménagement est avant tout de préserver la forêt, les revenus engendrés par cette action devront être en priorité consacré à cet objectif. En principe, ce sont seulement d'éventuels excédents qui peuvent être destinés à d'autres utilisations. Il ne faudrait pas considérer l'aménagement comme un moyen pour réaliser des activités extra-forestières, il concerne d'abord la forêt<sup>1</sup>.

Dans la simulation de budget effectuée pour les structures villageoises de gestion, il n'a pas été tenu compte des travaux de planification qui ont précédé l'aménagement et qui ont été directement pris en charge par le projet. Comme ces travaux se répéteront dans le futur, il faut également réfléchir à leur financement. Le fait que ces forêts sont la propriété de l'état et qu'il est prévu qu'une partie des recettes de l'exploitation pourrait être un argument pour un financement par les pouvoirs public. En considérant que les travaux de planification seraient à l'avenir réalisés par des experts nationaux les sommes prélevées pour le fonds forestiers national devraient être suffisants pour couvrir ces coûts, qui devraient se situer dans un ordre de grandeur de 20 millions de FCFA.

---

<sup>1</sup> Par contre, si les individus qui se consacrent aux tâches forestières estiment qu'il font ce travail aussi dans un but directement social, rien ne leur interdit de se dessaisir d'une partie de leur rémunération pour en faire bénéficier des initiatives de la collectivité.

#### **4 Péréquation des revenus engendrés par les différents types de travaux forestiers.**

La conception initiale sur l'organisation des travaux prévoyait que des groupes de villageois se constitueraient autour des différentes activités et productions forestières, c'est à dire que certains groupes s'occuperaient exclusivement de tous les travaux dans les plantations d'anacardiens, d'autres de l'installation et de l'entretien des plantations de tecks, et d'autres encore des mesures de régénération et d'enrichissement de la forêt naturelle. Lors de la première mission sur les aspects économiques il avait été souligné que ce mode d'organisation débouchait sur des rémunérations très inégales selon le groupe auquel appartient l'individu et que la motivation risquait de ne pas être suffisante pour entreprendre les activités les moins bien rémunérées, parmi lesquelles les travaux dans la forêt naturelle sont les premières concernées. Ainsi il était apparu que sur l'ensemble du cycle, la journée de travail était rémunérée en moyenne à 900 FCFA dans les plantations d'anacardiens et à moins de 200 FCFA dans la forêt naturelle.

Le processus d'organisation qui a eu lieu entre temps a conduit à une modification du schéma de répartition des tâches. Chaque groupement prend maintenant en charge à la fois des travaux dans les plantations d'anacardiens et dans les plantations de tecks. La proportion entre les temps à consacrer à chaque activité est sensiblement la même d'un groupement à l'autre. En principe les groupements se sont également engagés à réaliser des mesures de régénération naturelle et des plantations d'enrichissement dans la forêt naturelle.

Ces modifications sont à considérer positivement, car elles tendent à supprimer les inégalités évoquées. Cependant on peut relever que les activités programmées au niveau de la forêt naturelle pour la campagne en cours ont été reportées à l'année prochaine. Il est vrai que l'installation des plantations de tecks et d'anacardiens a représenté une charge de travail considérable, certainement proche des capacités disponibles. Mais on ne peut pas non plus exclure que l'intérêt pour ces tâches ait aussi été moindre. D'autre part on peut avoir des doutes sur l'efficacité à plus long terme de l'organisation de la lutte contre les feux de brousse. Les groupements estiment que cette lutte ne leur revient pas plus qu'à n'importe qui d'autre. L'opinion généralement répandue est que toute la collectivité se sentirait suffisamment concernée pour s'y livrer à titre bénévole. Par le passé cela semble avoir assez bien fonctionné. Mais on ne doit pas oublier qu'avec la création des groupements il y eu aussi l'affectation privatives d'avantages et de droits d'usage. De ce fait la disposition de la communauté de réaliser cette activité en tant que travail d'intérêt collectif peut baisser, car la question va se poser pourquoi l'effort ne devrait pas d'abord être fourni par ceux qui profitent aussi en premier de l'aménagement.

Par rapport à ce qui vient d'être évoqué on doit se demander s'il ne serait pas préférable que la responsabilité pour la lutte contre le feu soit clairement attribuée aux groupements. Il semble souhaitable de se pencher aussi sur les mécanismes de contrainte qui peuvent être mis en oeuvre pour obliger les groupements à effectuer l'ensemble des travaux qui leur ont été confiés. On constate actuellement que leur membres ont tendance à considérer que le fait d'avoir installer des plantations d'anacardiens leur donne au moins des droits d'usufruit irrévocables sur la production de celles-ci, si ce n'est des droits de propriété sur les plantations. Pour rectifier cette perception qui n'est pas réellement en conformité avec le modèle de gestion retenu, les contrats entre les structures villageoises de gestion et les groupements devraient clairement spécifier les conditionnalités dont dépendent les droits d'une exploitation future des plantations d'anacardiens, à savoir l'obligation d'exécuter des travaux précis dans la forêt naturelle.

