

PROGRAMME FAO - UE FLEGT



Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation
et l'agriculture



Suède
Sverige



Groupe de la Filière Bois du Cameroun

Projet de renforcement de l'implication des PME/PMI dans la mise en œuvre de l'APV-FLEGT à travers une amélioration de leur représentativité au sein de l'interprofession de la filière bois du Cameroun

DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL ET LÉGAL DES PME/PMI ET OPÉRATEURS ARTISANAUX DE LA FILIÈRE BOIS ET DE LEURS STRUCTURES ASSOCIATIVES D'OBÉDIENCE

RAPPORT D'ÉTUDE

Patrice KAMKUIMO
&
Dr Fridolin CHOULA
Consultants Cabinet d'études CGIS



CONNECT GREEN INDUSTRY SOLUTIONS Sarl

Au Capital de 1.000.000FCFA ; RC/YAO/2012/B/336 ; N° Contribuable M051200041294K
BP 15788 Yaoundé – CAMEROUN ; TEL : 00 237 242680675 / 699790423
Email : cgiscameroun@yahoo.fr / mtagne@yahoo.com

Mars 2019

Le contenu du présent document relève de la seule responsabilité des auteurs et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis officiel de la FAO, de l'UE, de l'ASDI ou de l'UKaid

SOMMAIRE

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES.....	i
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	i
I. INTRODUCTION.....	1
I.1. Contexte et justification de l'étude	1
I.2. Objectifs et résultats attendus de l'étude	2
II. MÉTHODOLOGIE	3
II.1. Cadrage méthodologique	3
II.2. Étapes méthodologiques	4
II.2.1. Phase préparatoire	4
II.2.2. Phase d'enquêtes.....	4
II.2.3. Phase d'analyse des données et d'élaboration du rapport	5
II.2.4. Phase de restitution.....	6
II.3. Difficultés rencontrées et constats préliminaires.....	6
III. RÉSULTATS DE L'ANALYSE SITUATIONNELLE DES PME ET OPÉRATEURS ARTISANAUX, ET DE LEURS ASSOCIATIONS D'APPARTENANCE	7
III.1. Dimension institutionnelle, de représentation et de participation.....	7
II.1.1. Représentation au niveau de l'Interprofession.....	7
II.1.2. Connaissance des organes de gouvernance de l'association et leurs rôles.....	7
II.1.3. Connaissance des missions des représentants de l'association	10
II.1.4. Existence et qualité des mécanismes de communication et de prise des décisions.....	10
II.1.4.1. Mécanisme de gestion des plaintes	11
II.1.4.2. Mécanisme de prise des décisions	12
II.1.4.3. Prise en compte des avis des membres	12
II.1.4.4. Comptes rendus aux membres.....	13
II.1.4.5. Circulation effective des informations	13
II.1.5. Connaissance des initiatives de légalité et de gouvernance forestière	13
III.2. Dimension organisationnelle et opérationnelle	15
III.2.1. Existence d'un organigramme de l'association.....	15
III.2.2. Existence de vision et stratégie court/long terme et planification annuelle.....	15
III.2.3. Existence de stratégie formelle de mobilisation des fonds	15

III.2.4. Existence de stratégie de plaidoyer	16
III.3. Dimension légale	17
III.3.1. Légalité au niveau des associations.....	17
III.3.2. Légalité au niveau des entités membres des associations	17
III.3.2.1. Existence légale de l'entité	18
III.3.2.2. Légalité des activités de l'entité	18
IV. RÉCAPITULATIF DES CONTRAINTES À L'ESSOR ET AU RENFORCEMENT DE LA FORMALISATION DES PME ET OPÉRATEURS ARTISANAUX DE LA FILIÈRE	20
V. CONCLUSION GÉNÉRALE ET PROPOSITIONS DE MISES À NIVEAU	21
BIBLIOGRAPHIE	24
ANNEXES.....	25
Annexe 1. Matrice cadre d'analyse situationnelle du niveau d'organisation et de légalité des PME et opérateurs artisanaux, et de leurs associations/syndicats d'obédience	26
Annexe 2. Guide d'entretien pour les Responsables d'associations	27
Annexe 3. Guide d'entretien pour les membres d'association.....	32
Annexe 4. Liste des personnes interviewées	37

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

AG :	Assemblée Générale
APV :	Accord de Partenariat Volontaire
BM :	Banque mondiale
CAE :	Certificat Annuel d'Exploitation
CEQTB :	Certificat d'Enregistrement en qualité de Transformateur de Bois (CEQTB)
FAO :	Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation
FLEGT :	Forest Law Enforcement Governance and Trade (acronyme anglais d'application des réglementations forestières, la gouvernance et les échanges commerciaux)
GFBC :	Groupement de la Filière Bois du Cameroun
IFFB :	Interprofession de la Filière Forêt-Bois du Cameroun
MEC :	Menuisiers-Ebénistes-Charpentiers
MIB :	Marché Intérieur du Bois
MINEPAT :	Ministre de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINFOF :	Ministère des Forêts et de la Faune
PAO :	Permis Annuel d'Opération
PCFC :	Projet Compétitivité des Filières de Croissance
PEBO :	Permis d'Exploitation de Bois d'œuvre
PME/PMI :	Petite et Moyenne Entreprise/Industrie
RBUE :	Règlement Bois de l'Union européenne
SVL :	Système de Vérification de la Légalité
UE :	Union européenne
UFA :	Unité Forestière d'Aménagement
UTB :	Unité de Transformation de Bois
VC :	Vente de Coupe

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Face à la dissymétrie prééminente en termes de niveau de légalité et participation à la gouvernance forestière entre les grands industriels et les Petites et Moyennes Entreprises/Industries (PME/PMI) ainsi que les opérateurs artisanaux¹, et ce dans un contexte de mise en œuvre de l'APV-FLEGT requérant la vérification de la légalité de tout bois y compris le Marché Intérieur du Bois (MIB) et d'existence depuis 2015 d'une Interprofession bien que non fonctionnelle, le Groupement de la Filière Bois du Cameroun (GFBC) a élaboré un projet de renforcement de l'implication des PME dans la mise en œuvre de l'APV-FLEGT et l'amélioration de la participation dans l'Interprofession. Dans le cadre dudit projet financé par le programme FAIO-UE FLEGT il a été commandité l'analyse situationnelle de la structuration et niveau de légalité des PME et opérateurs artisanaux afin de définir des axes concrets de leur accompagnement/appui.

L'approche méthodologique de réalisation du diagnostic a consisté tout d'abord au développement d'une matrice cadre d'analyse avec des indicateurs d'appréciation de trois piliers (Dimension institutionnelle, de représentation et de participation, Dimension organisationnelle et opérationnelle et Dimension légale). Par la suite, deux guides spécifiques d'entretien (responsables et membres d'association) ont été affinés sur la base de la transcription des indicateurs de la matrice, par la suite une vingtaine d'associations échantillonnées ont été interviewées de septembre à décembre 2018 dans les quatre régions du Centre, de l'Est, du Sud et du Littoral : et ce pour un total de 71 interviews réalisés. Les données collectées ont ensuite été compilées, traitées et analysées qualitativement et quantitativement au travers d'un masque de saisie sous Excel 2016. Enfin, après l'élaboration du rapport, les résultats de l'étude ainsi que la proposition de plan de mise à niveau ont été restitués et adoptés au cours d'un atelier tenu le 01 mars 2019 avec les responsables d'associations de l'Interprofession.

En ce qui concerne les résultats du diagnostic sur le plan de la performance institutionnelle, de représentation et de participation au sein de l'Interprofession, il ressort qu'en plus du déficit d'opérationnalité de l'IFFB, il existe une faible connaissance à la base et une insuffisante représentativité du bas vers le haut : sur 43 membres d'associations interviewées, 14% affirment être au courant de la représentation de leur association au sein de l'interprofession, 45% disent ne pas être réellement représentées et 40 % ne fournissent pas d'information. En ce qui concerne le niveau de connaissance des organes de direction et de leurs fonctions, il existe un déséquilibre d'information entre les responsables et les membres : En général, contrairement aux responsables, les membres ne sont qu'au fait de l'existence de leurs textes de fonctionnement (statut et règlement intérieur) et n'en maîtrise pas suffisamment les

¹ Menuisiers-Ebénistes-Charpentiers (MEC) et Vendeurs de Bois notamment

contenus ainsi que les missions spécifiques des organes dirigeants. Le constat reste le même en ce qui concerne les mécanismes de consultation et de prise de décisions qui dans certains cas sont informels (non écrits/documentés dans les documents de fonctionnement de l'association), et par ailleurs restent dominés par la prépondérance des dirigeants : ce qui dénote d'une faible appropriation et implication des membres dans les processus décisionnels et même les activités de la vie de leurs associations. Concernant la connaissance et participation aux initiatives de légalité dont l'APV-FLEGT, le MIB et le Règlement Bois de l'Union européenne (RBUE), bien qu'elle soit faible et insuffisante, l'on note tout de même que les responsables des associations restent légèrement mieux informés que les membres avec par ailleurs l'un participant au Comité de suivi du MIB.

Concernant les résultats du pilier organisationnel et opérationnel : la plupart des associations dispose d'un organigramme formel ou non documenté bien que seulement 55% le reconnaissent contre 81% des responsables ; la planification stratégique et opérationnelle n'est pas l'apanage des associations avec seulement 17 % des membres et 22 % des responsables reconnaissant l'existence d'un plan stratégique (décliné annuellement en plan d'action) au sein de leur association ; les mécanismes de mobilisation des fonds au sein des associations rencontrées sont essentiellement les cotisations/contributions des membres, il n'existe pas de stratégie de recherche de financement qui est pourtant essentielle pour la réalisation efficace des missions desdites associations ; il en est de même d'une stratégie de plaidoyer qui est généralement absente au sein des associations (inexistante et/ou non formalisée dans certains cas) sapant ainsi la capacité des associations à jouer efficacement leur principal rôle qui est la défense des intérêts des membres ; les responsables des associations et quelques-uns de leurs membres ont bénéficié généralement de formations diverses mais il n'existent pas de mécanismes claires de restitution aux autres membres et partage d'expériences ; les mécanismes de suivi-évaluation sont quasi-inexistants (seulement 12 % des membres contre 26 % des responsables de leurs associations respectives certifient qu'ils disposent d'un mécanisme de suivi-évaluation).

Pour ce qui est de la dimension légale, l'on note d'emblée que – bien qu'elles soient faiblement structurées et ne fonctionnent pas efficacement – les associations dans leur quasi majorité (81%) ont un statut juridique conforme (légalement enregistrées auprès des autorités compétentes), et elles engagent leurs membres auprès des administrations et autres partenaires, mais ces membres restent souvent dans l'informel. Ainsi, au-delà du constat de l'informalité de beaucoup de membres (généralement les opérateurs artisanaux dont les Menuisiers-Ébénistes-Charpentiers (MEC) et les Vendeurs de Bois), l'on relève de surcroît que seulement 45% des membres sont au fait des exigences légales, réglementaires et procédurales de formalisation de leurs entités/structures. Quant à la légalité même de leurs activités notamment en termes d'approvisionnement, de transformation et de vente, les opérateurs ne disposent généralement pas de contrat formel d'approvisionnement auprès d'un détenteur légal de la ressource et le transport de bois/produits transformés se fait en général à l'aide de bons de sortie et/ou de certificat d'origine et rarement au travers de lettres de voiture tel que légalement requis ; les bordereaux de livraison prévus comme facilitation dans le cadre des tests pilotes MIB par le MINFOF restent d'ailleurs peu connus des opérateurs et peu appliqués.

Concernant la transformation et le suivi des approvisionnements et production, la tenue des carnets entrée usine auxquels même les petits transformateurs sont assujettis restent inopérant étant donné que le circuit d'approvisionnement et même de transport à la base est lui-même généralement informel.

Les insuffisances nécessitant des appuis de mises à niveaux dans le cadrage temporel du projet sont regroupées en cinq grands axes dont les renforcements des capacités des associations en gouvernance organisationnelle, en planification stratégique et opérationnelle, en gestion de cycle de projet et recherche des financements ; et les appuis à PME et opérateurs artisanaux dans la conclusion des contrats d'approvisionnement en bois légal et dans l'enregistrement en qualité de transformateur de Bois. Ces actions devraient également nourrir le processus d'élaboration de la feuille de route de l'IFFB

I. INTRODUCTION

I.1. Contexte et justification de l'étude

La prépondérance de l'économie informelle au Cameroun – absorbant plus de 90 % de la population active – nuit grandement à l'activité économique nationale, engendre une perte des revenus fiscaux domestiques et limite les opportunités de croissance des entreprises (OIT, 2017). Le secteur forestier camerounais n'est pas en reste avec une forte prégnance de l'informalité et l'illégalité associée particulièrement dans le Marché Intérieur de Bois (MIB) ; le CIFOR a d'ailleurs estimé en 2011 que le MIB était approvisionné à 75 % de bois produit illégalement. Par ailleurs, dans la perspective de renforcer la légalité et la gouvernance forestière, le Cameroun s'est engagé dans le processus FLEGT² avec l'Union européenne (UE), et un Accord de Partenariat Volontaire (APV) a été signé en octobre 2010 par les deux parties et est rentré en vigueur en décembre 2011 à la suite des ratifications et notifications réciproques. Cet APV-FLEGT en son article 9.3 requiert la vérification de la légalité de tout bois y compris dans le marché domestique. L'opérationnalité complète du Système de Vérification de la Légalité (SVL) en cours de développement devrait permettre de juguler les activités forestières illégales même dans le MIB où opèrent la grande majorité des Petites et Moyennes Entreprises ou Industries (PME/PMI) forestières et des opérateurs artisanaux³. Ainsi une transition systématique de l'informel vers le formel de ces acteurs de la filière bois est plus qu'impérieux et urgent. En effet, bien que des efforts d'accompagnement vers la légalité aient été faits dans le cadre de projets et/ou d'initiatives conduites par l'administration forestière, la société civile, et même portés par le secteur privé lui-même, force est de constater la dissymétrie prééminente du niveau entre les industriels forestiers et les PME/PMI et opérateurs artisanaux en termes de légalité et de participation aux processus de gouvernance forestière tel que l'APV-FLEGT.

