

Dynamique de responsabilisation des communautés locales dans la gestion des forêts en République Démocratique du Congo

Dynamics of local community empowerment in forest management in the Democratic Republic of Congo

Innocent RAMAZANI MIZABA

Apprenant master en Sociologie
Université de Kisangani
République Démocratique du Congo

Jean-Paul MWASSA MUKANGAMO

Enseignant chercheur
Institut Supérieur de Développement Rural de Walikale
République Démocratique du Congo

Date de soumission : 15/09/2024

Date d'acceptation : 01/11/2024

Pour citer cet article :

RAMAZANI MIZABA I. & MWASSA MUKANGAMO J.P. (2024) « Dynamique de responsabilisation des communautés locales dans la gestion des forêts en République Démocratique du Congo », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 1126 - 1143

Résumé

La gestion des forêts est restée durant de longues années, une affaire exclusive des États et des exploitants industriels, au détriment des communautés locales. Après le sommet de la Terre en 1992, des modèles de gestion communautaire des forêts ont émergés en tant qu'initiatives qui s'appuient sur l'idée que l'implication des communautés locales est incontournable pour parvenir à une gestion durable des forêts. Par ailleurs, en République Démocratique du Congo, seules les entités territoriales décentralisées étaient responsables du développement local. Avec l'avènement de la foresterie communautaire, une nouvelle dynamique s'observe dans la gestion des forêts. Ainsi, cette étude s'inscrit dans la mouvance de la décentralisation démocratique afin d'élucider l'émergence des organisations communautaires dans la gestion des forêts. Il s'agit des concessions forestières de communautés locales. Celles-ci apparaissent comme une nouvelle forme d'organisation qui nécessite le recourt au processus managérial afin d'assurer leur performance. En effet, cette étude montre que de vastes étendus de forêts sont actuellement gérées par les communautés locales en RDC. La réussite de cette gestion communautaire requiert le pilotage de la concession forestière de communauté locale, comme toute autre forme d'organisation classique.

Mots clés : Gestion ; Organisation ; Communautaire ; Décentralisation ; Développement local

Abstract

For many years, forest management remained the exclusive preserve of governments and industrial companies, to the detriment of local communities. After the Earth Summit in 1992, community-based forest management models emerged as initiatives based on the idea that local community involvement is essential to achieving sustainable forest management. Moreover, in the Democratic Republic of Congo, only decentralized territorial entities were responsible for local development. With the advent of community forestry, a new dynamic is emerging in forest management. The aim of this study is to shed light on the emergence of community organizations in forest management, in the context of democratic decentralization. These are local community forest concessions. These appear to be a new form of organization, requiring the use of managerial processes to ensure their performance. Indeed, this study shows that vast tracts of forest are currently managed by local communities in the DRC. The success of this community management requires the steering of the local community forest concession, like any other classic form of organization.

Keywords: Management; Organization; Community; Decentralization; Local Development

Introduction

En Afrique centrale, le processus de décentralisation politique s'est fait parallèlement à des mouvements analogues dans le secteur forestier. Une nette dynamique sur le plan du pouvoir relatif à la gestion des forêts est intervenue. Elle consiste à un transfert du pouvoir du gouvernement central vers des organisations communautaires (Bocci et Mishra, 2021 ; Mizaba et al., 2023). Cependant, la réforme de la gouvernance forestière et la décentralisation dans les pays de l'Afrique sub-saharienne, ont revêtu des formes différentes. Au Cameroun, au Gabon, en République centrafricaine et au Guinée équatoriale, l'on parle des *forêts communautaires* et en République Démocratique du Congo, l'on parle de *Concession Forestière de Communauté Locale* (CFCL). Mais quel que soit le concept utilisé, ces approches offrent toutes la possibilité aux communautés locales d'exercer une forme de pouvoir sur les ressources de leurs terroirs, et tirer par ricochet des bénéfices économiques (Ott Duclaux, 2016).

Dans le souci de se conformer aux exigences internationales visant à consacrer plus de pouvoir aux communautés locales dans la gestion des forêts, la République Démocratique du Congo a entrepris la réforme de son secteur forestier en 2002 (Baraka, 2022). Le pays a notamment offert la possibilité aux communautés locales d'acquérir des titres des Concessions forestières de communautés locales (CFCL) sur les forêts qu'elles détenaient en vertu de la coutume. Cela dans le but d'améliorer les conditions de vies des communautés locales, à travers la gestion durable des ressources forestières. Ainsi, les communautés locales, longtemps mises à l'écart d'une partie importante des décisions sur les forêts, se sont vues offrir la possibilité d'obtenir des droits, des pouvoirs et des responsabilités formelles (Lescuyer et al., 2019).

Deux aspects se dégagent de cette volonté de l'Etat congolais à responsabiliser les communautés locales dans la gestion de forêts. Il s'agit d'abord d'une nouvelle tournure pour booster le développement local qui consiste à mettre en contribution le secteur forestier du pays dans l'amélioration des conditions de vie. Ensuite, c'est une décentralisation inédite au pays, où l'Etat partage le pouvoir et la responsabilité sur les forêts avec des organisations communautaires. En effet, la seule forme de décentralisation que connaissait le pays jusqu'à lors, consistait à une répartition des compétences et des pouvoirs entre un organe étatique central ou national et des collectivités publiques locales (Sanogo, 2023).