Afin de parvenir à une situation plus claire, les responsabilités qui reviennent aux groupements devraient aussi faire l'objet de discussions entre ces derniers et les structures villageoises. Le projet devrait de son côté mener un travail de sensibilisation allant dans le même sens. La vigilance semble d'autant plus nécessaire que l'autorisation a été accordée d'installer pendant les premières années des cultures annuelles à l'intérieur des plantations, ce qui comporte toujours le risque que les bénéficiaires voient dans cette permission le moyen de convertir définitivement en terres cultivées des espaces qui ont été en principe soustraits aux activités agricoles. La tentation peut être d'autant plus grande que les terres en question se situent en général près de pistes et sont donc faciles d'accès. Quand nous aborderons plus loin les aspects juridiques nous aurons l'occasion de revenir sur ce problème.

## **5 Bilan économique d'ensemble de l'opération d'aménagement**

L'objectif d'une telle analyse est de s'interroger du point de vue de la collectivité sur la justification économique de l'opération. Pour pouvoir en juger, il faut se référer à des critères qui seront différents selon les motivations qui sont à l'origine de cette dernière. Dans le cas présent la volonté d'aménager semble au départ fortement reposée sur le souci de préserver la forêt par rapport à des considérations écologiques. Vu la faible valeur économique de la forêt les objectifs de production ont été relégués au second plan. Dans une telle situation il y a lieu de raisonner en terme de coûts-efficacité, c'est à dire que l'objectif de la préservation de la forêt n'est pas à remettre en question, on examine par contre par quel moyen on peut y parvenir au moindre coût. Lors de la première mission consacrée aux aspects économiques

différents scénarios avaient été comparés, ce qui avait conduit à favoriser le protocole d'aménagement tel qu'il est appliqué maintenant.

Le recours au critère de rentabilité implique normalement que l'aspect de création de revenu est prioritaire et que selon les résultats des calculs on peut encore reconsidérer aussi bien le type de l'action que sa localisation. Tel n'est pas le cas ici et la mise en évidence d'une mauvaise rentabilité ne pourra pas constituer une raison suffisante pour infléchir la décision d'aménager. Par contre il est clair que si on parvient à une rentabilité appréciable, ceci représente un argument supplémentaire en faveur des mesures de pérennisation des ressources forestières. Les calculs que nous avons entrepris à ce sujet ne porte que sur les flux monétaires. On peut donc estimer que les résultats obtenus sous-évaluent les avantages réels dont plusieurs sont non-monétaires. On pense à ce propos aux fonctions de régulation hydrique, de protection antiérosive et de maintien de la biodiversité. En raison des moyens importants qui devraient être mise en oeuvre pour tenter d'identifier de façon plus précise ces impacts et de les quantifier en terme d'unités physiques, ce qui serait un préalable pour procéder à leur valorisation, toute prise en compte réaliste de ces effets est exclue dans les conditions actuelles.

Pour la production issue de la forêt naturelle nous avons essayé de ne considérer que la partie qui peut être mise sur le compte de l'aménagement. Pour cela nous avons fait des hypothèses sur le rythme de disparition de la forêt en l'absence de l'aménagement. Pour chaque année la production à affecter à l'aménagement est constituée par la différence entre le niveau de production au moment du démarrage de l'aménagement et le niveau que l'on aurait dans l'année en question sans mesures de protection.

A la différence des calculs qui avaient pour but de caractériser la situation de catégories particulières de personnes ou d'organisations, comme les membres des groupements économiques ou les SVGUA, et où il ne fallait considérer que les parties de la production forestière qui étaient affectées à ces groupes, il s'agit de prendre en compte maintenant la production complète, aussi bien ligneuse que non-ligneuse. Pour appréhender autant que possible la production de la forêt dans sa totalité, nous avons tenté d'évaluer les recettes de la cueillette des noix de karité, qui représentent un produit non-ligneux de première importance du point de vue des revenus. Les estimations des chiffres de production reposent sur les résultats de l'inventaire forestier. La production de perches de tecks et de bois d'oeuvre de la forêt naturelle a été valorisée au prix du bois récolté.

Le calcul de la rentabilité du point de vue de la collectivité exige l'élimination de paiements de transfert entre différents agents économiques appartenant à la même collectivité, étant donné qu'ils ne modifient pas le résultat global. Dans cette logique les subventions versées par le projet n'ont pas été inclus dans les recettes.

Le tableau 6 (détails à l'annexe 3.4) montre les étapes de calcul du taux de rendement interne en supposant une disparition de la forêt naturelle en l'espace de vingt ans et pour les hypothèses de base concernant les quantités produites et les prix des produits. Le taux de rendement interne obtenu de 4% peut être considéré comme appréciable pour une opération forestière où les longs décalages entre les investissements et leurs retombées conduisent à une faible rentabilité en comparaison avec ce que l'on observe dans d'autres secteurs.