En outre, la structuration de la filière bois représente un axe prioritaire de la stratégie de développement du bois dans les pays du bassin du Congo, et cette structuration passe entre autres par la création et fonctionnement de l'interprofession où les associations professionnelles des entreprises industrielles, des PME-PMI et artisans sont regroupés au niveau national, afin de constituer une force de proposition et d'action (ATIBT, FAO, OIBT, 2013). Cette démarche initiée au Cameroun dans le cadre du Projet Compétitivité des Filières de Croissance (PCFC) financé par la Banque mondiale (BM) et porté par le Ministre de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT), a certes abouti au lancement formel d'une « Interprofession Bois » en février 2015, mais cette dernière n'est pas encore opérationnelle à l'heure actuelle (FAO, 2017). À cet effet, FAO (2017) proposait déjà

²Forest Law Enforcement Governance and Trade : acronyme anglais d'application des réglementations forestières, la gouvernance et les échanges commerciaux des bois et produits dérivés

³ Dans le cadre de la présente étude et en conformité avec la catégorisation au sein de l'Interprofession de la Filière Forêt-Bois du Cameroun, les opérateurs artisanaux représentent notamment les Menuisiers-Ebénistes-Charpentiers (MEC) et Vendeurs de Bois. L'Assemblée Générale de l'Interprofession est par ailleurs constituée des quatre collèges respectifs des Vendeurs de Bois, des MEC, des PME/PMI et des Industriels Exportateurs.

de réaliser une étude sur les principaux facteurs de blocage de la structuration de la filière et d'en proposer les pistes de solution pour l'avenir.

En sus des déficits en termes de conformité légale, une analyse empirique de la filière permet d'observer que l'une des causes de la difficile structuration holistique et fonctionnelle du secteur privé demeure l'absence d'appropriation et d'intégration systématique – au sein des associations professionnelles des PME/PMI forestiers et artisans dans un premier temps, et par ricochet dans l'Interprofession de la Filière Forêt-Bois du Cameroun (IFFB) – des préalables de gouvernance interne à l'instar de la représentation efficace et la redevabilité.

Ainsi, au vu des différents défis susmentionnés, il est important d'avoir une meilleure connaissance du niveau actuel d'organisation des associations professionnelles des PME et artisans, d'établir la situation de légalité desdits PME/artisans et associations représentatives ainsi leur degré de participation au sein de l'Interprofession et dans le processus APV-FLEGT. C'est donc dans ce sillage que le Groupement de la Filière Bois du Cameroun (GFBC) a commandité la réalisation de la présente étude de diagnostic organisationnel et légal des PME/PMI et artisans forestiers afin de contribuer à leur accompagnement vers la légalité ainsi que vers une meilleure structuration et participation dans l'interprofession et le processus APV-FLEGT.

I.2. Objectifs et résultats attendus de l'étude

L'objectif de l'étude est de permettre de disposer des informations de référence sur le niveau de structuration des associations/syndicats des PME/PMI et opérateurs artisanaux impliqués dans l'initiative de l'Interprofession ainsi que le niveau de légalité des activités de ces PME et opérateurs artisanaux dans le secteur.

Plus spécifiquement, il s'agissait de dresser l'état des lieux et problématique de :

- l'organisation des associations des PME/PMI et artisans forestiers impliqués dans l'initiative de l'IFFB ;
- leur participation dans l'Interprofession et les processus/initiatives de légalité ;
- la conformité légale desdites PME/PMI et artisans forestiers ;
- et enfin de proposer des pistes d'appuis aux mises à niveau nécessaires.

Les principaux résultats attendus étaient les suivants :

- des outils de collecte des données pour le diagnostic organisationnel et légal des PME/PMI et opérateurs artisanaux, et de leurs structures de représentation sont développées ;
- le diagnostic organisationnel et légal des PME/PMI et artisans et de leurs associations/syndicats d'obédience est réalisée et les résultats sont disponibles ;
- sur la base des constats du diagnostic, une proposition de plan de mises à niveau est fournie.

II. MÉTHODOLOGIE

II.1. Cadrage méthodologique

L'approche méthodologique du diagnostic organisationnel et légal des PME/PMI et opérateurs artisanaux, et de leurs associations professionnelles d'appartenance a été développée en s'inspirant de quelques modèles et outils théoriques de diagnostic institutionnel et organisationnel⁴ ainsi que des exigences juridiques pertinentes inhérentes à l'existence formelle des entreprises au Cameroun et à l'exercice d'activités dans la filière forêt-bois⁵. En effet, il s'est agi de les capitaliser et adapter dans la perspective d'assurer une orientation pragmatique et efficace à l'exercice de diagnostic, et ce au vu du contexte et de la nécessité d'aboutir aux propositions d'actions transformationnelles des structures associatives et d'arrimage des PME et opérateurs artisanaux membres aux exigences de légalité. Ainsi, à la suite de la capitalisation et adaptation, l'outil d'évaluation (matrice cadre de diagnostic) – avec des indicateurs précis devant permettre de dresser l'état des lieux et problématique, et d'identifier des pistes concrètes d'amélioration – a été développé et est articulé autour de trois principales composantes que sont respectivement : (1) la dimension institutionnelle, de représentation et de participation ; (2) la dimension organisationnelle et opérationnelle ; et (3) la dimension légale.

En ce qui concerne la dimension institutionnelle, de représentation et de participation, les aspects clés à analyser sont notamment la représentation au niveau de l'Interprofession ; le niveau de connaissance des organes de l'association et de leur rôle ainsi que des missions des dirigeants ; l'effectivité et qualité des mécanismes de communication et de prise des décisions ; le niveau de connaissance des initiatives de légalité et de gouvernance forestière. Quant à la dimension organisationnelle et opérationnelle, les aspects d'appréciation sont notamment l'existence d'un organigramme ; l'effectivité de la planification stratégique (court/long terme) et annuelle ; l'existence et le déploiement de stratégies formelles de mobilisation des fonds et de plaidoyer ; la participation équitable (membres et dirigeants) aux offres de formations et renforcement des capacités ; l'existence de mécanisme de suivi-évaluation. Concernant la dimension légale, les aspects d'évaluation sont la légalité de l'entité (l'association et les structures membres ou adhérents) et la légalité des activités des membres (PME et opérateurs artisanaux) dans la filière forêt-bois (voir en annexe 1 la matrice cadre de diagnostic). Ainsi, le

⁴ **(a)** Fadel Diamé, 2003. Le diagnostic institutionnel des organisations rurales en Afrique : Guide pratique. Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO), Dakar, 2003 ; **(b)** CDRI, 2005. Réaliser un diagnostic organisationnel. Centre International de Développement et de la Recherche (CDRI), septembre 2005 ; **(c)** Benmiloud Donia, 2013. Guide méthodologique de renforcement des capacités organisationnelles des partenaires : principes et boîtes à outils – dvv international Afrique de l'Ouest – Mars 2013 ; **(d)** Everaere, C. et al. 2012. Une organisation performante : l'éclairage du diagnostic organisationnel ; **etc.**

⁵ Textes juridiques et/ou documents pertinents consultés : **(a)** Instruction n°011/CAB/PM du Premier Ministre du 18 mars 2010, Relative aux formalités administratives de création des entreprises au Cameroun ; **(b)** Loi de 1990 sur la liberté d'association ; **(c)** Loi forestière de 1994 et textes d'application ; **(d)** Grilles de légalité APV-FLEGT ; **(e)** guide simplifié des procédures de légalisation des activités dans le marché intérieur de bois à l'usage des petits opérateurs de la transformation (ASD, 2018) ; **(f)** Diagnostic sur la Formalisation des Entreprises et de leurs Travailleurs au Cameroun - Contribution à la Préparation d'une Feuille de Route de Transition vers la Formalité (OIT, 2017) ; etc.

présent diagnostic complétant celui réalisé en 2014⁶ s'est voulu davantage inscrit dans une démarche holistique et approfondie d'analyse des paramètres spécifiques de la structuration associative tout en abordant également le pan de la légalité des membres et de leurs activités dans le secteur forestier.

Le déroulement proprement dit du diagnostic s'est fait en plusieurs étapes méthodologiques.

II.2. Étapes méthodologiques

La réalisation de la présente étude diagnostique s'est déroulée en quatre principales étapes dont la phase préparatoire, la phase d'enquêtes, la phase d'analyse des données et de production du rapport d'étude, et enfin la phase de restitution.

II.2.1. Phase préparatoire

La phase préparatoire a principalement consisté à l'harmonisation avec l'équipe de projet du GFBC de la compréhension des Termes de référence de l'étude, à la relecture et validation de l'approche méthodologique, à l'élaboration des supports de collecte des données.

Ainsi, à la suite de la transcription des indicateurs de la matrice cadre de diagnostic précédemment élaborée, deux guides d'entretien à l'intention des responsables d'association et des membres ont été développés afin de faciliter la collecte spécifique des données auprès de ces derniers ainsi de faire émerger les appréciations comparatives (Voir en annexe 2 & 3 les guides d'entretien).

II.2.2. Phase d'enquêtes

Les missions de collecte des données de terrain ont été précédées de l'échantillonnage représentatif des cibles afin de garantir l'extrapolation fiables des constats : sur les 55 associations ayant été impliquées dans l'initiative de mise en place de l'Interprofession, 26 (47%) ont été interviewées représentant quasiment donc la moitié de la cible. Les missions de terrain ont été menées de septembre à décembre 2018 dans les régions du Centre, Sud, Littoral et Est ; bien que prévu au départ, la situation sécuritaire instable dans la région du Sud-Ouest n'a pas permis de s'y déployer.

Les 26 associations rencontrées sont répartis géographiquement ainsi qu'il suit : régions du Centre (11), de l'Est (6), du Sud (6) et du Littoral (3). Les personnes interviewées ont été contactés en tant que responsable de l'association (28) ou simplement des membres (43) ; soit au total 71 interviews réalisés. Le nombre de personnes interviewées par association oscille entre 1 et 6 bien que l'on peut noter qu'une dizaine d'associations n'a présentées pour les

⁶ Dans le cadre de l'Assistance Technique pour la Mise en place de l'Interprofession appuyé par le PCFC du MINEPAT, un premier diagnostic institutionnel et organisationnel des regroupements d'acteurs a été réalisé entre novembre 2013 et février 2014 et permis de dresser un état des lieux ainsi que les Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces desdits regroupements.

entretiens qu'un des responsables et aucun membre invoquant leur indisponibilité et voire leurs arrêts d'activités.

Tableau 1 : Nombres de personnes interviewées par associations et suivant les secteurs et les régions retenues

Région	Association		Secteur	Nombre de personnes interviewées		
				Responsables	Membres	Total
Centre	GAFC	Groupeement des Acteurs du Secteur Forestier du Cameroun	1	1	0	1
	AASC	Association des Artistes Sculpteurs du Cameroun	3	1	1	2
	ACFCAM	Association des Communes Forestières du Cameroun	1	1	0	1
	AEDBY	Association des Exploitants de Bois de Yaoundé	2 & 3	1	1	2
	AEFNC	Association/Syndicat des Exploitants Forestiers Nationaux du Cameroun	1	1	0	1
	ANCOVA	Association Nationale des collèges de vendeurs de Bois et Assimilés	2 & 3	1	2	3
	ANEFNTB	Association Nationale des Exploitants Forestiers Négociants et Transformateurs de Bois	1	1	0	1
	ANTAV	Association Nationale des Transformateurs, Artisans et Vendeurs de bois débités	2 & 3	2	4	6
	ATBO	Association des Transformateurs de Bois d'Olezoa	3	1	2	3
	FECAPROBOIS	Fédération Camerounaise des Associations et des Professionnels des Produits de Seconde Transformation	3	1	0	1
	STIEPFS	Syndicat des exploitants Transformateurs industriels des exportations des Produits Spéciaux et Bois du Cameroun	1 & 2	1	0	1
Est	AFNA	Association des Agro-Forestiers de Djangué et Adia	1	2	1	3
	AMB	Association des Menuisiers de Bélabo	3	1	0	1
	ASTRABOIS	Association des Travailleurs de Bois	3	1	2	3
	ASTRABOLD	Association des transformateurs artisanaux de Bois Lom et Djerem	2 & 3	1	0	1
	ASVEBOB	Association des Vendeurs de Bois de Bertoua	2	1	1	2
	CERABCO	Cercle d'Acheteurs de Bois des Concessions pour le Grand Nord	1 & 2	1	0	1
Littoral	AMTMC	Association des Menuisiers et Tapissiers du Marché Congo	3	1	3	4
	CETRABOIS	Cercle des Transformateurs du Bois	3	1	0	1
	YLA	Young Lions Art	3	1	2	3
Sud	AME	Association des Menuisiers d'Ebolowa	3	1	3	4
	AMESDJAL	Association des Menuisiers Ebénistes Sculpteurs du Dja et Lobo	3	1	6	7
	AMVN	Association des Menuisiers de la Vallée du Ntem	3	1	4	5
	ASA-SUD	Association des Artisans du Sud	3	1	0	1
	ARAS	Association Régionale des Artisans du Sud	3	1	8	9
	AVDB	Association des Vendeurs de Bois de Bilone	2	1	3	4
	26 associations		3 secteurs	28	43	71

NB : Secteur 1 = Exploitation forestière et sciage ; Secteur 2 = Dépôts et commercialisation sur les marchés urbains et Secteur 3 = Menuiserie/Ebénisteries/Charpentiers et artisans (2^{ème}, 3^{ème} et 4^{ème} transformation).

II.2.3. Phase d'analyse des données et d'élaboration du rapport

Aux fins d'analyse des données, il a été créé un masque de saisie sous Excel 2016 où les données d'enquêtes ont été renseignées et codifiées pour en faciliter le traitement informatique. La

compilation et traitements subséquents des données sous Excel ont permis d'obtenir les différentes statistiques descriptives et comparatives, les histogrammes et camemberts divers. Les données qualitatives compilées ont également été capitalisées dans l'analyse.

