

ETUDE SOCIO-ECONOMIQUE DE LA BASE VIE DE MBANG

**Coopération financière COMIFAC - Allemagne
Programme de «Promotion de l'exploitation certifiée des forêts »
COMIFAC/KFW
Projet N° BMZ: 2008 66 707**



en coopération avec



**Votre interlocuteur
à GFA Consultant Group GmbH est**

Romain LORENT

**Coopération financière COMIFAC - Allemagne
Programme de «Promotion de l'exploitation certifiée des forêts »
COMIFAC/KFW
Projet N° BMZ: 2008 66 707
PPECF**

ETUDE SOCIO-ECONOMIQUE DE LA BASE VIE DE MBANG

**Rapport Public
Novembre 2013**

**Auteur:
OREADE – BRECHE
Mail : oreade-breche@oreade-breche.fr**

Address
GFA Consulting Group GmbH
Eulenkrogstraße 82
D-22359 Hamburg
Germany
Phone +49 (40) 6 03 06 – 211
Fax +49 (40) 6 03 06 - 119
Email: afrika@gfa-group.de

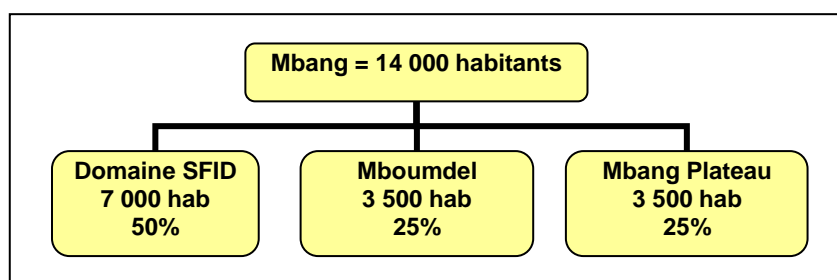
I. Le bilan social, économique et institutionnel

Mbang, un village forestier

Sur le plan administratif, Mbang est le Chef-lieu d'un arrondissement qui dépend du Département de la Kadey qui a pour Chef-lieu Batouri ; lui-même étant l'un des Département de la Région de l'Est Cameroun. La ville de Mbang est ainsi composée de deux principaux regroupements spatiaux : Mbang Plateau qui peut être considéré comme le quartier administratif et résidentiel de l'autorité administrative, et Mboumdel qui abrite les différents camps de la SFID et le reste des populations riveraines de l'agglomération. Vue sous cette optique, il ne nous a pas été possible d'avoir la démographie de la ville de Mbang, faute de données disponibles et fiables. Mais les données de 2010 du recensement général de la population et de l'habitat (RGPH) estiment que la région de l'Est dont Mbang fait partie, est l'une des régions les plus faiblement peuplées du Cameroun avec une population totale de 801 968 habitants, soit 4,1% de la population du Cameroun, et une densité de 0,74 habitants/ha.

La population de Mbang est composite. Mais pour ce qui spécifiquement de Mboumdel, le plan d'aménagement de l'UFA 10 056 qui en fait un village riverain de la SFID a évalué sa population à 4.750 habitants, composée de Mezime et de Baka (populations autochtones i.e. Bantou + peuples autochtones) auxquels il faut ajouter les travailleurs de la SFID et des administrations diverses, et des élèves issus des horizons divers du Cameroun. Mais aujourd'hui, Mboumdel semble être réduit à tout ce qui, à part Mbang Plateau, est le quartier ou le village situé en contrebas de l'usine et qui est hors camps.

Lors que les lotissements ont été construits par la SFID, le village attenant était alors marginal. L'absence de dispositifs de gestion a conduit au fil des ans à un envahissement progressif des camps, qui n'étaient pas clôturés ni contrôlés, par une population locale mais aussi immigrée attirée par l'activité forestière. La forte croissance démographique de Mboumdel est liée à l'opportunité économique prédominante de la SFID qui emploie 580 personnes et par conséquent concerne directement 4000 habitants et impacte indirectement plusieurs autres milliers d'habitants par le biais de la sous traitance et autres activités connexes. On peut estimer ainsi de 12 à 15 000 la population réelle de l'agglomération de Mbang.



Estimation de population (projection)

Le domaine SFID

Le parc immobilier des employés SFID est constitué de 254 logements répartis en 5 camps autour du site industriel de la scierie, le long d'un axe matérialisé par une route de desserte dédiée. Cet ensemble forme une zone habitée discontinue qui constitue l'armature du village de Mboumdel qui est en fait la partie basse de Mbang, le chef-lieu de

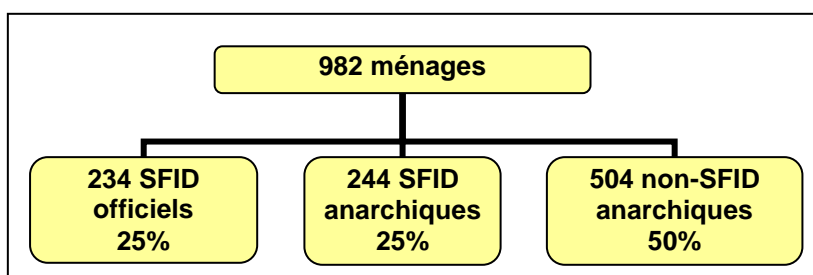
l'Arrondissement. Une partie de ce parc est aujourd'hui à réhabiliter, et au regard du contexte local, différents scénarios peuvent être envisagés (objet de ce rapport).