## **6 Taille minimale des plantations**

Une autre question en rapport avec la rentabilité de l'opération et l'investissement qu'elle requiert est de savoir qu'elle est la taille minimale des plantations pour que la population riveraine puisse encore éprouver un intérêt à travailler dans la forêt. Pour les calculs correspondants nous avons fait abstraction des aspects de répartition des recettes de la production forestière, les règles qui régissent cette répartition n'ayant rien d'immuable et pouvant toujours être adaptées en fonction des circonstances. Il a donc été considéré que la population bénéficiait de l'intégralité des recettes de la forêt aménagée, déduction faite des montants nécessaires pour couvrir les coûts de fonctionnement des structures de gestion et des sommes qu'il faudrait pour l'alimentation d'un fonds destiné au renouvellement des investissements de départ. Pour les raisons indiquées aux 3.1.1.2 un taux d'actualisation de 12% a été utilisé.

La production de la forêt naturelle à mettre en rapport avec l'aménagement est cette fois-ci plus grande que lors du calcul du taux de rendement interne, car si on adopte le point de vue des populations riveraines, l'aménagement leur donne dès le départ l'accès à la production ligneuse qui leur était auparavant interdit. La taille minimale de plantation est celle qui annule l'avantage de l'aménagement. Du tableau 7 (détails à l'annexe 3.5) il ressort que pour les hypothèses de base concernant les quantités produites et les prix des produits, le seuil se situe autour de 200 ha de plantations, ce qui correspond à la taille des plantations installées dans la forêt de Pénésoulou et représente environ 5% de la superficie totale de la forêt aménagée.



**Tableau 7 Détermination de la taille minimale des plantations pour un intéressement suffisants des groupements économiques**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	Années 11 à 20*	Années 21 à 30*	Total année 30
Coût de fonctionnement des structures de gestion	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	26.500	26.500	79.500
Dotations de fonds d'amortissement des investissements de départ									1.500	1.500	22.500	25.000	50.500
Rémunération nette forêt naturelle	-12.368	-5.955	-5.441	-4.897	-1.703	-19	513	1.047	1.581	2.115	50.515	74.538	99.926
Rémunération nette plantations de tecks	-11.190	0	0	0	0	0	0	0	0	35.500	46.750	96.000	167.060
Rémunération nette plantations d'anacardiens	2.184	0	0	0	360	360	360	360	5.160	5.160	79.560	55.008	148.512
Rémunération nette totale	-24.024	-8.605	-8.091	-7.547	-3.993	-2.309	-1.776	-1.242	2.591	38.625	127.825	174.046	285.498
Actualisation de la rémunération nette totale	-24.024	-7.683	-6.450	-5.372	-2.538	-1.310	-899	-561	1.046	13.928	22.902	10.694	-269
Taille des plantations de tecks en ha	100												
Taille des plantations d'anacardiens en ha	120												
Taux d'Actualisation	12%												
Valeur nette actualisée	-269												

\* montants totaux pour la période

## **7 Opérationnalité des organisations villageoises**

### **7.1 Consistance juridiques des organisations villageoises et de leurs relations contractuelles**

Il s'agissait de voir dans quelle mesure les types d'organisations villageoises qui interviennent dans l'aménagement de la forêt, à savoir l'Organisation Intervillageoise pour l'Aménagement et la Gestion de la Forêt classée de Pénésoulou (OVAG/FCP) et les groupements économiques villageois, reposaient sur des bases juridiques en adéquation avec les fonctions qu'ils ont à remplir. Pour les contrats, la question était de savoir s'ils sécurisaient suffisamment les intérêts des parties impliquées et s'ils s'inscrivaient bien dans les orientations arrêtées pour l'aménagement (voir annexe 4).

#### **7.1.1 Organisation Inter-Villageoise pour l'Aménagement et la Gestion de la Forêt Classée de Pénésoulou**

Cette organisation est conçue comme une émanation des communautés villageoises riveraines de la Forêt Classée de Pénésoulou qui a pour mission d'organiser et de surveiller la mise en oeuvre de l'aménagement et de l'exploitation de la forêt en conformité avec le plan d'aménagement élaboré à cet effet. L'organisation à laquelle peut adhérer toute personne physique ou morale domiciliée dans les communes concernées est structurée sur un mode fédératif. Les organes suprêmes sont les assemblées générales au niveau de chacun des quatre villages riverains. Chaque assemblée élit les membres d'une instance permanente appelée Structure Villageoise de Gestion de l'Unité d'Aménagement (SVGUA). Les SVGUA désignent en leur sein un bureau exécutif qui exerce la responsabilité opérationnelle et qui élabore les plans de gestion annuels pour son Unité d'Aménagement et assure leur mise en oeuvre. Pour la forêt dans son ensemble on retrouve les deux dernières formes d'organes. Il existe à ce niveau une Structure Inter-Villageoise de Gestion des Unités d'Aménagement (SIVGUA) qui est composée de tous les membres des quatre bureaux exécutifs des SVGUA. Cette structure est dotée à son tour d'un bureau exécutif.

L'examen des Statuts de l'Organisation permet de conclure à leur consistance juridique et à leur concordance avec les objectifs assignés à cette structure. Les règles de fonctionnement de l'Organisation sont précisées dans un règlement intérieur qui est en cours de rédaction finale. La mission a proposé un certain nombre de modifications de formulations augmentant à son avis la clarté et la force juridique du texte.