Les données étant analysées, il s'en est suivi l'élaboration du rapport provisoire d'étude dégageant pour chacune des trois grandes composantes du diagnostic (dimensions institutionnelle et de représentation/participation, organisationnelle/opérationnelle, et légale) l'état des lieux, problématiques et propositions d'amélioration des manquements relevés.

II.2.4. Phase de restitution

L'atelier de validation des résultats de l'étude aux cibles (associations de l'initiative d'Interprofession) a été organisé par le GFBC le 01 mars 2019. Les conclusions de l'étude ainsi que les propositions générales de mise à niveau organisationnelle et légale ont été présentés par les Consultants, discutés amplement et adoptés par les participants. Le présent rapport est donc le fruit d'une démarche participative et d'appropriation par les cibles dans la perspective d'un engagement viable vers l'amélioration des insuffisances relevées.

II.3. Difficultés rencontrées et constats préliminaires

Les principales difficultés rencontrées durant la réalisation de la présente étude sont notamment l'indisponibilité de certains membres des associations y inclus l'inactivité et/ou la léthargie même de certaines associations.

D'entrée de jeu, cet état de fait met en relief les déficits de fonctionnement effectif des associations en leur sein, ce qui par ricochet pourrait représenter une menace dans le dynamisme de l'Interprofession qui est l'instance fédérative de ces associations dont certaines à la base sont elles-mêmes déjà inactives. La raison évoquée de l'indisponibilité des membres est le stress et le ralentissement voire l'arrêt d'activités du fait de la non disponibilité de la ressource. Cependant, il reste important de noter que les associations – principalement celles des PME/PMI – sont entre autres censés assister leurs membres dans les procédures d'accès à la ressource : elles sont couramment invitées à participer aux commissions d'attribution des titres et autres quotas d'exploitation, ainsi que lors de réunion de concertation en vue de l'établissement des lois et autres règlements, et au cours des négociations avec d'autres entités détentrice de la ressource. Le groupe le plus affecté par l'indisponibilité des membres est celui du secteur 1 de l'exploitation forestière et sciage. L'engagement des associations membres de ce groupe semble s'effriter avec la baisse des activités d'attribution des Ventes de Coupe (VC) et des Unités Forestières d'Aménagement (UFA) par le Ministère des Forêts et de la Faune (MINFOF).

III. RÉSULTATS DE L'ANALYSE SITUATIONNELLE DES PME ET OPÉRATEURS ARTISANAUX, ET DE LEURS ASSOCIATIONS D'APPARTENANCE

Les résultats du diagnostic sont présentés pour chacune des trois grandes composantes d'évaluation (dimension institutionnelle, de représentation et de participation ; dimension organisation et opérationnelle ; et dimension légale). Dans chaque cas, après un état des lieux, les problèmes rencontrés sont posés et des pistes d'amélioration proposées.

III.1. Dimension institutionnelle, de représentation et de participation

II.1.1. Représentation au niveau de l'Interprofession

Sur 43 membres d'associations interviewées, 14% affirment être au courant de la représentation et leur association au sein de l'IFFB, 45% disent ne pas être représentées et 40 % ne fournissent pas d'information. Par ailleurs, la non opérationnalité de l'IFFB elle-même – depuis sa création en 2015 – est un des facteurs de sa méconnaissance à la base.

Pour expliquer leur non représentation au sein de l'IFFB, les interviewés évoquent la non connaissance de l'existence de l'interprofession, et dans un cas, le fait que l'association n'est pas légalisée (déclarée). Dans tous ces cas, l'adhésion à l'IFFB serait une initiative des responsables de l'association qui n'ont pas pris du temps pour informer leurs membres, encore moins pour obtenir leur accord. Ainsi, comme ceux qui n'ont pas fourni de réponse, les membres ne se sentent pas membre de l'IFFB et par ricochet, n'attendent rien de celle-ci.

Il serait donc envisageable, lors du choix des représentants des différents Collèges à l'IFFB, que toutes les associations qui y participent présente un acte par lequel les membres de leur association, ayant connaissance de l'Interprofession et de ses mandats, donnent librement quitus à leur représentant d'y participer. Ainsi, chaque association qui voudra participer aux choix des représentants ou être membre d'un collège à l'IFFB, devra prendre des mesures pour que ses membres aient une bonne connaissance de l'IFFB. Les membres seront informés sur les différents organes et les responsables de l'IFFB, tout comme pour leur association respective.

II.1.2. Connaissance des organes de gouvernance de l'association et leurs rôles

La rédaction des statuts est la première phase vers la formalisation d'une association. Ces statuts, qui sont parfois accompagnés d'un règlement intérieur et parfois d'une charte, présentent les objectifs de l'association, donnent les organes de l'association et leurs rôles. Le principal organe est souvent l'assemblée générale au côté duquel il peut se trouver le conseil

d'administration, le comité directeur, les structures techniques connexes, le bureau exécutif ou les commissions.

Lors des interviews, 83 % des membres et 93 % des responsables affirment que leur association est dotée des statuts. Ils confirment pour la plupart l'existence d'un règlement intérieur et tous disent ne pas avoir de charte.

Les réponses données par les interviewés au sujet de l'existence des organes de gouvernance au sein de leur association est présenté dans la figure suivante.

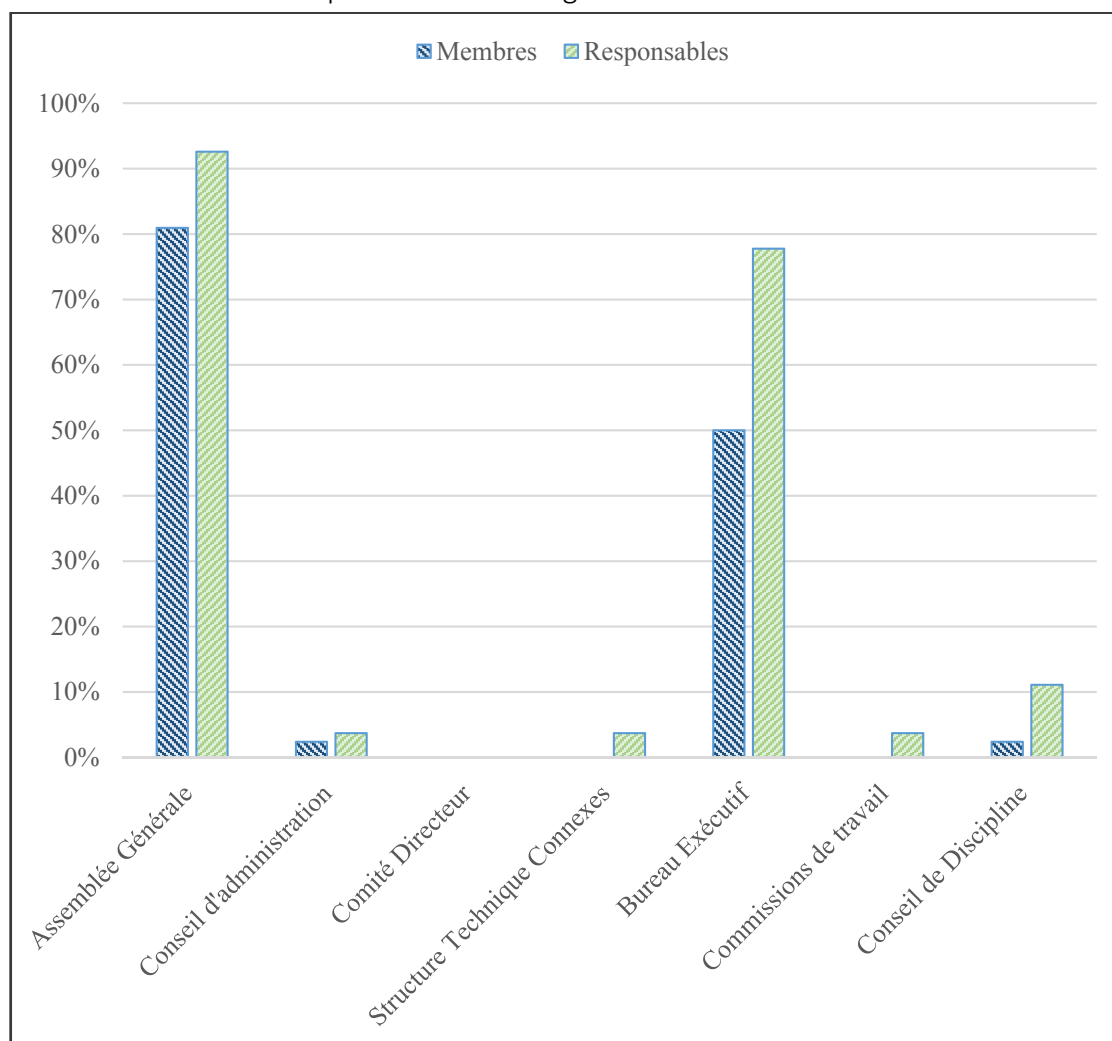


Figure 1 : Réponses des membres et responsables au sujet de l'existence des organes de gouvernance au sein de leur association

L'on note d'emblée la dissymétrie de niveau d'information entre les membres et les responsables de l'association témoignant des insuffisances dans la circulation de l'information. Les organes les plus connues sont l'Assemblée Générale (AG) et le bureau exécutif. Certains font état de l'existence du conseil d'administration et du conseil des disciplines. Quelques responsables évoquent l'existence des structures techniques connexes ou des commissions de travail. Seulement, aucune association rencontrée n'est dotée d'un comité directeur.

L'AG est l'organe suprême de l'association qui donne les orientations et définit la politique de l'association. Ces principaux rôles divers peuvent être classés en trois grands groupes, à savoir :

1. Assurer l'existence de l'association, et pour cela elle devrait :

- fixer les règles et les grands axes ;
- diriger l'association ;
- veiller à la bonne application des statuts ;
- réunir les membres ;
- prendre les décisions ;
- délibérer sur les points qui touchent l'association ;
- collecter les fonds et contrôler les finances ;
- assurer la bonne marche de l'association ;
- renouveler le bureau ;
- assurer la discipline pour que tout se passe dans les normes.

2. Assurer le bien-être de ses membres :

- statuer sur les différents problèmes auxquels sont confrontés les membres de l'association et trouver des solutions ;
- représenter les membres ;
- sensibiliser et former ;
- défendre des intérêts des membres ;
- mener des réflexions sur l'amélioration des conditions des membres ;
- trouver des solutions aux problèmes professionnels rencontrés par les membres ;
- assister les membres en difficulté ;
- accompagner les membres ;
- amener les membres à mener une activité formelle ;
- gérer les conflits.

3. Définir et mettre en œuvre des activités / actions :

- planifier les activités de l'association ;
- veiller la bonne mise en œuvre des activités ;
- évaluer les activités
- partager les informations ;
- etc.

Cependant, aucun des membres interviewés n'a cité plus de trois rôles de l'AG de son d'appartenance ou des autres organes et personne n'a pu citer de façon explicite ce qui est dit dans les textes de fonctionnement (statuts). Chacun définit l'association par rapport à ses propres intérêts, pourtant, la force d'une association réside dans la capacité de ses membres à se reconnaître dans des valeurs communes. Il est important pour chaque membre d'accepter par moment de renoncer à ses intérêts pour soutenir ceux que l'association définit suivant un mécanisme claire et connu de tous. En effet, ce sont en effet les valeurs partagées qui pourraient servir de base à la définition des missions de l'association et partant, du rôle des organes et des membres.

II.1.3. Connaissance des missions des représentants de l'association

La représentation de l'association est assurée pour les uns par une personne (le Président) et pour d'autre par un groupe de personnes (Bureau Exécutif). Dans un cas comme dans l'autre, pour jouer son rôle de représentant, les interviewés soulignent qu'il faut :

- défendre les intérêts des membres ;
- présenter les points de vue des membres auprès des administrations et partout où besoin se fait sentir ;
- ordonner les dépenses et signer les bons de sortie ;
- veiller sur la bonne marche de l'association ;
- rendre compte aux membres de l'association ;
- défendre les intérêts communs ;
- porter les doléances et les idées ;
- écouter et informer ;
- faire appliquer la politique arrêté par l'AG ;
- convoquer les AG ;
- signer des conventions ;
- relayer les informations ;
- coordonner les activités de l'association ;
- transmettre les informations ;
- porter les suggestion au niveau supérieur.

Comme pour les organes de gouvernance, le constat est que les missions des représentants de l'association sont données suivant les intérêts des uns et pas nécessairement suivant les textes écrits. Ces représentant sont suivants les cas choisis ou élus et sont les garants de la communication au sein de l'association.

L'amélioration de la connaissance par les membres des dispositions des textes statutaires de fonctionnement de leurs associations respectives demeure impérieuse afin de permettre leur meilleure implication et inclusion des membres : ceci est un des gages clés du bon fonctionnement desdites associations.

II.1.4. Existence et qualité des mécanismes de communication et de prise des décisions

Les mécanismes de communication et de prise de décision ont été évalués suivant cinq critères, à savoir :

- le mécanisme de gestion des plaintes ;
- le mécanisme de prise des décisions ;
- la prise en compte des avis des membres ;
- les comptes rendus aux membres ;
- la circulation effective des informations.

La figure suivant donne pour chaque critère le pourcentage des interviewés qui disent que les mécanismes de communication et de prise de décision existent au sein de leur association.

