

Appuyer les petites entreprises forestières



Boîte à outils du facilitateur

Conseils en kit, c'est dans la poche !





Appuyer les petites entreprises forestières

## Boîte à outils du facilitateur

Conseils en kit, c'est dans la poche !

Cet ouvrage est la traduction de *Supporting small forest enterprises – A facilitator’s toolkit. Pocket guidance not rocket science!* Première édition française par l’Institut International pour l’Environnement et le Développement (Royaume-Uni) en août 2012.

Copyright © International Institute for Environment and Development (IIED)

Tous droits réservés

ISBN : 978-1-84369-877-7

Pour obtenir un exemplaire de cette publication, veuillez contacter l’IIED :  
International Institute for Environment and Development  
80-86 Gray’s Inn Road  
London WC1X 8NH  
Royaume-Uni  
E-mail : [newbooks@iied.org](mailto:newbooks@iied.org)  
[www.iied.org/pubs](http://www.iied.org/pubs)  
N° de commande IIED : 13558FIIED

Une entrée au catalogue correspondant à cet ouvrage est disponible auprès de la British Library.

Citation : Macqueen, D. (éd.), Baral, S., Chakrabarti, L., Dangal, S., du Plessis, P., Griffith, A., Grouwels, S., Gyawali, S., Heney, J., Hewitt, D., Kamara, Y., Katwal, P., Magotra, R., Pandey, S.S., Panta, N., Subedi, B. et Vermeulen, S. (2012) *Appuyer les petites entreprises forestières – Boîte à outils du facilitateur. Conseils en kit, c’est dans la poche !* IIED Small and Medium Forest Enterprise Series No. 29. IIED, Édimbourg, Royaume-Uni.

Traduction de l’anglais : Maryck Holloway (Tradwise Plus Ltd.) et Isabelle Fernández (SOL language)

Photo de couverture : Menuisiers éthiopiens © Duncan Macqueen

Conception : Eileen Higgins, e-mail : [eileen@eh-design.co.uk](mailto:eileen@eh-design.co.uk)

Impression : Park Communications ([www.parkcom.co.uk](http://www.parkcom.co.uk)). Imprimé avec des encres à base d’huile végétale sur Chorus Lux, un papier au label FSC blanchi grâce à un processus exempt de composé chloré.

# Table des matières

Remerciements	1
Résumé exécutif	3
Sigles et abréviations	4
Introduction	7
En quoi consiste cette boîte à outils ?	11
Qu'espère-t-on accomplir avec cette boîte à outils ?	14
<b>Public 1. Organismes extérieurs</b>	<b>15</b>
<b>Volet 1. Renforcement des capacités de facilitation</b>	<b>15</b>
Module 1. Concevoir une alliance d'appui aux petites entreprises	17
Module 2. Identifier les organismes nationaux d'appui aux petites entreprises forestières	27
Module 3. Mise en place d'un processus d'évaluation	35
<b>Public 2. Facilitateurs nationaux</b>	<b>47</b>
<b>Volet 2. Planification de la facilitation</b>	<b>47</b>
Module 4. Introduire une approche de facilitation utile	49
Module 5. Activités de planification, d'ordonnancement et de désengagement	59
Module 6. Effectuer les diagnostics de fond nécessaires	69
Module 7. Étalonner et cartographier les services d'appui	81
Module 8. Concevoir des stratégies de communication	93
<b>Volet 3. Facilitation en action</b>	<b>107</b>
Module 9. Développement d'une appréciation du marché	109
Module 10. Analyse participative de filière	125
Module 11. Développement des produits	141
Module 12. Planification d'entreprise et facilitation des services de développement des entreprises	159
Module 13. Planification financière et facilitation de services financiers	171
Module 14. Renforcer les organisations d'entreprises communautaires	187
Module 15. Intégrer la durabilité écologique	203
Module 16. Recherches sur les politiques en vue de changements	217
Références	229
Glossaire des principaux termes	246

# Coordonnées des auteurs

Duncan Macqueen  
Senior Researcher – Responsible Forest Business  
Institut International pour l'Environnement et le Développement (IIED)  
4 Hanover Street  
Édimbourg EH2 2EN, Royaume-Uni  
Courriel : [duncan.macqueen@iied.org](mailto:duncan.macqueen@iied.org)

Sony Baral  
Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Nepal  
P.O. Box 11035  
Katmandou, Népal  
Courriel : [sonybaral@ansab.org](mailto:sonybaral@ansab.org)

Leena Chakrabarti  
Community Enterprise Forum International (CEFI)  
L - 6, First Floor, C R Park  
New Delhi – 110019, Inde  
Courriel : [leena@cec.co.in](mailto:leena@cec.co.in)

Shambhu Dangal  
Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Nepal  
P.O. Box 11035  
Katmandou, Népal  
Courriel : [shambhudangal@ansab.org](mailto:shambhudangal@ansab.org)

Pierre du Plessis  
CRIA SA-DC  
PO Box 23778  
Windhoek, Namibie  
Courriel : [pierre@criasadc.org](mailto:pierre@criasadc.org)

Alison Griffith  
Head of International Markets and Livelihoods Programme  
The Schumacher Centre for Technology and Development  
Bourton on Dunsmore  
Rugby CV23 9QZ, Warwickshire, Royaume-Uni  
Courriel : [Alison.Griffith@practicalaction.org.uk](mailto:Alison.Griffith@practicalaction.org.uk)

Sophie Grouwels  
Forestry Officer, small scale enterprise development  
Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)  
Viale delle Terme di Caracalla  
00153 Rome, Italie  
Courriel : [Sophie.Grouwels@fao.org](mailto:Sophie.Grouwels@fao.org)

Sushil Gyawali  
Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Nepal  
P.O. Box 11035  
Katmandou, Népal  
Courriel : [sushilgyawali@ansab.org](mailto:sushilgyawali@ansab.org)

Jennifer Heney  
27 Broomieknowe Park  
Bonnyrigg EH19 2JB, Royaume-Uni  
Courriel : [jheney@ruralfinance.co.uk](mailto:jheney@ruralfinance.co.uk)

Daphne Hewitt  
Rainforest Alliance  
665 Broadway, Suite 500  
NY 10012, États-Unis  
Courriel : [dhewitt@ra.org](mailto:dhewitt@ra.org)

Yarri Kamara  
Enterprise Support Manager  
Tree Aid West Africa  
06 BP 9321  
Ouagadougou 06, Burkina Faso  
Courriel : [yarrika@hotmail.com](mailto:yarrika@hotmail.com)

Prakash Katwal  
Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Nepal  
P.O. Box 11035  
Katmandou, Népal  
Courriel : [prakashkatwal@ansab.org](mailto:prakashkatwal@ansab.org)

Rohit Magotra  
Community Enterprise Forum International (CEFI)  
L - 6, First Floor, C R Park  
New Delhi – 110019, Inde  
Courriel : [rohit@cec.co.in](mailto:rohit@cec.co.in)

Shiva Shankar Pandey  
Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Nepal  
P.O. Box 11035  
Katmandou, Népal  
Courriel : [shivapandey@ansab.org](mailto:shivapandey@ansab.org)

Nabaraj Panta  
Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Nepal  
P.O. Box 11035  
Katmandou, Népal  
Courriel : [nabarajpanta@ansab.org](mailto:nabarajpanta@ansab.org)

Bhishma Subedi  
Executive Director  
Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Nepal  
P.O. Box 11035  
Katmandou, Népal  
Courriel : [bhishmasubedi@ansab.org](mailto:bhishmasubedi@ansab.org)

Sonja Vermeulen  
Head of Research  
Climate Change, Agriculture and Food Security (CCAFS) Coordinating Unit  
University of Copenhagen  
Rolighedsvej 21  
1958 Frederiksberg C, Danemark  
Courriel : [s.vermeulen@cgiar.org](mailto:s.vermeulen@cgiar.org)



# Remerciements

Cette boîte à outils a été produite grâce au soutien du Programme sur les forêts (PROFOR) de la Banque mondiale – avec l'appui complémentaire de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), du Mécanisme pour les programmes forestiers nationaux de la FAO, du Département du Royaume-Uni pour le développement international (DFID), de la Direction du développement et de la coopération suisse (DDC) et de l'Agence danoise de développement international (DANIDA). Les points de vue exprimés dans ce document sont purement ceux des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions du PROFOR, de la FAO, du Mécanisme pfn, du DFID, de la DDC ou de DANIDA.

Forest Connect est une alliance internationale qui s'attache à lutter contre l'isolement des petites entreprises forestières. Elle a vu le jour fin 2007 à l'issue de pourparlers entre l'IIED et la FAO lors d'une conférence internationale intitulée « Développement des petites et moyennes entreprises pour la réduction de la pauvreté : opportunités et enjeux face à la mondialisation des marchés » qui s'est tenue au Costa Rica du 23 au 25 mai 2006. Elle a pour objectif d'éviter la déforestation et de réduire la pauvreté en encourageant de meilleures relations des petites entreprises forestières durables entre elles, mais aussi avec les marchés, les prestataires de services et les processus politiques tels que les programmes forestiers nationaux (pfn). L'alliance Forest Connect est cogérée par le Groupe sur les ressources naturelles au sein de l'Institut International pour l'Environnement et le Développement (IIED) et le programme de Développement des entreprises rurales de produits forestiers (CBED) de la FAO. Elle a impliqué des institutions partenaires dans des plans de facilitation financés dans 12 pays : Burkina Faso, Chine, Éthiopie, Ghana, Guatemala, Guyana, Laos, Libéria, Malawi, Mali, Mozambique et Népal et compte plus de 800 sympathisants dans 50 pays reliés en un immense réseau social international grâce à un site (<http://forestconnect.ning.com>).

Du 2 au 4 juillet 2008, les partenaires de Forest Connect se sont réunis à Édimbourg au Royaume-Uni, pour tenter de déterminer quels conseils les praticiens trouveraient sans doute les plus utiles pour optimiser le soutien aux petites entreprises forestières. C'est à l'occasion de cette réunion que la structure de cette boîte à outils a été arrêtée et nous savons gré aux participants suivants (dans l'ordre alphabétique) pour leurs contributions : Ambrose Bugaari (Environmental Alert, Ouganda), Leena Chakrabarti (Community Enterprise Forum International – CEFI, Inde), Sophie Grouwels (FAO, Italie), Jennifer Heney (Royaume-Uni), Daphne Hewitt (Rainforest Alliance, Royaume-Uni), Marie Jaecky (IIED, Royaume-Uni), Yari Kamara (Tree Aid bureau d'Afrique de l'Ouest, Burkina Faso), Cyril Lombard (PhytoTrade Africa, Royaume-Uni), Víctor Armando Lopez Illescas (Association de foresterie communautaire Ut'z Che', Guatemala), Xinjian Luo (Académie chinoise de foresterie, Chine), Rohit Magotra (Community Enterprise Consortium – CEC, Inde), James Mayers (IIED, Royaume-Uni), Peter Ngembeni Mbile (Centre mondial d'agroforesterie, Cameroun), Elaine Morrison (IIED, Royaume-Uni), Peter O'Hara (LTSI, Royaume-Uni), Sharon Ousman (Iwokrama, Guyana), Jukka Peltola (AgriCord, Belgique), Chris Penrose Buckley (Twin & Twin Trading, Royaume-Uni), Vanda Radzik (Iwokrama, Guyana), Ararsa Regasa (Agence éthiopienne de surveillance des entreprises forestières dans l'État d'Oromia, Éthiopie), Matthias Rhein (DFID,

Royaume-Uni), Tom Roche (Just Forests, Irlande), Mario Rafael Rodriguez Palma (Institut national des forêts, Guatemala), Alda Salomao (Centro Terra Viva, Mozambique), Ram Hari Subedi (Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources – ANSAB, Népal), Tsegaye Tadesse (Farm Africa, Éthiopie), Ryan Temple (Sustainable Northwest, États-Unis), Phuong Thao Vu (Enterprise & Development Consultants – EDC, Laos).

Du 16 au 18 février 2010, les partenaires de Forest Connect se sont réunis à Addis Abeba en Éthiopie pour discuter de la façon de tester et d'étoffer les modules d'orientation figurant dans cette boîte à outils. C'est cette réunion qui a permis l'inclusion de bon nombre des encadrés d'études de cas qui émaillent la boîte à outils et nous savons gré aux participants suivants (dans l'ordre alphabétique) pour leurs contributions : Biniyam Abebe (Projet PFNL-GFP, Éthiopie), Mesfin Admassu (AgriCord, Éthiopie), Berihun Amsalu (Zenbaba, Éthiopie), Bereket Assefa (FARM-Africa, Éthiopie), Peter DeMarsh (International Family Forestry Alliance – IFFA, Canada), Patricia Fredericks (Bina Hill Institute, Guyana), Seyoum Gebrekidan (SOS Sahel, Éthiopie), Sophie Grouwels (FAO, Italie), Zerfu Haile (AgriCord, Éthiopie), Ben Irwin (SOS Sahel, Éthiopie), Elias Kassahun (Projet PFNL-GFP, Éthiopie), Hussein Kebede (Ministère de l'Agriculture, Éthiopie), Sudarshan Khanal (ANSAB, Népal), Lulu Likassa (SOS Sahel, Éthiopie), Francisco Xante Lobos (Ut'z Che', Guatemala), Davidson Madira (Natural Enterprises Development – NED, Ouganda), Juan Ramón Girón Manzanero (ACOFOP, Guatemala), Alick Mitawa (Département des forêts, Malawi), Samuel Nketiah (Tropenbos International Ghana), Paul Osei-Tutu (Tropenbos International Ghana), Sylvestre Ouedraogo (TreeAid, Burkina Faso), Rigoberto Turra Parades (MUCECH, Chili), Grazia Piras (IIED, Royaume-Uni), Veli Pohjonen (Tana-Beles, Éthiopie), Vanda Radzik (NRDDB & Iwokrama, Guyana), Ararsa Regassa (Oromia Forest and Wildlife Enterprise, Éthiopie), Lianne Rolington (IIED, Royaume-Uni), Laura Schweitzer Meins (FAO, Italie), Bright Sibale (CDM Consulting, Malawi), Mady Sidibe (AOPP, Mali), Bhishma Subedi (ANSAB, Népal), Tsegaye Tadesse (FARM-Africa, Éthiopie), Elvis Paul Nfor Tangem (TreeAid, Burkina Faso), Issufo Ibrahim Tankar (Centro Terra Viva, Mozambique), Tekelearegay Jirane (FARM-Africa, Éthiopie), Andrew Topka (Samfu Foundation, Libéria), Xiaoli Zhang (Université de foresterie de Beijing, Chine).

Le directeur de la publication est particulièrement reconnaissant aux personnes suivantes pour leurs commentaires éclairés sur les différentes moutures de la boîte à outils : Sophie Grouwels (FAO, Italie), Laura Schweitzer-Meins (FAO, Italie), Jerker Thunberg (Responsable du Mécanisme pfn, Italie) et Kata Wagner (FAO, Italie) ainsi qu'à Maryke Steffens pour le soin apporté à la révision de la dernière version anglaise. Il adresse également ses très sincères remerciements à Isabelle Fernández et Maryck Holloway pour la traduction française de cette boîte à outils et à Eileen Higgins pour son travail de conception et de mise en pages. Enfin, merci à Marie Jaeky de l'IIED qui s'est chargée de coordonner la publication de cet ouvrage.

L'auteur est également profondément reconnaissant aux partenaires de Forest Connect, trop nombreux pour être mentionnés ici, qui ont consacré du temps et des ressources pour modeler le concept même de Forest Connect et entreprendre des interventions concrètes afin d'appuyer les petites entreprises forestières – travaux sur lesquels se base cette boîte à outils.

# Résumé exécutif

Le but de cette boîte à outils est d'aider les entités apportant leur soutien aux petites et moyennes entreprises forestières (PMEF) à travailler de façon plus efficace. Cette boîte à outils a été rédigée à l'intention des « facilitateurs », par exemple les bailleurs de fonds au niveau international et, surtout, les services publics de vulgarisation et les organisations non gouvernementales (ONG) au niveau national. Elle ne s'adresse pas aux entreprises, même si celles-ci pourront sans doute trouver des informations utiles dans le troisième volet.

Nous avons structuré la boîte à outils en une série de modules (ou outils) ayant trait aux différents éléments de l'appui aux PMEF, répartis sur trois volets. Dans le premier volet, nous nous penchons sur les considérations internationales générales liées à la mise en place de programmes de renforcement des capacités pour l'appui aux PMEF (un volet qui s'adresse avant tout aux bailleurs de fonds). Ensuite, dans le deuxième volet, nous abordons les considérations de planification et de renforcement des capacités au niveau national, avant de donner des conseils de nature plus pratique dans le troisième volet pour des interventions directes de facilitation. L'idée recherchée est de permettre aux praticiens, à tous les niveaux, de s'attarder sur les modules qui retiennent leur attention tout en laissant à ceux qui maîtrisent mal l'appui aux entreprises la possibilité de lire l'ensemble de la boîte à outils d'une manière logique.

Chacun des seize modules (ou outils) offre une procédure méthodique, suivie de conseils pratiques sur la base de nos expériences personnelles. Nous avons aussi prévu une section qui dirige le lecteur vers d'autres manuels et outils existants qu'il pourra trouver utiles. Enfin, une liste de références et un glossaire figurent à la fin de cette boîte à outils.

Nous invitons les lecteurs à transmettre au directeur de la publication (Duncan Macqueen, courriel : [duncan.macqueen@iied.org](mailto:duncan.macqueen@iied.org)) des exemples de leurs propres expériences dans ce domaine. Nous espérons pouvoir ainsi accroître la qualité des conseils fournis dans des mises à jour ultérieures de cette boîte à outils.