Un statut d'occupation problématique

Environ 250 employés SFID dits « anarchiques » occupent informellement les camps SFID, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas fait de demande ni obtenu d'autorisation de s'installer dans ces camps. Enfin, une population non-SFID anarchique, équivalente à la population SFID (soit 500 ménages) occupe illégalement les camps, au sens où la SFID est le titulaire privé et de fait responsable de la mise en valeur des terrains, de leur aménagement, mais aussi de ses occupants.

Les non-SFID anarchiques occupent depuis plusieurs années des terrains où ils sont devenus propriétaires de leurs murs et parfois louent des chambres à d'autres personnes ; ils peuvent également disposer de parcelles cultivées.

Les SFID officiels ont aussi accueilli de nombreux SFID anarchiques en réaménagement leur parcelle d'origine.



Répartition des ménages dans les camps (d'après données HSE juin 2012)

II. Les enjeux des camps

La gestion du patrimoine immobilier de la SFID à Mbang soulève à la fois la question de la responsabilité sociale de l'employeur, de sa compétence propre en matière de gestion immobilière et du coût global (investissement + fonctionnement).

Aujourd'hui, la SFID se trouve dans une situation de gestionnaire de parc locatif sans en avoir ni les ressources internes, ni l'objectif social. Cependant, la maîtrise du parc est un atout majeur pour garantir le niveau de prestation de confort requis par la loi et la certification FSC.

La charge administrative et financière que représente la gestion du parc ne doit pas conduire la SFID à se « débarrasser » de son patrimoine. Il serait très aléatoire d'envisager de transférer la propriété des cases actuelles aux employés car cela signifierait à terme une dégradation du niveau de confort et de standards et donc une contre performance sociale. En effet, le relatif « laisser-faire » des dernières décennies a conduit à un imbroglio de pratiques et de modes d'occupations qui rendent irréaliste l'option de transférer, même progressivement, la propriété des murs aux employés. La responsabilisation des habitants est loin d'être optimale, les comités de gestion sont inopérants, et les comportements d'assistanat sont trop ancrés pour imaginer ce transfert aux ménages sans risquer une dégradation rapide des conditions de logement. D'autre part, le transfert de propriété des maisons ne résoudrait pas la question de l'habitat informel des SFID anarchiques qui sont des résidents du domaine et dont la SFID se trouve par conséquent responsable.

Le parc locatif SFID est captif et artificiel : il dépend entièrement de la présence de la SFID à Mbang où le marché locatif est quasiment nul.

Les employés retraités ne resteront probablement pas sur place et aspirent à construire une maison sur une parcelle dans leur région d'origine. S'ils deviennent propriétaires d'une case SFID, ils ne trouveront certainement pas d'acheteur lors de leur retraite car il n'existe pas de demande extérieure privée. On connaît mal la capacité d'épargne des employés SFID ni leur motivation à devenir propriétaire de leur maison. On ne peut pas obliger les employés à acheter leur maison, sauf à leur proposer un plan d'épargne logement d'entreprise ou de location-vente subventionné, ce qui paraît très ambitieux et décalé dans un contexte où le nantissement (ou la garantie hypothécaire) se heurte à la difficulté d'évaluer la valeur vénale des biens immobiliers.

Aucune action de régularisation ou de mise aux normes ne pourra être entreprise sans une politique rigoureuse de renégociation des statuts d'occupation, de solde de tous comptes des situations antérieures, et l'élaboration d'un cadre réglementé réaliste. Cela implique une méthode de travail dans la concertation et la transparence, afin de garantir équité et efficacité des budgets alloués à ce volet social. L'invasion anarchique des camps doit être jugulée par le déguerpissement des populations illégales. L'enjeu est donc de limiter les conflits avec les non-SFID anarchiques qui peuvent avoir des revendications légitimes en termes d'accès aux services de base ou de dédommagements (certains ont investi dans la construction de cases et sont des propriétaires), ainsi qu'aux riverains du village qui dépendent économiquement de la SFID et utilisent aussi les services de base. Cependant, ils ne peuvent prétendre à des dédommagements financiers. On imagine pourtant la faible solvabilité de ces ménages qui éprouveront de grandes difficultés à se recaser dans le domaine national (communal) sans soutien. Il faudra donc dans la négociation bien préciser le cadre légal, les mesures compensatoires et les aides en nature.