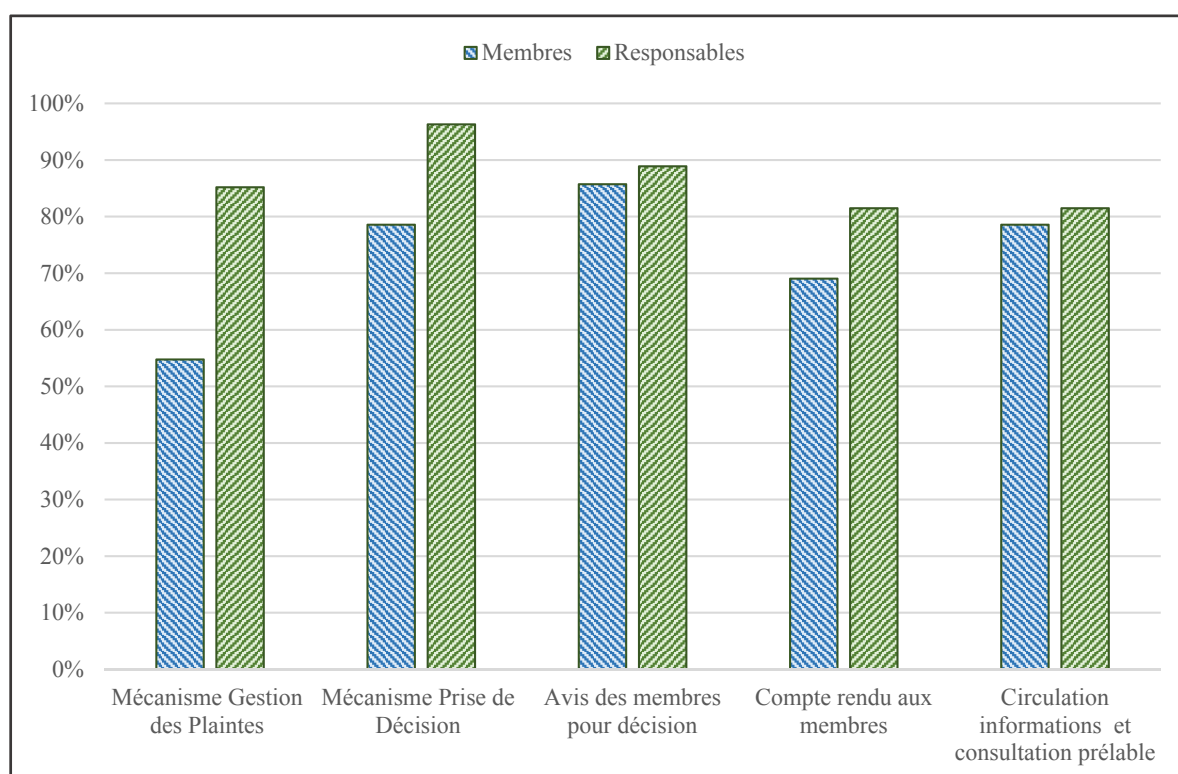


Figure 2 : Pourcentage des interviewés affirmant l'existence de mécanismes de communication et de prise des décisions au sein de leur association

Plus de la moitié des interviewés affirment qu'il existe un mécanisme connu de communication et de prise des décisions au sein de leur association ; bien que la proportion de reconnaissance de l'existence de ce mécanisme soit plus forte du côté des responsables de l'association que des membres. Il est toutefois intéressant de s'intéresser à la valeur de ces mécanismes, et pour le faire, nous avons cherché à savoir de quoi ils sont faits.

II.1.4.1. Mécanisme de gestion des plaintes

Les plaintes au sein des associations sont présentées et gérées de différentes façons qui peuvent être synthétisées comme suit :

- Soumission de la plainte au Président qui cherche en premier une solution. S'il n'en trouve pas, il soumet à son tour la plainte au Bureau Exécutif qui, si une solution n'est toujours pas trouvée, met le sujet à l'ordre du jour d'une AG qui peut être extraordinaire.
- Soumission de la plainte au Bureau Exécutif par le biais d'un de ses membres (Président, Vice-Président, Censeur ou autre) qui peut trouver une solution lors d'une de ses réunions élargies à d'autres membres ou mettre le sujet à l'ordre du jour d'une AG qui peut être extraordinaire.
- Soumission de la plainte directement à l'AG par le plaignant ou un autre membre.

- iv. Soumission de la plainte au Conseil de Discipline ou au Conseil des Sages qui ont le mandat de trouver une solution. Le plaignant peut saisir un groupe de médiateurs désignés ou un délégué au conflit rattaché au Bureau Exécutif ou audit conseil.
- v. Existence d'un tribunal de réconciliation ou d'un comité ad hoc de gestion des conflits.
- vi. Dans un cas, il a été évoqué l'arbitrage externe.

Il a été noté que la soumission de la plainte est le plus souvent verbale et le Président semble être celui qui décide de la suite donnée à la plainte. Cette suite n'est pas forcément notifiée par écrit aux parties concernées. Dans ces conditions, non seulement il y a risque de déformation de l'information avec la communication verbale, mais aussi risque que les plaintes qui vont contre le président ne prospèrent pas.

Les associations dans leur structuration, devraient prendre des mesures claires et connues de tous pour prévenir et gérer les conflits.

II.1.4.2. Mécanisme de prise des décisions

Les décisions dans les associations sont généralement prises à trois niveaux, à savoir :

- i. Par le Président qui se réserve le droit de demander l'avis de quelques membres ou de rendre compte au bureau exécutif et à l'AG ;
- ii. Par le Bureau Exécutif ou par le Conseil des Sages qui pour certains prennent des décisions finales ou pour d'autres font des propositions à l'AG. Les décisions finales concernent parfois les aspects techniques et les sujets urgents qui ne peuvent attendre la convocation de l'assemblée générale ;
- iii. Par l'AG ordinaire ou extraordinaire qui délibère par consensus ou par vote sur les propositions des deux autres et l'avis des membres.

À tous les niveaux de la prise de décisions, la principale difficulté réside dans la prise en compte des avis parfois divergent des membres.

II.1.4.3. Prise en compte des avis des membres

Les membres et responsables des associations affirment que la prise en compte de l'avis des membres se fait au cours des assemblées générales ou des réunions du Bureau Exécutif élargies à d'autres membres. Il est souvent convoqué des réunions de concertation au cours desquelles les point de vue des uns et des autres sont entendus avant la prise d'une décision consensuelle.

Lorsqu'il est noté des difficultés à regrouper les membres pour prendre leur avis, les associations devraient mettre sur pied des mécanismes simples de concertation qui pourraient s'appuyer sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication déjà accessible à tous (appels téléphoniques, SMS, Whatsapp...). Ces mécanismes qui ne dépendent pas du regroupement physique des membres – au travers d'une réunion – n'ont pas été présentés comme stratégie par plus de 95% des interviewés. Là où elles existent, elles restent informelles et sont le fruit du dynamisme des dirigeants qui les gèrent tant bien que mal.

Les associations devraient davantage assurer le choix et la mise en œuvre des mécanismes formels de concertation avant prise de décision qui ne nécessitent pas le regroupement physique des membres. Ces membres, en vacant à leurs occupations devront être en mesure de contribuer à la vie de l'association.

II.1.4.4. Comptes rendus aux membres

Les comptes rendus aux membres se font de la même façon que la consultation des membres pour la prise en compte de leurs avis, c'est-à-dire essentiellement lors des réunions et parfois par voie téléphonique. Il faut ici ajouter la communication écrite. Les comptes rendus sont faits par écrit aux membres sous la forme des emails, des notes d'information, de rapports d'activité. Cette méthode qui est la plus appropriée pour la transmission de l'information peut se heurter au fait que les membres ne se donnent pas souvent le temps de lire et quand bien ils le font, ils peuvent ne pas facilement comprendre un texte très technique ou trop long.

Toutefois, il a été récurrent de noter qu'en ce qui concerne les décisions et actions de garnis intérêts menées au nom de l'association la redevabilité n'est pas toujours de mise.

II.1.4.5. Circulation effective des informations

En plus des mécanismes évoqués plus haut, à savoir les réunions, les communications par voie téléphonique et internet, et les écrits, les interviewés ajoutent le porte-à-porte, le bouche-à-bouche et le comptoir-à-comptoir parmi les mécanismes de transmission des informations reçues de l'administration ou des autres partenaires. Il est question de se déplacer vers les membres pour leur communiquer les informations reçues.

Toutefois, le principal problème posé par le contact direct des membres est la disponibilité d'un responsable qualifié pouvant faire la commission et transmettre fidèlement les informations. Ceci pourrait se faire au niveau d'un Secrétariat exécutif relayé par des points focaux (chef de parc par exemple). Ceux-ci doivent être bien informés sur les sujets à communiquer, au rang desquels se trouvent les initiatives de légalité et de gouvernance forestière.

II.1.5. Connaissance des initiatives de légalité et de gouvernance forestière

Trois initiatives majeures de légalité et de gouvernance forestière ont été retenues pour la présente étude, à savoir l'Accord de Partenariat Volontaire entre l'Union européenne et la République du Cameroun sur l'application des réglementations forestières, la gouvernance et les échanges commerciaux des bois et produits dérivés vers l'Union européenne (APV-FLEGT), le Règlement Bois de l'Union européenne (RBUE) et le Marché Intérieur du Bois (MIB). Les réponses données par les interviewés concernant la connaissance de ces initiatives sont résumées dans la figure suivante.

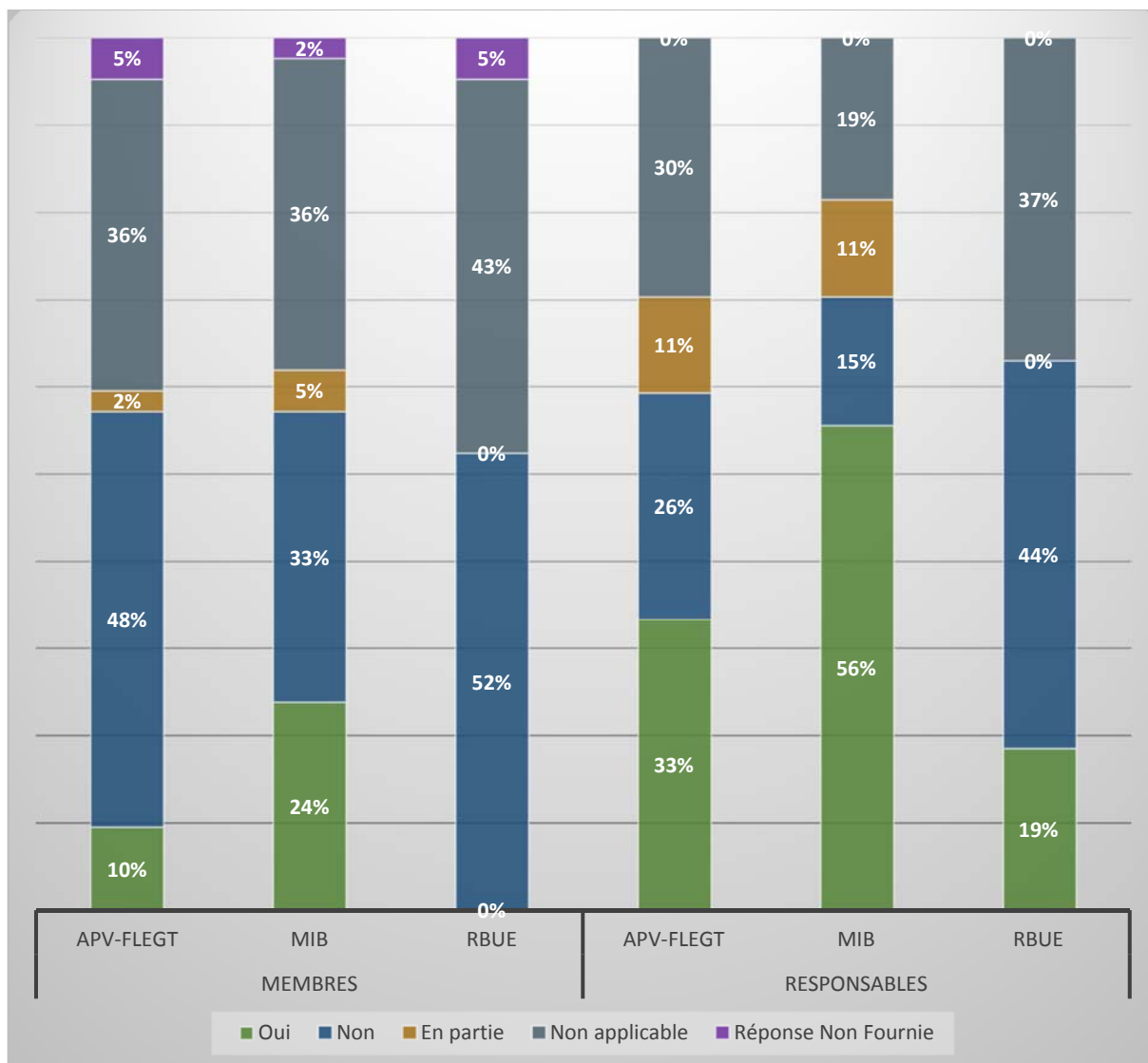


Figure 3 : Réponses données par les personnes interviewées sur la connaissance des initiatives de légalité et de gouvernance forestière

Les initiatives de légalité et de gouvernance forestière sont très peu connues aussi bien des membres que des responsables des associations. De plus, quand il est question de parler de l'objectif de ces initiatives, les réponses sont trop imprécises. Bien qu'un responsable d'association précise faire partie du Comité National de Suivi (CNS) de l'APV-FLEGT et trois responsables au Comité de suivi du MIB, les membres des associations généralement ne se reconnaissent pas être représentés au sein desdites instances de suivi.

Compte tenu du fait que les produits des membres des associations, même ceux destinés au marché local finissent par se retrouver à l'exportation, il est important de continuer les sensibilisations et les formations en vue de les amener à se familiariser aux différentes initiatives de légalité et leurs exigences.

III.2. Dimension organisationnelle et opérationnelle

III.2.1. Existence d'un organigramme de l'association

Il a été noté au travers des entretiens que 55 % des membres et 81 % des responsables reconnaissent l'existence d'un organigramme dans leur association. Cet organigramme, selon eux, se résume à la liste des membres du bureau ou doit être consulté dans les textes (statuts et règlement intérieur). Personne ne fait allusion à une représentation schématique des liens et des relations fonctionnelles, organisationnelles et hiérarchiques qui existent entre les membres. Toutefois, il est observé une grande place accordée au Président, sur qui le reste des membres semblent être greffés.