Par ailleurs, seules les collectivités publiques locales pilotaient les actions du développement local. Celles-ci jouaient le rôle de mobilisation d'acteurs locaux autour des projets communs.

Au fait toute démarche du développement local était impulsée par les entités territoriales décentralisées de l'Etat (Aissi, 2020 ; Lahya & Bennis, 2023). Cependant, la foresterie communautaire, institue des nouvelles organisations communautaires, qui ont la charge de gérer durablement les forêts et améliorer les conditions de vie des populations à travers une exploitation rationnelle des ressources.

Ainsi, cette étude vise à répondre à la question suivante : *Comment se manifeste la dynamique de gestion des forêts en République Démocratique du Congo ?* Au regard de cette question, l'étude part de l'hypothèse selon laquelle, cette dynamique se manifesterait par la responsabilisation des communautés locales à travers l'institutionnalisation des organes communautaires de gestion des forêts, qui sont les Concession forestière de communauté locale (CFCL).

Pour parvenir à collecter les informations ayant servie à l'analyse dans cette étude, nous nous sommes rapportées à la recherche documentaire. Elle a consisté à exploiter une variété de documents (textes de lois, documents officiels, des rapports d'Organisation non Gouvernementales, des articles scientifiques, des mémoires et des thèses). En outre, nous avons réalisé des entretiens avec des personnes ressources (deux cadres de l'administration locale et provinciale des forêts, huit membres des Organisations non Gouvernementales accompagnant les communautés locales au processus de foresterie communautaire ainsi que quinze animateurs des organes locaux de gestion des Concessions forestières de communautés locales). Ces entretiens ont porté sur des thèmes variés, notamment, le processus de mise en œuvre de la foresterie communautaire en République Démocratique du Congo (RDC), le processus d'acquisition des CFCL et la gestion des CFCL.

Après avoir aborder le cadre théorique, la présente étude s'étale sur deux axes. Le premier consiste à dresser l'état de lieux de la foresterie communautaire en RDC et le deuxième s'atèle sur la nécessité de considérer les Concessions forestières des communautés locales comme des organisations à part entière.

1. Cadre théorique

Nous recourons à la théorie de la gouvernance communautaire, qui permet d'expliquer la nécessité d'impliquer les organisations communautaires dans la gestion des forêts. Généralement, la théorie de la gouvernance est liée avec la théorie des parties prenantes (Oumari, 2022). Comparativement aux organisations classiques, ce que la gouvernance

communautaire remet en question c'est l'hégémonie de l'État dans la prise de décisions sur les affaires publiques, soit une conception de l'action collective fondée sur un seul centre de pouvoir (Spanou, 2003, Bédard, 2015).

Comme théorie, la gouvernance communautaire renvoie à un nouveau modèle d'exercice du pouvoir, celui-ci, n'étant plus la prérogative du seul État. La perspective de la gouvernance communautaire, principalement employée dans les recherches sur les politiques publiques, est une alternative inédite aux théories existantes sur les stratégies d'influence des parties prenantes (Ditil, 2021). La gouvernance communautaire fait référence à la participation et à l'implication d'une communauté dans les prises de décision dans les affaires publiques qui ont un lien avec la communauté elle-même (Totikidis et al., 2005, Rahmawati, 2022). En effet, au-delà de l'État providence, ce que la gouvernance communautaire remet en question c'est l'hégémonie de l'État dans la prise de décisions sur les affaires publiques (Spanou, 2003). Cette théorie valorise alors la mise en place d'institutions relatives à la participation citoyenne et au développement des capacités locales dans la perspective de « rebâtir la société à partir des communautés dynamiques et des individus qui la composent » (Linda & Forgues, 2014).

2. Etat de lieux de la foresterie communautaire en RDC

Une bonne partie des siècles passés fut marquée par des modèles de gestion forestière centralisé par l'Etat (Fournier, 2013). Ainsi, le retour à la foresterie communautaire, est une réaction aux ratés de la centralisation de la gestion, longuement décrié à partir du sommet de la terre de Rio en 1992 (Baynes et al. 2016, Nanfack et al. 2020). En réaction aux exigences internationales, la RDC a entrepris la réforme de sa législation forestière, qui a débouché par la promulgation du Code forestier en 2002, qui consacre la foresterie communautaire à son article 22 (Baraka, 2022).

2.1. Les premières expériences pilotes

Dans le cadre de la mise en application des dispositions de l'article 22 du Code forestier, le gouvernement de la RDC a initié depuis 2007, à travers son Ministère de l'Environnement, Conservation de la Nature Tourisme (MECNT), deux projets pilotes (Maindo & Kapa, 2014). Il s'agit du projet Forêt Communautaire, avec le partenariat du Fonds de Nations-Unies pour l'Agriculture (FAO), sous financement de la Belgique et le projet Forêt des communautés local, avec le partenariat de Forests Monitor, sous financement de la Grande Bretagne (Baraka, 2022).

Ces deux projets ont contribué à l'éclosion du débat autour de la foresterie communautaire en RDC et ainsi d'amorcer les premières réflexions pour le développement de ce concept dans le pays. Ces projets ont en outre posé les jalons pour la formulation des premières moutures des textes réglementaires en la matière ; à la mise en place des cadres institutionnels indispensables à la création et à la gestion des forêts communautaires, qui doivent contribuer à la fois à la gestion durable des forêts et à la lutte contre la pauvreté (Forests Monitor, 2010 ; Maindo & Kapa, 2014).