Les statuts satisfont à priori aux conditions pour pouvoir prétendre à une reconnaissance comme association à but non lucratif selon la loi de 1901. Pour obtenir ce statut les démarches d'enregistrement adéquates doivent cependant encore être entreprises auprès du Ministère de l'Intérieur. On ne peut qu'insister sur l'importance de l'accomplissement de ces démarches car c'est seulement après leur aboutissement que l'Organisation constituera une personnalité morale et pourra pleinement exercer, du point de vue de la loi, l'autorité qui lui revient.

En plus de la reconnaissance comme association selon la loi de 1901, l'Organisation aura intérêt à chercher à obtenir la qualification d'association d'utilité publique. Ce statut présente notamment l'avantage de mettre l'Organisation à l'abri du risque d'une imposition injustifiée de ses revenus. On rappelle qu'après l'entrée en production des plantations, les SVGUA connaîtront des excédents budgétaires. Mais ceux-ci ne doivent pas être confondus avec des bénéficiaires d'une entreprise commerciale. En effet, ces sommes sont destinées à être réinvesties dans la préservation et l'accroissement des ressources forestières dont l'état est le propriétaire, la finalité de ces investissements étant d'abord de répondre à des préoccupations environnementales avant de satisfaire des objectifs économiques. Les SVGUA remplissent à ce titre une fonction d'intérêt général, ce qui devrait les dispenser largement d'un assujettissement à l'impôt. En prélevant sur des fonds destinés à la forêt on irait sinon à l'encontre de l'objectif que l'on s'est fixé.

Les pouvoirs et les droits dont jouit l'Organisation, et en particulier les droits d'utilisation des ressources forestières de la forêt classée, reposent sur le contrat de gestion conclu entre le Gouvernement Béninois et les populations riveraines représentées par les structures villageoises de gestion de l'aménagement. Ce contrat peut être qualifié d'administratif- c'est à dire ne relevant pas du droit commun - dans la mesure où il comporte des clauses qui confèrent à l'Administration des pouvoirs très forts. Pour éviter que ceci n'autorise des prises de décisions arbitraires de la part de l'Administration, il faut veiller à ce que des moyens de recours suffisants existent. Or le contrat de gestion stipule l'obligation pour les populations d'obtenir le règlement de différends avec l'Administration par l'intervention d'un arbitre, ce qui ne semble pas leur garantir la possibilité de saisir la juridiction compétente au cas où la sentence arbitrale ne leur paraît pas acceptable. La mission suggère que l'on réalise un amendement du contrat sous forme d'une disposition supplémentaire prévoyant que la sentence arbitrale sera déférée en cas d'appel à la Chambre administrative de la Cour d'Appel.

### 7.1.2 Les groupements économiques villageois

Les groupements économiques villageois constituent la forme d'organisation qui été retenue pour l'exécution des travaux d'aménagement et pour la réalisation de certaines activités d'exploitation forestière. Il s'agit de regroupements de cinq à dix villageois qui se sont souvent associés en fonction de liens familiaux ou d'appartenance à un même quartier. Il y peu de temps encore ils n'étaient régis par aucun texte. Les premiers règlements intérieurs viennent d'être rédigés. Il s'agit là d'un pas important, mais il faudra aller encore plus loin dans la structuration de ces groupements qui n'ont pas pour l'instant de personnalité juridique. Le manque de référence à un cadre juridique précis comporte toujours le risque d'aggraver les conséquences de litiges. Ceux-ci peuvent vite devenir dommageables pour l'aménagement dans son ensemble, si des personnes qui se sentent lésées, sans avoir l'espoir de pouvoir obtenir justice, se livrent par frustration à des actes de malveillances dans la forêt.

La forme juridique de **coopérative de type agricole** semble bien pouvoir convenir aux groupes en question. L'adoption d'un tel statut soumettrait ces groupes à un minimum de contraintes de gestion, ce qui représente déjà une sécurisation des membres par rapport à des risques de spoliation, d'autre part cela impliquerait aussi que leur droits et possibilités de recours seraient plus clairement déterminés. Pour les SVGUA le fait de traiter avec des organisations légalement reconnues aurait notamment l'avantage de ne pas apparaître comme employeur vis à des personnes travaillant dans la forêt et de ne pas pouvoir être confrontées à des demandes de prise en charge de prestations conformément au code du travail.

La base contractuelle pour le travail que les groupements économiques villageois effectuent dans la forêt est un cahier de charges qui leur est remis par les SVGUA et qui fixe les obligations et les droits de chaque partie. Ces cahiers couvrent une période d'une année. Même s'ils les évoquent, ils ne règlent pas d'éventuels droits des groupements sur la production future des plantations, ni les conditionnalités qui s'y rattachent. Comme les membres des groupements ont apparemment de plus en plus le sentiment que le fait d'avoir installé des plantations leur donne quasiment un droit de propriété sur les parcelles dont ils avaient la responsabilité, une clarification semble devoir s'imposer. On peut certes se réjouir de l'effet d'identification avec des mesures d'aménagement, mais en dehors du fait que la perception développée par les groupements ne correspond pas à la réalité juridique, il y a l'inconvénient qu'en l'acceptant on se prive de moyens de pressions au cas où ces groupements ne se sentiraient plus concernés par les activités d'aménagement à accomplir dans les autres parties de la forêt.