Les associations pour mieux s'organiser devront assurer – avec l'appui d'experts lorsque nécessaire – l'élaboration d'un organigramme précis accompagné d'une définition des rôles et des interactions.

III.2.2. Existence de vision et stratégie court/long terme et planification annuelle

L'existence des associations naît de la volonté de se réunir pour résoudre des difficultés communes, s'entraider et promouvoir les valeurs communes. Il est important pour y arriver de définir des stratégies, c'est-à-dire un ensemble d'actions coordonnées qui permettent d'atteindre un but précis. Ces actions doivent être échelonnées et faire l'objet d'une planification annuelle.

Les interviews ont révélé que seulement 17 % des membres et 22 % des responsables reconnaissent l'existence d'un plan stratégique au sein de leur association. Ces plans stratégiques évoqués sont généralement à proprement parler plutôt des plans de réalisation spécifiques :

- la construction d'un foyer des menuisiers ou maison du menuisier ;
- la production des lambris et sa promotion pour remplacer le contre-plaqué ;
- l'achat groupé du bois auprès des détenteurs de la ressource ;
- l'extension de l'association dans tous les arrondissements.

Il n'est ainsi pas aisé de voir au sein de ces associations les actions coordonnées mise en œuvre afin d'atteindre leurs objectifs, encore moins une planification annuelle rigoureuse. Ceci pourrait expliquer le manque d'intérêt des membres et la rareté des AG.

Les associations devraient donc se former et/ou être véritablement accompagnées dans l'élaboration des stratégies à court/long terme et la planification annuelle de leurs activités.

III.2.3. Existence de stratégie formelle de mobilisation des fonds

Les stratégies de mobilisation des fonds au sein des associations rencontrées sont essentiellement les cotisations / contributions des membres suivant les dispositions des textes de l'association ou suivant des résolutions des AG. Ceci peut limiter les actions de l'association et l'empêcher d'atteindre ses objectifs. Il est utile que ces associations soient formées sur la gestion de cycle de projet et la recherche des financements, et aussi sensibilisées sur les différentes opportunités existantes. Toutefois, la mobilisation des fonds ne doit pas devenir une activité à part entière de l'association qui doit privilégier l'aide apportée à ses membres à produire de la ressource.

III.2.4. Existence de stratégie de plaidoyer

Aucune association rencontrée n'a fait état d'une stratégie de plaidoyer. Celle-ci est dite existée et non formalisée au sein d'une association et se base sur le fait que le Président se fait accompagner par certains membres lors des négociations. Pourtant, il est attendu de l'association qu'elle fasse entendre et accepter les valeurs et les points de vue et ses membres auprès des partenaires et des décideurs. L'impact de ces associations seraient certainement plus visible si elles maîtrisaient les techniques de plaidoyer et si elles formalisaient quelques une en leur sein.

Les associations devraient donc se former et/ou être véritablement accompagnées dans la définition et l'exécution des stratégies de plaidoyers.

III.2.5. Participation équitable (membres et dirigeants) aux offres de formations et renforcement des capacités

Il ressort de l'analyse des réponses aux interviews que 48 % des responsables et 45 % des membres assurent que leur association ou leurs membres ont bénéficié des formations ou des renforcements de capacités. Les thématiques évoqués généralement sont :

- la gestion des entreprises ;
- la comptabilité ;
- le marketing ;
- le séchage du bois ;
- la rédaction d'un business plan ;
- la récupération de bois ;
- la finition et le vernissage du bois ;
- le montage des projets ;
- le montage bois massif reconstitué ;
- l'obtention de bois légal ;
- l'exploitation des rebuts de scierie et d'exploitation ;
- le classement du bois.

Toutefois, il est à relever que ces formations organisées par le MINFOF et d'autres institutions n'ont pu connaître la participation que des responsables et quelques-uns des membres des associations bénéficiaires. Et la mécanique de restitution et de partage aux autres membres des expériences et/ou enseignement reçus est quasi-inopérante. Il serait important, que les formations reçues soient restituées en interne pour permettre aux bénéficiaires de transmettre les acquis aux autres membres.

III.2.6. Existence de mécanisme de suivi-évaluation

Des personnes interviewées, seul 12 % des membres et 26 % des responsables certifient que leur association est dotée d'un mécanisme de suivi-évaluation des activités et/ou diverses interventions de l'association. Dans la plupart des cas, ils parlent du suivi des fonds de l'association. Une personne parle de l'existence d'une évaluation annuelle et d'autres disent le faire lors de l'AG ou lors des réunions du Bureau Exécutif.

Les associations doivent recevoir une formation et un accompagnement pour le suivi-évaluation des aspects techniques.

Les associations rencontrées ont des membres qui parfois ont beaucoup de mal à s'imposer dans leur domaine de compétence et qui s'associent dans l'espoir de voir leurs conditions s'améliorer. Mais pour pouvoir rester en activité, il est important aussi bien pour les associations que pour les entités de veiller à la conformité légale.

III.3. Dimension légale

Il a été question au cours des enquêtes d'évaluer les dispositions légales au niveau des associations et au niveau des entités membres ou gérées par les membres.

III.3.1. Légalité au niveau des associations

Des responsables d'association rencontrés, 81 % disent connaître les exigences légales qui s'applique à leur structure. Conformément à la loi de 1990 sur les associations, ces structures ont fait l'objet d'une déclaration auprès des autorités compétentes : seul une association a précisé être encore en cours de légalisation.

Les associations engagent leurs membres auprès des administrations et autres partenaires, mais ces membres restent souvent dans l'informel.

III.3.2. Légalité au niveau des entités membres des associations

La légalité au niveau des entités membres des associations ou appartenant aux membres des associations a été évaluée au niveau de leur existence légale et de la légalité de leurs activités.

III.3.2.1. Existence légale de l'entité

Les membres des associations ont été interviewés sur la connaissance des exigences légales, réglementaires et procédurales pour la formalisation de leurs entités et leurs réponses sont synthétisées sur la figure suivante.



Figure 4 : Pourcentages des différentes réponses données par les membres des associations concernant la connaissance des exigences légales, réglementaires et procédurales pour la formalisation des entités

Seul 45 % des membres rencontrés disent connaître les exigences légales, réglementaires et procédurales pour formalisation des entités. Les exigences rattachées à la formalisation juridique de l'entité peuvent être résumées ainsi qu'il suit :

- l'inscription au registre du Commerce et du Crédit Mobilier
- la conformité aux exigences fiscales d'existence d'entreprise (carte de contribuable, patente ou impôt libératoire)
- la conformité aux exigences sociales d'existence d'entreprise (attestation d'immatriculation à la CNPS ou Attestation de non utilisation du personnel salarié)
- l'attestation de localisation d'entreprise ;
- l'occupation temporaire de la voie publique ;
- la taxe sur l'hygiène et la salubrité.

III.3.2.2. Légalité des activités de l'entité

Les activités des entités rencontrées peuvent se résumer en l'acquisition de la matière première, la transformation et la vente.

III.3.2.2.1. Droit d'exercer l'activité forestière et/ou de transformation

L'exercice de l'exploitation forestière et/ou des activités de transformation est assujéti à l'obtention préalable d'autorisations pour ce faire. Il s'agit notamment de l'agrément à la profession forestière et du Certificat d'Enregistrement en qualité de Transformateur de Bois (CEQTB). Le CEQTB est exigible

pour tout personne morale ou physique menant une activité de transformation de bois quel qu'en soit la catégorie (1^{ère}, 2^{ème}, 3^{ème} ou 4^{ème})⁷. Par ailleurs, il faut noter que les entreprises se doivent également d'obtenir auprès du Ministère en charge des mines l'Autorisation d'implanter pour les établissements classés dangereux, incommodes et insalubres.

La plupart des PME exploitant forestier rencontré ont relevé disposé de l'agrément à la profession forestière, et certaines PME disposant d'unité de transformation ont également signalé qu'ils disposent du CEQTB. Cependant les opérateurs artisanaux et principalement ceux concernés (Menuisiers-Ebénistes-Charpentiers) ne disposent généralement pas de CEQTB étant donné qu'à la base ces derniers éprouvent d'énormes difficultés d'approvisionnement en bois légale (le contrat formalisé d'approvisionnement étant une des conditions sine qua none de l'obtention dudit Certificat).

III.3.2.2.2. Légalité lors de l'approvisionnement de la matière première

L'approvisionnement en bois de source légale signifie que le bois et/ou produits dérivés a été acquis formellement (contrat d'approvisionnement formalisé) auprès d'un détenteur légal de la ressource : il peut s'agir des titres d'exploitation forestière légale et en cours de validité⁸ et/ou des Unités de Transformation de Bois (UTB) de détenteurs de titres ou s'approvisionnant dans les titres légaux et valides. Le bois vendu aux enchères est également une option d'approvisionnement mais il faut noter le processus est souvent décriés par les Organisations Non Gouvernementales comme une source de blanchiment de bois illégaux.

Les sources d'approvisionnement déclarées par les membres rencontrés sont les UTB industrielles (rebuts de scierie), les forêts communautaires, les forêts communales et les dépôts de bois : ces approvisionnements les titres et scieries industrielles ne sont pas toujours assujettis à la formalisation préalable d'un contrat d'approvisionnement. A côté de ceux-ci, 16 % des interviewés ont dit s'approvisionner dans les villages par achat des arbres sur pieds. Cette dernière procédure n'est pas encore codifiée et encadrée par la loi, mais elle représente un important moyen de survie de ces opérateurs qui n'ont pas les capacités de s'arrimer aux dispositions légales.

Seul un interviewé a dit avoir un contrat formel avec une forêt communautaire. Seulement, il a beaucoup de peine à le mettre en œuvre du fait qu'il doit lui-même s'occuper de l'exploitation et du transport du bois. Il aurait souhaité que des petits exploitants puissent le faire et proposer les produits aux petits transformateurs.

Quand le transport n'est pas fait simplement sans aucun document, les interviewés utilisent les bons de sortie, les certificats d'origine et rarement les Lettres de Voitures. Ces lettres de voiture sont pourtant le principal document exigible pour le transport du bois. Les procédures actuelles d'obtention de ces documents ne seraient pas à la portée des plus petits opérateurs et les mesures proposées dans le cadre de la mise en œuvre du MIB pourraient les alléger.

⁷ La 1^{ère} Catégorie (C1) concerne les unités industrielles disposant d'outils de production fixes dont cette capacité est supérieure à 5000 m³/an ; la 2^{ème} Catégorie (C2) concerne les unités industrielles disposant d'outils de production fixes ou mobiles dont cette capacité est comprise entre 1000 et 5000 m³/an ; la 3^{ème} Catégorie (C3) concerne les unités avec les outils de production dont cette capacité est inférieure à 1000 m³/an ; enfin la 4^{ème} Catégorie (C4) concerne les unités artisanales dotées d'outils de transformation de bois autres que ceux visés dans les catégories précédentes

⁸ Il s'agit notamment d'UFA et forêt communale avec Permis Annuel d'Opération (PAO) valide, forêts communautaires avec Certificat Annuel d'Exploitation (CAE) en cours de validité, VC en cours de validité, Permis d'Exploitation de Bois d'œuvre (PEBO)

Cependant, il faut noter que les bordereaux de livraison prévus comme facilitation dans le cadre des tests pilotes MIB par le MINFOF restent d'ailleurs peu connus des opérateurs et peu appliqués.

III.3.2.2.3. Légalité lors de au cours de la transformation / stockage

La légalité au cours de la transformation et / ou du stockage pourrait se confondre à la légalité de l'existence de l'entité. Il faut toutefois noter qu'en dépit de l'abandon de la taxe d'entrée usine par l'État du Cameroun, les opérateurs devraient continuer à renseigner les carnets entrée usine. Lors des entretiens, les membres rencontrés n'étaient pas à même de donner de façon précise les quantités de matière première entrées dans leur unité, tout comme les quantités de produits sortis. Il devrait être envisagé la formation des opérateurs membres des associations pour la tenue des registres d'entrée et de sortie de leur unité de production.

Les essences utilisées par les PME et opérateurs artisanaux sont : Abam Aloa, Ayous, Bete, Bilinga, Bossé, Bubinga, Cordia d'Afrique (Mukumari), Dabéma, Dibetou (Bibolo), Doussié Rouge, Doussié Blanc (Pachyloba), Ebène, Ekop, Naga, Fraké, Fromager, Iroko, Kossipo, Landa, Lotofa, Makoré, Moabi, Movingui, Okan, Padouck Rouge, Sapelli, Sipo, Tali, Wengué et Zingana. En dehors de Abam Aloa et Landa. Or toutes ces essences sont également exploitées et exportées par les grandes entreprises industrielles. Ainsi, Celles-ci ne pourront pas les céder aisément aux PME (non détentrices de titres) et opérateurs artisanaux à coût réduit dans le cadre de l'exploitation des titres qu'elles gèrent. Une ouverture vers une plus grande coopération entre les associations rencontrées et les propriétaires des titres pourrait résider dans la promotion des essences secondaires peu prisées sur le marché international et qui pourrait avoir des caractéristiques proches de certaines essences principales. Des études devraient être menées, non seulement pour établir des similitudes sur les caractéristiques recherchées entre les essences principales et de promotion, mais aussi pour trouver des solutions technologiques permettant de donner aux essences secondaires les caractéristiques recherchées ou simplement pour pallier à leur défaut.

III.3.2.2.4. Légalité au cours de la vente

Le principal point de légalité étudié au niveau de la vente est le document de transport et la situation est la même que celle décrite au niveau de l'approvisionnement.