# Sigles et abréviations

3R	Rights, Responsibilities, Revenues (dRoits, Responsabilités, Revenus)
4R	Rights, Responsibilities, Revenues, Relationships (dRoits, Responsabilités, Revenus, Relations)
AF	Analyse de la filière
ANSAB	Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (Népal)
AOPP	Association des organisations professionnelles paysannes (Mali)
ASNAPP	Agribusiness in Sustainable Natural African Plant Products (Ghana)
BERSMP	Bale Eco-region Sustainable Programme (Éthiopie)
CBED	Community-Based Forest Enterprise Development programme (programme de Développement des entreprises rurales de produits forestiers)
CEFI	Community Enterprise Forum International
CoC	Chain of Custody (Chaîne de contrôle)
COV	Composé organique volatil
CTV	Centro Terra Viva (Mozambique)
DFID	Département du développement international (Royaume-Uni)
EDC	Enterprise and Development Consultants (RDP lao)
EFP	Entreprise forestière publique
ESPA	Ecosystem Services for Poverty Alleviation
ETB	Birr éthiopien
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FECOFUN	Federation of Community Forestry Users (Népal)
FGLG	Forest Governance Learning Group (Groupe d'apprentissage sur la gouvernance forestière)
FLEGT	Application des réglementations forestières, la gouvernance et les échanges commerciaux
FSC	Forest Stewardship Council
G3	Global Alliance on Community Forestry, International Alliance of Indigenous and Tribal Peoples of the Tropical Forests et International Family Forestry Alliance
GTZ	Coopération allemande au Développement (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit), maintenant GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)
IFMSLP	Improved Forest Management for Sustainable Livelihood Program (Malawi)
IFOAM	International Federation of Organic Agriculture Movements
IIED	Institut International pour l'Environnement et le Développement (Royaume-Uni)
ISO	Organisation internationale de normalisation
MRRC	Microfinance Rural Resource Centres
NNN	Népal NTFP Network
NPR	Roupie népalaise
NRDDB	North Rupununi District Development Board (Conseil de développement du district de Rupununi-Nord)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OFWE	Oromia Forest and Wildlife Enterprise (Éthiopie)
OIBT	Organisation internationale des bois tropicaux
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONG	Organisation non gouvernementale
PANA	Programme d'action national d'adaptation

PFM	Participatory Forest Management (Gestion forestière participative)
pfn	Programme forestier national
PFNL	Produit forestier non ligneux
PME	Petite et moyenne entreprise
PMEF	Petite et moyenne entreprise forestière
PROFOR	Programme sur les forêts
REDD	Réduction des émissions causées par le déboisement et la dégradation des forêts
ROSCA	Rotating Savings and Credit Association
SAMFU	Save My Future Foundation (Libéria)
SDE	Service de développement d'entreprise
SF	Service financier
SIG	Système d'information géographique
SLIMF	Petites forêts et forêts à faible intensité de gestion
SNV	Organisation néerlandaise de développement
SOP	Standard Operating Procedures (Procédures opérationnelles standard)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Forces, faiblesses, opportunités et menaces)
TVA	Taxe à la valeur ajoutée
UGB	United Georgian Bank
USD	Dollar des États-Unis
VLC	Legal Verification of Compliance (Vérification de la conformité légale)
VLO	Legal Verification of Origin (Vérification de la provenance légale)
YLC	Youth Learning Centre



# Introduction

Les taux élevés de déboisement constituent une menace pour notre climat et pour la biodiversité. Sachant que les régions qui abritent les derniers bastions forestiers se caractérisent aussi par une grande pauvreté, le défi consiste à réduire la pauvreté par des options économiques qui permettent également de préserver le couvert forestier.

Une alternative à la conversion de ces forêts frontalières en terres agricoles est l'entreprise forestière durable. Bien que les pouvoirs publics rechignent à céder le contrôle des ressources forestières aux populations locales, les petites entreprises forestières/agricoles gérées localement sont la norme dans bon nombre de ces régions. Ainsi, dans la plupart des pays en développement, les petites entreprises forestières constituent entre 80 et 90 pour cent des entreprises et plus de 50 pour cent de l'emploi dans le secteur forestier.<sup>1</sup>

Compte tenu de l'explosion de la demande en produits agricoles et forestiers, il est crucial d'appuyer ce type d'entreprises pour qu'elles fonctionnent d'une manière rentable et socialement avantageuse tout en restant écologiquement durables – c'est même un impératif défi.

Nous estimons que la seule solution viable consiste à établir un système d'entreprises forestières basé sur des droits sécurisés aux ressources forestières et sur des groupes de producteurs locaux solides ayant la capacité commerciale de produire de façon rentable et durable – qu'il s'agisse de denrées alimentaires, d'énergie, de matériaux de construction, de produits pharmaceutiques, cosmétiques ou artisanaux.

L'appui aux petites entreprises forestières est à la fois une nécessité et une réponse essentielle aux cinq principaux défis mondiaux suivants :

*1. Consommation durable et économies vertes* : l'analyse de l'empreinte écologique conclut que les humains consomment d'ores et déjà plus de ressources qu'ils ne peuvent produire durablement ; en 2006, par exemple, il fallait déjà 1,4 Terre pour soutenir les niveaux de consommation.<sup>2</sup> Si nous projetons une population de 9 milliards en 2050 et des niveaux de richesse compatibles avec ceux que les pays de l'OCDE connaissent aujourd'hui, en 2050 l'économie mondiale sera 15 fois supérieure à ce qu'elle est actuellement. Une telle croissance de la consommation dépasse largement les gains potentiels de productivité des facteurs et n'est pas durable. Les pauvres risquent d'être les plus touchés dans la mêlée pour accéder aux ressources. En l'absence d'une gouvernance forte et/ou de mouvements volontaires vers une contraction et une convergence, nous estimons que nous avons un impératif moral d'aider les populations pauvres dépendantes des forêts à faire valoir leurs droits aux ressources naturelles pour soutenir leurs moyens de subsistance et de renforcer leurs organisations et leurs capacités à exercer ces droits face à une concurrence croissante sur les ressources de la part des populations plus riches.

*2. Des services écosystémiques durables* : des demandes en concurrence pour des denrées alimentaires, des combustibles, des fibres et de l'eau nécessitent des approches novatrices et inclusives en matière de gestion du paysage pour ne pas éroder les services écosystémiques dont dépend la planète. La structure des échanges et des opérations d'agrobusiness tend à se déplacer vers les Tropiques.

1. Mayers, 2006a.

2. WWF, 2010.

Ainsi, de 1995 à 2007, les superficies agricoles dans les pays développés, y compris les pâturages, ont diminué de plus de 412 millions d'hectares (une baisse de 34 pour cent), alors que les pays en développement ont enregistré une augmentation de près de 400 millions d'hectares (une hausse de 17 pour cent) de leurs terres agricoles sur la même période.<sup>3</sup> Une manière de répondre à ces moteurs de la déforestation et de la dégradation doit consister à appuyer des petites entreprises forestières plus intensives, mieux intégrées et plus performantes. Il est aussi important de veiller à ce que ces entreprises entretiennent des services écosystémiques régulateurs, porteurs et culturels qui sont essentiels pour la durabilité sociale et écologique à long terme.

*3. Adaptation aux changements climatiques et atténuation de leurs effets :* la réalisation de l'importance des forêts pour l'adaptation aux changements climatiques et l'atténuation de leurs effets a donné naissance à de nouveaux flux de financement importants, comme la Réduction des émissions causées par le déboisement et la dégradation des forêts + (REDD+) et les Programmes d'action nationaux d'adaptation (PANA). Cela a engendré des attentes ambitieuses de progrès rapides. Pourtant, la plupart des pays candidats n'ont ni les capacités ni les conditions institutionnelles nécessaires pour satisfaire les obligations et les attentes des bailleurs de fonds. Les coûts de transaction et le manque de capacités à amorcer un dialogue avec les centaines de millions de petites entreprises forestières et agricoles essaimées (qui déterminent dans une large mesure la mosaïque du paysage) ont entravé les efforts de mise en œuvre. En outre, les stratégies nationales REDD+ et les PANA ont été minés par des processus non inclusifs qui n'offrent qu'une participation symbolique à ce genre de groupes et ne garantissent en rien une distribution équitable des avantages. L'appui à l'organisation de groupes de producteurs agricoles et forestiers, en garantissant une production durable et en facilitant leur engagement dans les processus de prise de décisions, sera vital pour les investissements dans le processus REDD+ et les PANA.

*4. Bonne gouvernance, légalité et justice sociale :* des examens indépendants ont confirmé que des progrès sensibles dans les réformes de gouvernance avaient été accomplis en appliquant des cadres juridiques au commerce international du bois d'œuvre par le biais de programmes tels que le Plan d'action relatif à l'application des réglementations forestières, à la gouvernance et aux échanges commerciaux (FLEGT).<sup>4</sup> On redoute, toutefois, que l'effet de levier limité des marchés à l'exportation soit miné par un manque de progrès sur le marché intérieur,<sup>5</sup> où les impacts négatifs possibles de l'application de la réglementation sur les moyens de subsistance se font le plus cruellement sentir. Les marchés intérieurs sont constitués d'entreprises agricoles et forestières qui, si elles sont petites et souvent informelles, présentent néanmoins un considérable potentiel d'adoption de pratiques plus rentables, plus durables et socialement avantageuses. Par conséquent, en appuyant les acteurs de ce marché intérieur, on peut contribuer à améliorer la légalité et la justice sociale sur les marchés à l'exportation.

*5. Investissement efficace pour la réduction de la pauvreté :* il n'y a guère de signes qui suggèrent que les investissements dans la foresterie commerciale à grande échelle aient contribué à réduire la pauvreté,<sup>6</sup> mais les perspectives concernant les investissements dans les petites entreprises forestières sont beaucoup plus prometteuses. Les raisons en sont simples : les petites

3. Gibbs *et al.*, 2010.

4. Lawson et MacFaul, 2010.

5. Boot, 2011.

6. Mayers, 2006b.

entreprises forestières tendent à augmenter les richesses locales, contribuent à la sécurisation des droits aux ressources locales, donnent plus de moyens à l'entrepreneuriat local, nourrissent la création d'un capital social dans les associations locales, engendrent une responsabilité environnementale accrue à l'échelle locale et préservent les préférences culturelles et la diversité. À mesure que les nouvelles opportunités d'investissements par le biais du processus REDD+ ou des PANA augmentent, on voit naître un besoin impérieux de diriger ces flux d'investissements au travers d'intermédiaires qualifiés vers le renforcement des droits, de l'organisation et des capacités commerciales des petites entreprises forestières durables – avec l'objectif de réduction de la pauvreté bien en ligne de mire.

Bien entendu, toutes les petites entreprises forestières ne se ressemblent pas. Elles vont des entrepreneurs indépendants aux sociétés en passant par les petites entreprises familiales, sans oublier les formes d'entreprises plus démocratiques et sociales que constituent les associations et les coopératives. S'il faut travailler avec tous les types de petites entreprises, l'analyse des impacts des différentes structures d'entreprises montre qu'il est important d'accorder une attention particulière à ces dernières formes d'organisations, où la responsabilité sociale et environnementale à l'échelle locale sera sans doute la plus forte et où l'on aura plus de chances de trouver les meilleures occasions de réduction de la pauvreté et de prévention de la déforestation.<sup>7</sup>

Faire évoluer ces entreprises vers des droits sécurisés aux ressources et une production responsable et rentable n'a rien de facile. Elles sont confrontées à d'énormes contraintes en raison de leur isolement, non seulement vis-à-vis des entreprises voisines avec lesquelles elles pourraient accroître leurs économies d'échelle et leur pouvoir de négociation, mais aussi en raison de leur isolement vis-à-vis des acheteurs potentiels et de la diversité de leurs options de ventes, des prestataires de services financiers et non financiers susceptibles de les aider en termes de mise à niveau et de pérennisation de leur entreprise et aussi vis-à-vis des décideurs qui régissent l'accès à leur forêt et leur utilisation.

Forest Connect est une alliance internationale qui a pour mission de s'attaquer à l'isolement des petites entreprises forestières. Elle entend réduire la pauvreté et promouvoir une utilisation durable des ressources par une meilleure mise en relation des petites entreprises forestières durables entre elles, avec les marchés, les prestataires de services et les processus politiques tels que les programmes forestiers nationaux (pfn). Elle est actuellement impliquée dans les plans d'action de 12 pays : Burkina Faso, Chine, Éthiopie, Ghana, Guatemala, Guyana, Laos, Libéria, Mali, Mozambique, Malawi et Népal, ainsi qu'un réseau plus large de partisans dans 50 pays reliés par un site international de réseautage social (<http://forestconnect.ning.com>). L'alliance Forest Connect est cogérée par le Groupe des ressources naturelles au sein de l'Institut International pour l'Environnement et le Développement (IIED) et le programme de Développement des entreprises rurales de produits forestiers (Community-Based Forest Enterprise Development – CBED) de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).

Un nouveau soutien du Programme sur les forêts (PROFOR) aide Forest Connect à mettre au point cette boîte à outils pour la facilitation de l'appui aux petites et moyennes entreprises forestières à travers tous les pays partenaires de l'initiative. Les modules que renferme cette boîte à outils ont tous été adoptés et testés par le biais d'un apprentissage par l'action (ou

---

7. Macqueen, 2006.

apprentissage pratique), non seulement par l'acquisition d'enseignements recueillis dans la littérature, mais aussi à partir des expériences concrètes des organismes partenaires dans les nombreux pays où l'alliance Forest Connect est actuellement présente.

L'objet du premier atelier international de Forest Connect<sup>8</sup> (du 2 au 4 juillet 2008, à Édimbourg, au Royaume-Uni) était de permettre aux praticiens de décider quels conseils seraient les plus utiles pour soutenir leurs travaux. Sur la base de présentations nationales, ces organismes des pays partenaires ont montré comment ils s'efforçaient déjà de relier les petites entreprises forestières entre elles. Presque tous les partenaires ont maintenant analysé les types et le nombre de petites entreprises forestières dans leur pays ou région et construisent des bases de données sur qui fait quoi et où. Beaucoup commencent à cartographier les prestataires de services potentiels. Certains sont allés encore plus loin et soutiennent une action collective avec des associations de producteurs, dans le cadre de laquelle ils contribuent à développer de nouveaux produits, à les identifier, à les étalonner et à les associer à des prestataires de services, puis à les faire connaître aux marchés par le biais de bulletins, de tableaux d'affichage électroniques, de mises à jour par téléphone, de rencontres acheteurs-vendeurs et de foires commerciales. Des analyses des filières plus détaillées pour identifier les opportunités de mise à niveau commencent à émerger. L'atelier d'Édimbourg a identifié 16 domaines où des conseils supplémentaires et un partage d'expériences permettraient de promouvoir ce travail d'appui aux petites entreprises.

Après avoir commandité un groupe d'experts pour rédiger les 16 modules d'orientation, les équipes nationales ont ensuite cherché à adapter ces conseils à leurs circonstances. Les présentations nationales lors du deuxième atelier international de Forest Connect<sup>9</sup> (du 16 au 18 février 2011, à Addis Abeba en Éthiopie) ont été expressément rattachées à au moins un de ces modules d'orientation. Nous avons saisi le partage d'approches et de tactiques pour ces différents éléments de l'appui aux petites entreprises et nous nous en sommes servis pour enrichir cette version définitive de la boîte à outils.

---

8. Macqueen et Morrison, 2008.

9. Macqueen et Rolington, 2011.

## En quoi consiste cette boîte à outils ?

Cette boîte à outils<sup>10</sup> est simplement une panoplie d'outils conçus pour vous aider à résoudre des problèmes afin d'atteindre un but. Ainsi, cette boîte à outils aidera peut-être les bailleurs internationaux souhaitant soutenir les petites entreprises forestières mais qui ne savent pas par où commencer (le « problème ») à identifier des partenaires nationaux susceptibles de faciliter ce type d'appui (le « but »). Elle aidera peut-être les partenaires nationaux confrontés par des entreprises non planifiées et non rentables (le « problème ») à acquérir et propager des compétences de planification d'entreprise (le « but »).

**Figure 1. Le rôle d'un outil**



La principale raison pour laquelle l'alliance Forest Connect a entrepris de mettre au point cette boîte à outils (parallèlement à une action directe pour atteindre des buts précis dans chaque pays partenaire) tient au fait que les outils sont transférables. Il va de soi que la plupart des petites entreprises forestières et des groupes qui travaillent pour les soutenir s'attardent plus sur leurs buts que sur les outils qu'ils utilisent pour les atteindre. Paradoxalement, il convient de souligner que si davantage de gens partageaient les outils qu'ils ont trouvés utiles, il serait plus facile pour tout le monde d'atteindre les buts fixés. Par conséquent, le développement et le partage plus large de techniques, de tactiques et de conseils couronnés de succès s'imposent comme une priorité.

En élaborant cette boîte à outils, nous avons accordé une attention particulière aux questions suivantes :

- **Public** : à qui sont les problèmes que cette boîte à outils cherche à résoudre ? Nous avons limité le public de cette boîte à outils à ceux qui *soutiennent* les petites entreprises forestières (tout en reconnaissant que certains éléments du troisième volet intéresseront peut-être les PME/PMI elles-mêmes). Elle *n'est pas* conçue pour les PME/PMI (même si certains modules pourraient facilement être adaptés par ces entreprises). Nous avons divisé le public cible en deux grands groupes : (i) les organismes extérieurs qui cherchent à soutenir les petites entreprises forestières indirectement (par exemple les bailleurs de fonds, les agences internationales, les gouvernements nationaux, etc.) et (ii) les facilitateurs nationaux qui cherchent à soutenir directement les PME/PMI sur le terrain (par exemple les ONG, les associations faitières, les organismes nationaux de vulgarisation, etc.).
- **Demande** : pourquoi certains problèmes particuliers sont-ils une priorité ? Nous avons identifié des domaines clés où nos publics cibles ont besoin de davantage de conseils grâce à un atelier de planification participative sur trois jours qui s'est déroulé à Édimbourg du 2 au 4 juillet 2008.<sup>11</sup> Cet atelier a réuni à la fois nos publics cibles – des représentants de 7 agences extérieures et 13 institutions de pays partenaires qui facilitent directement un appui aux PME/PMI, plus un certain nombre d'experts invités.

10. Cette section s'inspire de Vermeulen, 2005.

11. Macqueen et Morrison, 2008.

- **Enchaînement : dans quel ordre, le cas échéant, ces problèmes devraient-ils être abordés ?** Nous avons divisé la boîte à outils en trois volets progressifs : (volet un) le renforcement des capacités de facilitation, qui s'adresse essentiellement à notre public d'organismes extérieurs ; (volet deux) la planification de la facilitation et (volet trois) la facilitation en action, qui s'adresse essentiellement à notre public de facilitateurs nationaux. Cette structure traduit la distribution actuelle de l'apprentissage par l'action dans une multitude de pays. Chacun de ces volets renferme un certain nombre d'outils précis qui s'attaquent à un problème particulier identifié comme prioritaire lors de l'atelier visé plus haut. Inévitablement, l'enchaînement de ce type d'activités de soutien est quelque peu arbitraire et propre au contexte. C'est la raison pour laquelle chaque outil a été développé comme un module indépendant.
- **Logique : comment pourrait-on s'attaquer à ces problèmes pour atteindre nos buts ?** À l'intérieur de chaque module ou outil, nous avons pris la peine de décrire le plus précisément possible l'objet de l'outil (par exemple, comment résoudre le problème pour atteindre le but). Un cheminement logique s'est dégagé des expériences collectives des partenaires de Forest Connect dans les 13 pays représentés à l'atelier de planification.
- **Contenu : quelles techniques, tactiques et conseils particuliers pourraient contribuer à ce résultat ?** À l'intérieur de chaque module, nous fournissons un aperçu des principales étapes que les contributeurs à la boîte à outils ont trouvées utiles pour tenter de résoudre un problème particulier. Les modules contiendront aussi une section qui fournira des conseils pratiques sur la base de l'expérience et, le cas échéant, des encadrés relatant une étude de cas.
- **Reproductibilité : les techniques, tactiques et conseils peuvent-ils être généralisés ?** Avec des partenaires nationaux aussi variés, l'un des principaux défis est d'essayer de faire en sorte que les techniques, tactiques et conseils puissent être utilisés au-delà du contexte particulier dans lequel ils ont été initialement élaborés. Pour s'en assurer, il faudra peut-être attendre qu'un outil ait été effectivement testé dans différents contextes et ajusté en conséquence. Toutefois, certains signes permettent de penser que cela est en passe de se produire. À titre d'exemple, citons la méthodologie du « bilan de santé » des coopératives forestières développée en Éthiopie et essayée par la suite en Chine. Notre hypothèse de départ est qu'aucun des outils ou modules ne devrait être immuable. Il s'agit d'ouvrages en cours qu'il faut remettre cent fois sur le métier pour les tester et les réviser. L'intention de l'alliance Forest Connect est de soutenir les PME sur le long terme et de permettre ce genre de progression.