Le financement du plan de réhabilitation doit être évalué dans une perspective d'économie et d'investissement. Cela passe par un travail préalable de comptabilité analytique des dépenses liées à la construction, la gestion et la maintenance du parc immobilier, ainsi que des services de base attachés. La connaissance de ces coûts réels doit permettre de rendre visible les efforts déjà consentis par la SFID envers ses employés, de rationaliser certains postes budgétaires et de planifier des investissements fléchés en priorité pour les employés SFID. Les contributions en nature sont considérables et doivent figurer clairement dans le décompte des avantages des fiches de salaires, ceci afin de responsabiliser les employés et valoriser comptablement dans le bilan annuel de la FID, le budget global alloué au volet logement. Le futur plan d'investissement doit procéder de cette clarification et s'inscrire dans un calendrier d'amortissement qu'on calera opportunément sur le plan stratégique d'entreprise.

L'analyse des hypothèses d'intervention milite pour une augmentation de l'autonomie de gestion dans chaque camp en même temps qu'une densification de population dans un nombre réduit de sites. En effet, la fourniture de service et leur maintenance seront d'autant plus efficaces et moins onéreuses qu'elles s'adresseront à un quartier compact et homogène. Aujourd'hui, chaque camp possède un historique de développement propre et un profil d'occupation différent, bien qu'ayant une même forme de lotissement. Cela s'explique par la proximité ou non avec le village d'origine, la topographie, l'entente des résidents SFID avec les « envahisseurs ». Il sera important de tenir compte des liens sociaux pour reformuler un mode de gestion des sites qui convienne aux besoins et aux capacités de chacun, dans une logique de responsabilisation croissante.

Le rôle des comités de camps doit être reconsidéré dans un plan de gestion qui délègue certains services de base (électricité en cogénération), ou les contractualise à des GIC (déchets), ou encore les délivrent en régie directe (eau).

III. Diagnostic des atouts et faiblesses de la situation présente

Les atouts

- Une volonté affirmée de développement durable
La SFID s'est engagée depuis plusieurs années dans la gestion durable des forêts et a compris les implications sociales pour le logement de ses employés.
- Une bonne disposition du personnel local
Les cadres sont clairement motivés et disponibles pour enclencher un plan d'amélioration de l'habitat.
- Des dépenses conséquentes pour l'amélioration des logements
La SFID accorde un budget très important au parc sans en mesurer l'impact
- La mise à disposition des déchets de scierie
Un gisement encore sous exploité de matériaux et de combustible directement utilisables pour le programme de réhabilitation.
- Des initiatives de développement local encourageantes
Certaines actions du Fond de Développement Local (qui reste à perfectionner) sont concernées par le volet habitat et peuvent trouver leur place dans le dispositif.
- La maîtrise des décisions
Tant que la SFID maîtrise le foncier et les maisons, un programme de réhabilitation durable du parc est viable.
- Une réputation de sérieux
La SFID bénéficie d'un capital de confiance qui lui permet de proposer un plan d'action qui fera consensus.

Les faiblesses

- Un « laisser-faire » trop ancien
Le passif social et spatial dans les camps doit être apuré. De mauvaises habitudes et des « droits acquis » risquent d'alourdir les modalités du programme de réhabilitation.
- L'absence de personnel dédié
La gestion à vue du parc doit cesser avec le recrutement de personnel ad hoc, à plein temps. L'ampleur et la complexité du parc doit être confié a des professionnels.
- Démobilisation des acteurs et des usagers
Les habitants se complaisent dans des habitudes d'assistanat, les responsabilités sont floues et diluées. Le management de la SFID est à renforcer.
- Des revendications jamais satisfaisantes pour les employés
Le niveau de prestation, pourtant relativement bon par rapport au contexte, n'est pas perçu positivement par les employés qui réclament toujours plus.

IV. Les opportunités et les menaces liées à cette situation

Les opportunités

- Une convergence de projets annexes mais complémentaires
La mission constate de nombreux efforts (et sollicitations) de la SFID envers les populations locales, dans le cadre de ses obligations de contribution au développement local. Il est souhaitable de les mutualiser avec le programme de réhabilitation du parc de logements qui participe à l'amélioration du cadre de vie bâti des employés mais aussi des riverains.
- Des expérimentations de modèle de gestion (délégation de service)
La réforme nécessaire de la gestion des parcs et des services de base invite à une réflexion sur les modes de délégation ou de contractualisation afin de viser à un recouvrement des coûts et une décharge de gestion directe par la SFID. On pense notamment à l'eau, mais aussi à des activités génératrices de revenus liées à la filière habitat.
- Des financements internationaux mobilisables
L'amélioration des performances sociales des entreprises forestières mobilise l'intérêt des agences internationales. Le volet habitat est peu pris en compte alors qu'il est fortement impactant sur l'environnement : c'est un secteur sous estimé pour lequel une démarche d'anticipation est possible.
- Une stratégie d'envergure de recyclage des déchets
La réflexion engagée par la SFID sur la valorisation des déchets de scierie doit inclure le potentiel de la filière bois d'œuvre et construction. Les gisements d'économie ne sont pas négligeables, au-delà du programme de réhabilitation.