IV. RÉCAPITULATIF DES CONTRAINTES À L'ESSOR ET AU RENFORCEMENT DE LA FORMALISATION DES PME ET OPÉRATEURS ARTISANAUX DE LA FILIÈRE

Au-delà des manquements de structuration et de légalité sus-décrits, les PME et opérateurs artisanaux interviewés ont relevés un florilège d'obstacle à leur essor et mise en conformité légale de leurs activités. Il s'agit entre autres de :

- tracasseries administratives (Eaux et Forêts, Impôts, Police, Gendarmerie ...) ;
- manque d'encadrement ;
- difficultés financières et d'accès aux crédits bancaires ;
- insuffisance de la main d'œuvre ;
- prolifération de la brocante et concurrence des produits importés (meubles...) ;
- défaillance, insuffisance et inadaptation des équipements aux travaux (séchage, finition...) ;
- déficit d'énergie électrique ;
- insuffisance de formation en gestion d'entreprise / comptabilité ;
- dépendance aux détenteurs de titre forestier ;
- difficulté d'accès aux marchés ;
- irrégularités dans l'attribution des titres ;
- non-respect et non application de la loi ;
- fiscalité élevée ;
- enclavement des routes ;
- prix élevé du bois et des rebuts ;
- fluctuation des prix ;
- obligation de devoir se substituer à l'exploitant ;
- prix élevé du transport ainsi que les moyens de transport ;
- rareté du bois ;
- complexité des procédures d'obtention des documents légaux.

Ces difficultés, qui sont souvent sources de corruption, représentent des sujets sur lesquels les associations pourraient bénéficier d'un accompagnement pour leur action de plaidoyer auprès de toutes les parties concernées, en particulier auprès de l'administration.

V. CONCLUSION GÉNÉRALE ET PROPOSITIONS DE MISES À NIVEAU

La présente étude diagnostique a permis de dresser l'analyse de la structuration et du niveau de légalité des PME/PMI et opérateurs artisanaux ainsi que de leurs associations/syndicats d'appartenance, et ce à travers trois piliers dont la dimension institutionnelle, de représentation et de participation, la dimension organisationnelle et opérationnelle et en fin la dimension légale.

Au demeurant, il ressort que ces associations membres de l'IFFB sont elles-mêmes insuffisamment structurées et leurs mécanismes de gouvernance restent faibles. La plupart desdites associations fonctionnent dans une approche de navigation à vue sans une réelle vision et stratégie ainsi que planification des interventions. Si les associations des PME et opérateurs artisanaux sont quant à elles légalement enregistrées, la légalité des activités des membres (PME, MEC et Vendeurs de Bois) reste le ventre mou de la filière et les mécanismes de facilitation de l'approvisionnement de ces derniers en bois légal sont à raffermir. En matière de transformation, contrairement aux PME transformatrices de bois dont certaines disposent de CEQTB (autorisation donnant droit d'exercer formellement l'activité), la grande majorité de

transformateurs artisanaux ne sont pas enregistrés auprès du MINFOF en qualité de transformateur de bois. La dynamisation et viabilité de l'IFFB nécessite de que les associations membres soit à la base dotée d'une bonne gouvernance organisationnelle et que les PME et surtout les opérateurs artisanaux transitent effectivement et efficacement de l'informel vers le formel.

Faisant suite aux constats relevés et nécessité de prise de mesures correctrices dans le cadrage temporel du projet du GFBC ayant facilité la réalisation de la présente étude, le tableau 2 ci-dessous présente un plan d'appui aux mises à niveau tout en envisageant que des actions plus larges devront être définis lors de l'AG et l'adoption de la feuille de route de l'IFFB

Tableau 2 : Proposition de plan d'appui aux mises à niveau des associations/membres de l'Interprofession

Axes thématiques d'appui technique	Séquence d'activités à réaliser	Responsable (s) de mise en œuvre	Ressources nécessaires	Période	Critères et/ou pré-conditions de participation aux mises à niveau
Renforcement des capacités en gouvernance organisationnelle	Atelier présentiel de renforcement des capacités (02 jours)	Consultants	Salles de réunion Nutrition des participants	A définir (afin fin mai 2019)	- volontaire - disponible - être une association de l'Interprofession et être légalement déclaré - prise en charge personnelle de la participation (nutrition, transport et autres)
	Appui à l'élaboration du plan de perfectionnement		A distance		
Planification stratégique et opérationnelle de l'organisation/ association	Atelier présentiel de formation à l'élaboration du plan stratégique et plan annuel d'intervention (02 jours)	Consultants	Salles de réunion Nutrition des participants	A définir (afin fin mai 2019)	- volontaire - disponible - être une association de l'Interprofession et être légalement déclaré - prise en charge personnelle de la participation (nutrition, transport et autres)
	Relecture et finalisation d'au document stratégique et plan d'action (02 jours)				
Renforcement des capacités en gestion de cycle de projet et mobilisation des financements	Atelier présentiel de formation au montage de projet (02 jours)	Consultants	Salles de réunion Nutrition des participants	A définir (afin fin mai 2019)	- volontaire - être une association de l'Interprofession et être légalement déclaré - prise en charge personnelle de la participation (nutrition, transport et autres)
	Appui à la relecture d'une proposition de projet de l'organisation (02 jours)				
Conclusion des partenariats d'approvisionnement en bois légal	Appui à la mise en partenariat entre les PME et détenteurs de titres et/ou de scierie	GFBC	Fonds d'achat du bois (prix préférentiel) à négocier	Mars 2019	- volontaire - disponible - avoir une entité juridique formel/statut légal - disposer d'un site de transformation (preuves foncières ou contrat de bail) - disposer du matériel de transformation (factures d'achat)
	Appui l'élaboration et formalisation du contrat de partenariat		Fonds de notariation du contrat		

					- être à jour avec ses obligations fiscales - s'engager à pouvoir s'acquitter des frais de notariation du contrat
Appui à l'enregistrement en qualité de transformateur de bois	Appui au montage, dépôt et suivi du dossier de demande du CEQTB	GFBC & consultants		Avril 2019	- Disposer d'un contrat d'approvisionnement notarié - Disposer d'un PV de visite de site - être à jour de ses obligations fiscales -Disposer d'une ADMTB <i>serait un atout</i>

BIBLIOGRAPHIE

ATIBT, FAO, OIBT, 2013. Vers une stratégie de développement de l'industrie de transformation de bois dans le bassin du Congo. Livre blanc

Benmiloud Donia, 2013. Guide méthodologique de renforcement des capacités organisationnelles des partenaires : principes et boîtes à outils – dvv international Afrique de l'Ouest – Mars 2013

CDRI, 2005. Réaliser un diagnostic organisationnel. Centre International de Développement et de la Recherche (CDRI), septembre 2005

Everaere Christophe, 2012. Une organisation performante : l'éclairage du diagnostic organisationnel.

Fadel Diamé, 2003. Le diagnostic institutionnel des organisations rurales en Afrique : Guide pratique. Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO), Dakar, 2003

FAO, 2017. Finaliser l'Accord de Partenariat Volontaire au Cameroun. Un enjeu économique majeur pour les petites et moyennes entreprises de la filière bois.

Jean Marie ALLEGRE, 2014. Diagnostic institutionnel et organisationnel des regroupements d'acteurs. Assistance Technique pour la Mise en place de l'Interprofession. MINPAT, PCFC, egisbpd. Février 2014.

Kamkuimo P., Nkuintchua H. et Ndjiki G. 2018. Guide simplifié des procédures de légalisation des activités dans le marché intérieur de bois à l'usage des petits opérateurs de la transformation. Action for Sustainable Development (ASD), février 2018.

OIT, 2017. Diagnostic sur la Formalisation des Entreprises et de leurs Travailleurs au Cameroun - Contribution à la Préparation d'une Feuille de Route de Transition vers la Formalité. 120p.

Pye-Smith, C., 2011. Cameroun : une richesse forestière ignorée. CIFOR, Bogor, Indonésie. 32p

ANNEXES

Annexe 1. Matrice cadre d'analyse situationnelle du niveau d'organisation et de légalité des PME et opérateurs artisanaux, et de leurs associations/syndicats d'obédience

STRUCTURES ASSOCIATIVES ET MEMBRES ACTIFS	ASPECTS/INDICATEURS D'ANALYSE				
	DIMENSION INSTITUTIONNELLE, DE REPRÉSENTATION ET DE PARTICIPATION		DIMENSION ORGANISATIONNELLE ET OPÉRATIONNELLE	DIMENSION LÉGALE	
	- Existence et type d'organes de gouvernance (ex. Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Comité Directeur...) et structures techniques connexes - Existence des textes de fonctionnement clairs (statuts, RI, charte...) - Niveau de connaissance par les membres (% à estimer) des rôles respectifs de ces organes ainsi que des missions des représentants de l'association y ayant été désignés/élus - Niveau de connaissance par les membres (% à estimer) des mécanismes de fonctionnement de l'association tel que prévu par les textes internes - Niveau d'efficacité de fonctionnement des organes de gouvernance et représentants rattachés (régularité de fonctionnement, accomplissement effectif des rôles, missions /tâches à eux assignés, etc.) ainsi que de l'association en général - Niveau d'articulation des rapports au sein de l'association et de l'Interprofession (acteurs et interrelations) - Existence des mécanismes de gestion des plaintes	- Existence des mécanismes/modes pertinents de désignation des représentants (démocratique, inclusif, etc.) - Existence des mécanismes formels de prises de décisions - Niveau d'implication des membres/de la base dans les prises de décisions - Existence et opérationnalité de mécanismes de reddition des comptes au sein de l'association, de l'Interprofession - Capacité de contrôle et d'influence par les membres de l'action dirigeante - Niveau de transparence au sein de l'association, et de l'Interprofession - Niveau de connaissance par les membres des initiatives existantes de légalité et de gouvernance forestière (APV-FLEGT, MIB) - Niveau de participation dans les discussions et arènes nationales relatives au FLEGT et MIB (CNS, CCS, Comité de suivi MIB, évènements rattachés, etc.)	- Existence de fait ou formalisé d'un schéma organisationnel de l'association et de l'Interprofession avec clarification des tâches/rôles - Existence d'une vision et stratégie d'intervention de l'association et de l'Interprofession (plan stratégique), ainsi que des planifications annuelles d'activités - Existence de plan de communication, stratégie de mobilisation des ressources, et stratégie de plaidoyer de l'association et de l'Interprofession - Existence et capacité de l'équipe technique de gestion des projets, programmes et initiatives de l'association, et de l'Interprofession - Existence d'un mécanisme de suivi-évaluation des activités techniques et de la gestion financière de l'association et de l'Interprofession	Légalité de l'entité - Niveau de connaissance des exigences légales et réglementaires relatives à la formalisation de l'entité (% à estimer) - Pour les structures associatives : *récépissé de déclaration - Pour les membres selon les cas : * Inscription au registre du Commerce et du Crédit Mobilier * Conformité aux exigences fiscales d'existence d'entreprise (carte de contribuable, patente ou impôt libératoire) * Conformité aux exigences sociales d'existence d'entreprise (attestation d'immatriculation à la CNPS ou Attestation de non utilisation du personnel salarié)	Légalité des activités de l'entité - Niveau de connaissance des exigences légales et réglementaires relatives à l'exercice de l'activité (% à estimer) - Autorisation d'implanter pour les établissements classés dangereux, incommodes et insalubres - Enregistrement en qualité de transformateur au MINFOF (pour les opérateurs de la transformation quel qu'en soit le degré ou la catégorie) - Pour les PME exploitant forestier : * agrément à la profession forestière - sources d'approvisionnement légale (titres d'exploitation légale et valide, et/ou UTB formel) - Utilisation des documents sécurisés de transport des produits bois
Contraintes, opportunités et points à améliorer ; autres...					

Annexe 2. Guide d'entretien pour les Responsables d'associations

FAO - EU FLEGT PROGRAMME



Sweden
Sverige



PROJET D'APPUI À L'IMPLICATION DES PME/PMI DANS LA MISE EN ŒUVRE DE L'APV-FLEGT À TRAVERS
UNE AMÉLIORATION DE LEUR REPRÉSENTATIVITÉ AU SEIN DE L'INTERPROFESSION DE LA FILIÈRE BOIS

ÉTUDE DIAGNOSTIQUE

GUIDE D'ENTRETIEN DES RESPONSABLES/REPRÉSENTANTS DES ASSOCIATIONS DES PME/PMI, DES MENUISIERS-ÉBÉNISTES-CHARPENTIER ET DES VENDEURS DE BOIS

NOTE D'INFORMATION

Les informations collectées au cours de cette enquête sont strictement confidentielles au terme de la loi N° 91/023 du 16 Décembre 1991 sur les recensements et les enquêtes statistiques, qui dispose en son article 5 que « les renseignements individuels d'ordre économique ou financier figurant sur tout questionnaire d'enquête statistique ne peuvent en aucun cas être utilisés à des fins de contrôle ou de répression économique ».

Enquêteur :
Date/...../.....
Région :
Ville/Quartier/localité :
Nom, titre et contact du répondant :
Association/Organisation :

N°	I. DIMENSION INSTITUTIONNELLE, DE REPRÉSENTATION ET DE PARTICIPATION	OBSERVATIONS
Q1	- Existent-ils des organes de gouvernance au sein de votre association d'une part, et de l'Interprofession d'autre part ? 1=Oui ☐ 2=Non ☐ - Si oui quel est la nature de ces organes de gouvernance ? 1- Assemblée Générale ; 2- Conseil d'administration ; 3- Comité Directeur ; 4-structures techniques connexes ; 5- Autres à préciser.....	
Q2	- Existe-t-il des textes de fonctionnement de votre association d'une part, et de l'Interprofession d'autre part, ? 1=Oui ☐ 2=Non ☐ - Si oui quelle est la nature de ces textes pour chacun des cas ? 1-Statuts ; 2- Règlement intérieur, 3- Charte ; 4- Autres à préciser.	
Q3	- Avez – vous connaissance du rôle des organes de gouvernance identifiés au Q1 ? - Si oui quelles sont les rôles respectifs de ces organes de gouvernance ? - - - Etc.	L'enquêteur devra dans son rapport estimer les niveaux moyens de connaissance des interviewés pour chacun des trois groupes (PME, MEC, Vendeurs) : [0 – 25%] Faible ; [25% – 50%] passable ; [50% – 75%] Bien ; [75% – 100%] Très bien
Q4	- Avez – vous connaissance des missions de vos représentants (au sein de votre association d'une part, et de l'Interprofession d'autre part) ? 1= Oui ☒ partie ☐ Non ☐ - Si oui/en partie, citer/préciser ? - - - Etc.	