2.2. Cadre juridique et institutionnel

2.2.1. Cadre juridique

Le fondement juridique et institutionnel de la foresterie communautaire en RDC tient de la Constitution du 18 février 2006 qui reconnaît, à son article 34, la validité des droits issus des coutumes locales (Baraka, 2022). Mais bien avant, le Code Forestier de 2002, consacrait déjà à son article 22, la possibilité pour une communauté locale d'obtenir une concession forestière sur les forêts qu'elle possède en vertu de la coutume. Puis un vide juridique s'est observé jusqu'à 2014, soit 12 ans après la promulgation du Code forestier pour que le pays fixe les modalités d'attribution des concessions forestières aux communautés locales (Vermeulen & Karsenty, 2015)

Ainsi, le code forestier de 2002, le décret 14-018 du 02 août 2014 fixant les modalités d'attribution des CFCL et l'arrêté n° 025/CAB/MIN/ECN-DD/CJ/00/RBM de 2016 portant les dispositions spécifiques relatives à la gestion et à l'exploitation des CFCL, sont les repères importants de la consécration de la foresterie communautaire en RDC (Lescuyer et al., 2019). Outre ce cadre juridique, sur le plan opérationnel, le gouvernement de la RDC s'est doté d'une Stratégie nationale relative à la foresterie communautaire (SNFC) et des outils de mise en œuvre de la foresterie communautaire (Baraka, 2022).

2.2.2. Cadre institutionnel

Du point de vue institutionnel, les forêts de la RDC sont gérées par le Ministère de l'Environnement et Développement Durable (MEDD). Une Division de la Foresterie Communautaire (DFC) a été créée en, 2010, au sein de la Direction de Gestion Forestière (DGF), pour encadrer le processus de la foresterie communautaire à travers le territoire national (Baraka, 2022). Par ailleurs, depuis 2015, le MEDD a mis en place un cadre de dialogue dénommé Table Ronde Multi-Acteurs sur la Foresterie Communautaire (TRMA FC). Cet

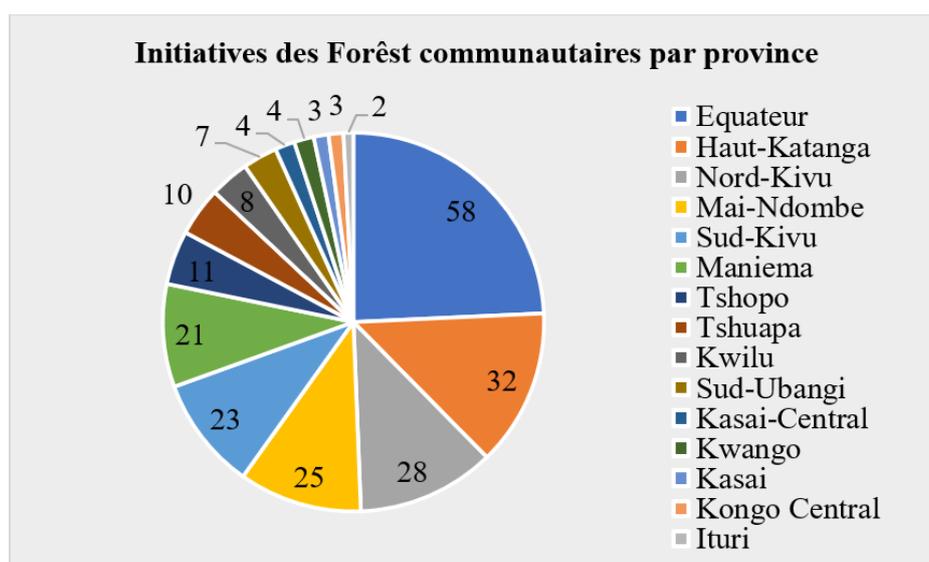
espace de dialogue regroupe les directions du MEDD et d'autres ministères impliqués, ainsi que les délégués des organisations non gouvernementales (ONG) nationales et internationales travaillant sur la foresterie communautaire processus (Vermeulen et Karsenty, 2015).

Outre les MEDD et ses directions, les administrations provinciales et locales, ainsi que les autorités politico-administratives jouent un rôle important dans ce processus (Vermeulen et Karsenty, 2015). Les autorités politico-administratives interviennent sur l'ensemble du processus, notamment l'instruction des dossiers de demande des CFCL et le suivi de la gestion et de l'exploitation de CFCL. Les administrations provinciales, quant à elles, assurent la vérification de la conformité des actes et procédures menées au niveau local et assurent la préparation du projet d'arrêté d'octroi d'une CFCL à la signature par le Gouverneur de Province. Le Conseil Consultatif Provincial des Forêts (CCPF) est aussi mis à contribution, lorsque la forêt sollicitée par une communauté fait l'objet des conflits (Baraka, 2022 ; Buttoud et Batunyi, 2016).

2.3. Etat d'avancement d'attribution des CFCL en RDC

Après la signature du Décret 014 portant fixation des modalités d'attribution des CFCL, plusieurs communautés de la RDC se sont lancées au processus de foresterie communautaire, sous l'accompagnement des ONG nationales et internationales. La figure ci-dessous donne un aperçu général du nombre des CFCL par province de la RDC.