Dans toute la mesure du possible, nous essayons de fournir une procédure par étapes pour la mise en œuvre de chaque outil. Une telle explication claire et concise est un point de départ souple et facile pour permettre à d'autres de s'inspirer des tactiques et méthodes qui les intéressent. Nous avons essayé de décrire les outils en retenant quatre sous-titres élémentaires :

- **Objet** – quelques phrases pour décrire à quoi sert l'outil.
- **Aperçu** – les principales étapes requises pour essayer l'outil.
- **Conseils utiles** – des conseils pratiques fondés sur l'expérience.
- **Informations complémentaires** – où obtenir un complément d'information.

Un précis par étape est beaucoup plus facile à dire qu'à faire, pour les raisons suivantes :

- Le développement des entreprises et l'environnement des affaires, même à des échelles très locales, sont beaucoup plus compliqués et imprévisibles que la préparation d'un gâteau. Ainsi, il n'est pas garanti qu'une recette toute simple donnera toujours le même résultat dans le même contexte, et encore moins dans des contextes différents.
- Les étapes d'un processus peuvent se chevaucher ou bien l'ordre à suivre peut varier en fonction des circonstances.
- Il se peut que ceux qui sont impliqués dans le processus ne l'aient pas considéré comme une approche transférable ou reproductible, de sorte que l'outil est inventé a posteriori, ce qui fait qu'il est difficile de détricoter les différentes étapes de la procédure.

Le principal moyen de surmonter ces difficultés est de les clarifier dans la rédaction même du précis. Si le processus n'est pas linéaire, nous avons essayé de donner des listes à puces plutôt que des étapes numérotées. Si une tactique a un jour été couronnée de succès mais si nous ne savons pas si elle fonctionnerait à nouveau, nous l'avons ajoutée sous forme de conseil.

## Qu'espère-t-on accomplir avec cette boîte à outils ?

Cette boîte à outils entend, au final, aider à réduire la pauvreté et promouvoir la pérennité. Pour ce faire, elle offre des conseils aux *organismes qui soutiennent les entreprises forestières* pour les aider à mieux mettre les PME en relation entre elles, avec les marchés, les prestataires de services et les processus politiques (comme les programmes forestiers nationaux).

Dans un premier temps, on espère autonomiser les organismes qui soutiennent les PME en leur donnant suffisamment confiance pour qu'ils s'embarquent dans des interventions pratiques et utiles, sur la base d'approches ayant fait leurs preuves et de succès venus d'ailleurs. Bien entendu, ces organismes d'appui – ou « plateformes institutionnelles nationales » comme nous les avons aussi appelés – doivent être en relation directe avec les entreprises forestières elles-mêmes.

Cette boîte à outils vise avant tout à enseigner comment *faciliter* la fourniture d'appui aux PME, et non pas à fournir directement ces services.<sup>12</sup> Cette nuance est importante pour engendrer la confiance au sein des organismes d'appui car elle supprime aussitôt la pression ressentie par la nécessité de disposer de certains talents financiers ou de développement d'entreprise en interne. Les organismes d'appui peuvent aider à leur manière en sachant à qui demander plutôt qu'en connaissant eux-mêmes la réponse. Les facilitateurs réalisent des fonctions comme : l'identification des besoins de services en collaboration avec les entreprises, le renforcement des capacités à fournir ces services là où ils n'existent pas, l'adaptation de ces services pour qu'ils répondent aux besoins du secteur forestier, la mise en relation des prestataires de services avec ceux qui ont particulièrement besoin d'eux et l'exposé des restrictions politiques à ceux qui ont le pouvoir de les résorber. Grâce à cette boîte à outils, les facilitateurs vont aussi devenir les dépositaires de l'information sur les PME et ils parviendront, on l'espère, à établir de nouvelles pratiques au sein de leurs organismes et avec leurs bailleurs de fonds.

Cette boîte à outils entend donner des *conseils* aux facilitateurs concernant différents domaines d'appui aux entreprises. Elle ne cherche pas à couvrir chaque domaine de façon exhaustive mais plutôt à démystifier chacun d'entre eux suffisamment pour que les facilitateurs se sentent assez sûrs d'eux pour enrichir leur propre expérience au travers de l'action. Les conseils ont été rédigés de la manière la plus concise possible par des personnes qui se targuent d'une expérience sur le terrain. Le texte a fait l'objet d'une multitude de révisions. Mais, comme tout bon conseil, il reste un ouvrage appelé à s'étoffer. Nous espérons que les utilisateurs proposeront de meilleures façons de travailler que nous pourrions évoquer dans des versions ultérieures de ce document. Notre vision de cette boîte à outils s'apparente à bien des égards à un portail d'information en ligne de type « Wikipédia » auquel tout le monde contribue et dont tout le monde peut tirer parti.

---

12. Tanburn *et al.*, 2001.

# Public 1. Organismes extérieurs

Cette section initiale s'adresse aux organismes extérieurs (par exemple les bailleurs de fonds, les institutions et les ONG internationales, les banques multilatérales) qui souhaitent soutenir des programmes ou projets qui ciblent les PME.F. Nous entendons ici suggérer des moyens de mettre sur pied et de surveiller des réseaux d'appui plurinationaux (comme celui de Forest Connect) ou des programmes nationaux d'appui aux PME.F. Nos conseils s'inspirent fortement de l'expérience acquise dans la définition des priorités de l'alliance Forest Connect puis dans le cadre de sa création et de sa gestion.

## Volet 1. Renforcement des capacités de facilitation



# Module 1. Concevoir une alliance d'appui aux petites entreprises

Élaboré par Duncan Macqueen

© Duncan Macqueen



Deuxième réunion internationale de Forest Connect, en Éthiopie



## 1.1 Objet

Cet outil décrit comment concevoir une alliance pour renforcer les organismes qui facilitent l'appui aux petites entreprises forestières par le biais d'un processus d'apprentissage entre pairs. Il décrit certaines des démarches qui se sont révélées fructueuses pour encourager les interactions entre pairs de façon à ce que les enseignements puissent se propager rapidement.

## 1.2 Aperçu

### Étape 1. S'appuyer sur les priorités des groupes détenteurs de droits forestiers pour développer des objectifs

Qu'elle soit d'une portée nationale ou internationale, le succès de toute initiative d'appui aux petites entreprises forestières dépend du degré d'adéquation de ses objectifs avec les besoins de ses bénéficiaires finaux. Les enquêtes sur la demande locale et nationale sont bien évidemment importantes pour déterminer avec précision ce qui est requis et par qui.

Ce type d'enquêtes ne doit pas se dérouler en vase clos, comme le montre le développement d'un ordre du jour commun par trois alliances mondiales de détenteurs de droits forestiers (l'Alliance mondiale de la foresterie communautaire (Global Alliance on Community Forestry), l'Alliance internationale des peuples autochtones et tribaux des forêts tropicales (International Alliance of Indigenous and Tribal Peoples of the Tropical Forests), et l'Alliance internationale de foresterie familiale (International Family Forestry Alliance) – connues collectivement sous le nom de G3). Cet ordre du jour, intitulé « Investing in Locally Controlled Forestry » (Investir dans une foresterie localement maîtrisée),<sup>13</sup> priorise la reconnaissance et l'établissement de processus locaux de prise de décisions, des droits d'occupation et des droits commerciaux ; la création ou le renforcement des organisations locales ; le renforcement des capacités entrepreneuriales ; et des moyens financiers accessibles. Cela constitue un excellent point de départ pour le développement, l'acquisition et la conversion des objectifs en un programme d'appui aux petites entreprises forestières susceptible d'être financé.

Avant l'initiative G3 évoquée plus haut, l'alliance Forest Connect a aussi vu le jour suite à la demande d'entités de soutien aux PME. Il aura fallu deux ans pour voir naître Forest Connect à l'issue des étapes imbriquées ci-après :

- Des professionnels désireux d'aider les petites entreprises forestières ont tenu des discussions informelles lors d'une série de rencontres internationales. Ces professionnels ont constaté que les programmes de démarrage d'entreprise étaient nombreux mais que l'appui aux entreprises ayant pris corps était beaucoup plus rare.
- Ces professionnels se sont associés à des organismes partenaires dans le pays d'accueil pour former un groupe de travail et préparer une note conceptuelle sur la base de l'idée commune qu'ils se faisaient du problème et de la manière de s'y attaquer. Ils avaient l'impression que l'isolement des petites entreprises forestières était un problème majeur et qu'une meilleure mise en relation offrait donc une solution appropriée.
- Le groupe de travail a ensuite recueilli les réactions d'un plus large éventail de praticiens issus de différents contextes afin de déterminer si au moins certains des éléments de leur raisonnement trouvaient écho dans différentes situations.

13. Macqueen, 2011 ; G3, 2001.

- Le groupe de travail a ensuite développé un objectif précis et une image pour l'initiative (le logo Forest Connect et son slogan) afin de communiquer clairement ses objectifs.
- Il a également procédé à des enquêtes en ligne pour déterminer si des organismes de différents pays avaient peut-être déjà un mandat et une propension à s'associer à l'alliance.

## Étape 2. Obtenir un financement d'une hauteur et d'une durée compatibles avec les objectifs

Aucune alliance ou initiative n'ira très loin sans disposer au moins des capitaux de base pour financer ses activités et ses interactions avec un groupe noyau. L'identification d'un ou deux partenaires ayant le mandat et les fonds pour assurer la gestation des idées est une première étape positive. Dans l'idéal, vous devriez essayer de créer des liens avec des unités de formation d'entreprises à plus long terme en vue de former la prochaine génération de facilitateurs d'entreprises (voir l'Encadré 1).

### Encadré 1. Autonomiser la prochaine génération en matière de développement d'entreprises au Guyana

Le Youth Learning Centre (YLC) du Bina Hill Institute est un institut « bâtisseur de savoir » pour les jeunes autochtones déscolarisés. Créé en 2007, il renforce les capacités de transfert intergénérationnel des connaissances, y compris le savoir, les compétences et la culture modernes et scientifiques, mais aussi traditionnels et écologiques. Tout au long du programme, on présente aux jeunes des exemples concrets leur montrant comment préserver l'écosystème de la région nord du Rupununi. Ils sont aussi formés à des emplois dans une « économie verte » locale qui devrait voir le jour grâce au cadre de la stratégie de développement bas carbone REDD+ du Guyana.

Le Bina Hill Institute a intégré divers éléments de cette boîte à outils dans des activités de formation des jeunes. Ainsi, les Modules 10, 14 et 15 sont intégrés dans les éléments du programme qui se penchent sur l'écotourisme et les études commerciales, dans le but de renforcer les compétences de base en gestion et planification d'entreprise. En outre, le Module 15 est intégré dans le cycle d'études de foresterie, pour stimuler l'appréciation de la foresterie pratique et des aspects de la gestion forestière durable et ses pratiques associées. Ce cours donne aux étudiants des compétences en foresterie appliquée comme l'abattage à la tronçonneuse et l'exploitation à impact limité.

De nos jours, les diplômés d'YLC sont employés à différents postes dans les organismes locaux, comme l'organisation faîtière communautaire de représentation, le Conseil de développement de district de la région nord du Rupununi, dans des fonctions touchant à l'écotourisme, aux secteurs forestiers et piscicoles communautaires, à l'administration, à la gestion financière, aux communications et à la cartographie des ressources. Deux diplômés sont désormais impliqués dans le projet cinématographique d'un village où des émissions de radio communautaire sur la gestion de l'environnement et du milieu naturel ont été produites parallèlement à des enjeux sociaux comme le VIH/sida, l'alcoolisme et les modes de vie sains. Certains ont poursuivi leur formation pour travailler avec des organismes comme le Centre international d'Iwokrama en tant que guides touristiques forestiers ou gardiens de parc. D'autres ont déjà été élus à des positions de leader au sein de leur conseil villageois. Grâce à ces rôles pivots, ils participent activement à la production de plans de ressources communautaires et à d'autres programmes et forums de développement, comme le Plan des populations autochtones sur les impacts de la route Guyana-Brézil et l'émission d'informations sur la stratégie de développement bas carbone du Guyana.

Il n'est pas rare d'essayer plusieurs échecs avant de réussir la levée de fonds à mesure que les idées sont affinées et que les éléments du programme de travail qui séduisent les bailleurs de fonds deviennent apparents. Pour l'alliance Forest Connect, les étapes suivantes se sont révélées utiles :

- Rédiger une note conceptuelle plus étoffée pour donner aux membres de l'alliance la matière de base pour élaborer des propositions plus abouties.
- Décortiquer clairement les différents éléments constitutifs de l'initiative proposée, par exemple l'engagement participatif des petites entreprises forestières, la recherche, le renforcement des capacités, les communications, les activités d'apprentissage et le plaidoyer.
- Produire un prospectus (une carte de visite) qui explique brièvement le problème et les principaux éléments constitutifs de l'initiative proposée.
- Organiser des réunions informelles avec des bailleurs de fonds potentiels pour évaluer leur intérêt envers les différents éléments de l'ensemble du programme de travail puis élaborer des propositions sur mesure.

### Étape 3. Intégrer une série de rencontres annuelles d'apprentissage thématique

Pour une alliance qui soutient les petites entreprises forestières, les capacités des organismes d'appui revêtent une importance vitale. Il est donc essentiel de prévoir des rencontres thématiques qui constituent un programme d'apprentissage sur la manière d'accompagner les petites entreprises forestières. Si les fonds sont réduits, il peut s'agir de rencontres virtuelles par le biais des technologies wiki ou de courrier électronique. Néanmoins, les interactions en personne offrent indéniablement de meilleures opportunités d'apprentissage. Pour que ce genre d'initiatives fonctionne dans des contextes nationaux différents, il est impératif que le contenu thématique de la rencontre soit aussi précis que possible. Ainsi, les deux rencontres d'apprentissage organisées jusqu'ici par l'alliance Forest Connect ont cherché à évaluer : (i) de quel type d'orientation modulaire ont besoin les entités apportant leur soutien aux petites entreprises forestières ;<sup>14</sup> et (ii) quelles activités dans le pays d'accueil ont réussi à progresser dans ces domaines.<sup>15</sup> Ces rencontres thématiques ont permis de partager des leçons inspirées de diverses approches et tactiques de partenaires pour traiter de ces aspects précis de l'appui aux petites entreprises forestières.

Un certain nombre de tactiques peuvent contribuer à accroître l'efficacité de ces rencontres :

- S'assurer que tous les participants se focalisent sur les mêmes domaines tactiques en distribuant des modèles à suivre pour les affiches ou les présentations Powerpoint des différents pays.
- Inviter les participants à la rencontre à prendre part à l'examen par les pairs des présentations, approches ou plans de travail des autres équipes.
- Faire appel à des techniques participatives pour analyser des problèmes communs, réfléchir à des solutions possibles, débattre de questions controversées et convenir de nouvelles façons d'aller de l'avant.
- Inclure une rencontre locale sur le terrain qui permette d'illustrer et de maintenir le centre d'attention sur des questions particulièrement difficiles.

14. Macqueen et Morrison, 2008.

15. Macqueen et Rolington, 2011.

## Étape 4. Mettre sur pied un bureau ou un comité directeur faisant autorité

Il n'est ni facile ni opportun de dissuader des membres particulièrement proactifs ou bien dotés en moyens financiers d'impulser l'ordre du jour au sein de l'alliance. Néanmoins, pour encourager une appropriation plus vaste de l'initiative dans différentes régions géographiques, il est utile de veiller à ce que l'alliance rende des comptes à tous. Le fait d'élire un bureau ou un comité directeur qui prenne des décisions stratégiques, fasse connaître l'initiative, entretienne les contacts et les opportunités de financement pour l'alliance et se charge du suivi et de l'évaluation peut contribuer à un consensus accru et, on peut l'espérer, à rendre l'initiative plus pertinente.

## Étape 5. Développer une plateforme de communication au niveau international

Toute alliance a besoin de se remettre en question par de nouvelles idées. Le fait de restreindre l'alliance à celles que permet le financement (aussi généreux ou limité soit-il) risque de brider l'innovation. Les nouvelles technologies de l'information sur internet peuvent contribuer à élargir sensiblement le nombre d'adhérents (voir l'Encadré 2). Il est possible de créer un site web pour assurer plusieurs fonctions utiles. Ainsi, il se peut que l'alliance souhaite :

- attirer de nouveaux membres, y compris des praticiens qui pourront peut-être bénéficier de l'information détenue par les membres, les personnes ressources dotées d'une expérience dans des domaines particuliers, des décideurs ou des bailleurs de fonds clés, y compris des relations avec les instances gouvernementales lorsque c'est possible
- partager des publications récentes, des approches, outils ou tactiques concernant la meilleure façon d'appuyer les petites entreprises forestières
- provoquer des discussions sur des sujets controversés si des contributions venant de plus larges horizons peuvent aider à clarifier comment aborder un problème particulier
- maintenir une base de données répertoriant des publications ressources pertinentes ou des sites internet dont le contenu est utile
- diffuser les conclusions d'études, soit sous forme de résultats soit pour encourager un examen critique et une révision.

## Étape 6. Investir dans un point de contact unique

Le fait de savoir clairement qui gère une alliance peut encourager les approches de parties intéressées ou de sympathisants potentiels. Depuis sa création, Forest Connect a suscité de nombreuses prises de contact spontanées par des PMEF, de nouveaux partenaires de facilitation potentiels, des réseaux complémentaires en quête d'une plus grande synergie, des bailleurs de fonds, des investisseurs à la recherche de nouveaux moyens de s'engager auprès des PMEF, des journalistes et des chercheurs. La capacité à réagir intelligemment à ce type d'approches et à identifier des moyens utiles d'étoffer des domaines d'intérêt mutuel est un élément important d'une alliance et peut donner naissance à de nouvelles initiatives utiles au fil du temps.

### 1.3 Conseils utiles

- Passez du temps à clarifier le problème, la réponse et l'avantage relatif offert par une alliance avant d'investir des moyens.
- Investissez dans la création d'une image identitaire forte pour l'alliance en employant un langage simple.
- Ne laissez pas les besoins à court terme et les dates butoirs de projet pénaliser la vision ou « le parcours d'apprentissage » à plus long terme que l'alliance cherche à suivre.
- Soyez aussi inclusif que le temps et l'argent le permettent, notamment pour ce qui concerne la gestion de l'alliance. L'innovation naît souvent de sources inattendues.
- Anticipez et intégrez le temps et les ressources nécessaires au maintien d'une plateforme de communication internationale.

© Marie Jaecy



Des praticiens établissent quels conseils seraient les plus utiles aux entités de soutien aux PME/PMI lors de l'atelier d'Edimbourg

## Encadré 2. Mise en place d'une plateforme internationale de communication Web 2.0 pour les membres de Forest Connect

Forest Connect a été créée en 2007 comme une alliance internationale spontanée regroupant ceux qui souhaitaient une meilleure mise en relation des petites entreprises forestières entre elles, avec les marchés, les prestataires de services et les décideurs. À mesure que l'alliance suscitait davantage d'intérêt, le potentiel d'une plus grande créativité en réseau est apparu avec l'avènement des plateformes Web 2.0. Web 2.0 est un terme utilisé pour décrire les nouvelles technologies sur le World Wide Web et une conception de la toile qui permettent un partage de l'information et une collaboration accrue, avec des options de communication publique et privée entre les utilisateurs.