Pour éviter toute dérive, il paraît souhaitable de repenser la teneur des cahiers de charges. Il faudra probablement envisager de les conclure pour des périodes

pluriannuelles. Le droit des groupements de bénéficier d'une part des recettes de la vente des noix de cajou après l'entrée en production des plantations devrait être clairement subordonné à l'accomplissement des travaux qui leur auront été demandé. La mauvaise exécution ou la non réalisation des tâches constitueront évidemment des motifs de résiliation. A ce propos on pourra cependant prévoir des sanctions graduées passant par des avertissements et mises en demeure.

Au chapitre de la répartition des rôles, la question de la responsabilité pour la vente des noix de cajou aurait besoin d'être encore une fois rediscutée. Cette vente devait être confiée aux groupements économiques. Il nous semble préférable que cette tâche revienne aux SVGUA. Les SVGUA sont signataires du contrat de gestion avec l'Etat et à ce titre responsables de la mise en oeuvre de l'aménagement. Il faut alors qu'elles s'en assurent les moyens. En procédant elles-mêmes à la vente, elles maîtrisent beaucoup mieux l'utilisation d'une des principales ressources pour financer l'aménagement: dans ce cas elles auront certes à vérifier que la totalité de la récolte leur est remise, mais elles sont sûres des prix et des recettes réalisées. Si elles n'effectuent pas la commercialisation un besoin de contrôle existera à la fois pour les quantités et pour les prix, tout en sachant que des contrôles efficaces sont difficiles à organiser à ce niveau.

En abandonnant la commercialisation les groupements encourent en revanche très peu de risques de ne pas recevoir ce qui leur est dû. Ils savent quelles quantités ils ont remis aux SVGUA et disposent de moyens de preuve sous forme d'attestation de dépôt. Il leur est aussi assez facile de vérifier les prix. Différentes possibilités sont envisageables: la désignation de représentants des groupements pour assister aux négociation de vente ou l'obligation pour les SVGUA de soumettre les prix à l'approbation des groupements.

Un autre argument en faveur des SVGUA est qu'à leur niveau la probabilité est plus grande qu'à celui des groupements de trouver une comptabilité exploitable, l'existence d'une telle comptabilité augmentant les possibilités de contrôle. D'un point de vue strictement économique, la concentration de la commercialisation devrait aussi être avantageuse dans la mesure ou elle accroît le pouvoir de négociation des producteurs. Ils pourront notamment faire valoir face aux acheteurs les besoins de démarchage réduits en raison de l'unicité de l'interlocuteur et la possibilité de pouvoir enlever une quantité plus grande de produit en un seul endroit. D'autre part il leur sera plus facile de tirer profit des fluctuations des prix au cours de la campagne. Quand la décision dépend d'un plus grand nombre on parvient mieux à résister à la tentation de vendre le plus vite possible pour satisfaire aux besoins de liquidités. L'organisation du stockage en un lieu central devrait également réduire les coûts afférents.

## 7.2 Capacités organisationnelles

Conformément au cadre qui lui a été imparti, la mission s'est intéressée essentiellement aux aspects économiques de la gestion des organisations villageoises. Sur un plan plus général elle ne peut que faire part de son impression, basée sur les entretiens qu'elle a pu avoir avec les membres des SVGUA, que la population aura encore besoin d'un peu de temps pour s'approprier pleinement les structures mises en place. Ceci ne signifie pas qu'elle ne se reconnaisse pas dans ces structures, mais leur existence implique aussi de nouveaux rôles et tâches pour différentes catégories de personnes avec lesquels ces dernières doivent d'abord se familiariser. Pour l'instant le fonctionnement des structures paraît reposer sur un petit nombre d'individus actifs et il faudrait élargir cette base de personnes qui y exercent réellement leur droits pour pouvoir être assuré que les structures travailleront vraiment dans l'esprit dans lequel elles ont été conçues et seront capables d'assumer leurs attributions.

En ce qui concerne la gestion économique il est apparu qu'un grand effort reste à fournir pour accroître les compétences comptables des SVGUA. Il est indéniable que grâce à l'appui apporté par le projet des progrès importants ont déjà pu être réalisés. Les recettes et les dépenses sont d'une manière générale correctement justifiées et toutes les SVGUA tiennent des cahiers de caisse. Les enregistrements dans ces cahiers sont dans l'ensemble juste et à jour, mais à ce niveau il y a souvent encore une assistance directe du personnel d'animation du projet qui est présent lorsque les trésoriers effectuent les écritures et qui vérifie leur exactitude. Les responsables des SVGUA connaissent le montant des créances et des dettes de leurs structures, même si celles-ci ne font pas l'objet d'un traitement comptable à proprement parler: elles sont normalement documentées par le classement des justificatifs des SVGUA. Il est clair que ce procédé deviendra inopérant à partir du moment où le nombre de telles opérations augmentera et devra être remplacé par l'utilisation de supports comptables adéquats. Les SVGUA établissent d'autre part tous les semestres, avec l'aide des agents du projet, des états financiers récapitulatifs qui indiquent les totaux des dépenses et recettes regroupées par rubrique, les soldes des caisses et des comptes en banque ainsi que les montants des créances et dettes en début et fin de période.