Figure 1. Répartition des initiatives de forêts communautaires par Province



Source : Base des données de la foresterie communautaire en RDC.

Disponible sur <https://rdc.geocfcl.org>, consulté le 25/09/2024

A partir de cette figure, il s’observe que le processus de foresterie communautaire n’est pas mis en œuvre sur toutes les provinces de la RDC. Quinze (15) sur vingt-six (26) sont directement concernées. Ainsi, en termes de nombre d’initiatives des forêts communautaires, la province de l’Equateur vient en tête avec 58 initiatives, suivie de la Province du Haut-Katanga avec 32 initiatives, puis de la Province du Nord-Kivu avec 28 initiatives. Les autres provinces suivent avec un nombre allant de 25 initiatives à 2 initiatives. Ce qui fait un total 239 initiatives sur l’ensemble de la République Démocratique du Congo. Sur ces 239 initiatives, 200 sont accordées aux communautés locales en titre des Concessions forestières de communautés locales. Le tableau ci-après, réparties les initiatives des forêts communautaires selon leur statuts.

Tableau 1. Répartition des Initiatives des forêts communautaires selon qu’ils sont accordées ou en cours

| Provinces | Accordées | Traitement / verification | Total |
|----------------------|------------|---------------------------|------------|
| Equateur | 47 | 11 | 58 |
| Haut-Katanga | 20 | 12 | 32 |
| Ituri | | 2 | 2 |
| Kasai | 3 | | 3 |
| Kasai-Central | 4 | | 4 |
| Kongo Central | 3 | | 3 |
| Kwango | 4 | | 4 |
| Kwilu | 8 | | 8 |
| Mai-Ndombe | 23 | 2 | 25 |
| Maniema | 19 | 2 | 21 |
| Nord-Kivu | 22 | 6 | 28 |
| Sud-Kivu | 23 | | 23 |
| Sud-Ubangi | 6 | 1 | 7 |
| Tshopo | 11 | | 11 |
| Tshuapa | 7 | 3 | 10 |
| Total general | 200 | 39 | 239 |

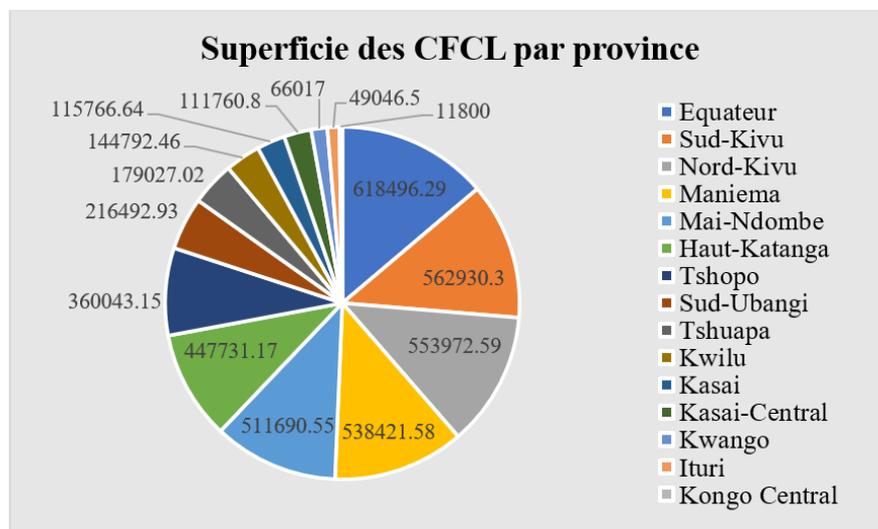
Source : Base des données de la foresterie communautaire en RDC.

Disponible sur <https://rdc.geocfcl.org>, consulté le 25/09/2024

Ce tableau montre que, la province de l’Equateur garde la première place en termes des CFCL attribuées. Elle est suivie par les provinces du Sud-Kivu avec 23 CFCL attribuées, du Nord-Kivu avec 22 CFCL attribuées et du Haut-Katanga avec 20 CFCL attribuées. Ainsi, l’on constate que comparativement au nombre d’initiatives de forêts communautaires, les provinces du Haut-Katanga et du Nord-Kivu qui venaient à la deuxième et troisième position, sont dépassées par la Province du Sud-Kivu qui prend la deuxième place en termes des CFCL

attribuées. Par ailleurs, il se constate une disparité entre le nombre d'initiatives de forêts communautaires et la superficie couverte. La figure ci-dessous illustre ce phénomène.

Figure 2. Superficie des CFCL par province



Source : Base des données de la foresterie communautaire en RDC.

Disponible sur <https://rdc.geocfcl.org>, consulté le 25/09/2024

Dans l'ensemble, les 239 initiatives de forêts communautaires couvrent une superficie de 4 487 988.98 hectares. Outre la province de l'Equateur qui garde la première place quant au nombre d'initiative, des CFCL accordées et de superficie couverte, il se constate une forte disparité dans les autres provinces. En effet, la province du Sud-Kivu, cinquième en nombre d'initiative occupe la deuxième place en termes de superficie couvertes par les CFCL. La province du Nord-Kivu par ailleurs a gardé la troisième place quant au nombre des initiatives et de superficie. La province du Maniema, bien qu'ayant un nombre réduit d'initiatives, dépasse la province de Mai-Ndombe en superficie, même si celle-ci a un nombre supérieur d'initiative.