L'IIED a étudié divers sites de réseau social avant de sélectionner celui qui lui semblait le plus utile ([www.ning.com](http://www.ning.com)). Ce site a l'avantage de contenir des modules prédéfinis (par exemple, pour les profils de membres, les messages entre membres, les boîtes de saisie de texte, les blogs, les forums de discussion, le partage de vidéos et de photos) de sorte que même les personnes les plus fermées aux nouvelles technologies pourraient cliquer et faire glisser leur souris pour obtenir un site web présentable et fonctionnel. Les outils de blog et de forum de discussion offraient un moyen d'ajouter du texte accessible au grand public, tandis que l'outil de messagerie permettait aux membres de communiquer directement entre eux (en gardant la possibilité d'être visibles à des tiers s'ils se rendaient sur les pages personnelles des membres). Bien qu'il ne dispose pas d'une fonction dédiée d'archivage de documents, le site offre la possibilité de créer une bibliothèque virtuelle de documents utiles par le biais d'un lien à un autre site utile ([www.delicious.com](http://www.delicious.com)).

Les codirecteurs de l'alliance Forest Connect ont ciblé des groupes de la société civile, des services publics et des organes représentant le secteur privé travaillant dans l'appui au développement des PME. Le contenu du site était conçu pour renforcer les capacités de ces organisations en leur prodiguant des conseils sur les approches et tactiques favorables aux PME, ainsi que des résumés nationaux des activités de PME. Le site n'a pas été jugé approprié pour les responsables de PME eux-mêmes, car beaucoup n'ont pas accès à internet et leurs besoins sont tributaires du contexte. Pour les PME, des plateformes de communication nationales plus accessibles ont été mises au point par les partenaires de Forest Connect.

Des discussions initiales au sein de l'équipe de cogestion ont eu lieu afin de déterminer quelles caractéristiques le site devrait contenir et l'allure qu'il devrait avoir. Le processus de conversion pour faire de ce concept une réalité a pris moins d'une journée en janvier 2008, l'un des membres de l'équipe de l'IIED développant le cadre principal et les codirecteurs de Forest Connect issus de la FAO et de l'IIED ajoutant au site des rapports et manuels utiles sur les PME, des blogs tests et des sujets de discussion, des photos et des vidéos pour stimuler l'intérêt. Les partenaires nationaux de Forest Connect ont ensuite été conviés à se rallier au site en janvier 2008. En outre, des liens ont été établis avec plusieurs sites Web appartenant à des partenaires de Forest Connect, dont la teneur avait été déterminée par des décisions dans le pays d'accueil concernant les informations nationales les plus utiles sur les PME en consultation avec les codirecteurs représentant l'IIED et la FAO.

Une fois les premières réactions reçues de ces partenaires nationaux de Forest Connect, un groupe plus large de praticiens PME et des personnes ressources connues ont été invités à rejoindre le site. Tous les nouveaux membres ont reçu un message de bienvenue pour les encourager à parler de l'existence du site autour d'eux auprès de personnes susceptibles de le trouver utile. En deux semaines, 100 nouveaux membres s'étaient inscrits, suivis de 50 autres au bout de 9 semaines et de 50 de plus au bout de 20 semaines. Un an après son lancement, le site comptait plus de 300 usagers. Au cours des deux premières semaines, les nouveaux adhérents venaient principalement des relations existantes de Forest Connect, mais cette dynamique s'est rapidement élargie pour inclure des chaînes distantes de « contacts de contacts » plus ceux qui ont trouvé le site indépendamment à l'aide des moteurs de recherche sur internet. Les problèmes de hacking et de sollicitation spontanée ont été résolus grâce à l'introduction d'un processus d'approbation des membres par les coresponsables.

Afin d'encourager des visites répétées et celles de nouveaux membres, Forest Connect a adopté une stratégie en trois temps. Tout d'abord, un effort concerté a été déployé par le coresponsable de Forest Connect issu de l'IIED afin de télécharger un flux régulier de nouvelles informations utiles tirées de nombreux autres sites institutionnels ayant trait aux PMEF. Deuxièmement, les faits nouveaux concernant les projets au sein de l'alliance Forest Connect ont été édités par le coresponsable de Forest Connect issu de l'IIED pour meubler une rubrique d'actualités (relatant par exemple les délibérations d'un atelier, des développements nationaux ou des décisions managériales telles que l'élection d'un comité directeur international). Troisièmement, il a été créé une brève envoyée par e-mail tous les deux mois afin d'informer les abonnés des ajouts et développements récents sous les rubriques infos, ressources, discussions et blogs, ainsi que photos et vidéos. En mettant l'accent sur ces types de contributions, on a beaucoup augmenté le nombre de visites répétées des membres.

Source : Macqueen, 2009.

## 1.4 Informations complémentaires

Le programme de trois organisations importantes de détenteurs de droits forestiers pour investir dans une exploitation forestière localement maîtrisée est résumé dans le document suivant :

<http://pubs.iied.org/pdfs/G03079.pdf>

Le compte rendu du premier atelier international de Forest Connect décrit la nature de l'alliance et les activités actuellement entreprises à travers le monde, mais aussi le processus de gestion d'un réseau d'apprentissage entre pairs dans la pratique :<sup>16</sup> <http://pubs.iied.org/pdfs/G02295.pdf>

Le compte rendu du deuxième atelier international de Forest Connect décrit les approches et tactiques que les partenaires des pays d'accueil ont utilisées pour soutenir les petites entreprises forestières entre 2008 et 2011 :

<http://pubs.iied.org/pdfs/G03112.pdf>

Le lecteur trouvera un autre bon exemple d'un groupe d'apprentissage entre pairs en consultant les mises à jour et les informations relatives au Groupe d'apprentissage sur la gouvernance forestière<sup>17</sup> (Forest Governance Learning Group – FGLG) : <http://pubs.iied.org/pdfs/G03145.pdf>

Pour consulter le site de réseau social de Forest Connect, veuillez suivre le lien suivant : <http://forestconnect.ning.com>

Pour obtenir un complément d'information sur la plateforme Web 2.0 utilisée par l'alliance Forest Connect,<sup>18</sup> ainsi que toute une gamme d'autres technologies Web 2.0,<sup>19</sup> veuillez suivre ce lien :

<http://pubs.iied.org/G02915.html> (en français)

16. Macqueen et Morrison, 2008.

17. <http://www.iied.org/natural-resources/key-issues/forestry/forest-governance-learning-group#resources>

18. Macqueen, 2009.

19. IIED, 2009.



## Module 2. Identifier les organismes nationaux d'appui aux petites entreprises forestières

Élaboré par Duncan Macqueen

© Duncan Macqueen



Treeaid facilite une réunion avec des femmes productrices de beurre de karité au Burkina Faso



## 2.1 Objet

Cet outil décrit comment aider les petites entreprises forestières en identifiant et en engageant les organismes qui sont les mieux placés pour faciliter l'appui dans différents contextes. Il présente un ensemble préliminaire de critères pour identifier une agence chef de file. Il résume ensuite certains conseils pour organiser un comité directeur afin d'attirer d'autres organismes qui ont des rôles importants à jouer.

## 2.2 Aperçu

### Étape 1. Cartographier les organismes du pays d'accueil par le biais d'une mission exploratoire

Pour aider les PME F à se développer et à s'adapter à l'évolution des marchés, il est crucial d'édifier un appui institutionnel compétent qui s'inscrit dans la durée. Des agences génériques qui soutiennent les petites entreprises ont souvent peu de connaissances précises du secteur forestier, alors que les agences forestières ont souvent peu de capacités en matière de développement des entreprises. Savoir où investir pour maximiser l'impact sur les PME F exige donc une bonne appréciation du contexte national et une aptitude à gérer les compromis entre maîtrise du secteur forestier et connaissance du monde des affaires.

Une première étape consiste à entreprendre une mission exploratoire afin de recenser les centres nationaux et régionaux, en visitant et en interrogeant les organismes créés pour aider les petites et moyennes entreprises (PME) en général, et les organismes de développement forestier en particulier. Comme exemples de ce type d'organismes, on peut citer :

- des agences publiques nationales, par exemple les programmes d'appui aux petites entreprises ancrés dans les ministères de l'industrie, du commerce ou des affaires économiques
- des initiatives nationales telles que des programmes d'appui à la compétitivité et/ou à l'export
- des agences publiques régionales, par exemple des agences de développement régional ou provincial
- des groupes du secteur privé, comme les chambres de commerce, les associations et les fédérations industrielles
- des groupes de la société civile, comme des ONG de développement ou d'environnement, des groupes militants pour les forêts ou des réseaux de projets.

### Étape 2. Passer au crible les facilitateurs institutionnels prometteurs

Toute mission exploratoire a besoin d'un format structuré afin de déterminer les meilleurs organismes dans lesquels investir. Des relations personnelles avec des champions individuels du développement des entreprises sont importantes mais un appui durable aux PME F exige aussi un environnement institutionnel stable. Il vaut la peine de mesurer officiellement un certain nombre d'autres caractéristiques susceptibles d'affecter les performances pratiques au fil du temps, par exemple :

- le mandat institutionnel d'appui aux PME F
- la stabilité de la base financière et des effectifs en personnel

- la présence et la couverture nationales
- la qualité des relations avec les responsables politiques ou les décideurs pertinents
- les antécédents d'engagement indépendant avec des PME existantes (en évitant les organismes qui ont des intérêts évidents dans une compagnie ou un secteur particulier)
- la connaissance du secteur forestier (p. ex. inventaire, gestion forestière durable, récolte et traitement des produits forestiers, marchés des produits forestiers)
- la connaissance en matière de développement des entreprises (p. ex. analyse de la filière, planification d'entreprise et marketing)
- le savoir-faire économique/financier (p. ex. tenue des registres financiers, aptitude à évaluer le taux de retour sur investissement, expérience des régimes d'épargne groupés)
- les compétences de participation et de facilitation (p. ex. facilitation d'atelier, connaissance des méthodes participatives telles que les réflexions en groupe, les analyses de problèmes et les analyses SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces), les échéanciers)
- l'expérience en levée de fonds et gestion de projet
- l'extraction et habillage de l'information à des fins de dissémination (p. ex. antécédents de communications performantes).

### Étape 3. Négocier un programme mutuel avec un organisme susceptible de devenir une plateforme de facilitation

Les programmes institutionnels existants sont des points de départ intéressants à partir desquels évaluer comment développer un intérêt commun pour offrir un soutien plus concerté aux PME (voir l'Encadré 3). À partir des activités d'appui existantes aux PME, il peut devenir possible de trouver des moyens d'élargir le rôle de facilitation de l'organisme cible. Sachant qu'il peut s'avérer difficile de prévoir un terme aux nombreux besoins de facilitation provisoires, il est important de se mettre d'accord sur la portée de la facilitation.

L'appui financier aux activités de facilitation est généralement limité dans le temps, et il est donc important de renforcer ou de développer les compétences de facilitation des organismes qui ont un certain degré d'assise financière de façon à ce que ces compétences ne soient pas perdues. Cela ne veut pas dire pour autant que les plateformes nationales de facilitation adaptées doivent viser un recouvrement intégral des coûts des services de facilitation ; mais cela implique que ce type d'organismes devra de préférence avoir de solides mandats existants pour travailler avec les petites entreprises forestières et des sources de financement relativement robustes pour garantir le maintien du personnel cadre. Tout soutien financier supplémentaire devrait s'appuyer sur la base d'activités existantes en réduisant la douleur associée à toute stratégie de désengagement qui devrait, au pire, laisser les organismes compétents mieux dotés en moyens.

### Étape 4. Créer un plan souple de renforcement des capacités de facilitation

Différents organismes varieront énormément dans leur maîtrise des approches et tactiques pour faciliter l'appui aux petites entreprises forestières. Pour ceux qui disposent d'antécédents solides d'appui aux PME (voir l'Encadré 4), on pourra envisager des interventions d'une plus grande portée (p. ex. les Modules 10 à 16).

### Encadré 3. Flexibilité dans l'identification d'une plateforme nationale de facilitation au Guyana

Après trois années de travail de documentation sur les PMEFS du Guyana et leurs associations, l'IIED a mené une mission exploratoire en 2006 en collaboration avec la Commission forestière du Guyana et l'Initiative nationale du Guyana pour la certification forestière. Elle avait pour but, en consultation avec toutes les parties prenantes forestières concernées, de choisir un organisme devant faire office de plateforme pour un futur appui aux PMEFS.

Parmi les organismes candidats figuraient : (i) les organismes gouvernementaux ou semi-gouvernementaux comme la Commission forestière du Guyana, le Centre de formation en foresterie et le tout nouveau Conseil de marketing des produits forestiers ; (ii) des organismes industriels tels que l'Association des produits forestiers, l'Association des services et fabricants du Guyana, le Conseil de développement du district de Rupununi-Nord et l'Association des petits forestiers d'Ituni ; et (iii) des ONG telles que le Centre international pour la conservation de la forêt ombrophile d'Iwokrama ainsi que Development and Conservation International. L'IIED a réalisé des entretiens semi-structurés avec du personnel et d'autres experts sur la base d'un ensemble de critères préétablis.

Dans un premier temps, le Centre international Iwokrama a été retenu, sur la base des caractéristiques suivantes :

- son mandat institutionnel et sa mission de promouvoir une utilisation durable et *équitable* des forêts pluviales tropicales grâce à la recherche et la formation, ainsi qu'au développement et à la dissémination de technologies
- sa base financière et ses effectifs stables, ayant survécu à une récente période difficile en partie grâce à un succès entrepreneurial dans l'écotourisme et la production de forêts certifiées
- sa réputation bien assise à l'échelle nationale (où elle détient sa propre zone de conservation forestière et sa forêt de production certifiée de près de 405 000 hectares) et à l'échelle internationale
- ses bonnes relations avec les décideurs et les responsables politiques compétents
- des antécédents d'engagement respecté et non aligné avec les communautés du Nord-Rupununi et des entrepreneurs locaux (p. ex. en écotourisme)
- une connaissance du secteur forestier (p. ex. inventaire forestier, gestion durable des forêts, récolte et transformation des produits forestiers, marchés des produits forestiers)
- une connaissance du développement des entreprises (p. ex. avec le développement de sa propre filière d'écotourisme et de produits forestiers, planification commerciale et marketing)
- compétence économique et financière (p. ex. administration de projets pour diverses agences internationales)
- compétences de participation et de facilitation (p. ex. solides antécédents de travail avec le peuple Makushi, y compris en facilitation et en méthodes participatives)
- expérience en mobilisation de fonds et en gestion de projet
- extraction et habillage de l'information à des fins de dissémination (p. ex. antécédents de communications performantes).

Si les travaux initiaux d'Iwokrama ont été prometteurs (documentation des associations de petites entreprises, recensement des entreprises existantes, développement d'une plateforme de marketing basée sur la toile), des problèmes de personnel ont fait que l'IIED a dû se résigner à trouver un autre organisme. Du fait de l'étroite collaboration avec le Conseil de développement du district de Nord-Rupununi tout au long de ces phases initiales, et de ses liens étroits avec certaines des entreprises soutenues, l'IIED a décidé de diriger son soutien vers cet organisme.

Les organismes qui sont nouveaux dans le domaine de l'appui aux entreprises auront peut-être besoin de suivre un certain nombre d'étapes pour se familiariser avec les problèmes des PME. Les partenaires nationaux ont généralement suivi un ensemble initial d'étapes de facilitation, basé principalement sur l'amélioration des flux d'information, qui constitue un modèle utile à partir duquel négocier un plan de facilitation initial. Les étapes sont les suivantes :

- Familiariser le personnel avec les différentes approches en matière de facilitation de l'appui aux petites entreprises, notamment la littérature sur le développement de systèmes de marché (voir le Module 4).
- Prioriser et enchaîner d'autres étapes de facilitation sur la base des résultats précédents pour des sous-secteurs spécifiques (voir le Module 5).
- Réaliser des diagnostics de petites entreprises forestières et une collecte des données dans le pays d'accueil là où cela n'existe pas déjà (voir le Module 6).
- Cartographier et étalonner les prestataires de services financiers et de développement des entreprises à la fois dans le secteur forestier et au-delà (voir le Module 7).
- Développer une stratégie de communication (voir le Module 8) qui éduque le vaste éventail de parties prenantes (p. ex. les PME elles-mêmes, les prestataires de services, les décideurs et responsables politiques) sur

#### Encadré 4. S'appuyer sur des atouts existants comme ceux de l'ANSAB au Népal

Il peut arriver, en de rares occasions, qu'une agence dédiée à l'appui aux petites entreprises dans le pays d'accueil dispose de beaucoup d'expériences de travail avec les entreprises forestières, comme dans le cas du Népal. Établi en 1992, le réseau ANSAB (Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources) est une organisation de la société civile qui travaille en Asie du Sud et dont le siège se trouve à Katmandou, au Népal. Elle défend la conservation de la biodiversité et le développement économique par des solutions communautaires orientées sur l'entreprise. L'ANSAB a réussi à faire profiter de son expérience d'autres organismes facilitateurs au sein de l'alliance Forest Connect.

L'ANSAB a pris la tête de Forest Connect au Népal en 2008 avec un certain nombre d'objectifs clés : (i) augmenter la visibilité de certaines PME désignées au Népal ; (ii) accroître le niveau d'organisation des PME membres et leurs liens avec le marché, les prestataires de services et les processus politiques ; et (iii) accroître la viabilité des PME membres sur le marché. Son approche consistait à étudier en détail des filières de produits forestiers en mettant l'accent sur la pérennité écologique, la justice sociale et l'équité, et l'efficacité économique.

L'ANSAB a développé et renforcé plus de 1 100 entités économiques et 77 500 participants économiques ont généré un revenu annuel supplémentaire de 6,82 millions USD en 2009. Quelque 100 000 hectares de forêts et de prairies ont fait l'objet d'une gestion communautaire améliorée au même titre que huit entreprises certifiées par le Forest Stewardship Council (FSC) pour leur chaîne de responsabilité dans la fabrication manuelle de papier. Outre le papier et une importante initiative de fabrication durable de briquettes de charbon de bois, l'ANSAB a aussi soutenu des entreprises spécialisées dans la filature, le tissage et la couture de l'allo (ou ortie du Népal, une plante très riche en fibres), la collecte de yarshagumba (une chenille ramassée pour ses vertus médicinales), la fabrication de meubles en bois et d'objets artisanaux, la récolte d'oranges et de gingembre, la production d'huiles essentielles à base de rhododendron *anthropogon* ou de genièvre, la cueillette de plantes médicinales comme le guchhichyau, le tissage de fibres et la récolte d'épices comme la cardamome. L'ANSAB a produit une excellente série de mini-guides sur tous les aspects du développement des petites entreprises forestières (voir <http://www.ansab.org/publications/books-manuals/>).

les PME, les politiques, les prestataires de services et toute analyse et approche sous-sectorielles.

- Identifier des sous-secteurs prometteurs et mener une analyse participative de la filière avec les PME afin d'identifier les opportunités clés et les contraintes en termes de mise à niveau (voir les Modules 9 et 10).

## Étape 5. Encourager la création d'un comité directeur

Aucune institution (à moins qu'elle ne soit extrêmement bien dotée en ressources) ne sera capable d'accéder à toutes les informations pertinentes et de faciliter tous les aspects requis pour le développement d'un système de marché pour l'ensemble de la gamme de PME. Il y a toujours des alliés utiles à avoir parmi d'autres organisations de la société civile, des groupes du secteur privé et des organismes gouvernementaux. La création d'un comité directeur peut s'avérer un excellent moyen de s'appuyer sur ce genre d'expertise et d'aplanir le cheminement vers un véritable changement à mesure que les interventions deviennent plus spécifiques (voir l'Encadré 5). Un comité directeur national peut aussi élargir l'appropriation de la facilitation et les compétences pour en assurer l'exécution.