Plusieurs lignes d'action se dégagent de cette situation:

- 1) Il est nécessaire d'aider les structures à mieux maîtriser les instruments comptables déjà en place, qui se résument en fait, comme on vient de le voir, au livre de caisse et au schéma des situations récapitulatives.
- 2) Il faudra compléter ces outils pour que les structures soient capables de gérer dans de bonnes conditions des opérations plus nombreuses et diversifiées.

- 3) Le projet devra ensuite former aussi bien les responsables des structures que le personnel d'encadrement dans le maniement de ces nouveaux instruments.

### **7.2.1 L'insuffisance des instruments actuels**

Le fait que les structures éprouvent encore quelques difficultés pour tenir toutes seules les livres de caisse ne doit pas constituer une raison pour rejeter tout instrument supplémentaire avec l'argument qu'elles n'arriveraient pas à s'en servir. Déjà actuellement le livre de caisses est insuffisant pour accéder rapidement aux informations exploitées pour la gestion. Pour connaître quel est le montant d'une catégorie particulière de dépenses ou de recettes pendant une période donnée, il faut reprendre une à une toutes les écritures du livre de caisse pour cet intervalle de temps, avec le risque d'en oublier quelques unes et de devoir recommencer. Le problème est analogue pour obtenir la situation des dettes et créances. Il faut soit parcourir tout le livre de caisse, soit examiner les pièces justificatives, sans que cela ne donne forcément un accès direct à l'ensemble des montants. S'il y a eu des ventes de produits forestiers et que les recettes n'ont pas été tout de suite partagées entre les différentes parties qui y ont droit, il faudra calculer les montants qui sont dus à chacune d'elles.

### **7.2.2 Perfectionnement du dispositif comptable**

Il semble indispensable de recourir à l'utilisation de livres supplémentaires qui permettent d'obtenir rapidement les informations qui viennent d'être évoquées concernant la ventilation des dépenses et recettes ainsi que la situation des créances et dettes. L'aspect le plus délicat constitue le traitement approprié des opérations de commercialisation des noix de cajou, pour lesquelles nous supposons qu'elles seront effectuées par les SVGUA. La difficulté ici est de parvenir à concilier rigueur et simplicité de maniement des méthodes de comptabilisation. L'utilisation de livres supplémentaires signifie que l'on passe à un système s'apparentant à une comptabilité à partie double, dans la mesure où chaque écriture concerne un enregistrement dans deux livres ou deux comptes. La prise en compte de la commercialisation des noix de cajou fera intervenir des représentations recourant à des unités physiques et monétaires. Le terme de livre est ici employé comme synonyme de compte, c'est à dire qu'il ne renvoie pas nécessairement à l'existence d'un document distinct. La forme qu'il prendra devra dépendre de considérations de praticabilité.

Pour les dépenses on pourrait envisager les livres ou comptes suivants :

- matériel de bureau,
- indemnités et rémunérations versées aux personnes chargées de tâches administratives prenantes,
- frais de transport,
- rémunération de travaux forestiers.

Pour les recettes il pourrait s'agir d'un découpage du type :

- subventions reçues,
- recettes affectées au Fonds d'Aménagement Forestier,
- recettes à transférer au Fonds Forestier National,
- recettes à reverser aux Groupements Villageois.

En raison des doutes que l'on peut avoir sur la capacité de la forêt de générer des revenus « excédentaires » pouvant servir à financer des activités extraforestières, nous ne tenons pas compte ici des Fonds de fonctionnement des structures administratives communales et de Développement Villageois.

Pour assurer un enregistrement complet des relations de crédit il y a lieu de prévoir en outre des comptes qui pourraient porter l'appellation « créances et dettes diverses ». Les livres ou comptes évoqués constitueraient la partie centrale du système qui devraient être complétés par plusieurs documents annexes.

La mise en oeuvre du système devrait se faire selon les règles suivantes :

Toute recette est à porter au débit du livre de caisse ou du livre de compte bancaire, selon que la somme est remise en espèce ou créditée sur le compte bancaire. Si la recette représente une subvention, le même montant est à inscrire au crédit du compte « subventions reçues ». Dans le cas de la vente de produits forestiers, le montant est à décomposer en plusieurs sommes correspondant aux parts qui doivent revenir aux différents bénéficiaires. Ces sommes seront portées au crédit des comptes d'affectation des recettes des produits forestiers.

L'ensemble des dépenses doit figurer au crédit du livre de caisse ou du livre de compte bancaire. L'inscription sur le livre de compte bancaire signifie qu'il y a eu directement un paiement de compte à compte, sinon il y a toujours lieu de considérer que l'argent a transité par la caisse. Selon la nature de la dépense, une écriture du même montant doit être réalisée sur un des comptes de dépenses de fonctionnement, sur le compte « rémunération des travaux forestiers » ou sur un des comptes d'affectation des recettes de la vente des produits forestiers. Dans le dernier cas l'opération correspondrait à un versement d'une somme due à un des bénéficiaires de cette vente.