3. De la nécessité de considérer les Concessions forestières des communautés locales comme des organisations

3.1. Concession forestière de communautés locale (CFCL) : quid ?

La Concession forestière de communauté locales est une portion des forêts attribuée gratuitement et perpétuellement à une communauté locale par l'Etat, sur la base des forêts qu'elle possède régulièrement en vertu de la coutume (Nyange, 2014, Karsenty, 2017), en vue de son utilisation, sous toutes les formes, pour la satisfaction de ses besoins vitaux, avec l'obligation d'y appliquer des règles et pratiques de gestion durable (Karsenty et Vermeulen,

2016). Ainsi, la CFCL constitue un outil de gouvernance locale pour matérialiser et renforcer le processus de décentralisation forestière. Cependant, ce modèle fait face à d'importants défis de gestion. Ce qui impacte leur performance dans l'accomplissement de la mission de la CFCL. D'où la nécessité de recourir aux principes de management pour une bonne gestion de la CFCL.

3.2. La CFCL : de l'action collective à l'organisation

De toutes les formes des organisations (publiques, privées, à but lucratif et non lucratif), les organisations communautaires sont toujours associées dans la littérature, tantôt comme pratique sociale, comme méthode d'intervention en service social, et comme modèle normatif d'intervention (RQIIAC, 2020, Duperré & Turcotte, 2008). Cependant, lorsque plusieurs individus se regroupent pour réaliser un but commun, on dit qu'ils mènent une action collective. Dans les sociétés modernes, l'action collective s'inscrit le plus souvent dans des organisations. Une organisation peut être définie comme un ensemble humain organisé et finalisé. L'organisation se caractérise par une structure et une finalité (Plane, 2023). De par leur fonctionnement, la CFCL répond à plusieurs éléments caractéristiques d'une organisation.

3.2.1. Caractéristiques organisationnelles de la CFCL

Pour caractériser la CFCL comme une organisation, nous recourons à 7 éléments fondamentaux, repris dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2. Eléments caractéristique de la CFCL comme organisation

| Caractéristiques | Situation de la CFCL |
|------------------------|---|
| Type d'organisation | Organisation communautaire |
| Finalité | Lucrative et non lucrative (mixte) |
| Taille | Petite et Moyenne entreprise |
| Nature de l'activité | Production des biens marchand à travers l'exploitation des ressources forestière |
| Répartition du pouvoir | Existence d'organe de décision, de gestion, de contrôle, de suivi-contrôle et d'arbitrage |
| Les ressources | Ressources humaines, ressources matérielles (forêts et toutes ses ressources) |
| Statut juridique | Organisation communautaire |

Source : Auteurs

De toutes les caractéristiques de la CFCL, nous allons nous atteler ici sur la répartition du pouvoir. Cela parce que c'est au niveau de la structure organisationnelle qu'il faut travailler pour améliorer la performance de la CFCL dans l'atteinte de sa mission.

3.2.2. Des modalités organisationnelles

Pour assurer la meilleure gestion de la Concession forestière de communauté locale, le législateur congolais accorde la possibilité à toute communauté locale de s'organiser, soit en une association sans but lucratif, soit en une société coopérative ou sous forme d'un comité de développement local. A cet effet, la communauté attributaire d'une concession forestière a la latitude soit d'instituer une entité distincte de gestion, soit d'adopter une organisation interne conformément aux dispositions des articles 5 à 18 de l'Arrêté ministériel n° 025/CAB/MIN/ECN-DD/CJ/00/RBM/2016 DU 09 février 2016, tout en se référant aux us et coutumes locales.

Selon l'arrêté ministériel précité, l'organisation interne de gestion d'une concession forestière comporte les organes ci-après qui se partagent le pouvoir : une Assemblée communautaire, un Comité local de gestion, un Comité local de contrôle et de suivi-évaluation et un conseil des sages.

❖ Assemblée communautaire

C'est l'organe de délibération et de prise de décision. En tant qu'organe suprême, elle décide sur les orientations des options stratégiques pour le développement de la CFCL et du développement local, conformément aux mécanismes internes de fonctionnement. Elle est compétente pour :

- ✓ Identifier les membres de la communauté ;
- ✓ Adopter, à travers un règlement intérieur, les règles relatives à son propre fonctionnement, à celui du conseil des sages et du comité local de gestion ;
- ✓ Adopter, conformément à la réglementation en vigueur et aux us et coutumes, les règles pratiques de gestion et de contrôle de la concession forestière de communauté locale ;
- ✓ Veiller à l'équilibre des organes de la communauté tant dans leur représentativité que dans leur fonctionnement ;
- ✓ Mettre en place les organes de gestion de la concession forestière de communauté locale ;
- ✓ Elire les membres du comité local de gestion ;
- ✓ Valider les délimitations de la concession forestière de la communauté locale ;

- ✓ Approuver la déclaration d'exercice de la personnalité juridique à déposer auprès de l'autorité compétente ;
- ✓ Valider les programmes, projets, planifications liées à la gestion de la concession forestière de la communauté locale et au développement de la communauté locale ;
- ✓ Prendre toute décision importante en matière de protection de l'environnement, d'utilisation et de gestion des ressources forestières, notamment en ce qui concerne l'adoption de programmes périodiques d'activités et l'approbation des rapports de gestion ;
- ✓ Approuver les rapports narratifs et financiers du comité local de gestion.