Les menaces

- Des conflits potentiels avec les non-SFID anarchiques
Le déguerpissement des populations anarchiques est inévitable et potentiel source de conflit si le programme ne prépare pas correctement les conditions de recasement.
- Des conflits d'intérêt avec les autorités locales
La substitution aux prérogatives de la puissance publique est un fait bien connu de la SFID. Les relations particulières imposées par un contexte institutionnel fragile imposent une anticipation et des mesures de précaution avant de mettre en œuvre le projet de déguerpissement qui aura un impact important sur les populations locales mais aussi positionnera les autorités dans un rôle augmentant leur capacité de nuisance.
- Risques de retard dans l'implémentation
Dès lors que le programme sera validé, il faudra tenir le calendrier prévisionnel au risque de voir monter les frustrations, l'apparition de nouvelles demandes, des complications administratives et autres perturbations qui ne manqueront pas d'advenir si la mise en œuvre n'est pas rigoureuse et dans les délais.
- Des investissements importants
Le renouvellement du parc implique un investissement important qu'il convient de bien programmer dans un calendrier compatible avec les autres investissements stratégiques de la SFID. Cela nécessite une vision claire du modèle économique d'exploitation et de sa durée. La durée d'amortissement des logements en dépend.

V. Argumentaire sur les scénarios proposés dans les termes de référence

Concernant la nécessaire réhabilitation des campements, plusieurs scénarios ont été discutés lors de la mission :

- **Scénario 1** : Planification de la réhabilitation des cases des travailleurs SFID, dans le contexte de proximité du village et du système FSC (maintien d'un fonctionnement en « îlotage ») ;

Ce scénario qui consisterait à réhabiliter les cases SFID suppose que les camps fonctionnent en lotissements cohérents, sans habitants informels et dont on assurerait des services de base minimum à tous les SFID. Il fait abstraction de la présence des SFID anarchiques, dont les logements non-conformes précarisent la sécurité et l'hygiène générale et ne sont pas réhabilitables. Il faut donc leur proposer une solution de relogement, idéalement in situ, ce qui suppose qu'on déguerpisse au préalable les non-SFID, car il faut assainir le terrain envahi (voirie, canalisations, parcellaire). On pourrait alors replanifier le lotissement de manière à pouvoir héberger ces ayants-droit à un logement décent. Une variante consisterait à reloger les SFID anarchiques sur un nouveau terrain. Dans les deux cas, il faut augmenter le parc de logements, gérer le déguerpissement des cases de non-SFID, et trouver un dispositif concret pour retrouver un fonctionnement en « îlotage » permettant de maîtriser la maintenance et la fourniture de services de base.

- **Scénario 2** : Transfert progressif de la base vie aux travailleurs en identifiant une solution légale et économiquement viable permettant aux travailleurs de devenir propriétaire de leur case (avec la possibilité par exemple d'un accompagnement dans le transfert progressif de responsabilité, et/ou encore la mise à disposition à un nombre élargi de personnes de l'eau potable et de l'électricité selon des conditions à établir), notamment à travers l'accès pour leurs familles à des travaux HIMO (Haute Intensité de Main d'œuvre) assurant des revenus qui, en articulation avec un opérateur de crédit, pourraient financer la réhabilitation des logements, à travers un mécanisme d'épargne nantie ;

Ce scénario séduisant a été largement débattu lors de la mission et a suscité de nombreuses interrogations quant aux conditions de sa mise en œuvre. L'argument positif majeur est de prendre la mesure des budgets réels d'investissement et de fonctionnement dépensés par la SFID pour assurer le logement de ses employés. En effet, l'aide en nature (le logement) peut être considéré comme une épargne logement prélevée à la source du salaire et considéré comme un capital prêté par la SFID et investi pour le compte du salarié, ouvrant donc des droits de propriété au terme d'un remboursement de crédit bail. Cette approche serait responsabilisante pour l'employé si le mécanisme était affiché et conçu comme un véritable mécanisme de financement de logement. La situation actuelle est bien différente. Le capital de départ investi il y a 25 ans est probablement déjà amorti et la valeur résiduelle des logements réduite voire, nulle. Il devient alors difficile de vendre un bien immobilier déjà amorti, sauf à en faire une rétrocession à titre gratuit. Il ne s'agirait que des murs car le sol reste sous bail (emphytéotique) exclusif de la SFID dans le cadre d'un lotissement dont il n'existe pas de règlement de gestion des parties communes et services attenants. Un transfert de propriété impliquerait la mise en place d'une structure de gestion de type copropriété, dont le fonctionnement serait imputé par le recouvrement de charges pour chaque ménage. La responsabilité civile de la SFID serait

toutefois engagée en tant que titulaire foncier et aménageur du terrain. La cession des murs par des SFID à des non-SFID serait difficilement contrôlable, avec pour conséquence à terme, la baisse du taux d'aide au logement et une dégradation du niveau de confort.