### Encadré 5. Développement d'un comité national directeur pour Forest Connect au Ghana

Lors d'un atelier national sur les PME organisé en mars 2009 au Ghana, les participants ont discuté du besoin de créer un comité directeur pour le projet mené au Ghana et ils ont soumis des suggestions quant aux organisations/parties prenantes devant être représentées au sein du comité. Le comité directeur a été sélectionné lors d'une réunion ultérieure et des lettres ont été envoyées à tous les organismes sélectionnés, les priant de désigner des représentants.

Lors de la réunion inaugurale du comité, les représentants ont discuté du mandat du comité, de ses modalités de fonctionnement et d'un plan d'action pour l'exécution du mandat. D'autres réunions ont été organisées afin de finaliser le plan d'action, de développer une proposition de projet et d'orienter son exécution (en cours). Le rôle du secrétariat du projet (Tropenbos International Ghana) a été de rédiger des documents sur la base des discussions, de soumettre les avant-projets à l'étude des membres en préparation des réunions, de coordonner l'exécution des activités attribuées aux membres du comité et à d'autres personnes, de mener certaines activités de projet, de convoquer et de faciliter les réunions du comité directeur et de rendre compte des activités entreprises.

On a ainsi obtenu un comité directeur de 12 membres regroupant des représentants de Tropenbos International Ghana, du ministère des Terres et des Ressources naturelles, de la Commission forestière, du Kumasi Wood Cluster, de l'Association des industries du Ghana, du Conseil national des petites industries, du Projet des entreprises rurales, d'ASNAPP Ghana et de praticiens de PME (Portal Limited et la Brong Ahafo Regional Grasscutter Farmers Association).

Le comité a enrichi le processus ; il a facilité l'engagement avec les responsables politiques, les gestionnaires de ressources et autres organes pertinents étatiques ou non, orienté l'élaboration d'une proposition de projet en deux temps conforme à son plan d'action, dont il dirige actuellement la première phase grâce à des fonds de l'IIED. Les membres ont échangé des informations et des supports didactiques, révisé des avant-projets, exécuté certaines activités et prêté leur concours à une équipe d'enquêteurs lorsqu'elle s'est rendue dans leur région respective. Les membres ont aussi mis en exergue les besoins du sous-secteur.

## 2.3 Conseils utiles

- Démarrez là où il existe un intérêt national prononcé en faveur du développement d'un système de marché pour les PME, que cela corresponde ou non à la politique publique officielle.
- N'oubliez pas les impacts transversaux qui touchent les petites entreprises forestières et consacrez du temps à parler avec des organismes du pays d'accueil au sein du secteur forestier et à l'extérieur afin de trianguler des opinions diverses sur le type de plateforme institutionnelle qui serait le plus adapté pour un contexte national donné.
- Utilisez des critères objectifs pour la sélection d'une plateforme institutionnelle et rendez publique la raison pour laquelle tel ou tel organisme a été retenu (afin d'éviter d'éventuelles manœuvres de sabotage par des organisations concurrentes).
- Faites appel au comité directeur pour intégrer d'autres acteurs utiles dans le processus de facilitation et accroître l'appropriation et les possibilités de financement.
- Développez un réseau d'individus dédiés à la création d'un environnement propice à la facilitation pour les PME de façon à ce que le départ éventuel de personnel des organismes clés ne puisse pas faire capoter complètement l'ensemble du programme.
- Montrez-vous souple dans le choix des organismes et prêt à adopter une approche d'apprentissage qui tienne compte des différents niveaux de capacités dans divers contextes. Une facilitation « suffisamment bonne » est préférable à l'inaction due à une quête de « perfection ».
- Ne supposez pas qu'un facilitateur peut tout faire à la fois – lancez le processus puis appuyez-vous sur les réussites.

## 2.4 Further information

Un manuel de référence a été préparé en guise de texte fondamental à l'intention des partenaires de Forest Connect pour résumer les principaux concepts et le raisonnement à l'origine de l'investissement dans des plateformes nationales de facilitation :<sup>20</sup> <http://www.iied.org/pubs/pdfs/13548IIED.pdf>. Un résumé français de cette ressource est disponible sur : <http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/662/T5BDS16.pdf> (en français)

20. Macqueen, 2008b.

## Module 3. Mise en place d'un processus d'évaluation

3

Élaboré par Duncan Macqueen

© Duncan Macqueen



Évaluation des aspirations des populations locales en matière de développement du commerce du bois de feu en Inde



## 3.1 Objet

Cet outil décrit comment évaluer ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas dans un programme d'appui aux petites entreprises forestières. Il présente plusieurs ensembles possibles d'indicateurs sur la base de points de vue différents. La responsabilité de l'évaluation doit incomber à des facilitateurs nationaux ainsi qu'à des agences extérieures, de sorte que ce module jette une passerelle entre le premier et le second public.

## 3.2 Aperçu

### Étape 1. S'assurer d'avoir une vision claire du programme d'appui aux entreprises et une théorie du changement pour la concrétiser

Très tôt dans la phase de conception du programme d'appui aux entreprises, les partenaires du programme devraient se réunir et convenir d'une vision globale (p. ex. les changements souhaités). Ils devraient ensuite définir les mesures à prendre par différents agents pour engendrer les changements souhaités (selon un raisonnement clair). Une évaluation crédible dépend du degré auquel les liens de causalité souvent multiples qui débouchent sur une vision peuvent être présentés et évalués (voir l'Encadré 6). Il vaut la peine d'adopter une méthodologie d'analyse des liens de cause à effet pour comprendre ce qu'il convient de mettre en place afin de concrétiser la vision. Ainsi, vous pourriez :

- Réfléchir ensemble à ce qu'est la vision globale. Il peut s'avérer utile de se diviser en plusieurs petits groupes de travail pour négocier des visions séparées avant de les présenter en séance plénière pour essayer d'aboutir à un énoncé de vision fédérateur.
- Discuter ensemble des changements souhaitables qui sont au cœur de cette vision. Pour ce faire, il est souvent utile de donner à tous les participants des fiches sur lesquelles noter tous les points de vue, avant de les regrouper sur un mur en les affichant par groupes de « même sensibilité » et en réfléchissant ensemble à un intitulé pour chaque changement souhaité. Noter ces effets souhaités sur de nouvelles fiches en dessous de la vision déclarée.
- Dresser la liste des différentes actions qui seraient à mettre en place pour concrétiser chaque changement souhaité. Là encore, il est utile de donner des fiches pour capturer les idées de tous les participants avant de les regrouper sur un mur en les affichant par groupes de « même sensibilité » sous chaque résultat. Au besoin, répéter et décortiquer chaque action pour isoler les étapes à mettre en place afin d'arriver au changement souhaité (voir l'Encadré 7).
- Relier les actions, les changements souhaités et la vision avec des flèches causales. Les actions peuvent relever du contrôle du programme d'appui aux entreprises ou au contraire lui échapper, mais dans un cas comme dans l'autre, elles constituent le contenu sur lequel pourra se baser l'évaluation.

L'essentiel du contenu d'une telle analyse des chaînes de causalité serait fortement étoffé par des informations recueillies dans le cadre d'une analyse de la filière (AF – voir le Module 10). La question de savoir si l'AF a été ou pourra être effectuée avant la mise en place d'un système d'évaluation dépendra du contexte. Néanmoins, les processus d'évaluation devraient être suffisamment souples pour réévaluer différentes visions et différents indicateurs qui évoluent à mesure que des analyses plus approfondies sont réalisées.

## Étape 2. Avoir une idée claire de l'évaluation qui est requise et par qui

3

L'évaluation nous permet d'apprendre comment mieux réaliser les choses. Des systèmes adaptatifs complexes comme les sous-secteurs des produits forestiers (ou les entreprises qui les constituent) remettent toutefois en question les simples modèles d'évaluation des chaînes de causalité.<sup>21</sup> Il est rare d'obtenir un simple lien évident entre une activité et un effet ; il existe habituellement une foule d'influences qui façonnent les effets sur l'entreprise, de sorte qu'il est difficile d'attribuer la cause de la réussite (de fait, un effet sur une entreprise pourrait s'être produit de toute façon avec ou sans l'activité). De meilleurs résultats pour un indicateur (p. ex. plus de revenus en espèces) peuvent être compensés par des effets pires sur un autre (p. ex. la dégradation de l'environnement ou une plus grande inégalité des sexes). Des progrès pour un groupe d'entreprises (p. ex. les fabricants de meubles en bambou) peuvent se faire aux dépens d'un autre groupe (p. ex. les fabricants de meubles en bois). Le simple fait de mener une évaluation peut modifier la façon dont les gens agissent ou interprètent leur façon d'agir.

Il n'existe pas de consensus ou de modèles « tout prêts » sur la meilleure façon d'évaluer un appui réussi aux entreprises.<sup>22</sup> Au lieu de prescrire un cheminement, l'expérience suggère plutôt de mettre l'accent sur la vision qu'un programme d'appui aux entreprises tente de réaliser et de rechercher des perspectives différentes qui, prises ensemble, fourniraient « une fiche de notation équilibrée<sup>23</sup> » pour évaluer les progrès accomplis vers cette vision. Ces perspectives d'évaluation,<sup>24</sup> classées en ordre plus ou moins croissant de coût, pourraient englober :

- une perspective interne : performance par rapport à des plans financiers et des plans d'activités œuvrant vers cette vision
- une perspective client : performance en termes de satisfaction des clients directs dans la réalisation de cette vision
- une perspective de degré d'adoption : performance par rapport à la propagation prévue au-delà des clients directs
- une perspective d'inspecteur : performance par rapport à des indicateurs de progrès mesurés et triés sur le volet.

Parce qu'une évaluation est coûteuse (et peut même dépasser le coût de l'intervention initiale),<sup>25</sup> il faut d'abord réfléchir au but et au public cible de l'évaluation. Si le but principal est de montrer à un bailleur de fonds que son argent a bien été dépensé aux postes prévus, il se peut qu'une évaluation interne peu onéreuse suffise. En revanche, si vous souhaitez montrer que votre projet a des effets probants – des effets visibles dans la vie de telle ou telle population – il vous faudra peut-être faire appel aux services plus coûteux d'un inspecteur pour réaliser une évaluation quantitative mesurée des impacts spécifiés.

21. Eoyang et Berkas, 1998.

22. Tanburn, 2008.

23. Kaplan et Norton, 1995.

24. Henderson, 1999a.

25. Henderson, 1999b.

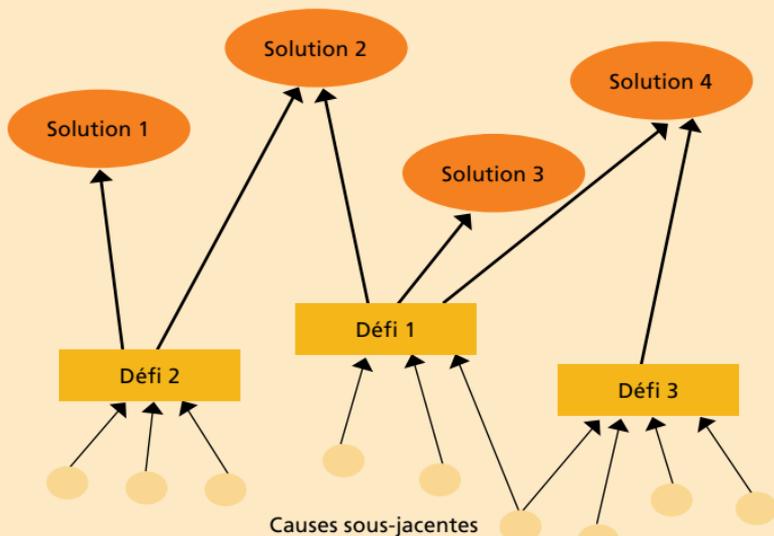
## Encadré 6. Analyse des chaînes de causalité à étudier pour améliorer les perspectives des PME sud-africaines

Une conférence multipartite sur les PME forestières autour du thème « Apprendre et grandir ensemble », organisée par MZ Technical Services et l'IIED en 2008, a réuni des participants de grandes sociétés, des petits entrepreneurs et d'autres PME, des services d'appui, des organisations gouvernementales et de la société civile, des organismes universitaires et des institutions financières. Le deuxième jour a été consacré à un débat multipartite sur les défis auxquels est confronté le secteur des PME en Afrique du Sud et les façons possibles d'aller de l'avant.

Pour faciliter ces discussions, les participants ont été divisés en trois groupes de travail, chaque groupe renfermant une variété de perspectives (grandes sociétés, entrepreneurs, services d'appui, investisseurs et universitaires). Les groupes de travail ont eu recours à la méthodologie des chaînes de causalité (une variante de l'analyse à partir d'un « arbre à problèmes ») pour évaluer ce qui freinait les PME en Afrique du Sud et quels seraient les principaux éléments d'une solution éventuelle.

Sur des fiches de couleur, chaque participant a décrit, de son point de vue, les principaux défis auxquels sont confrontées les PME, puis tous les membres ont regroupé les cartes ayant trait à des défis analogues. Ensuite, chaque participant a rédigé sur une fiche d'une différente couleur les causes à l'origine des différents groupes de défis identifiés. Là encore, ces causes ont été regroupées en groupes du même ordre. Enfin, chaque participant a rédigé sur une fiche d'une troisième couleur des solutions possibles aux principaux défis identifiés par le groupe. Ces ensembles de solutions ont également été regroupés par catégorie. Une dernière discussion de groupe a porté sur le classement des principales solutions par le biais d'un simple système un membre/deux voix. En séance plénière, les trois groupes séparés ont présenté leurs résultats et une discussion a permis de clarifier une vision globale et un plan d'action pour aller de l'avant.

La méthodologie s'est révélée efficace en termes de temps et elle a permis d'obtenir des contributions de tous les participants et non pas seulement de quelques voix influentes. La représentation schématique des sessions en groupes de travail est illustrée dans le schéma ci-dessous. Les solutions ont facilement pu être adaptées en indicateurs de progrès permettant un suivi des résultats de la réunion.



## Encadré 7. Analyse de la théorie du changement

Pour soutenir le développement d'entreprises bioénergétiques plus rentables et plus durables, les membres d'un collectif ont utilisé une variante de l'analyse de la théorie du changement pour relier les principaux changements souhaités à des ensembles concrets d'activités qui permettraient d'engendrer ces changements. Ce genre d'analyse (tout comme celle de la bioénergie africaine ci-dessous) peut ensuite servir de base à des évaluations, car un évaluateur peut demander si les activités ont été réalisées et si elles ont donné lieu à la totalité ou à une partie des changements souhaités.

### PROBLÈME STRATÉGIQUE

« La bioénergie contribue d'une manière sous-optimale à la réduction de la pauvreté et à la provision des services écosystémiques »

#### Changements souhaités

- Mettre en œuvre une gestion durable des ressources, tout en abordant les droits fonciers
- Bioénergie produite et utilisée d'une manière durable et efficiente
- Veiller à ce que le cadre juridique pour une utilisation durable de la biomasse soit adéquat et mis en œuvre de façon efficace
- Créer des marchés officiels pour fournir des services énergétiques à partir de la biomasse susceptibles de réduire la pauvreté, tout en protégeant les services écosystémiques
- Garantir une distribution équitable des bénéfices sur l'ensemble de la filière (pour les populations et les écosystèmes)

#### Pourquoi avons-nous sélectionné ces changements ?

- Solutions génériques basées sur les besoins des pays cibles (p. ex. un cadre juridique adéquat fait référence à la légalisation du commerce de charbon de bois au Malawi)
- Accent communautaire ; distribution équitable ; promotion de l'appropriation des services écosystémiques
- Changements perçus comme réalisables dans les délais impartis/contraintes de l'ESPA
- La biomasse est une ressource qui s'épuise ; il faut trouver un équilibre entre l'offre et la demande ; améliorer l'utilisation de la ressource ; réduire la dégradation de l'environnement et la pauvreté ; protéger les besoins des gens et les écosystèmes qui y subviennent

#### Quel est le rôle du collectif dans la réalisation de ces changements ?

Toutes les activités suggérées peuvent être réalisées par les membres du collectif, en collaboration avec d'autres parties prenantes. Les membres du collectif proposent de remplir leurs fonctions une fois qu'une matrice des actions appropriées en fonction des pays aura été établie pour la proposition ESPA.

#### Qui d'autre devons-nous mobiliser pour que ces tactiques fonctionnent ?

Communautés en tant que consommateurs ; producteurs ; partenaires de mise en œuvre ; experts locaux en sciences environnementales dans le contexte des forêts ; partenaires des entreprises/de l'industrie ; acteurs de la filière charbon de bois/bois ; services régionaux d'aménagement du territoire

[Malawi] Département des Forêts ; Département de l'Énergie ; Autorité de régulation de l'énergie du Malawi

[Kenya] KEFRI (institut de recherche forestière) ; KEFS (service forestier) ; ministère de l'Énergie

## Comment allons-nous effectuer ces changements ?

### Gestion durable des ressources

- Chercher à établir les avantages qu'il y a à préserver les fonctions des écosystèmes ; faire le lien avec les influences de l'usage de bioénergie
- Établir des systèmes de suivi améliorés ; inclure une quantification du taux d'évolution des ressources (locales/nationales)
- Mettre au point des indicateurs clés pour les services écosystémiques dans les forêts naturelles/gérées
- Cartographie de l'affectation des sols (agriculture et bioénergie)
- Promouvoir la bonne gouvernance et la reconnaissance des droits fonciers
- Concevoir des méthodes pour comparer différentes options de gestion dans une forêt donnée et choisir la plus appropriée

### Production et exploitation durables

- Disséminer les informations concernant les avantages des systèmes intégrés denrées/énergie/agriculture/foresterie
- Engagement, participation et appréciation des problèmes de l'offre et la demande d'énergie en fonction des échelles
- Rechercher des technologies susceptibles d'être utiles et évaluer leur pertinence pour le pays d'accueil (impliquer les communautés)
  - considérer l'usage, l'adoption, le développement, le transfert des technologies ; promouvoir l'accès aux technologies pertinentes
- Développer des critères pour la sélection de sites
- Piloter des projets pour tester des approches/méthodologies

### Cadre juridique adéquat et mise en œuvre efficace

- [Malawi] Pression pour la légalisation du commerce de charbon de bois
- Pression sur les autorités pour une application efficace des lois

### Création de marchés formels

- Étudier les possibilités de financement/d'investissements ; stimuler l'accès aux investissements (échelle locale/internationale)
- Développer des données sur l'attractivité des investissements dans les initiatives commerciales de bioénergie
- Explorer les problèmes associés à l'évaluation des ressources, y compris la faisabilité des approches de monétarisation
- Développer des données économiques et des arguments en faveur de la transformation du marché
- Recherche-action pour mettre en œuvre et analyser une approche de développement de système de marché

### Distribution équitable des bénéfices

- Analyse de l'économie politique
- Analyse des besoins concurrents en bioénergie et opportunités potentielles
- Analyse/sensibilisation aux choix énergétiques (la biomasse est-elle la meilleure option ?)
- Explorer comment l'analyse/les approches par la filière peuvent contribuer à la réduction de la pauvreté et à l'égalité des sexes
- Promouvoir un revenu plus élevé et une sécurité alimentaire accrue grâce à un usage durable de la bioénergie au niveau des ménages

## Pourquoi avons-nous choisi ces stratégies/tactiques ?

- Réalisables/faciles à mettre en œuvre
- Désirables (actions/stratégies/impacts) ; existe-t-il un besoin réel ?
- Abordables/rentables, économiquement intéressantes pour les décideurs
- Horizon de 5 à 50 ans
- Impact mesurable, même à court terme
- Élément caractérisé par de bonnes recherches
- Fortement susceptibles de réduire la dégradation des écosystèmes et la pauvreté

### Étape 3. Mettre au point des indicateurs d'évaluation

Toute équipe de programme aurait avantage à disposer d'un ensemble d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs/quasi-quantitatifs, notés par des informateurs clés pour chacune des quatre perspectives visées plus haut. Ces indicateurs devraient être basés sur les éléments et les effets que le programme d'appui aux entreprises entend traiter pour faire de sa vision une réalité.