L'Assemblée communautaire comporte comme membre, le chef de la communauté et les membres du conseil des sages ; les personnes adultes unies par des liens de solidarité clanique ou parentale et résidants habituellement sur les terres régulièrement possédées par la communauté locale ; mais aussi les personnes physiques cooptées, notamment en raison de leur volonté explicite de s'établir sur le territoire de la communauté locale et de contribuer d'une manière quelconque au développement de la communauté. Font également partie de l'Assemblée communautaire sans voix délibérative, les membres des comités locaux de gestion et de contrôle et de suivi-évaluation.

Le fonctionnement, le mode de décision et toute autre question liée à l'accomplissement de son mandat ainsi qu'à la bonne gestion de la concession forestière de la communauté doivent être régis par un règlement intérieur que chaque communauté doit adopter en tenant compte des règles de droit existantes ainsi que de ses propres us et coutumes.

❖ **Comité local de gestion**

C'est l'organe exécutif et technique chargé d'assurer la gestion quotidienne de la CFCL, conformément aux résolutions et aux orientations formulées par l'Assemblée Communautaire auprès de laquelle il rend compte de ses actes. Il assure également la gestion du fonds de développement communautaire.

Il est composé de neuf (9) membres au maximum désignés par l'Assemblée communautaire. Sa composition doit être représentative du genre, des groupes socioprofessionnels membres de la communauté locale. Son mandat est de cinq ans renouvelables une seule fois. Le Comité local de gestion comporte un président, un vice-président, un trésorier, un responsable du fonds

de développement communautaire, un secrétaire, un responsable technique, un chargé de communication et trois (3) conseillers. Les attributions de chacun des membres sont fixées par le règlement intérieur.

❖ **Comité local de contrôle et de suivi-évaluation**

Il est chargé d'assurer le suivi et l'évaluation des activités de gestion de la CFCL. Le suivi-évaluation porte notamment sur l'application conforme des mesures de gestion durables telles que déterminées par la communauté locale, les règles de gestion durable des ressources forestières, la tenue du fonds de développement communautaire, le contrôle des limites, et le respect des modes de partages des revenus résultant de l'exploitation de la CFCL. Il vérifie les comptes de la communauté conformément à la réglementation en vigueur et à son règlement intérieur.

Il est composé des représentants des différentes composantes de la communauté locale en raison d'une personne par composante et des personnes-ressources choisies en fonction de leur expertise. Le nombre de personnes-ressources choisies ne peut être supérieur au quart (1/4) du nombre total de membres du comité. Le président du comité local de contrôle et de suivi-évaluation est désigné par l'Assemblée communautaire parmi les représentants des composantes. Une personne-ressource ne peut accéder à la fonction de président. L'organisation et le fonctionnement du Comité local de contrôle et de suivi-évaluation doivent être conformes aux us et coutumes de la communauté locale et à son règlement intérieur. Il est composé d'au moins cinq membres élus par l'Assemblée communautaire (président, vice-président, trésorier, secrétaire et conseillers), et rendra compte au conseil des sages et à l'Assemblée communautaire. Les attributions de ses membres, ses règles de fonctionnement et de décision ainsi que d'autres règles indispensables à une bonne gestion de la concession sont fixées par le règlement intérieur de la communauté.

❖ **Conseil des sages**

C'est l'organe de consultation, de prévention et de règlements des conflits liés à la gestion, à l'utilisation et à l'exploitation de la concession et au partage des bénéfices qui en résultent. Il prend ses avis sur la gestion de la concession, son exploitation, sur la mise en œuvre du plan simple de gestion, ainsi que sur le partage des bénéfices qui en résultent. Il est composé de (d'un) :

- ✓ Président choisi parmi les notables, les chefs de clan, lignée, famille, village, ...
- ✓ Notables et acteurs sociaux de la communauté locale ;
- ✓ Les élites et autres personnes désignées en fonction de leurs connaissances et conformément aux us et coutumes, et dont le nombre ne peut être supérieur au quart (1/4) du nombre total des membres de celui-ci.

Eu égard aux caractéristiques organisationnelles de la CFCL, il est important que celle-ci soit piloter de manière cohérente pour s'assurer de l'atteinte de ses objectifs. L'usage du management devient alors primordial (Muhindo, 2022). Ainsi la réussite de la décentralisation forestière en République Démocratique du Congo, nécessite une conception renouvelée du management. Cela d'autant plus qu'avec l'avènement des Concessions forestières de communauté locale et leur forme organisationnelle, l'application stricte du processus managérial au-delà même des préceptes du New Public Management (Belaraj & Oukassi, 2020) doit être de rigueur.

La performance de la CFCL nécessite que les dirigeants à chaque niveau des organes de gestion (assemblée communautaire, comité local de gestion, comité de contrôle, ...) soient des véritables manager. La littérature de gestion a longtemps été dominée par l'inventaire des tâches de management fondé sur l'énoncé Fayollien des activités de la fonction administrative (Plane, 2023). Le contexte de la décentralisation forestière en République Démocratique du Congo, nécessite des adaptations propres aux réalités locales pour permettre à la nouvelle structure (CFCL) d'atteindre ses objectifs. Ce qui implique le rejet des prescriptions uniques et standards de management et du style de leadership. En effet, les auteurs soutiennent qu'il n'y a pas de style idéal de management (Plane, 2019). La performance d'une organisation dépend de la capacité d'adaptation de sa structure aux contraintes contextuelles ou environnementales (Zineb, 2017, Robins et al., 2017, El Bakkouchi et al., 2023).