L'accès à un crédit de réhabilitation par les employés devenus propriétaires se heurte à la question de la garantie bancaire ou de la valeur vénale du bien à hypothéquer. Il n'existe pas d'opérateur bancaire sur Mbang et la taille modeste de l'opération semble rédhitoire. L'isolement du parc (région enclavée) rend aléatoire sa cession en cas de fermeture de la scierie et donc du seuil de rentabilité à terme d'un tel montage. En outre, la réhabilitation de maison mobilise des sommes relativement élevées comparées aux montants classiques de microcrédit. La capacité de remboursement mensuel reste très modeste et la durée des emprunts ne peut excéder une dizaine d'années, compte tenu de l'ancienneté générale des employés.

L'option de générer des revenus supplémentaires par le biais d'un programme HIMO (maintenance des pistes latéritiques par exemple) est en décalage avec la réalité des structures de dépenses et de revenus des ménages. D'une part l'organisation de tels chantiers nécessite des compétences spécifiques et une campagne de mobilisation de la population. D'autre part, la logistique de chantiers mobiles HIMO en bordure de piste semble délicate, dangereuse et peu flexible par rapport aux besoins parfois urgents de réparations rapides pour le passage des grumiers. En revanche, il est souhaitable que les populations puissent développer des activités génératrices de revenus et ainsi augmenter la capacité d'épargne, de niveau de vie et de sécurité alimentaire.

Enfin, il est tout à fait envisageable de pratiquer les travaux d'intérêt général ou communautaires, donc bénévoles en vue d'aménager, de sécuriser, de nettoyer ou d'embellir les espaces communs dans chaque camp. Ce travail peut être organisé par le comité de gestion qui peut mobiliser certaines catégories de personnes en fonction des travaux (femmes, enfants, usagers, etc.).

Ces deux propositions ne sont pas pour autant exclues, mais semblent prématurées dans un contexte où le passif immobilier reste à apurer et une refonte de la politique d'aide au logement à entreprendre. La priorité semble de rationaliser le parc existant et de gérer la situation des SFID anarchiques, avant de songer à des modèles certes vertueux mais trop ambitieux pour le moment.

La fourniture de services de base (eau, électricité, déchets) pourrait être confiée à un prestataire privé, mais ce contrat de concession/ délégation suppose une solvabilité des ménages qui ne peut être garantie que par un prélèvement à la source des revenus. La négociation d'un forfait entre la SFID et son prestataire semble donc incontournable avec un transfert des coûts pris en charge par la SFID. Mais l'encadrement de la tarification est un enjeu primordial et le prestataire encourt des risques de déficit chronique qui peuvent conduire à une dégradation des services. Il est d'ailleurs improbable qu'un opérateur privé puisse équilibrer cette opération avec le seul parc d'employés SFID d'où le besoin de mener une étude complémentaire sur le parc de logements disponibles sur Mbang, son niveau de confort, et son marché potentiel.

Il reste néanmoins indispensable de concevoir un modèle qui dissocie l'investissement dans le parc immobilier de sa gestion quotidienne. Le recouvrement des coûts de fourniture des services de base et de la maintenance reste problématique. A ce jour, les sociétés forestières ne prélèvent pas de charges locatives pour leurs employés logés. Cela fait partie des avantages et compensations de la vie enclavée en

forêt. Il faudrait pourtant faire apparaître ces avantages en termes comptables afin de les rendre visibles aux employés, aux administrations et aux certificateurs.

Ce scénario paraît donc inapproprié pour le parc existant.

- **Scénario 3** : Transfert de la base vie à la commune qui devient propriétaire des habitations et les loue aux travailleurs. Cette solution s'accompagnerait d'une convention entre la commune et la société pour définir très clairement les modalités de location et les rôles de chacun, en particulier pour l'entretien de ces équipements.

Les entretiens menés avec les autorités locales et le peu d'informations fiables sur le plan d'aménagement municipal conduisent à écarter la commune comme acteur d'une politique sociale de logement pour la SFID. Il existe bien un projet de lotissement communal dont les parcelles sont actuellement mises en vente, mais il s'agit d'opération résidentielle destinée à un public privilégié le projet engagé depuis au moins 2008 concerne 220 lots a priori viabilisés. Selon la mairie, la SFID a été approchée vainement pour devenir acquéreur de parcelles. Le terrain est situé à environ 1,5 km de la scierie, vers la mission catholique, sur la route de Mbang plateau. Le calendrier opérationnel reste cependant très flou et la garantie d'un bon achèvement du projet est loin d'être acquise. Ce n'est pas compatible avec l'agenda serré de la SFID.