Q5	- Avez-vous connaissance de ce que prévoient vos textes pour le fonctionnement de votre association d'une part, et de l'Interprofession d'autre part ? 1= Oui ☐ 2=En partie ☐ 3=Non ☐ - Si oui/en partie, que prévoient lesdits textes de fonctionnement (association d'une part et, le cas échéant, Interprofession d'autre part) - - Etc.	Idem pour les parties/questions en dessous requérant l'appréciation du niveau de connaissance d'aspects spécifiques
Q6	- Existe-t-il un mécanisme de gestion des plaintes au sein de votre association d'une part, et de l'Interprofession d'autre part, ? 1= Oui ☐ 2=Non ☐ - Si oui pourriez – vous nous préciser lesquels ? - -	
Q7	- Estimez-vous que les organes de gouvernance de votre association et de l'Interprofession fonctionnent bien, et que les représentants élus/désignés assument bien les missions à eux assignés ? 1= Oui ☐ 2=En partie ☐ 3=Non ☐ - Si oui/en partie/non, pourquoi (argumentez) pour chacun des cas (votre association et l'Interprofession) ?	
Q8	Comment appréciez-vous les rapports et/ou interrelations entre d'une part les membres et les organes dirigeants et/ou représentants désignés/élus de l'association, et d'autre part, entre votre association et les organes dirigeants de l'Interprofession ? Prière d'argumenter	
Q9	- Comment est-ce que les représentants sont désignés au sein de votre association d'une part, et de l'Interprofession d'autre part ? 1 = Démocratique ☐ 2= Inclusif ☐ 3= Autres à préciser ☐ - Prière de décrire le mode de désignation des représentants de votre association d'une part, et de l'Interprofession d'autre part :	
Q10	- Avez-vous connaissance du mécanisme par lequel les décisions sont prises au sein de votre association d'une part, et de l'Interprofession d'autre part ? 1= Oui ☐ 2=En partie ☐ 3=Non ☐ - Si oui/en partie/non, pourquoi (argumentez) ?	
Q11	- Est-ce que les avis des membres qui ne font pas partir du bureau sont pris en compte dans les processus de prises de décision ? 1= Oui ☐ 2= En partie ☐ 3=Non ☐ - Si oui/en partie, comment ?	
Q12	- Y a-t-il des mécanismes par lesquels les représentants élus ou désignés de l'association d'une part, et de l'Interprofession d'autre part, rendent compte de leur travail et gestion aux membres, et qui en assurent donc le contrôle de l'efficacité de l'action des dirigeants/mandataires ? 1= Oui ☐ 2= Non ☐ - Si oui, précisez le /les mécanismes existants au sein d'une part de votre association, et d'autre part de l'Interprofession :	



Q13	- Existent-ils des mécanismes au sein de l'association d'une part, et de l'Interprofession d'autre part, assurant la circulation effective de l'information ainsi que la consultation préalable des membres ? 1= Oui ☐ 2= En partie ☐ 3=Non ☐ - Si oui/en partie, argumentez pour chacun des cas (association, Interprofession) :	
Q14	- Avez-vous connaissance des initiatives de légalité et de gouvernance forestière existants au Cameroun ? 1= Oui ☐ ; 2= Non ☐ - Si oui, merci de préciser lesquelles 1= ☐ APV-FLEGT ; 2= ☐ MIB ; 3= ☐ RBUE ; 4= ☐ Autres - Merci aussi de préciser votre entendement de leurs rôles et/ou objectifs premiers, ainsi que les implications pour vos activités spécifiques dans la filière bois.....	
Q15	- Votre association est-elle représentée au sein des instances de suivi de mise en œuvre de ces initiatives ? 1= Oui ☐ ; 2= En partie (indirectement) ☐ 3= Non ☐ - Si oui précisez : 1= CNS ☐ ; 2= CCS ☐ ; 3= Comité de suivi MIB ☐ ; 4= Autres ☐ - Si en partie, expliquez ?	
II. DIMENSION ORGANISATIONNELLE ET OPÉRATIONNELLE		
Q16	- Existe-t-il un organigramme ou schéma organisationnel (de fait ou formel) au sein de votre association avec clarification des tâches et rôles de chaque poste politique ou technique ? 1= Oui ☐ 2= Non ☐ - Si oui, merci d'expliquer et/ou fournir les détails ?	
Q17	- Savez-vous s'il existe un organigramme ou schéma organisationnel (de fait ou formel) de l'Interprofession avec clarification des tâches et rôles de chaque poste politique ou technique ? 1= Oui ☐ 2= Non ☐ - Si oui, merci d'expliquer et/ou fournir les détails ?	
Q18	- Existe-t-il un plan stratégique à court/long terme de votre association, d'une part, et de l'Interprofession d'autre part ? - Si oui, précisez leur durée (biennale, triennale, quinquennale, etc.).....	
Q19	- Existe-t-il un mécanisme de planification annuelle des activités de votre association d'une part, et de l'Interprofession d'autre part, et qui est adossé sur les orientations stratégiques prédéfinies ? - Si oui, expliquez pour chacun des deux cas (votre association, et l'Interprofession)	
Q20	- Existe-t-il un plan formel de communication d'une part de votre association, et d'autre part de l'Interprofession ? 1= Oui ☐ ; 2= Non ☐	Si possible, collecter davantage d'informations sur ces stratégies/plans s'il est signalé qu'ils existent même si ce n'est pas documenté/formel
Q21	- Existe-t-il une stratégie formelle de mobilisation des ressources d'une part de votre association, et d'autre part de l'Interprofession ? 1= Oui ☐ ; 2= Non ☐	
Q22	- Existe-t-il une stratégie adoptée de plaidoyer d'une part de votre association, et d'autre part de l'Interprofession ? 1= Oui ☐ ; 2= Non ☐	
Q23	Les membres de l'association ont-ils déjà bénéficié de renforcements de capacité en gestion de projet/programme, gestion financière et légalité/gouvernance forestière ?	



	1= Oui ☐ ; 2= Non ☐ - Si oui, préciser (formations, modules, lieux, dates, membres ayant participé.....)	
Q24	- Quelles sont les différentes actions et/ou projets déjà conduits par l'association et/ou ses membres (nom, cibles, période d'exécution, source de financement) ? - - Etc.	
Q25	- Existe-t-il un mécanisme de suivi-évaluation des activités techniques et de gestion financière d'une part dans votre association, et d'autre part dans l'Interprofession ? - Si oui, expliquez pour chacun des deux cas (votre association, et l'Interprofession)	
III. DIMENSION LÉGALE		
III.1. LÉGALITÉ DE L'ENTITÉ		
Q26	- Avez-vous connaissance des exigences légales, réglementaires/procédurales assujetties à la formalisation de votre association ? 1= Oui ☐ ; 2= Non ☐ - Si oui merci de préciser lesquels : - - Etc.	N.B. L'enquêteur devra juste enregistrer les réponses fournies pour besoin d'analyse de la connaissance par la suite
Q27	Quelles sont les conditions à remplir pour être membre de votre (vos) association (s) d'obédience d'une part, et de l'Interprofession d'autre part ?	
III.2. LÉGALITÉ DES ACTIVITÉS DE L'ENTITÉ		
Q28	- Avez-vous connaissance des exigences légales, réglementaires/procédurales inhérentes aux activités qu'exercent vos membres ? 1= Oui ☐ ; 2= Non ☐ - Si oui, merci de préciser celles dont vous avez connaissance (apprécier les réponses à l'aune des principales exigences ci-dessous) : - Autorisation d'implanter pour les établissements classés dangereux, incommodes et insalubres ; - Enregistrement en qualité de transformateur au MINFOF (pour les opérateurs de la transformation quel qu'en soit le degré ou la catégorie) ; - Agrément à la profession forestière (Cas des PME exploitant forestiers) ; - Taxation/fiscalité applicable (types d'impôts/taxes qu'ils doivent payer) ; - Etc. - Quels sont les exigences auxquelles vos membres se conforment en majorité, et les documents subséquents délivrés qu'ils disposent généralement ?	N.B. L'enquêteur devra estimer les proportions de niveau de connaissance (cf. observation Q3 à Q5)
Q29	- Les membres de votre association dispose-t-elle d'une source d'approvisionnement en bois et/ou rebuts ? 1= Oui ☐ ; 2= Non ☐ - Si oui merci de nous préciser parmi celles proposées ci-dessous : 1=UFA ☐ ; 2=FCles ☐ ; 3= Fctaires ☐ ; 4=VC ☐ ; 5= UTB ☐ ; 6= Autres à préciser - Existe-t-il des contrat (s)/convention (s) d'approvisionnement avec lesdits détenteurs, lorsque oui, préciser ?	N.B. relever les informations détaillées sur le nom du titre d'exploitation/ source

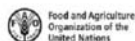


Q30	• Quelle est la quantité moyenne mensuelle de ravitaillement de vos membres en bois et/ou rebuts (préciser l'unité : Kg, m³, tonne...) ?																														
Q31	• Quelle est la quantité moyenne mensuelle produites par l'ensemble de vos membres (préciser l'unité : Kg, m³, tonne...) ?																														
Q32	• Quelles sont les essences utilisées par vos membres par ordre de préférence ? <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Noms vernaculaires</th> <th>Noms scientifiques</th> <th>Motifs *</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="8">Essences utilisées</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> Motifs* : 1= ☐ Proximité 2= ☐ Très abondant 3= ☐ séchage rapide 6= ☐ demande du marché 4= ☐ Production abondante ; 5= ☐ Pas chère Autres.....		Noms vernaculaires	Noms scientifiques	Motifs *	Essences utilisées																									
	Noms vernaculaires	Noms scientifiques	Motifs *																												
Essences utilisées																															
Q33	• Comment se fait le transport par des bois acquis par vos membres ainsi que des produits transformés par ces derniers (documents utilisés ?)	L'enquêteur devra dans son rapport établir le niveau d'utilisation des documents sécurisés de transport ou le cas échéant des bordereaux de livraison MIB																													
Q34	• Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'exercice de vos activités ?																														
Q35	• Comment surmontez-vous ces difficultés ?																														

MERCİ POUR VOTRE DISPONIBILITÉ ET VOTRE COLLABORATION

Annexe 3. Guide d'entretien pour les membres d'association

FAO - EU FLEGT PROGRAMME



PROJET D'APPUI À L'IMPLICATION DES PME/PMI DANS LA MISE EN ŒUVRE DE L'APV-FLEGT À TRAVERS
UNE AMÉLIORATION DE LEUR REPRÉSENTATIVITÉ AU SEIN DE L'INTERPROFESSION DE LA FILIÈRE BOIS

ÉTUDE DIAGNOSTIQUE

GUIDE D'ENTRETIEN DES RESPONSABLES DES PME/PMI, DES MENUISIERS-ÉBÉNISTES-CHARPENTIER ET DES VENDEURS DE BOIS

NOTE D'INFORMATION

Les informations collectées au cours de cette enquête sont strictement confidentielles au terme de la loi N° 91/023 du 16 Décembre 1991 sur les recensements et les enquêtes statistiques, qui dispose en son article 5 que « les renseignements individuels d'ordre économique ou financier figurant sur tout questionnaire d'enquête statistique ne peuvent en aucun cas être utilisés à des fins de contrôle ou de répression économique ».

Enquêteur :
Date/...../.....
Région :
Ville/Quartier/localité :
Nom, titre et contact du répondant :
Structure :

N°	I. DIMENSION INSTITUTIONNELLE, DE REPRÉSENTATION ET DE PARTICIPATION	OBSERVATIONS
Q1	- Quelles sont les associations professionnelles auxquelles vous faites partie ?..... - Etes-vous représenté au sein de l'Interprofession ? 1=Oui ☐ 2=Non ☐ - Si oui par qui, si non, pourquoi ?.....	
Q2	- Existent-ils des organes de gouvernance au sein de l'(les) association (s) à laquelle (auxquelles) vous appartenez d'une part, et le cas échéant, de l'Interprofession d'autre part ? 1=Oui ☐ 2=Non ☐ - Si oui quelle est la nature de ces organes de gouvernance ? 1- Assemblée Générale ; 2- Conseil d'administration ; 3- Comité Directeur ; 4- structures techniques connexes ; 5- Autres à préciser	
Q3	- Existe-t-il des textes de fonctionnement dans l'(les) association (s) à laquelle (auxquelles) vous appartenez d'une part, et de l'Interprofession d'autre part ? 1=Oui ☐ 2=Non ☐ - Si oui quelle est la nature de ces textes ? 1- Statuts ; 2- Règlement intérieur, 3- Charte ; 4- Autres à préciser.	
Q4	- Avez-vous connaissance du rôle des organes de gouvernance identifiés au Q2 ? - Si oui quelles sont les rôles respectifs de ces organes de gouvernance ? - - - Etc.	L'enquêteur devra dans son rapport estimer les niveaux moyens de connaissance des interviewés pour chacun des trois groupes (PME, MEC, Vendeurs) : [0 – 25%] Faible ; [25% – 50%] passable ; [50% – 75%] Bien ; [75% – 100%] Très bien
	- Avez-vous connaissance des missions de vos représentants (au sein de votre association d'une part, et de l'Interprofession d'autre part) ? 1= Oui ☐ ; 2= En partie ☐ ; 3=Non ☐ - Si oui/en partie citer/préciser ?	