Si des avances sont accordées à des tiers, l'écriture consistera en un crédit de la caisse ou du compte bancaire et un débit du compte « créances sur tiers ». Dans le cas où la vente de produits forestiers serait effectuée à crédit on enregistrerait la somme en question au débit du compte « créances sur tiers » et les montants des parts des bénéficiaires au crédit de leurs comptes respectifs d'affectation des recettes. La recouvrement des créances donnera lieu à une inscription au débit du livre de caisse ou du livre du compte bancaire et une autre au crédit du compte « créances sur tiers ».

Si les SVGUA reçoivent des avances pour la ventes de produits forestiers ces premières seront à mettre au débit du livre de caisse ou du compte bancaire et au crédit du compte « dettes ». Lorsque la livraison interviendra on débitera le compte « dettes » et on créditera les comptes d'affectation des recettes à hauteur de la valeur de la vente.

Un premier ensemble de documents annexes devrait être constitué pour pouvoir répartir correctement les recettes de la vente des noix de cajou entre les groupements et pour pouvoir suivre l'état des engagements envers celles-ci.

D'autre part des livres annexes méritent d'être tenus pour les ventes de chaque produit forestier dont les SVGUA ont la responsabilité (bois d'oeuvre et d'énergie de la forêt naturelle, tecks, noix d'anacarde, miel, paille, abreuvement du bétail). On inscrirait dans ces livres sous forme d'écriture simple les montants des ventes ou des redevances, l'intérêt étant de savoir dans quelle proportion chaque produit contribue aux ressources financières dont disposent les SVGUA ou qui transitent par elles.

Le traitement comptable de la répartition des recettes de la vente des noix de cajou est un peu plus complexe que celui des autres opérations auxquelles sont confrontées les SVGUA et ceci en raison de plusieurs facteurs: d'un groupement à l'autre les volumes récoltés différeront et ils ne seront pas forcément confiés en une seule fois aux SVGUA; ces dernières vendront probablement la production en plusieurs lots à des prix qui varieront d'un contrat à l'autre. Pour que le système soit équitable il faut que les différents résultats des ventes soient répartis entre les groupements proportionnellement aux quantités qu'ils ont livré.

Afin de pouvoir procéder à cette répartition on aura donc besoin de savoir quelles sont pour chaque groupement les quantités physiques de noix de cajou remis aux SVGUA qui n'ont pas encore été réglées. A cet effet on peut prévoir la création pour chaque groupement d'un compte appelé "production en stock" qui retrace en unités physiques l'évolution de cette situation. Toute quantité confiée aux SVGUA ferait l'objet d'une inscription sans contrepartie au crédit de ce compte, toute affectation à un groupement d'une partie des recettes de ventes entraînerait un débit de ce compte d'un nombre d'unités correspondant. Cette seconde écriture se ferait également sans contrepartie. Le

solde représenterait la quantité de produit en provenance de ce groupement que le SVGUA conserverait encore en stocks.

Si on suppose que les SVGUA seront amenées à transférer aux groupements des sommes qui représentent leur part dans plusieurs ventes distinctes, une tâche devra consister dans la détermination du prix unitaire moyen réalisés sur les ventes concernées. Ceci peut se faire grâce à une feuille de calcul sur laquelle on note les quantités vendues et les recettes réalisées depuis la dernière opération de paiement en faveur des groupements. Parallèlement on devra déterminer le montant qui revient à chaque groupement. Celui-ci s'obtient en multipliant le montant global des recettes à affecter par le rapport entre la quantité de produit du groupement encore en stocks et la quantité totale de produit encore en stocks. En divisant ensuite le montant revenant au groupement par le prix unitaire moyen, on détermine le nombre d'unités physiques correspondant à ce montant et qui doivent être débités du compte "production en stocks".

Comme des décalages peuvent apparaître entre les moments où des sommes sont mis à la disposition des groupements et où ceux-ci en prennent réellement possession, il semble utile de créer également des comptes courants par groupement. Les inscriptions dans ces comptes se feraient également sous forme d'écritures simples. Toute mise à disposition d'une somme au bénéfice d'un groupement donnerait lieu à une inscription au crédit de son compte et tout versement effectif en sa faveur à une inscription au débit.

Il ne semble pas opportun de détailler ici davantage quelles formes de support il conviendrait de choisir pour les différents livres et comptes qui ont été évoqués, ni comment il faudrait les présenter graphiquement et de quelle dénomination on devrait se servir. Pour que les SVGUA s'approprient les outils comptables, il semble en effet important qu'ils soient étroitement associés à leur mise au point.

### **7.2.3 Mise en place du dispositif comptable plus perfectionné**

La mise en place doit se faire à travers des ateliers de formation et un apprentissage "sur le tas" assisté par les structures d'animation du projet. En raison des faibles notions de comptabilité du personnel de terrain du projet, il est indispensable que celui-ci bénéficie lui-même de formations. Concernant les mesures de formation qui s'adressent aux SVGUA il paraît important qu'un cercle élargi de membres en bénéficie pour éviter qu'en cas d'empêchement de personnes désignées pour s'occuper de la comptabilité, celle-ci ne reste en "friche" et pour permettre à un plus grand

nombre de comprendre les informations comptables et de pouvoir exercer de ce fait un contrôle.