En revanche, ce scénario reste théoriquement réalisable pour une opération de nouveaux logements, mais sur un terrain privé. Dans ce cas, la SFID pourrait conclure un partenariat avec un promoteur social afin de créer un nouveau parc de logements qui seraient conventionnés (soit avec subventions de la SFID pour mise aux normes de confort FSC, soit avec une aide personnalisée au logement). Les logements resteraient propriété du promoteur et mis à disposition des employés SFID.

Une variante est que la SFID constitue une fondation d'entreprise de droit séparé afin de loger ses employés et contractualiser éventuellement une société de service pour la maintenance des logements.

La mission constate que les hypothèses qui ont conduit à la proposition de ces 3 scénarios sont en décalage avec la réalité démographique et spatiale des camps. Il est donc judicieux de reprendre l'ensemble des données actuelles (qui restent encore lacunaires) afin d'élaborer un scénario plus complexe et argumenté par une faisabilité opérationnelle traduisible dans un calendrier relativement court.

VI. Elaboration d'un scénario

Une vision développement durable pour les camps SFID

Avant de rentrer dans l'élaboration de scénarios d'intervention, il est nécessaire de faire un point stratégique sur la vision que souhaite développer la SFID dans le cadre de sa politique sociale et environnementale d'entreprise.

On propose ainsi de raisonner sur trois niveaux de priorités ou enjeux qui vont pouvoir structurer des orientations stratégiques de mise en œuvre d'un plan de réhabilitation durable, maîtrisable dans le temps, et compatible avec les échéances internes et externes.

Il s'agit en effet de répondre à 3 niveaux d'exigences :

1. Se conformer aux obligations légales

- Assurer des conditions de vie convenables sur les chantiers forestiers et les sites industriels pour les salariés de l'entreprise et leurs ayants droit légaux. Cela concerne l'habitat, la scolarisation, la santé, l'hygiène et la sécurité, l'alimentation, la formation.
- Contribuer au développement local par le financement d'infrastructures et d'équipements sociaux collectifs au bénéfice des populations riveraines.

2. Vers un mieux disant social compatible avec les exigences croissantes du marché international et de performance interne de l'entreprise

- Rationaliser et optimiser la politique de Ressources Humaines liée au volet logement
- Rationaliser et optimiser la gestion du parc de logement
- Valoriser (rendre visible) les acquis sociaux liés au logement afin de l'intégrer au nouveau modèle de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

L'hypothèse de travail de cette étude est de concevoir un programme global de réhabilitation qui intègre d'emblée et de manière cumulative ces trois niveaux, en se fixant pour objectif un mieux disant qualitatif, fondé sur une compréhension du logement élargie à la notion d'habitat, c'est-à-dire à l'ensemble des équipements et services qui complètent la maison et font de l'occupant un habitant-usager d'un quartier.

Notre postulat est que la SFID est déjà pourvoyeuse de nombreux biens sociaux et services de base lié au logement, mais nécessite une mise à plat des procédures et une gestion humaine et financière plus rigoureuse afin de rendre plus visible et plus efficient un budget pourtant considérable, mais dont on ignore le montant car non comptabilisé dans le dispositif de l'aide au logement. Ainsi, de nombreuses actions liées à l'amélioration des conditions de vie des employées sont menées sans aucune traçabilité ni suivi, au risque de parfois d'être contreproductives, ce qui explique un certain sentiment de frustration et négativité de la part des responsables de la SFID sollicités invariablement par les tracasseries des camps.

Il nous semble important au contraire de valoriser ces actions, qu'elles soient en nature ou en numéraire, afin de rationaliser ces efforts et d'harmoniser ces prestations disparates en les insérant dans le programme transversal de développement durable de la SFID.

Les premiers enseignements de la mission nous conduisent à penser qu'il est réaliste d'envisager une amélioration sensible des conditions de logements des employés SFID dans une économie de moyens raisonnable, articulée sur une volonté affichée de mutation vers une entreprise éco-responsable, à condition de s'engager dans un processus de réforme de gestion qui tient plus de la méthode que de la prestation technique.

Principes retenus pour la formulation d'un scénario

On énumère ici les principes qui pourraient charpenter le scénario multiple d'intervention pour les camps. Ces propositions doivent être validées ou amendées par la SFID afin de pouvoir éventuellement consolider les actions à préconiser dans le programme de réhabilitation.