Q5	- - - Etc.	Idem pour les parties/questions en dessous requérant l'appréciation du niveau de connaissance d'aspects spécifiques
Q6	- Avez-vous connaissance de ce que prévoient vos textes pour le fonctionnement de votre (vos) association (s) d'obédience d'une part, et de l'Interprofession d'autre part ? 1= Oui ☐ 2=En partie ☐ 3=Non ☐ - Si oui/en partie, que prévoient lesdits textes de fonctionnement (association (s) ainsi qu'Interprofession le cas échéant) ? - - - Etc.	
Q7	Existe-t-il un mécanisme de gestion des plaintes au sein de/des association (s) à laquelle (auxquelles) vous appartenez d'une part, et le cas échéant de l'Interprofession d'autre part ? 1= Oui ☐ 2=Non ☐ Si oui pourriez – vous nous préciser lesquels ? - -	
Q8	- Estimez-vous que les organes de gouvernance de votre (vos) association (s) d'obédience d'une part, et de l'Interprofession d'autre part, fonctionnent bien, et que les représentants élus/désignés assument bien les missions à eux assignés ? 1= Oui ☐ 2=En partie ☐ 3=Non ☐ - Si oui/en partie/non, pourquoi (argumentez pour chacun des cas (association (s) d'obédience et l'Interprofession) ?	
Q9	Comment appréciez-vous les rapports et/ou interrelations entre, d'une part, les membres et les organes dirigeants et/ou représentants désignés/élus de votre (vos) association (s) d'obédience, et d'autre part, entre votre (vos) association (s) d'obédience et les organes dirigeants de l'Interprofession ? Prière d'argumenter pour chacun des cas :	
Q10	- Comment est-ce que les représentants sont désignés au sein de votre (vos) association (s) d'obédience d'une part, et de l'Interprofession d'autre part ? 1 = Démocratique ☐ 2= Inclusif ☐ 3= Autres à préciser ☐ - Prière de décrire le mode de désignation des représentants de votre (vos) association (s) d'obédience d'une part, et de l'Interprofession d'autre part :	
Q11	- Avez-vous connaissance du mécanisme par lequel les décisions sont prises au sein de votre (vos) association (s) d'obédience d'une part, et de l'Interprofession d'autre part ? 1= Oui ☐ 2=En partie ☐ 3=Non ☐ - Si oui/en partie/non, pourquoi (argumentez) ?	
Q12	- Est-ce que les avis des membres qui ne font pas partir du bureau sont pris en compte dans les processus de prises de décision de votre (vos) associations d'obédience ? 1= Oui ☐ ; 2= En partie ☐ 3=Non ☐ - Si oui/en partie, comment ?	
Q13	Y a-t-il des mécanismes par lesquels les représentants élus ou désignés de votre (vos) association (s) d'obédience d'une part, et de l'Interprofession d'autre part, rendent compte de	



	leur travail et gestion aux membres, et qui en assurent donc le contrôle de l'efficacité de l'action des dirigeants/mandataires ? 1= Oui ☐ 2= Non ☐	
	• Si oui, précisez le /les mécanismes existants au sein d'une part de votre (vos) association (s) d'obédience, et le cas échéant de l'Interprofession d'autre part :	
Q14	• Existent-ils des mécanismes au sein de votre (vos) association (s) d'obédience d'une part, et de l'Interprofession d'autre part, assurant la circulation effective de l'information ainsi que la consultation préalable des membres ? 1= Oui ☐ 2= En partie ☐ 3=Non ☐ • Si oui/en partie, argumentez pour chacun des cas (association, Interprofession) :	
Q15	• Avez-vous connaissance des initiatives de légalité et de gouvernance forestière existants au Cameroun ? 1= Oui ☐ ; 2= Non ☐ • Si oui, merci de préciser lesquelles 1= ☐ APV-FLEGT ; 2 = ☐ MIB ; 3 = ☐ RBUE ; 4 = ☐ Autres - Merci aussi de préciser votre entendement de leurs rôles et/ou objectifs premiers, ainsi que les implications pour vos activités spécifiques dans la filière bois.....	
Q16	• Votre (vos) association (s) d'obédience est (sont)-elle (s) représentée (s) au sein des instances de suivi de mise en œuvre de ces initiatives ? 1= Oui ☐ ; 2= En partie ☐ 3 = Non ☐ • Si oui précisez : 1= CNS ☐ ; 2=CCS ☐ ; 3=Comité de suivi MIB ☐ ; 4=Autres ☐ - Si en partie, expliquez ?.....	
II. DIMENSION ORGANISATIONNELLE ET OPÉRATIONNELLE		
Q17	Existe-t-il un organigramme ou schéma organisationnel (de fait ou formel) au sein de votre (vos) association (s) d'obédience avec clarification des tâches et rôles de chaque poste politique ou technique ? 1= Oui ☐ 2= Non ☐ • Si oui, merci d'expliquer et/ou fournir les détails ?.....	
Q18	Savez-vous s'il existe un organigramme ou schéma organisationnel (de fait ou formel) de l'Interprofession avec clarification des tâches et rôles de chaque poste politique ou technique ? 1= Oui ☐ 2= Non ☐ • Si oui, merci d'expliquer et/ou fournir les détails ?.....	
Q19	• Savez-vous s'il existe un plan stratégique à court/long terme de votre (vos) association (s) d'obédience, d'une part, et de l'Interprofession d'autre part ? • Si oui, précisez leur durée (biennale, triennale, quinquennale, etc.).....	
Q20	• Existe-t-il un mécanisme de planification annuelle des activités de votre (vos) association (s) d'obédience d'une part, et de l'Interprofession d'autre part, et qui est adossé sur les orientations stratégiques prédéfinies ? - Si oui, expliquez pour chacun des deux cas (votre/vos association (s), et l'Interprofession)..	
Q21	• Existe-t-il un plan formel de communication d'une part de votre (vos) association (s) d'obédience, et le cas échéant de l'Interprofession d'autre part ? • 1= Oui ☐ ; 2= Non ☐	
Q22	• Existe-t-il une stratégie formelle de mobilisation des ressources d'une part de votre (vos) association (s) d'obédience, et le cas échéant de l'Interprofession d'autre part ? 1= Oui ☐ ; 2= Non ☐	
Q23	• Existe-t-il une stratégie adoptée de plaidoyer d'une part de votre (vos) association (s) d'obédience, et le cas échéant de l'Interprofession d'autre part ? 1= Oui ☐ ; 2= Non ☐	



Q24	- Avez-vous déjà bénéficié de renforcements de capacité en gestion de projet, gestion financière, légalité/gouvernance forestière ? 1= Oui ☐ ; 2 = Non ☐ - Si oui, préciser (formations, modules, lieux, dates, personnels ayant participé...).....	
Q25	- Quelles sont les différentes actions et/ou projets déjà conduits par vous/votre structure (nom, cibles, période d'exécution, source de financement) ? - - Etc.	
Q26	- Existe-t-il un mécanisme de suivi- évaluation des activités techniques et de gestion financière d'une part de votre (vos) association (s) d'obédience, et le cas échéant de l'Interprofession d'autre part ? - Si oui, expliquez pour chacun des deux cas (association (s) et Interprofession)	
III. DIMENSION LÉGALE		
III.1. LÉGALITÉ DE L'ENTITÉ		
Q27	- Avez-vous connaissance des exigences légales, réglementaires/procédurales assujetties à la formalisation de votre structure ? 1= Oui ☐ ; 2= Non ☐ - Si oui, merci de préciser lesquels : - - Etc.	N.B. L'enquêteur devra juste enregistrer les réponses fournies pour besoin d'analyse de la connaissance par la suite. Selon les cas il s'agira de : * Inscription au registre du Commerce et du Crédit Mobilier * Conformité aux exigences fiscales d'existence d'entreprise (carte de contribuable, patente ou impôt libérateur) * Conformité aux exigences sociales d'existence d'entreprise (attestation d'immatriculation à la CNPS ou Attestation de non utilisation du personnel salarié)
III.2. LEGALITÉ DES ACTIVITÉS DE L'ENTITÉ		
Q28	- Avez-vous connaissance des exigences légales, réglementaires/procédurales inhérentes à l'exercice de vos activités dans votre secteur d'intervention ? 1= Oui ☐ ; 2= Non ☐ - Si oui, merci de préciser celles dont vous avez connaissance (apprécier les réponses à l'aune des principales exigences ci-dessous) : - Autorisation d'implanter pour les établissements classés dangereux, incommodes et insalubres ; - Enregistrement en qualité de transformateur au MINFOF (pour les opérateurs de la transformation quel qu'en soit le degré ou la catégorie) ; - Agrément à la profession forestière (Cas des PME exploitant forestiers) ; - Taxation/fiscalité applicable (types d'impôts/taxes à s'acquitter) ; - Etc. - Quelles sont les exigences auxquelles vous avez pu vous conformer, et les documents subséquents qui vous ont été délivrés ?	N.B. L'enquêteur devra estimer les proportions de niveau de connaissance (cf. observation Q4 à Q6)
Q29	- Disposez-vous de sources d'approvisionnement en bois, rebuts ou produits bois (cas des vendeurs) ? 1= Oui ☐ ; 2= Non ☐ - Si oui merci de nous préciser parmi celles proposées ci-dessous : 1=UFA ☐ ; 2=FCles ☐ ; 3= Fctaires ☐ ; 4=VC ☐ ; 5= UTB ☐ ; 6= Autres à préciser	N.B. relever les informations détaillées sur le nom du titre d'exploitation/ source



	Existe-t-il des contrat (s)/convention (s) d'approvisionnement avec lesdits détenteurs, ou disposez-vous des+ documents réguliers d'achat des bois auprès des sources (cas des vendeurs) ? lorsque oui, préciser ?..... ; ;																														
Q30	Quelle est votre quantité moyenne mensuelle de ravitaillement en bois et/ou rebuts (préciser l'unité : Kg, m³, tonne...) ?.....																														
Q31	Quelle est votre quantité moyenne mensuelle de production/de vente (préciser l'unité : Kg, m³, tonne...) ?																														
Q32	Quelles sont les essences que vous utilisez par ordre de préférence ? <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Noms vernaculaires</th> <th>Noms scientifiques</th> <th>Motifs *</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="8">Essences utilisées</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> Motifs* : 1= ☐ Proximité 2= ☐ Très abondant 3= ☐ séchage rapide 6= ☐ demande du marché 4= ☐ Production abondante ; 5= ☐ Pas chère Autres.....		Noms vernaculaires	Noms scientifiques	Motifs *	Essences utilisées																									
	Noms vernaculaires	Noms scientifiques	Motifs *																												
Essences utilisées																															
Q33	Comment assurez-vous le transport des bois acquis et/ou des produits transformés par ces (documents utilisés ?)	L'enquêteur devra dans son rapport établir le niveau d'utilisation des documents sécurisés de transport ou le cas échéant des bordereaux de livraison MIB																													
Q34	Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'exercice de vos activités ?																														
Q35	Comment surmontez-vous ces difficultés ?																														

MERCI POUR VOTRE DISPONIBILITÉ ET VOTRE COLLABORATION

Annexe 4. Liste des personnes interviewées

Nom du répondant	Association Professionnelle	Contacts
Abakar Gomi	ASTRABOLD	699636627
Aboubakar Mohamed	ASVEBOB	678450583
AFOUMOU ELA Emile	ARAS	698398031
AKA'A	AME	696387407
AMBELA Michel	AASC	677953681
Ameyahu Njodzeven	AFNA	697306780
Angoanda Elanga Yanie	ASTRABOIS	694779050
ASSEBE Christophe	AMTMC	675908452
ASSOUMOU Armand	ARAS	694151249
ASSOUMOU Reynaud	AMVN	696075362)
ATEMKENG Elvis	AMTMC	677264317
ATONLEU Claude	ATBO	677557463
BAKINIEN Roger	ANTAV	691550275
BEKEMEN Basile	AEDBY	699978220
BKANDE ETEN Etienne	ANCOVA	677685681
BOUDOUNG Patrick	ANTAV	699061829
DJEUFACK Mathias	AMTMC	672464543
DJOBO ZILI	AVDB	655160377
DONGMO TANDA	YLA	699912261
Dongsi Yves	AFNA	657893041
EBODE ONANA	AMESDJAL	651860047
EDOUDOU Marlise	ANCOVA	670192791
EKOUA Léopold	ARAS	
EMA NDE	AMESDJAL	(679179605
ESSOMBA Marcel	AASC	677423461
ETOUNDI ZOA Yannick	AVDB	691728840
Hamadou	ASVEBOB	696333192
ISSOY Janvier	ANCOVA	675717325

KENGNE Fabrice	YLA	663108743
Kétchalaou Raoul	AFNA	677461943
MALLA MALA Didier	ANTAV	677861809
MBALLA Désiré	ANTAV	-
MBIEMDA David	ACFCAM/CTFC	696988688
MEBENGA Bienvenu	ANTAV	696183437
MOIWOH Richard	ATBO	699968281
Moukolo Bienvenu	AFNA	694914781
NAH ABOMO Jean	AMESDJAL	657529213
NCHEDI Denis ANGONG	AMESDJAL	677260971
NDOUGA Jules	STIEPFS	677365463
NDOUMOU Thomas	AEFNC	677526773
NGOH Chélovert	ATBO	675126317
Nguimkia Célestin	ASTRABOIS	673054565
NKOLO MVELE	ARAS	693930833
NKOUDOU Gisèle Olga	ARAS	
NOUTSA Engelbert	CETRABOIS	699952532
NTANGA Pamphile	FECAPROBOIS	699608871
NYECK NYECK Sylvestre Le Bell	GAFC	
OBAMA Léopold	ANTAV	673029504
OMBANG-LIL Jean Claude	AEDBY	695303538
ONDOUA MENDOU	AMVN	676464341
ONOMO TOBBI	AMVN	654943050)
OUSMAN	AME	695 58 19 33
SAATA Jean	AME	677719843
SEME MBALLA Henry	ARAS	674811142
SIMO Isaac	AMESDJAL	697984878
TALLAK	AME	677 55 37 67
Tabougué Martin	ASTRABOIS	699761542
TCHIAZE Bertrand	AVDB	681588653
TEKEU Michel	ARAS	693558787

TEMAZE ALEXIS	YLA	675198630
Togue Togue Serge	AMB	699360302
TONFACK Etienne	AMTMC	675449248
WANDJA Zacharie	ANEFNTB	677354197
YOUBI Joachim	AMVN	657529026)
ZAME ZAME Jean Marc	AMESDJAL	694905197
ZEH Denis	ARAS	699240181