Conclusion

La République Démocratique du Congo a connu une renaissance de la démocratie, caractérisée par des initiatives de décentralisation administrative et démocratique. La décentralisation administrative concerne le transfert de pouvoirs vers des entités territoriales décentralisées. Par ailleurs, le pays s'est lancé vers une décentralisation démocratique afin de répondre aux exigences d'une meilleure gestion des ressources naturelles, parmi lesquelles les forêts.

A travers cette étude, nous avons démontré la dynamique qui s'opère dans la gestion des forêts en RDC, notamment avec l'émergence d'une décentralisation du pouvoir de gestion entre le Gouvernement central et les communautés locales. Ainsi, la Concession forestière de communauté locale (CFCL) apparaît comme une nouvelle structure de gestion que le processus de décentralisation forestière occasionne. De ce fait, l'étude montre que la forme organisationnelle de cette dernière nécessite la prise en compte du processus managérial pour favoriser l'atteinte de ses objectifs. Ceux-ci consistent pour les communautés locales, à gérer durablement les ressources forestières de leur terroir et améliorer leurs conditions d'existence.

L'apport de cette étude réside dans le fait qu'elle démontre l'émergence des nouvelles structures de gestion des forêts aux côtés de l'Etat et des organisations privées. En effet, l'étude montre que près de quatre millions d'hectares de forêts sont gérées par les communautés locales à travers 200 CFCL. Ce qui est inédit, c'est le fait que, la présente étude décrit la structure organisationnelle de la CFCL en parallèle avec les organisations classiques (entreprise, administration publique) et met au centre de la réflexion, la nécessité de considérer la CFCL comme une organisation communautaire. Ainsi, l'implication managériale de cette étude ressort dans le fait de considérer la structure organisationnelle de la CFCL, comme facteur pouvant permettre le pilotage de cette dernière comme une organisation mixte (lucratif et non lucratif). De ce fait, l'étude se jette dans le rouage de la science de gestion en montrant la nécessité de considérer la CFCL comme une nouvelle forme d'organisation communautaire.

La principale limite de cette étude tient du fait qu'au-delà de la description des différents organes de gestion de la CFCL, l'étude ne montre pas comment ceux-ci fonctionnent concrètement sur le terrain. Il est alors indispensable pour des recherches futures, de mener des études de cas, afin d'évaluer les capacités des communautés locales dans la gestion des forêts.

BIBLIOGRAPHIE

Aissi Yuma, E. (2020). Gouvernance locale et développement local de la Province de la Tshopo. *Revue Internationale du chercheur*, Volume 1 : Numéro 4, pp : 777- 794.

Baraka Lucungu, P. (2022). *Les concessions forestières des communautés locales : Acceptabilité sociale et enjeux pour une gestion durable des forêts en République démocratique du Congo*, Thèse de doctorat en Sciences forestières, Université Laval, Québec, Canada, 120 p.

Baynes, J., Herbohn, J. & Dressler W. (2016). Power relationships: Their effect on the governance of community forestry in the Philippines. *Land Use Policy*, vol. 54, pp. 169-176. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.01.008>

Bédard, M.O. (2015). *Conditions pour une gestion en commun des ressources forestières entre les communautés, l'état et les marchés, construire de nouveaux communs*, Mémoire de Maîtrise en environnement, Université de Sherbrooke, 173 p. <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/6614?show=full>

Belaraj, A & Oukassi, M. (2020) « Le nouveau management public : vers une bonne gouvernance des établissements publics » *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, Vol. 4, N°3, pp.96-122.

Bocci, C. & Mishra K. (2021). Forest Power: The impact of community forest management on female empowerment, *Ecological Economics*, vol. 187, n° 4. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921800921001634?via%3Dihub>

Buttoud, G., & Batunyi, FK. (2016). La plateforme multi-acteurs comme outil de gouvernance des forêts. In G. Buttoud, J-C. Nguingiri (dir), *La gestion inclusive des forêts d'Afrique centrale : de la participation au partage des pouvoirs*. (pp.157-170). Libreville/Bogor: FAO/CIFOR.

Ditil Moussa Palenfo et Duport, M. (2021). Gouvernance communautaire et régulation sociale dans l'industrie minière burkinabé. In D. Muriel, Noguera, F., Vallade, D., Zogning, F., Plane, J.M. *La gouvernance dans tous ses états*, pp. 252-278. Edition management et société ems, Caen.

Duperré, M & Turcotte, D. (2008). *L'organisation communautaire en mutation. Étude sur la structuration d'une profession du social*. Presse de l'Université Laval.