- Tous les lotissements SFID sont installés sur des unités foncières de la SFID et doivent donc être considérés comme des bases-vie au sens réglementaire
- Tous les SFID anarchiques (dont les maisons sont hors standards) devraient être pris en compte dans le programme global de réhabilitation, soit par amélioration du logement existant, soit par attribution d'un logement conforme, ou le versement d'une indemnité de non-logement (politique SFID à formaliser et homogénéiser)
- Chaque lotissement SFID disposerait d'un niveau d'équipement et de service de base amélioré, ayant des limites claires avec le village, mais impactant positivement son développement par son modèle de planification et de gestion.
- Pour chaque camp, un plan de remembrement¹ devra être entrepris, avec création et réaffectation de parcelles et matérialisation des limites séparatives.
- Le nouvel aménagement des lotissements doit permettre d'héberger des activités transversales mises en œuvre par la SFID dans son plan d'actions FSC ou de son Fond de Développement Local.
- La SFID est légitime pour exercer ses droits de mise en valeur dans les camps (au regard des non-SFID anarchiques) et se réserve la possibilité de procéder à un déguerpissement des non-SFID au but de préserver l'intégrité du lotissement et plus particulièrement sa salubrité et sécurité.
- Les non-SFID anarchiques doivent être pris en compte dans le processus de réhabilitation global qui implique leur déguerpissement hors des camps et le remembrement des lotissements.
- Cependant on privilégiera les solutions minimisant le nombre de déguerpissements de non-SFID afin de simplifier les procédures de compensation et limiter les coûts (en principe, compensation en nature uniquement).
- On donnera priorité au recasement des SFID anarchiques dans leur camp d'origine afin de préserver les liens sociaux et limiter les conflits d'intérêt entre employés SFID.
- En cas d'opération de recasement d'employés SFID, on évitera de recourir à des logements provisoires ou transitoires (minimum d'opération « tiroir »).
- En cas de réhabilitation, on s'efforcera d'effectuer les travaux sans avoir à déplacer les occupants et on s'attachera à mettre en œuvre des solutions techniques ayant un minimum de nuisances.
- L'accès à l'électricité doit être réservé aux employés SFID (à spécifier dans un plan de gestion du lotissement et à étudier en fonction de l'évolution du projet de cogénération). Le réseau doit être conçu pour limiter les branchements sauvages.

¹ Ce plan définit les règles d'occupation du nouveau lotissement, le parcellaire, la voirie, les zones tampon ou non constructibles, les réserves foncières pour futurs équipements, etc.

- Avant tout recasement, on procèdera à la révision des listes d'attribution des logements et une mise à jour des ayants droit.
- Aucun recasement ne doit être en deçà du niveau de confort existant (principe de conservation des acquis sociaux).
- En cas de création de nouveaux logements, une typologie uniforme doit être privilégiée afin d'offrir une flexibilité dans l'attribution, de faciliter la maintenance et d'éviter les conflits.
- Toute nouvelle attribution ou remise à neuf d'un logement devrait faire l'objet d'un avenant au contrat de travail, stipulant les caractéristiques, l'état, la valeur et les conditions de jouissance du logement, ainsi que les éventuelles charges locatives afférentes.
- Il serait opportun d'introduire une caution afin de responsabiliser le locataire gratuit sur la maintenance de la maison attribuée.
- Il est vivement recommandé de ne pas envisager d'extension de lotissement ou de nouvelles constructions hors des unités foncières de la SFID. Seule la maîtrise foncière permet de garantir la maîtrise du parc immobilier.

VII. Proposition de scénario d'intervention

Considérant acquis les principes de cadrage, il est proposé de mettre en œuvre un scénario global d'amélioration de l'habitat dont le fondement repose sur une approche pragmatique de la situation démographique et spatiale des camps.

4 axes d'interventions :

1. Un plan de déguerpissement allégé

Plutôt que d'envisager un déguerpissement massif et complexe de toutes les populations non-SFID anarchiques des camps et de libérer des terrains qui resteront malgré tout partiellement occupés par les SFID anarchiques (et donc problématiques à réaménager), il est proposé de renoncer à une partie des terrains loués par la SFID et de les rétrocéder aux non-SFID sous certaines conditions.

En effet, les terrains occupés par les non-SFID anarchiques sont principalement situés aux franges des camps. Il est relativement facile de procéder à un nouveau bornage de ces deux camps afin d'extraire ces habitants du foncier SFID et diminuer d'autant le nombre de déguerpissements à organiser.

Les habitants SFID anarchiques impactés hors du nouveau bornage seront rapatriés à l'intérieur du domaine SFID, leurs maisons démontées et recyclées, ou alors recasés dans de nouveaux logements.

Les nouvelles limites seront aménagées en zones tampons, matérialisées par des plantations ou aménagements divers, qui empêcheront toute nouvelle invasion définitive sans pour autant interdire l'accès aux riverains. On n'implantera ni clôture, ni barrière physique.