3

Ainsi, supposons que la vision d'un programme d'appui aux entreprises soit « Une réduction de la pauvreté grâce à de nouvelles opportunités d'emplois dans des PME durables » et que les principaux effets sous-jacents souhaités aient été identifiés comme « Des informations disponibles sur les prestataires de services financiers et de développement d'entreprise » ; « Un sous-secteur organisé représenté par une association des PME » ; « Des prestations de services pertinentes et accessibles » ; et « Un environnement politique porteur ». Au sein de ce cadre, quatre exemples d'indicateurs qualitatifs et quasi-quantitatifs, un pour chacune des perspectives d'évaluation, pourraient être :

- Indicateur de la perspective interne : informations détaillées sur les prestataires de services fournis à toutes les PME à une date donnée. 3 – Entièrement atteint ; 2 – Globalement atteint ; 1 – Globalement incomplet ; 0 – Pas de progrès.
- Indicateur de la perspective client : les performances de l'entreprise se sont améliorées grâce à une formation en marketing organisée collectivement. 3 – Formation achevée et bien mise à profit ; 2 – Formation achevée mais médiocrement appliquée ; 1 – Formation achevée mais inapplicable ; 0 – Formation non effectuée.
- Indicateur de la perspective du degré d'adoption : les relations et l'échange d'informations entre les pouvoirs publics et les associations de PME se sont améliorés. 3 – Association constituée et dialogue régulier instauré avec un agent désigné du gouvernement ; 2 – Association constituée et réunions tenues avec des agents gouvernementaux ; 1 – Association instituée mais pas encore d'interaction avec le gouvernement ; 0 – Pas d'association constituée ni de dialogue avec les pouvoirs publics.
- Indicateur de la perspective inspecteur : augmentation du flux de revenus vers les pauvres<sup>26</sup> dans un sous-secteur désigné en raison de l'appui apporté aux PME. 3 – Hausse sensible de l'emploi/des salaires avec un lien causal probant au programme d'appui ; 2 – Hausse sensible de l'emploi/des salaires avec un lien contributif au programme d'appui ; 1 – Hausse modeste de l'emploi/des salaires avec un lien contributif au programme d'appui ; 0 – Pas de hausse de l'emploi/des salaires ni de lien au programme d'appui.

Dans le cas notamment des indicateurs de la perspective inspecteur, cette simple notation quantitative peut s'accompagner de données quantitatives beaucoup plus concrètes ayant trait aux effectifs, aux salaires, à la répartition hommes/femmes etc., qui peuvent aussi être présentées sur demande. Toutefois, il est important de ne pas négliger les anecdotes qualitatives relatant comment et pourquoi les changements sont intervenus afin d'interpréter ce type de données concrètes. Les étapes suivantes permettent de préparer le terrain pour que ces indicateurs puissent être appliqués.

26. Ashley et Mitchell, 2008.

## Étape 4. Établir un processus de suivi interne

Le but est de définir des indicateurs d'activité interne, et le processus, la dotation en personnel et le calendrier pour leur évaluation. Tout programme d'appui aux entreprises sera probablement confronté à des impératifs de notification imposés par l'extérieur qui détermineront la fréquence du suivi interne et du rapportage. Ainsi, il se peut qu'il soit obligatoire d'établir un rapport financier trimestriel pour rendre compte du progrès des activités, des examens à mi-parcours ou des évaluations de fin de projet. Les produits et activités chiffrés d'un cadre logique ou leur équivalent peuvent être rapidement convertis en indicateurs utiles avec de simples barèmes quantitatifs des progrès selon la procédure décrite plus haut.

## Étape 5. Établir des bases de référence concernant les attentes du client et une procédure d'évaluation

Si la consultation avec le client au cours de la conception du projet est bien évidemment souhaitable, le degré d'implication varie dans la pratique. Il peut donc s'avérer utile en amont du programme d'élaborer une ligne seuil des attentes du client et des indicateurs pour suivre les progrès. Le meilleur moment pour cela est sans doute lors d'une réunion pour négocier avec les clients la vision du programme d'appui aux entreprises et les chaînes de causalité pour concrétiser cette vision (voir la description au point deux de la liste à puces ci-dessus). Dans la consultation avec les clients, les points suivants pourront s'avérer utiles :

- S'appuyer sur les interactions avec le client pour définir une vision et des effets, ainsi que les éléments nécessaires pour la concrétiser. Ouvrir la discussion afin d'identifier des indicateurs clés qui, d'après les clients eux-mêmes, permettraient d'évaluer correctement la réussite du programme.
- Développer ces indicateurs comme des questions avec un barème quantitatif pour leur attribuer une note dans le cadre d'un questionnaire d'enquête à réaliser à l'issue d'une période déterminée.
- Prévoir le *timing* de l'évaluation avec soin. Si vous l'effectuez trop tôt, les nouvelles façons de travailler sur la base des interventions du programme d'appui ne se seront peut-être pas encore imposées. Si vous l'effectuez trop tard, il peut se révéler difficile de dépister des participants au programme prêts à être interrogés et encore capables d'attribuer correctement les changements survenus aux interventions pertinentes du programme d'appui.
- Réfléchir à l'échantillonnage des personnes interrogées. L'échantillonnage est nécessaire pour veiller à interroger assez de personnes pour que leurs points de vue constituent un socle suffisamment solide pour tirer des conclusions. Dans l'idéal, il faudrait échantillonner des gens qui ont été touchés par une intervention et comparer leurs points de vue avec un échantillon de personnes restées à l'écart. Dans des interventions limitées qui ne ciblent que quelques entreprises, il peut s'avérer possible de mettre en opposition les perspectives du client et celles de personnes extérieures au programme d'appui (même si parfois les innovations débordent aussi pour toucher des personnes de l'extérieur). Lorsque le programme d'appui cible un sous-secteur entier, il est plus difficile d'obtenir un groupe témoin. L'échantillonnage aléatoire a peu de chances de donner une indication exacte de la satisfaction du client car il contredit un principe

essentiel des programmes d'appui aux entreprises : travailler avec ceux dont l'enthousiasme est à la base de l'autosélection.<sup>27</sup> Il peut donc s'avérer préférable d'échantillonner les points de vue (i) d'un sous-ensemble de personnes ayant déjà affiché l'impact de l'intervention avec succès ou qui semble le plus prometteur ; (ii) un ensemble de personnes ayant affiché le moins d'impact de succès de l'intervention ou pour lesquelles l'intervention semble la moins prometteuse ; et (iii) un sous-ensemble de personnes extérieures à l'intervention.

- S'assurer que les clients sont consultés régulièrement, pas seulement à la fin du programme. Les facilitateurs ont aussi besoin de suivre les progrès dans les relations et la coordination avec les acteurs du marché (voir plus loin), tout en s'assurant de la pertinence continue de leur facilitation à mesure que les tendances du marché évoluent.

## Étape 6. Planifier et évaluer une stratégie d'adoption et d'influence

Les relations sont cruciales pour tout appui à l'entreprise qui repose essentiellement sur la facilitation. Il est donc important de dresser un plan puis de déterminer qui a adopté ou qui a été influencé par vos travaux – et si ce résultat a été en adéquation avec vos attentes initiales. L'amélioration des relations entre le facilitateur et les clients dans la filière, entre les différents acteurs de la filière, et entre ces acteurs et les prestataires de services ou les décideurs sera probablement un objectif primordial (voir « Concevoir une stratégie de communication depuis l'information jusqu'à la mise en service » au Module 8). Il n'y a pas de raccourci pour réfléchir en termes simples à la meilleure façon de joindre différents groupes d'acteurs par différentes approches (p. ex. déjeuners de travail informels, formations spécialisées, visites inter-entreprises), des rencontres événementielles (p. ex. lancements de programme, séminaires d'appui aux entreprises, salons commerciaux) ou encore une couverture médiatique (p. ex. documents écrits, logiciels, émissions de radio ou de télévision).

Une fois qu'un plan a été conçu, il devient possible d'identifier certains indicateurs pour déterminer si le plan a été couronné de succès. Cela peut impliquer des entretiens directs avec des groupes cibles prospectifs (p. ex. s'ils sont ou non impliqués dans le programme et comment), des variables supplétives (p. ex. le nombre de communiqués de presse ou de documents téléchargés d'un site web) ou une analyse plus détaillée de la façon dont les relations ont évolué du fait du programme d'appui. Des outils comme la matrice relationnelle<sup>28</sup> ont été mis au point pour évaluer les changements dans les interactions entre différents groupes de la filière. En bref, cet outil demande aux évaluateurs d'identifier les relations et les processus clés de la filière qui indiquent leur état de santé (p. ex. comment les relations avec des fournisseurs ont-elles évolué, dans quelle mesure le partage d'information a-t-il été transparent, en quoi les relations ont-elles permis des services valorisés, le passage de la concurrence à la collaboration) puis de développer une ligne de référence à partir de laquelle surveiller les progrès.

27. Snodgrass, 2005.

28. Voir SEEP, 2008.

## Étape 7. Prévoir (et budgétiser) les services d'un inspecteur externe afin d'évaluer l'impact, le cas échéant

Si les indicateurs qualitatifs et quantitatifs/quasi-quantitatifs des progrès internes, de la satisfaction des clients et de la diffusion de l'information peuvent suffire pour apprendre à travailler plus efficacement en interne, ils présentent un risque réel de partialité. Par conséquent, il peut être utile (mais coûteux) de faire appel à un inspecteur externe pour recueillir des témoignages indépendants auprès d'informateurs clés et pour réaliser une évaluation quantitative contrôlée à un moment précis.

Comme indiqué précédemment, les problèmes que pose l'évaluation de systèmes adaptatifs complexes font que les contrôles, l'attribution et le timing classiques sont beaucoup plus problématiques pour des inspecteurs externes. Il s'agit aussi de savoir quoi mesurer, directement ou par le biais de variables indirectes supplétives. Finalement, la question de savoir ce qui est à mesurer doit être déterminée par la vision négociée du programme d'appui aux entreprises, et les effets, éléments, et activités de programmes requis pour concrétiser cette vision. Tanburn (2008) documente divers programmes d'évaluation qui ont converti les activités de programmes en cadres d'évaluation susceptibles d'être évalués de manière quantitative, par exemple le nombre d'emplois créés par coût unitaire, les fonds supplémentaires levés auprès du secteur privé par coût unitaire, le retour sur investissement, la diminution des mouvements de personnel, le taux de personnel féminin, la hausse du prix des matières premières du fait de la nouvelle demande, les superficies nouvellement plantées, etc. Cinq questions sont à considérer dans un processus d'évaluation par un inspecteur externe :

- L'inspecteur a-t-il étalonné notre appui aux entreprises par rapport à des alternatives mondiales ?
- Le travail de l'inspecteur a-t-il été simplifié par le fait que l'évaluation fait partie intégrante des activités de facilitation du programme d'appui ?
- L'inspecteur a-t-il identifié des impacts en amont sur les producteurs forestiers ou en aval sur les transformateurs à valeur ajoutée ?
- L'inspecteur a-t-il ventilé les données par genre ?
- L'inspecteur a-t-il réussi à attribuer le changement à des facteurs de causalité ?

Le domaine de l'évaluation quantitative échappe à la portée d'une boîte à outils comme celle-ci, mais nous suggérons plus un ou deux guides utiles.

### 3.3 Conseils utiles

- N'oubliez pas que l'évaluation, qu'elle concerne les activités ou les impacts, nécessite une réflexion dès le début du programme d'appui, pas seulement à la fin.
- L'évaluation dépend avant tout de la clarté de la vision (quel est l'objectif du programme et pourquoi) ; par conséquent, il vaut la peine de s'investir en amont dans une réunion visant à définir avec les clients votre vision et les liens de causalité entre cette vision, les effets conjugués et les éléments nécessaires pour la concrétiser.

- La meilleure façon d'élaborer des indicateurs d'évaluation est de se demander, depuis les différentes perspectives, « Comment saurez-vous si la vision du programme a été atteinte ? ».
- Il est souvent très utile d'associer des données quantitatives convaincantes et visuellement présentables à des témoignages qualitatifs qui facilitent l'interprétation des données.
- Ne sous-estimez pas le coût des évaluations quantitatives ni la difficulté que présente la collecte des données ou leur évaluation par rapport à une ligne de référence si cela n'a pas été planifié dès le départ.

### 3.4 Informations complémentaires

Le document de base 2008 sur le développement du secteur privé, qui met l'accent sur la quantification et le rapportage des résultats des programmes d'appui aux entreprises :<sup>29</sup>

<http://www.bdknowledge.org/dyn/bds/docs/649/PSDReader08F.pdf> (en français)

Il existe aussi des guides pour évaluer les performances au niveau de l'entreprise (plutôt que les programmes d'appui aux entreprises) :<sup>30</sup>

[http://www.amazon.co.uk/Performance-Measurement-Management-Appraisal-Sourcebook/dp/0874252652/ref=sr\\_1\\_1?ie=UTF8&s=books&qid=1249905731&sr=1-1](http://www.amazon.co.uk/Performance-Measurement-Management-Appraisal-Sourcebook/dp/0874252652/ref=sr_1_1?ie=UTF8&s=books&qid=1249905731&sr=1-1)

Une évaluation approfondie des impacts des programmes de recherche et développement en foresterie a été réalisée pour le Programme de recherche forestière du DFID.<sup>31</sup> Le lecteur y trouvera une étude de cas utile en matière d'évaluation :

[http://www.research4development.info/PDF/Outputs/Forestry/R6709\\_-\\_case\\_study\\_4.pdf](http://www.research4development.info/PDF/Outputs/Forestry/R6709_-_case_study_4.pdf)

Pour mieux comprendre les méthodes d'évaluation quantitative, plusieurs manuels universitaires sont à la disposition des chercheurs, des décideurs ou des entreprises :<sup>32</sup>

[http://www.amazon.co.uk/s/ref=nb\\_ss\\_b?url=searchalias%3Dstripbooks&field-keywords=quantitative+methods](http://www.amazon.co.uk/s/ref=nb_ss_b?url=searchalias%3Dstripbooks&field-keywords=quantitative+methods)

29. Tanburn, 2008.

30. Shaw *et al.*, 1995.

31. Henderson, 1999b.

32. Cresswell, 2008 ; Wisniewski, 2005 ; Morris, 2008.

## Public 2. Facilitateurs nationaux

Cette section se tourne vers notre second public cible : les institutions nationales qui soutiennent directement les petites entreprises forestières sur le terrain (p. ex. ONG, associations faitières, agences nationales de vulgarisation). Le but est de fournir des conseils au personnel de ces institutions qui souhaitent aider les PMEUF par le biais de différentes interventions de facilitation. Aucun des conseils figurant dans cette boîte à outils ne s'adresse directement aux PMEUF – même si certains des conseils plus précis peuvent souvent s'appliquer à la fois au facilitateur et aux PMEUF avec lesquelles il travaille.

### Volet 2. Planification de la facilitation

Nous avons divisé cette section destinée aux facilitateurs nationaux en deux parties : la planification de la facilitation et la facilitation en action. Par facilitation, nous entendons des activités qui relient les entreprises aux prestataires de services, plutôt que des tentatives visant à fournir directement des services. La distinction entre planification et action est quelque peu artificielle mais nous souhaitons présenter les préparatifs auxquels les facilitateurs ont besoin de réfléchir avant de se trouver happés dans l'octroi d'un soutien direct aux PMEUF. Dans chaque module qui suit, les conseils deviennent moins génériques et plus précis. En effet, les modules de ce volet aident les facilitateurs à identifier des points d'entrée pour leur engagement.



## Module 4. Introduire une approche de facilitation utile

4

Élaboré par Duncan Macqueen

© Sharon Ousman



Un atelier de facilitation au Guyana



## 4.1 Objet

Toute intervention directe sur le marché – payer une formation, subventionner un crédit, etc. – est souvent coûteuse et peu durable à long terme. Cet outil présente une autre façon de travailler sur la base de la facilitation et il donne un aperçu des avantages qu'il y a à travailler de cette façon. Il fournit un cadre élémentaire au sein duquel commencer à soutenir les PME.F.

## 4.2 Aperçu

### Étape 1. Réfléchir à la situation globale

Au lieu de vous concentrer immédiatement sur une activité de soutien, il est souvent préférable de prendre d'abord du recul pour avoir une meilleure vue d'ensemble. Une approche appelée « développement d'un système de marché » s'appuie sur cette vue d'ensemble : il s'agit d'augmenter le nombre et la portée des entreprises qui sont résistantes et réactives aux fluctuations du marché tout en profitant aux pauvres.<sup>33</sup>

Cette approche nécessite une facilitation qui va au-delà d'une entreprise, d'un groupe d'entreprises ou d'une filière. Au lieu de cela, les praticiens de cette approche cherchent à développer tout un système de marché : (i) le marché noyau (p. ex. les entreprises qui vendent des biens et services forestiers, leurs associations, leurs clients et fournisseurs) ; (ii) les marchés connexes (p. ex. les entreprises qui fournissent des technologies, des services financiers et de développement d'entreprises au marché principal) ; (iii) d'autres institutions utiles (comme des ONG, des centres de recherche, des organisations d'affiliation professionnelle) ; (iv) l'environnement des affaires (les politiques et réglementations du gouvernement et les institutions qui les soutiennent et les font appliquer) ; et (v) le contexte plus large (tout ce qui touche aux influences économiques, environnementales, culturelles ou politiques sur le marché).

À quoi pourrait bien ressembler le développement réussi d'un système de marché ? Les indicateurs de succès pourraient comprendre :<sup>34</sup>

- un marché en expansion (ventes croissantes, nombre croissant de sociétés ou d'employés, liens solides avec d'autres marchés)
- un marché résistant et réactif (plus grande diversité des produits, relations commerciales de confiance, innovation face aux fluctuations du marché, amélioration des services)
- un marché qui achemine les avantages aux pauvres (participation accrue des pauvres, choix croissant, satisfaction des principales normes sociales et environnementales)
- un environnement des affaires porteur (politiques et réglementations exemptes de corruption, transparentes, performantes et propices à une meilleure coopération public-privé)
- la présence d'un pilote du changement – quelqu'un qui prend concrètement les choses en main pour les faire bouger (en facilitant les éléments susvisés).