Dans un premier temps il s'agira de faire prendre conscience aux SVGUA de quelles informations elles ont besoin et à quel moment. Ensuite il faudra examiner ensemble avec elles quels sont les instruments comptables auxquels on pourra recourir pour obtenir les informations requises au moment voulu.

Les expériences réalisées ailleurs en milieu paysans montre que l'utilisation correcte des instruments comptables par des non-professionnels dépend dans une très large mesure de l'emploi de dénomination explicites pour désigner les formulaires et les rubriques qu'ils comportent. Au lieu de prendre un terme technique consacré mais qui n'a pas de véritable signification pour des paysans, il est souvent préférable de choisir une formule développée qui décrit ce qu'il y a faire ou quel genre de renseignement est enregistré. Pour le compte d'affectation des recettes au profit des groupements, la colonne crédit pourrait être appelée "La partie des recettes de la vente des noix de cajou que les SVGUA doivent versées aux groupements" et la colonne débit pourrait s'intituler "Les sommes que les groupements ont déjà touchés sur la partie des recettes de la vente des noix de cajou qui leur revient".

Si on s'est mis d'accord sur les instruments et sur les appellations, le projet pourra mettre au point des supports conformes à ces choix. L'étape suivante devrait consister à montrer comment il faut se servir de ces supports. A cet effet le cadre de l'atelier semble à nouveau le plus adéquat. On y traiterai une série d'exemples de transactions. La tâche des participants serait de réaliser les écritures comptables correspondantes. Le même type de formation devrait être proposé au personnel d'animation.

Ensuite on pourrait passer à l'application pratique. A ce stade il faudra les premiers temps un suivi intense pour permettre aux utilisateurs de vraiment assimiler le maniement du dispositif comptable et pour éviter que des difficultés rencontrées ne conduisent pas à des blocages dans le traitement des transactions. Il faudra aussi observer si le dispositif donne entièrement satisfaction ou si certaines modifications paraissent souhaitables.

## Sommaire

1	Tâches et déroulement de la mission	1
2	Résumé des principaux enseignements	3
3	Les soldes budgétaires des structures villageoises de gestion des unités d'aménagement des forêts classées.	6
3.1	La situation au cours de la période	6
3.1.1	La forêt classée de Pénésoulou	6
3.1.1.1	Rappel du dispositif d'aménagement et de l'organisation de sa mise en oeuvre	6
3.1.1.2	Rappel des conclusions de la précédente mission	7
3.1.1.3	Les éléments nouveaux et leur impact	9
3.1.2.	La forêt classée de Bassila	14
3.1.3	Pistes pour la recherche de financements externes pour les structures de gestion	14
3.2	Répartition des revenus forestiers et conditions de durabilité de l'aménagement	16
4	Péréquation des revenus engendrés par les différents types de travaux forestiers.	19
5	Bilan économique d'ensemble de l'opération d'aménagement	20
6	Taille minimale des plantations	22
7	Opérationnalité des organisations villageoises	25
7.1	Consistance juridiques des organisations villageoises et de leurs relations contractuelles	25
7.1.1	Organisation Inter-Villageoise pour l'Aménagement et la Gestion de la Forêt Classée de Pénésoulou	25
7.1.2	Les groupements économiques villageois	27
7.2	Capacités organisationnelles	29
7.2.1	L'insuffisance des instruments actuels	30
7.2.2	Perfectionnement du dispositif comptable	30

## 7.2.3 Mise en place du dispositif comptable plus perfectionné 33

## Annexes:

Annexe 1 Termes de référence

Annexe 2 Liste des Personnes rencontrées

Annexe 3 Tableaux de calcul

Annexe 3.1 Hypothèses utilisées

Annexe 3.2 Intérêt économique de l'aménagement pour la main d'oeuvre forestière

Annexe 3.3 Soldes budgétaires des SVGUA

Annexe 3.4 Taux de rendement interne de l'aménagement

Annexe 3.5 Taille minimale des plantations permettant un intéressement suffisant de la main d'oeuvre forestière

Annexe 4 Expertise juridique

Annexe 4.1 Rapport juridique

Annexe 4.2 Modifications proposées du règlement intérieur de l'OVAG/FCB

Annexe 4.3 Organigramme de l'OVAG/FCB

## Liste des tableaux

Tableau 1	Revenus nets actualisés pour les groupements économiques de la forêt classée de Pénésoulou- Sans cultures dans les plantations.....	8
Tableau 2	Soldes budgétaires des SVGUA de la forêt classée de Pénésoulou- Sans cultures dans les plantations .....	10
Tableau 3	Revenus nets actualisés des groupements économiques (FC de Pénésoulou) - avec cultures dans les plantations.....	12
Tableau 4	Soldes des budgets des SVGUA de la forêt classée de Pénésoulou - Dans l'hypothèse de cultures dans les plantations et pour le protocole d'aménagement modifié .....	13
Tableau 5	Clés de répartition des revenus forestiers.....	17
Tableau 6	Calcul du taux de rendement interne pour l'ensemble de l'opération d'aménagement - en milliers de FCFA.....	23
Tableau 7	Détermination de la taille minimale des plantations pour un intéressement suffisants des groupements économiques .....	24