El Bakkouchi, Y., Zemmouri, B., & El Bakkouchi, M. (2023). L'impact de la structure organisationnelle sur la performance organisationnelle dans le contexte du nouveau projet d'organigramme des universités Marocaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(5-2), 391-406. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8418627>

Fapa Nanfack, R., Gélinas, N., Bobo, K.S., Asselin, H., Hiol, F. Atole Ntatsoula, C. (2020). Déterminants de la gouvernance forestière dans les forêts communautaires de l'Est-Cameroun. *Bois et Forêts des Tropiques*, vol. 343, pp. 53-66. DOI : <https://doi.org/10.19182/bft2020.343.a31713>

Forests Monitor (2010). Développement de la foresterie communautaire en République Démocratique du Congo, Rapport d'activité et de résultats.

Jason, F (2013). *Facteurs de succès et contraintes à la foresterie communautaire : étude de cas et évaluation de deux initiatives*, Mémoire de maîtrise en Environnement, Université du Québec à Montréal, 147p.

Karsenty, A. (2017). The World Bank's endeavours to reform the forest concessions' regime in Central Africa: Lessons from 25 years of efforts. *International Forestry Review*, 19(S2): 64-79. https://www.cfa-international.org/international_forestry_review.php

Karsenty, A., & Vermeulen, C. (2016). Toward concessions 2.0 in Central Africa Managing overlapping rights between industrial concessions and community forestry. *Perspective*, (38), 1-4. DOI:[10.19182/agritrop/00015](https://doi.org/10.19182/agritrop/00015)

Lahya S. & Bennis L. (2023). Le renforcement des capacités des associations, facteur de développement local. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. Volume 6 : Numéro 2, pp : 687-704.

Lescuyer, G., Kakundika, T.M., Lubala, I. M., Shabani Ekyamba, I., Tsanga, R., Cerutti, P. O. (2019). Are community forests a viable model for the Democratic Republic of Congo? *Ecology and Society*, vol.24, n° 1. URL : <https://www.jstor.org/stable/26796901>

Linda, C. & Forgues, E. (2014). *Gouvernance communautaire et innovations au sein de la phanophonie néobrunswickoise et ontarienne*. Presse de l'Université Laval, Québec.

Maindo, A. et Kapa, F (2014). *La foresterie communautaire en RDC : premières expériences, défis et opportunités*. Tropenbos International R D Congo, Kisangani/Wageningen.

Muhindo Syahava, R. (2022). *Management et organisation des entreprises. Théorie, pratique pour la performance organisationnelle en RD. Congo*. Editions Universitaires Européennes. Berlin.

Nyange, M. (2014). *Participation des communautés locales et gestion durable des forêts : Cas de la Réserve de la Biosphère de Luki en République Démocratique du Congo*. PhD thesis. Université Laval, Québec, Canada. <https://corpus.ulaval.ca/entities/person/e063d893-bc06-4407-95dd-6688441bbdcf>

Ott Duclaux-Monteil, C. (2016). L'environnement juridique est-il propice à la gestion inclusive ? Le contexte légal de la foresterie communautaire en Afrique centrale, in: Buttoud, G.,

Nguingui, J.C. (Eds), *La gestion inclusive des forêts d'Afrique centrale : passer de la participation au partage des pouvoirs.* (pp. 81-92). FAO-CIFOR, Libreville-Bogor.

Plane, J.M. (2023). *Théorie des organisations.* 6^{ème} éd. Paris, Dunod.

Plane, J.M. (2019). *Management des organisations. Théories, concepts, performances,* 5^{ème} édition, Paris, Dunod.

Rahmawati (2022). Model community governance Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa. *Jurnal Ilmiah administrasi dan Sosial*, Vol. 17, N°2. <https://ejournal-satyanegara.ac.id/index.php/satyanegara/article/view/31>

Ramazani Mizaba, I., Mampeta Wabasa S. et Kakelengwa Mbilizi B. (2023). Foresterie communautaire et autonomisation des communautés locales dans la gestion des forêts à Walikale (R.D. Congo). *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement*, 23 (11) 2. DOI : <https://doi.org/10.4000/vertigo.41251>

Robbins Stephen, P., Coulter, M. & DeCenzo, D. (2017). *Management. L'essentiel des concepts et des pratiques*, 10^{ème} éd., Pearson-France, Paris, 632p.

RQIIAC_Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CISSS et CIUSS (2020), *Pratiques d'organisation communautaire dans les établissements de santé et de services sociaux au Québec, édition actualisée*, Presse de l'Université du Québec.

Sanogo, B. (2023). Acquis et contraintes de la décentralisation sur le développement local du Cercle de Sikasso au Mali. *Revue Internationale du Chercheur*. Volume 4 : Numéro 1 » pp : 487- 507.

Spanou, C. (2003). « Abandonner ou renforcer l'État wéberien? ». *Revue française d'administration publique*, Vol.1 N°.105-106. URL: <https://shs.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique?lang=fr>

Totikidis V, Armstrong A.F & Francis R.D (2005). The Concept of Community Governance: *A Preliminary Review*. GovNet Conference - Contemporary Issues in Governance. Monash University, Melbourne.

Vermeulen, C. et Karsenty, A. (2015). Les concessions forestières des communautés locales : une avancée potentielle pour la foresterie sociale en RDC. In S. Marysse, J. O. Tshonda (dir), *Conjonctures congolaises 2014. Politique, territoires et ressources naturelles : changements et continuités.* (pp. 97-112). L'Harmattan, Paris/Tervuren.

Zineb, I. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectis/Proyèctica/Projectique ?* Vol. 2, N°17, pp. 93-103. <https://shs.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93?lang=fr>