2. Un réaménagement des camps par la densification des espaces vacants

Par ailleurs, le domaine SFID est actuellement sous densifié et autorise la création de nouvelles parcelles qui accueilleront des recasés SFID anarchiques dont tous les logements sont non-conformes. Cette opération de redensification des camps est indépendante de la première intervention et peut se planifier progressivement dans le temps, par phase successives et par camp. Un plan de remembrement permettra d'occuper les espaces surdimensionnés ou résiduels avec de nouvelles parcelles d'habitation bien délimitées, des voiries en boucle, un réseau de drainage et de petits aménagements de proximité. Le coefficient d'emprise au sol sera donc optimisé pour un meilleur contrôle des espaces publics, des séparations privatives clarifiées et une gestion des espaces communs facilitée. Plusieurs variantes de recasement sont possibles en fonction des priorités et des profils des familles.

3. Des actions transversales d'amélioration du niveau de services collectifs

La réhabilitation du parc immobilier ne suffira pas à garantir un confort et une qualité de vie décente sur la durée. Il faut s'atteler à une meilleure maîtrise des services de base et notamment de leur gestion.

La collecte des déchets doit faire partie d'un plan global de gestion. Un meilleur tri en amont doit faciliter le traitement et l'organisation d'un programme de compostage pour des jardins maraichers qu'on pourrait judicieusement implanter dans le nouveau quartier durable du « parc à bois ».

4. Des activités écologiques génératrices de revenus et d'économie

Si le lancement d'activités HIMO semble prématuré, le programme global de réhabilitation de l'habitat peut être l'opportunité de créer un ensemble d'activités génératrices de revenus autour de la filière construction durable en bois. Les déchets de la scierie

représentent en effet un gisement considérable de ressources gratuites et facilement disponibles pour la fabrication d'éléments manufacturés ou de matériaux de construction. La valorisation par la transformation de ces déchets doit fonder le parti architectural des futures constructions SFID. La sciure est un combustible déjà utilisé par le GIC (initiative du FDL) pour la confection de briques cuites, très économiques et technologiquement appropriables par la main d'œuvre locale.

VIII. Glossaire

Domaine SFID : ensemble des emprises foncières où sont implantés les camps SFID

Parc immobilier SFID : ensemble des logements construits par la SFID et qui sont attribués aux employés.

Camp : site habité sur emprise foncière aménagée lotissement par la SFID sur le modèle initial d'une base vie pour y loger ses employés.

Densité brute correspond au nombre total de logements compris à l'intérieur d'une zone divisée par le nombre d'hectares visés, incluant, dans cette même zone, les rues et tout terrain affecté à un usage public ou institutionnel .

Densité nette correspond au nombre de logements sur un hectare de terrain à bâtir affecté spécifiquement à l'habitation, excluant toute rue publique ou privée ainsi que tout terrain affecté à un usage public ou institutionnel.

Déguerpissement : opération d'éviction d'occupants réputés illégalement installés sur un terrain donné à bail à la SFID et permettant de mettre en œuvre un programme d'amélioration de l'habitat. Le déguerpissement donne lieu à une procédure de compensation (en nature) et dans la mesure du possible, à une solution de relogement négocié au préalable.

Recasement : opération de déplacement d'employés SFID occupant illégalement un camp et ne possédant pas de logement conforme aux standards acceptables. Le recasement s'opère en priorité dans le même camp, à défaut dans le camp le plus proche ou encore dans un nouveau lotissement maîtrisé par la SFID.

SFID officiel ou SFID logé : titulaire d'un logement attribué par SFID, en guise d'avantage en nature, dans le cadre de la politique d'aide au logement des employés. Son statut est occupant à titre gratuit. A ce jour, 234 employés SFID sont hébergés officiellement dans le parc de 254 logements construits par la SFID, réparti dans les 5 camps. Ils représentent $\frac{1}{4}$ de la population totale des 5 camps. Ils sont tous en CDI.

SFID anarchique : employé SFID occupant un logement construit sans autorisation dans l'emprise d'un camp, avec ou sans la cooptation d'un SFID officiel. Les SFID anarchiques bien qu'illégalement installés ont des droits légitimes d'occupation en tant qu'employés SFID. Ils sont au nombre de 244 dans les camps actuellement et représentent $\frac{1}{4}$ de la population totale des 5 camps. Ils sont

Non-SFID anarchique : habitant n'ayant pas de lien contractuel avec la SFID et cependant installé dans un camp. Les 520 cases des non-SFID anarchiques occupent en général les marges des emprises et se confondent avec les cases des SFID anarchiques. Ils représentent la moitié de la population totale des 5 camps.

Parc à bois : emprise foncière à l'origine de 35 ha puis ramenée à 3,7 ha en 2004, située au Sud du domaine SFID, à l'embranchement des routes de Dimako et des UFA 38 et 54. Elle est occupée pour partie par le camp Vatican 3 et offre une assiette constructible opportune pour y créer un nouveau quartier durable.

Indemnité de non-logement : indemnité de compensation versée à un employé SFID ayant droit à un logement.