33. Miehlsbradt et McVay, 2006.

34. Miehlsbradt et McVay, 2006.

## Étape 2. Résister à la tentation de travailler seul

Les approches traditionnelles d'intervention directe sur le marché pour appuyer les petites entreprises forestières ont cherché à fournir ou à subventionner directement des services financiers ou techniques ;<sup>35</sup> par exemple elles ont payé une formation directement ou elles ont acheté l'équipement de démarrage directement. La demande de la part des groupes de producteurs concernant ce type de dons a des chances d'être élevée. L'expérience montre, toutefois, que la prestation directe de services est souvent de faible portée et s'inscrit rarement dans la durée ; pire, elle pénalise souvent la prestation privée plus durable des mêmes services d'appui (voir l'Encadré 8). En tant que facilitateur, il vous faudra peut-être résister à ce type de demande. Des travaux poussés sur l'appui aux entreprises ont conclu que les approches par intervention directe présentent les faiblesses suivantes :<sup>36</sup>

- Les fonds des bailleurs/du projet sont limités, par conséquent, le nombre de bénéficiaires est réduit.
- Les interventions directes créent une surabondance de produits, de services et de compétences qui dépasse la demande du marché.
- Ceux qui mettent en œuvre le projet ont souvent une mauvaise appréciation de l'évolution des marchés et des besoins et par conséquent ils fournissent des produits inappropriés.
- Les PME bénéficiaires deviennent de plus en plus dépendantes du soutien et tendent à s'isoler davantage du marché.
- D'autres prestataires de services privés sont dissuadés ou chassés, ce qui fausse le marché.

## Étape 3. Élaborer un plan simple portant sur des actions de facilitation réalistes

La plupart des conseils actuels concernant l'appui aux petites entreprises rejettent l'intervention directe en faveur de la facilitation d'un accroissement soutenu de l'offre et la demande de services.<sup>37</sup> Comme on le note dans l'introduction et dans l'Étape 2, ce recentrage est une réaction face aux carences des projets d'intervention directe sur le marché. Beaucoup d'organismes basés sur les forêts se trouveront peut-être soulagés que l'appui aux entreprises ne veuille pas nécessairement dire que vous avez besoin d'être un expert en finance ou en développement d'entreprise. Apprendre à connaître les centres locaux de savoir-faire constitue un objectif à court terme beaucoup plus facile à atteindre.

Au lieu de fournir directement des services, les plateformes institutionnelles de facilitation peuvent se concentrer sur des interventions de facilitation, à savoir :

- améliorer l'information sur le type et la portée des PME
- explorer qui fournit quel type de services financiers ou d'appui aux entreprises et où ils sont basés
- explorer avec les entreprises les opportunités et les obstacles tout au long des filières (depuis la forêt jusqu'au point de vente) pour tenter d'identifier les besoins en technologie, en services financiers ou de développement d'entreprises
- signaler aux PME l'intérêt qu'elles ont à faire appel à une assistance technique et peut-être à réaliser des investissements dans leur entreprise

35. EDIAIS, 2003.

36. Griffith, 2008.

37. Tanburn *et al.*, 2001.

## Encadré 8. Les dangers d'un appui technique direct plutôt qu'une facilitation du renforcement des capacités locales au Malawi

Cette étude de cas illustre les dangers qu'il y a à fournir un appui technique sans tenir compte des questions liées à la pérennité de l'initiative. Le groupe d'apiculteurs Buya se trouve à une vingtaine de kilomètres au sud de Dedza Boma au Malawi. Le groupe a vu le jour en 2007 avec le soutien du Programme d'amélioration de la gestion des forêts pour des moyens de subsistance durables (IFMSLP – Improved Forest Management for Sustainable Livelihood Program) financé par l'Union Européenne et il compte 21 membres.

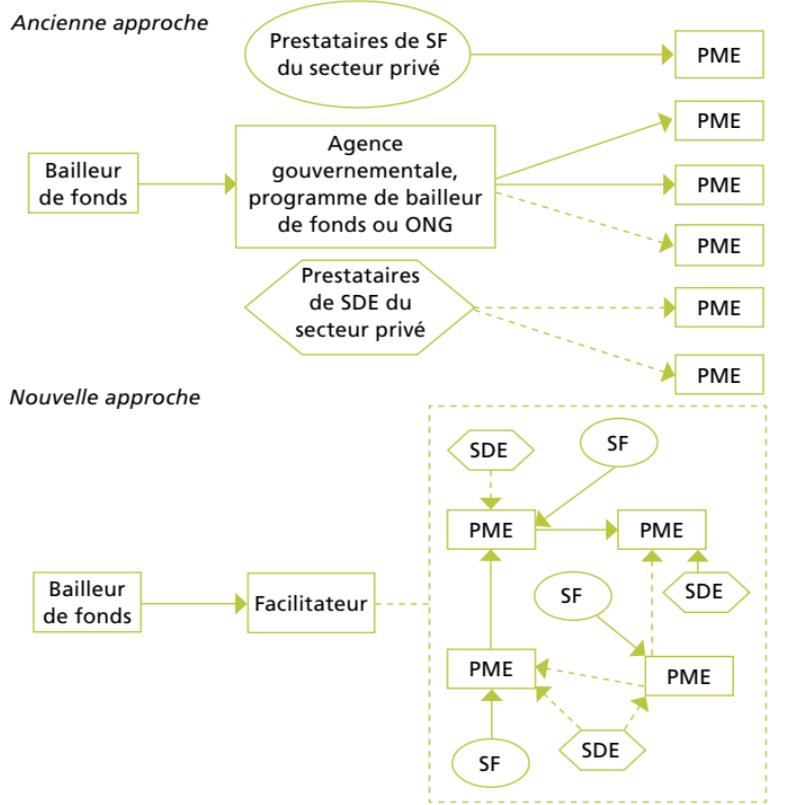
Avant l'IFMSLP, les gens de la région pratiquaient l'apiculture en vase clos selon la méthode traditionnelle qui consiste à suspendre des pots d'argile et de l'écorce en guise de ruches. Ils récoltaient des quantités raisonnables de miel qu'ils vendaient à l'état brut sur les marchés locaux. La pratique avait toutefois un impact négatif sur la Réserve forestière de Mua-Livulezi, car elle nécessitait de retirer l'écorce d'arbres autochtones durant le processus de récolte du miel, ce qui provoquait la mort de ces arbres. Du fait d'une valorisation limitée et de la faible interaction avec les marchés, le statut économique des apiculteurs ne s'améliorait pas avec cette pratique.

L'objectif de l'IFMSLP était d'améliorer les moyens de subsistance des populations par le biais d'entreprises basées sur les forêts. Guidés par des experts techniques, les apiculteurs ont été regroupés, sensibilisés et formés aux méthodes modernes d'apiculture avec l'intention de rehausser leur statut économique. Le comité de gestion des blocs forestiers, organe chargé de superviser toutes les activités au sein d'un bloc forestier, a pris la tête du groupe, tandis que le personnel des services forestiers facilitait l'élaboration d'un plan de développement d'entreprise. Les ruches et autres outils requis pour la transformation du miel ont été fournis en guise de kit de démarrage. Le groupe a été formé en développement du marché par le biais du projet de développement et d'analyse de marché financé par la FAO, mis en œuvre par le Département des forêts avec l'assistance de la FAO et du Center for Development Management.

Sur les 15 ruches fournies, seules 9 ont été colonisées par des abeilles. Toutefois, comme il a été brusquement mis fin aux projets de la FAO et de l'IFMSLP, la communauté n'a guère reçu de soutien de suivi. Elle n'avait pas de vision interne solide quant à la manière de développer le commerce du miel. Leurs interrogations concernant la colonisation des ruches, la transformation et l'identification de marchés pour le miel transformé sont restées sans réponse. Comme aucun prestataire de service local n'était impliqué, une fois que les projets internationaux sont partis, peu de progrès ont été réalisés, malgré des investissements considérables.

- signaler aux prestataires de services l'intérêt que peuvent représenter des PME clientes
- aider les PME à s'organiser en groupes de façon à ce que la prestation de services soit plus rentable
- renforcer les capacités à fournir des services là où cela n'existe pas encore – par exemple, en demandant à des experts de former des prestataires locaux de services embryonnaires locaux dans des localités précises
- établir un réseau avec les pouvoirs publics et les bailleurs de fonds pour soutenir des manifestations, comme des foires commerciales, où les PME, les clients et les prestataires de services peuvent se rencontrer.

**Figure 2.** L'ancienne et la nouvelle approche en matière d'appui à la prestation de services aux PME



Source : adapté de Tanburn *et al.*, 2001 et Hitchins *et al.*, 2004.

NB : un bailleur de fonds pourrait aussi être une entité qui s'autofinance, telle qu'une association d'entreprises.

#### Étape 4. Avoir une idée claire de l'objectif de la facilitation : se concentrer sur la mise à niveau

Dans le Module 3, « Mise en place d'un processus d'évaluation », nous soulignons l'importance qu'il convient d'accorder à la définition d'une vision globale partagée du programme d'appui aux entreprises. Si cette vision concerne l'appui aux entreprises, elle mettra presque inévitablement l'accent sur la mise à niveau (voir l'Encadré 9). Il existe différents types de mise à niveau que vous pouvez souhaiter engendrer :<sup>38</sup>

- La mise à niveau du processus : accroissement de l'efficacité de production d'une PME, soit en augmentant la production avec les mêmes intrants soit en diminuant les intrants pour obtenir le même niveau de production. Par exemple, travailler avec une PME de transformation du bois d'œuvre pour introduire une nouvelle scierie capable de débiter davantage de planches exploitables dans une grume de bois.
- Mise à niveau du produit : apporter des améliorations qualitatives au produit ou service ou à la façon dont il est distribué pour rendre ce produit plus attrayant pour les consommateurs. Par exemple, introduire de nouveaux modèles de sculptures sur bois ou paniers d'osier qui attirent de nouveaux acheteurs.

38. Dunn *et al.*, 2006.

- Mise à niveau des fonctions : accès d'une entreprise à des niveaux supérieurs de valorisation en assumant le rôle des intermédiaires. Par exemple, la mise en place d'une unité de commercialisation de café des forêts tropicales pour distribuer du café directement à des importateurs européens au lieu de vendre à des opérateurs intermédiaires.
- Mise à niveau des circuits : accès d'une entreprise à des niveaux supérieurs de valorisation par la diversification du produit. Par exemple, diversification d'une entreprise d'écotourisme de manière à ce qu'elle vende aussi les crédits carbone tirés d'une zone de conservation forestière.

## Étape 5. Mettre l'accent sur le caractère neutre des activités de facilitation

Une facilitation neutre (sans intérêt commercial dans le marché) est préférable comme approche générale de l'appui aux entreprises. Elle garantit la transparence et la confiance et elle permet de rester fixé sur une cible qui répond à la vision négociée des multiples clients.<sup>39</sup>

La facilitation nécessite aussi une appréciation des rôles des différents acteurs du marché : qui fournit qui et sur quelle base. Certains principes directeurs des meilleures pratiques suggèrent que ce genre de facilitation cherche à :

- asseoir la notion d'une approche de marché, à savoir que la prestation de services devrait impliquer des transactions commerciales, que le recouvrement des coûts soit total ou non
- garantir que les interventions soient impulsées par la demande (c.-à-d. perçues par l'entreprise récipiendaire, motivées ou stimulées par l'analyse du prestataire de services et suffisamment importantes pour engendrer une volonté de payer)
- promouvoir un puissant sentiment d'appropriation aussi bien chez le bénéficiaire que le prestataire de services, en donnant la préférence aux prestataires qui comprennent les circonstances des bénéficiaires
- rechercher des circuits de proximité optimale qui ont des chances d'atteindre ce but, ce qui encouragera souvent la concurrence entre prestataires de services pour garantir la meilleure couverture
- encourager la qualité et la rentabilité de manière à ce que les entreprises bénéficiaires en aient pour leur argent et les prestataires de services puissent développer leur activité
- encourager un suivi régulier de l'impact de la prestation de services de façon à la faire évoluer en fonction des besoins des bénéficiaires (p. ex. par le biais des exercices d'étalonnage (*benchmarking*) – voir le Module 7).

39. Kaplinsky *et al.*, 2003 ; Roduner et Gerrits, 2006.

### Encadré 9. Mise à niveau de la production sur des marchés solides existants à Ta Kamegwaza, dans le district de Dedza, au Malawi

Cette étude de cas illustre le succès découlant d'une mise à niveau des processus en vue d'une réduction des coûts sur des marchés solides existants et d'une mise à niveau des produits afin d'améliorer les ventes.

Le groupe de confection de chaises d'osier de Mganja est situé en bordure de la route Masasa-Golomoti au Malawi. Le groupe a vu le jour en 2007 avec le soutien du programme IFMSLP (Improved Forest Management for Sustainable Livelihood Program) financé par l'Union Européenne. Les membres du groupe avaient déjà un savoir traditionnel en matière de confection de chaises en osier. Le projet de développement et d'accès au marché de la CE et de la FAO s'est appuyé sur ce savoir pour faire du groupe plusieurs entreprises commerciales viables. Le but du projet, atteint par une amélioration des modèles de produit et une valorisation des produits existants, était d'améliorer les moyens de subsistance locaux tout en contribuant à la pérennisation de l'environnement.

Mganja est avant tout une région productrice de charbon de bois et ses habitants ont peu d'options économiques hormis la fabrication de charbon de bois et la vannerie, bon nombre de gens pratiquant les deux activités. Comme les pressions exercées par la production de charbon de bois sur la réserve forestière de Mua-Rivulezi déjà très dénudée étaient énormes, le Département des forêts, par le biais de l'IFMSLP et du projet de la FAO, a décidé d'aider les communautés à intensifier la pratique de la vannerie afin de réduire les pressions sur les ressources forestières.

Grâce à ce soutien, le département a introduit un système de cogestion de la réserve forestière ainsi qu'un système de partage des bénéfices, de manière à ce que les communautés reçoivent une plus grosse part (60 pour cent) des recettes nettes que les pouvoirs publics (30 pour cent). (Le Comité local de gestion forestière recevait pour sa part 10 pour cent.)

Le projet a fourni au groupe un abri pour le stockage des produits finis et une formation en conception de meubles ainsi que des outils (couteaux, limes et colles) afin de mettre à niveau leurs produits. Grâce au projet de la FAO, le groupe a élaboré un plan de développement d'entreprise. Une étude de marché et une analyse de la filière ont été réalisées, facilitées par des agents du Département des forêts. Avec le même appui, le groupe a identifié des commerçants capables de les mettre en rapport avec des marchés intéressants dans plusieurs villes du Malawi.

Les membres du groupe ont signalé une amélioration notable de leurs moyens de subsistance, mesurée par les prix de vente plus élevés à l'unité et par une plus grosse part du marché. Le groupe est l'une des entreprises forestières les plus prospères du Malawi. Comme la récolte obéit à un plan de gestion rigoureux, la forêt est préservée et la production de charbon de bois (qui était omniprésente dans cette réserve forestière) a beaucoup diminué. Grâce à des visites d'échange, les communautés d'autres régions ont pu reproduire ce beau succès sans appui extérieur.

## Étape 6. Encourager l'expérimentation : une approche « d'apprentissage par l'action »

La meilleure et peut-être la seule façon de devenir un expert en facilitation du développement d'un système de marché est de s'engager auprès des entreprises dans un marché principal donné et d'amorcer une évolution. Le Module 5 présente des points d'entrée possibles et des façons d'enchaîner les interventions. L'aspect qui est peut-être le plus importante pour une plateforme institutionnelle est de se rappeler qu'en tant que facilitateur, elle n'a pas besoin d'être experte en tout ni même d'avoir des connaissances spécialisées dans les domaines d'appui financier ou technique dont les PME pourraient avoir besoin. En revanche, elle a *impérativement* besoin de se rapprocher de ceux qui disposent de ce savoir-faire et de les mettre en relation avec les entreprises qui en ont besoin – l'apprentissage par l'action ; il est donc essentiel d'encourager un dialogue dynamique et un engagement auprès des entreprises d'une part et des prestataires de services d'autre part, et ce à intervalles réguliers.

### 4.3 Conseils utiles

- Ne vous souciez pas trop de toute la terminologie complexe des marchés (comme ce « développement d'un système de marché »). Vous finirez par comprendre ces termes au fil du temps. Le meilleur moyen de renforcer les capacités est d'aider les petites entreprises forestières au moyen des connaissances dont vous disposez et d'apprendre au fur et à mesure.
- Gardez les acteurs des petites entreprises forestières au cœur de votre réflexion et laissez-les définir vos priorités, plutôt que les pouvoirs publics ou les experts du secteur privé.
- Les marchés fonctionnent lorsque quelque chose mérite d'être acheté, c.-à-d. lorsque les acheteurs pensent qu'avoir ce bien ou ce service importe plus que son coût. Si, en votre qualité d'organisme facilitateur, vous devez constamment subventionner le coût des biens ou des services, il faut en conclure que le marché ne fonctionne pas et qu'il se peut que vous souteniez quelque chose qui ne mérite pas qu'on y consacre de l'argent.
- Si les entreprises forestières attachent une véritable valeur à un service, elles seront prêtes à payer pour se le procurer. Mais souvent, les entrepreneurs manquent tout simplement d'expérience pour apprécier la valeur de l'investissement dans leur entreprise. C'est là que la facilitation peut être utile, soit en pointant du doigt la valeur de ces investissements, soit en offrant un cofinancement provisoire pour subventionner ces services et en créant ainsi une mesure d'intérêt à leur égard.
- Les personnes les mieux placées pour fournir des services spécialisés sont les spécialistes, pas les facilitateurs. En votre capacité de facilitateur, votre utilité est définie par l'étendue de vos contacts. Évaluez-vous à étoffer votre liste de relations.
- Pour attirer des prestataires de services, vous aurez peut-être besoin d'organiser les entreprises de manière à ce que l'échelle même de la demande fasse qu'il devient intéressant pour les prestataires de services d'établir des liens avec elles.
- Ne consacrez pas toute votre énergie à une nouvelle approche, comme le financement carbone. Commencez par essayer de rentabiliser le modèle d'entreprise existant.

## 4.4 Informations complémentaires

De solides arguments en faveur du besoin de « développement d'un système de marché » ont été compilés pour des bailleurs de fonds, tels que le DFID<sup>40</sup> (<http://www.springfieldcentre.com/publications/sp0402.pdf>) ou GTZ<sup>41</sup> ([http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/525/Implementation\\_BDS\\_Concept\\_0206.pdf](http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/525/Implementation_BDS_Concept_0206.pdf)).

Une bonne base pour comprendre l'approche de « développement d'un système de marché » est le rapport intitulé *Business development services for small enterprises*, résumé pour le comité des organismes bailleurs de fonds pour le développement des petites entreprises<sup>42</sup> (<http://www.intercooperation.ch/sed/download/policypapers/donorguidelines.pdf>) suivi des travaux réalisés par d'autres grandes coalitions du même genre<sup>43</sup> (<http://www.donorplatform.org/activities/aid-effectiveness/aid-effectiveness-toolkit/guidelines-and-toolkits.html>).

Un autre résumé utile de ce type d'approche est donné par Development Alternatives Inc. :<sup>44</sup>  
<http://dai.com/news-publications/publications/enterprise-growth-initiatives-where-now-what-next-daideas-vol1-no1>

Le Document de base 2006 sur le développement du secteur privé donne des bases très complètes concernant cette approche :<sup>45</sup>  
<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/497/PSDReader2006.pdf>

40. Hitchens *et al.*, 2004.

41. Waltring, 2006.

42. Tanburn *et al.*, 2001.

43. GTZ, 2003.

44. Snodgrass et Winkler, 2004.

45. Miehlbradt et McVay, 2006.

# Module 5. Activités de planification, d'ordonnancement et de désengagement

5

Élaboré par Duncan Macqueen

© Duncan Macqueen



Rencontre avec des exploitants forestiers dans le centre du Ghana



## 5.1 Objet

Cet outil s'attaque au fait qu'il y a rarement suffisamment de ressources pour soutenir pleinement les petites entreprises forestières. Il décrit quelques façons simples de définir des priorités afin d'obtenir les meilleurs résultats.

## 5.2 Aperçu

### Étape 1. Commencer par ancrer l'appui aux entreprises dans votre mandat institutionnel

Les institutions qui appuient les PME F varient dans leurs objectifs premiers ; certaines privilégient des objectifs de conservation de l'environnement, d'autres ont la réduction de la pauvreté en ligne de mire. Des ressources limitées peuvent donner l'impression que l'appui aux petites entreprises forestières est un luxe. Pourtant, le fait d'aligner les ambitions commerciales des communautés forestières locales sur la gestion durable des forêts est une approche de plus en plus respectée de la conservation et de la réduction de la pauvreté.

5

Des données récentes montrent que la facilitation des entreprises forestières communautaires a un taux de réussite plus élevé dans la réduction de la déforestation que les aires protégées.<sup>46</sup> Les forêts demeurent si elles génèrent des bénéfices pour les populations locales qui contrôlent leur sort ; faire en sorte que son entreprise dégage des bénéfices est l'une des seules options viables pour sortir de la pauvreté.

Que vous abordiez les choses du point de vue de l'environnement ou sous l'angle de la réduction de la pauvreté, la facilitation de l'appui aux PME F peut s'avérer un thème fédérateur qui offre des options profitant à tous pour une vaste gamme d'objectifs communs en termes d'environnement et de développement. En l'intégrant expressément dans votre mandat institutionnel, vous pouvez promouvoir une fertilisation croisée des idées et des ressources entre le travail d'appui aux entreprises et d'autres programmes existants.

### Étape 2. Se mettre à la page en réunissant des informations contextuelles sur les PME F

Malgré une pléthore d'études nationales sur les PME F ces dernières années, dans la plupart des pays les données restent rares, hormis celles qui concernent la production de bois d'œuvre, souvent à caractère formel et à grande échelle. Sachant que les PME (notamment les PME informelles) constituent l'essentiel des activités du secteur forestier dans nombre de pays en développement, une nouvelle collecte de données doit souvent précéder le travail d'appui aux entreprises. Comme on le signale dans le Module 4, un appui bien facilité aux PME F nécessite une bonne connaissance de différents acteurs :

- les PME F et leurs associations (le marché principal)
- les prestataires de services techniques, financiers et d'appui aux entreprises (marchés connexes)
- d'autres organismes et programmes pertinents, comme les ONG et les organes industriels
- les organismes publics, les politiques et les réglementations (le milieu des affaires)
- le contexte culturel et géopolitique dans son ensemble.

46. Porter-Bolland *et al.*, 2011.

47. Auren et Krassowska, 2004 ; Lewis *et al.*, 2003 ; May *et al.*, 2003 ; Saigal et Bose, 2003 ; Sun et Chen, 2003 ; Thomas *et al.*, 2003 ; Kaboré *et al.*, 2008 ; Kambewa et Utila, 2008 ; IIA, 2008 ; Nhancale *et al.*, 2009 ; Gebremariam *et al.*, 2009 ; Luo *et al.*, 2009 ; Phimmavong et Chanthavong, 2009 ; Ut'z Che', 2009 ; ANSAB, 2009 ; Osei-Tutu *et al.*, 2010.

Il n'y a pas d'autre solution que d'aller sur le terrain, ou tout au moins de recueillir des exemples représentatifs de contextes et de rassembler des informations sur qui fait quoi. Cette étude devrait être aussi complète que possible, mais il faut au moins faire des recherches sur un échantillon représentatif de contextes possibles. Cela nécessite de compiler des listes de contacts utiles et de poser des questions au plus grand nombre possible de gens concernant la nature des filières de produits forestiers et les opportunités et contraintes qu'elles représentent. Les Modules 6 (en particulier), 7, 10 et 16 donnent des détails complémentaires sur la façon de procéder.

### Étape 3. Être réaliste en se concentrant sur un sous-secteur prometteur et gérable

5

Au sein des PME, on retrouve généralement deux types de structures,<sup>48</sup> à savoir : (i) un grand nombre de toutes petites entreprises rurales à faible niveau d'intrants et faible rendement qui prolifèrent pour satisfaire les besoins des ménages là où l'accès aux ressources est facile et où il n'y a guère d'obstacles comme le manque de capitaux ou de compétences (ces entreprises constituent des stratégies de survie importantes pour les pauvres) ; et (ii) un plus petit nombre d'entreprises plus grosses et plus productives, souvent liées à un milieu urbain ou péri-urbain, qui répondent aux débouchés commerciaux et qui nécessitent des capitaux et des compétences pour voir le jour (ces entreprises sont importantes pour sortir de la pauvreté). Pour beaucoup de types d'assistance au développement, il est légitime de cibler les entreprises plus petites, mais les programmes d'appui aux entreprises auront peut-être intérêt à diriger leurs efforts vers la mise à niveau des filières plus productives (voir l'Encadré 10).

Pour identifier les filières les plus productives, il vous faudra mettre au point un ensemble de critères auxquels vous devrez soumettre les différentes chaînes de valeur que vous rencontrerez dans ce travail de diagnostic initial. En bref, il s'agira d'identifier les filières où :

- la demande du bien ou du service augmente à mesure que le revenu augmente (les gens arrêtent de ramasser un produit dans la forêt et décident de l'acheter dans les magasins), plutôt que des produits dont la demande baisse à mesure que le revenu augmente
- le processus de production n'est pas facilement dépassé par les performances de production à grande échelle (par exemple, il est tout aussi rentable, voire plus, de fabriquer un meuble sur mesure dans le petit atelier d'un menuisier que dans une grande usine)
- le processus de production peut être rendu plus performant d'une manière progressive à mesure que la concurrence augmente (par exemple, des outils mécanisés peuvent être ajoutés progressivement à l'atelier d'un menuisier) plutôt que des produits qui ne sont plus compétitifs à mesure que la main-d'œuvre et les autres coûts augmentent (par exemple, la confection de paniers tressés à la main)
- il peut s'avérer intéressant de sous-traiter une partie d'un processus de production plus important à des petits producteurs.

En l'absence de données chronologiques quantitatives, essayez de deviner sur quoi concentrer votre attention sur la base de critères comme ceux visés plus haut (ou servez-vous de l'ensemble de critères plus détaillés énoncé à l'Étape 2 du Module 9).

48. Arnold, 2006.

## Encadré 10. Ordonnement des interventions d'appui aux petites entreprises forestières au Ghana

Tropenbos Ghana International, partenaire de Forest Connect, a entrepris une étude-diagnostic pour obtenir une vue d'ensemble du sous-secteur des PMEUF au Ghana. Il restait tout de même assez difficile de cartographier la façon d'aller de l'avant pour aider les PMEUF informelles et isolées (opérant pour la plupart illégalement) pour arriver à une réduction de la pauvreté et à une gestion durable des ressources. L'étude a révélé que les PMEUF sont confrontées à de nombreux défis. Il est difficile de savoir quoi faire pour les aider et par où commencer. L'étude-diagnostic a permis de classer les PMEUF du Ghana en plusieurs catégories. Elle n'a pas fourni de détails sur les défis précis auxquels se heurtent les PMEUF dans les diverses régions du Ghana, les personnes qui y travaillent, leurs besoins prioritaires ou d'autres informations précises sur les entreprises.

À l'issue de consultations avec le comité directeur du projet, il a été conclu que la priorité absolue était une meilleure appréciation des principales PMEUF. La première ligne d'action était d'identifier les PMEUF sur lesquelles le projet devrait se concentrer. Dans une liste de 26 catégories de PMEUF dressée par l'étude-diagnostic, le comité s'est prononcé pour 14 offrant un véritable potentiel de réduction de la pauvreté sur la base du nombre de personnes impliquées commercialement et des recettes générées. Comme l'étude-diagnostic fournissait des renseignements limités sur les entreprises individuelles, la deuxième étape a consisté à produire un ouvrage de référence qui puisse faire plus de lumière sur les 14 sous-secteurs forestiers. Achievé dans sa première version en 2011, l'ouvrage donne des informations sur les centres d'activités, les producteurs, les transformateurs, les marchés locaux, les exportateurs, la réglementation, les organismes de soutien, les opportunités et les défis pour les 14 sous-secteurs de PMEUF. Il fournit aussi des renseignements sur les associations/groupements de propriétaires de PMEUF et de prestataires de service au Ghana. Cette information a montré que les activités d'appui pourraient engranger rapidement des résultats positifs dans les sous-secteurs du miel et du charbon de bois.

La prochaine étape décidée par le comité directeur a été de renforcer les associations/groupements de propriétaires de PMEUF dans ces sous-secteurs au Ghana et de faciliter la création d'une fédération nationale d'associations de PMEUF au Ghana. Sans organisation structurée, la représentation dans les processus de gouvernance du secteur pose problème. D'après le plan de l'intervention de facilitation, une fois que ces associations et cette fédération auront été catalysées, les activités de facilitation se concentreront sur des activités ciblées sur les deux sous-secteurs (la production de charbon de bois et de miel) et sur des PMEUF individuelles sur la base de leurs besoins spécifiques. Le plan qui consiste à démarrer les activités de facilitation sur l'ensemble du secteur pour ensuite cibler les interventions sur des sous-secteurs clés puis sur des PMEUF désignées s'avère donner de bons résultats.

5

Toutefois, si des données sont disponibles, servez-vous en. Par exemple, en Afrique australe et orientale, l'emploi dans l'industrie du bois a augmenté de 31 pour cent par an, mais dans les entreprises de travail de l'osier, du bambou et du rotin, il n'a augmenté que de 3 pour cent. Dans l'industrie du bois, 55 pour cent des nouveaux emplois provenaient de l'essor des entreprises existantes, alors que 80 pour cent des emplois dans l'osier, le bambou et le rotin provenaient de créations d'entreprises.<sup>49</sup> Les entreprises de travail du bois offrent donc plus de potentiel aux programmes d'appui aux entreprises que l'osier, le bambou ou le rotin.

49. Arnold *et al.*, 1994.

## Étape 4. Travailler avec vos clients pour élaborer une vision du programme

Apprendre à connaître des entrepreneurs en personne au sein d'un sous-secteur, renforcer son appréciation du marché (Module 7) et entreprendre une analyse participative de la filière (Module 10) permettent de créer une suite logique des activités. Là où la facilitation est effectivement entreprise par une organisation de producteurs (p. ex. une association d'entreprises), les interactions avec les clients et la connaissance de la filière sont beaucoup plus ancrées dans la pratique. Pour les facilitateurs extérieurs, une fois qu'un sous-secteur donné a été retenu comme marché principal, il est impératif que des efforts adéquats soient déployés pour entamer un dialogue avec les PME qui constituent ce sous-secteur afin d'établir un plan d'intervention ordonné correctement (voir l'Encadré 11).

5

Une participation adéquate des PME elles-mêmes est essentielle. L'organisation d'un atelier en amont avec ces clients pour faire des exercices visant à élaborer une vision avec eux est un bon point de départ. Un « exercice de définition de vision » permet aux entreprises cibles de déclarer leurs aspirations en adaptant le format de l'exercice au type d'entreprises concernées.

Un certain nombre d'outils peuvent aider à clarifier la vision des programmes d'appui aux entreprises (voir l'Encadré 12). Un exemple d'exercice de définition de vision à l'aide de dessins avec des ramasseurs de bois de feu indiens est donné dans l'Encadré 13. Ce type d'exercice peut ensuite préparer le terrain pour une analyse participative de la filière décrite de façon plus détaillée au Module 10.

### Encadré 11. Planification et ordonnancement de la facilitation dans des sous-secteurs particuliers en RDP lao

Enterprise and Development Consultants (EDC) en RDP lao s'est lancé dans un programme d'appui aux petites et moyennes entreprises forestières. EDC a vu le jour comme bureau de services conseils en développement des entreprises. Avec un financement de la FAO, EDC a commencé à réunir du matériel sur les PME afin de prioriser et d'ordonner les activités.

Sur la base d'une analyse des différentes filières des PME, il a été décidé d'en sélectionner quatre pour un développement plus poussé : les meubles en bambou et en rotin, l'écorce de mûrier et deux plantes médicinales, le galanga et la cardamome. Grâce à l'analyse de la filière, il a été possible de définir deux principaux types de PME : les producteurs au niveau des villages et les transformateurs/négociants basés en ville.

Après avoir fait cette sélection et procédé à l'analyse, la première étape a consisté à amorcer un dialogue avec les groupements de producteurs au niveau des villages pour discuter de leurs besoins et les encourager à travailler en groupe de façon à rendre l'appui plus facile, aussi bien du point de vue de l'EDC que des divers prestataires de services financiers et de développement d'entreprise.

L'étape suivante a été d'établir un système de communication capable de fournir des informations de marché au niveau des villages, ainsi qu'un site web afin d'encourager le travail en réseau au niveau national et de stimuler l'intérêt dans les produits en cours de développement.

Au fil de la progression des travaux, la facilitation au niveau du village a donné naissance à l'organisation de groupes de producteurs pouvant plus facilement être mis en relation avec des organismes proposant des services financiers et des formations aux entreprises.

## Encadré 12. Utilisation du cadre des 3R (dRoits, Responsabilités, Revenus) pour rediriger l'appui aux petites entreprises forestières en Éthiopie – exemple d'un exercice de définition de vision

Lorsqu'il a vu le jour, un projet Produit forestier non ligneux – Gestion forestière participative (NTFP-PFM en anglais) en Éthiopie a adopté une philosophie qui consistait à « enlever la pression des forêts par la domestication des produits forestiers non ligneux » – en mettant un accent particulier sur la domestication du miel familial, et en l'associant à des initiatives visant à améliorer l'agriculture/ la gestion foncière.

Le projet a mis sur pied des organismes à but non lucratif (Associations de gestion forestière) pour se concentrer sur la protection des forêts, et des organismes distincts de marketing à des fins lucratives (des sociétés à responsabilité limitée) pour vendre les produits forestiers non ligneux domestiqués et supprimer ainsi les intermédiaires afin d'obtenir un meilleur prix. Compte tenu de son succès limité en matière de conservation de la forêt, l'équipe a exploré avec les membres de la communauté quelles étaient leurs perceptions des progrès accomplis. Ils ont adapté la méthode des 4R (en abandonnant le 4e R de Relations) pour examiner les incitations à la gestion forestière.

Ils ont utilisé la méthode suivante : tout d'abord, ils ont demandé aux villageois d'indiquer sur des fiches les critères pour (i) leurs impressions en matière de droits sécurisés ou de propriété avant et après le projet ; (ii) leurs sentiments de responsabilité concernant la gestion forestière ; et (iii) des indicateurs du revenu tiré des forêts exprimé en pourcentage du revenu total du ménage.

Après avoir discuté et regroupé ces fiches, chaque participant a reçu 10 graines à placer dans deux cercles par catégorie – un pour avant le projet et l'autre pour le projet Gestion forestière participative (10 = 100 %, 0 = 0 %). Chacun des participants a placé les graines dans les cercles en fonction de ce qu'il ressentait pour chaque critère. Les pourcentages ont ensuite été calculés pour chaque catégorie avant et après le projet.

Les sentiments concernant les droits ont augmenté de 33,75 à 55 pour cent. Les sentiments de « responsabilité » ont augmenté de 38,75 à 56,25 pour cent. Les sentiments concernant les « revenus », en revanche, ont reculé de 66,25 à 65 pour cent. Dans la discussion qui a suivi, l'équipe de projet a réalisé qu'elle avait besoin d'adopter une différente philosophie de « conservation par l'utilisation » pour qu'au lieu de tenter d'enlever la pression sur les forêts, l'équipe essaie d'aider les petites entreprises forestières à gagner de l'argent grâce aux forêts – afin de les inciter davantage à conserver leur forêt.

En alignant la vision du projet sur celle des petites entreprises forestières qui opèrent dans les forêts, le programme a accompli beaucoup plus de progrès et il s'est aussi aligné sur d'autres projets de gestion forestière participative à travers l'Éthiopie.

5

Le concept clé est relativement simple : établir un dialogue avec un large éventail d'acteurs du marché pour leur permettre d'identifier les goulots d'étranglement et les opportunités dans le système de marché et leur permettre d'élaborer leurs propres stratégies pour résorber les premiers et profiter pleinement des secondes. Practical Action, sur la base de ses travaux au Bangladesh, au Pérou, au Sri Lanka, au Soudan et au Zimbabwe, conclut que, pour passer de l'analyse à l'action, il faut que « des liens, des connaissances et une confiance soient générés tout au long du processus et que des actions concrètes soient convenues avec les parties prenantes du marché pour améliorer le système de marché (composé du milieu des affaires, de la filière et des fournisseurs d'intrants et de services) » (notre traduction).<sup>50</sup> Un atelier facilitateur/client en amont du projet pour définir la vision et les produits du programme peut contribuer à démarrer sur de bonnes bases (voir le Module 3).

50. Griffith et Osorio, 2006.

**Figure 3.** Exercice visant à décrire les espoirs de ramasseurs de bois de feu indiens pour leurs entreprises



© Duncan Macqueen

5

### Étape 5. Avoir une stratégie de désengagement en phase avec les ressources et le calendrier du programme de facilitation

Les activités de facilitation évoluent au fil du temps à mesure que les entreprises (et les facilitateurs) s'épanouissent. Les facilitateurs fournissent des informations pour démarrer l'action, aident différents acteurs à se rencontrer, aident les producteurs à s'associer en organisations structurées, renforcent les capacités des prestataires de services et encouragent l'établissement de systèmes qui relient les PME du marché principal aux prestataires de services des marchés connexes.

Compte tenu de la pléthore de sous-secteurs avec lesquels on peut s'engager, et du nombre indéterminé de nouveaux arrivants qui doivent être aiguillés dans la bonne direction, il est souvent difficile de savoir où mettre un terme à la facilitation ou pourquoi il est nécessaire d'y mettre un terme. Si la facilitation est transformée en un mandat institutionnel et si un financement peut être obtenu à partir d'une multitude d'initiatives en cours, il se peut que le rôle de facilitation puisse perdurer utilement. Pourtant, le plus souvent, des considérations pragmatiques comme la fin du financement d'un projet entrent en jeu. Avec de telles restrictions, il est bien évidemment utile à toutes les parties d'avoir une stratégie claire de désengagement. Mais comment partir sans laisser s'effondrer ce que vous tentez de faire ? De récentes discussions au sein du réseau SEEP (<http://www.seepnetwork.org>) indiquent qu'il n'existe pas de boîte à outils exhaustive pour aider les facilitateurs à concevoir de bonnes stratégies de désengagement ou à évaluer le meilleur moment pour se désengager. Néanmoins, parmi quelques éléments clés tirés de ces discussions figurent les suivants :<sup>51</sup>

51. Osorio, 2008.

- Faites savoir clairement aux acteurs du marché et dès le début du projet quel est votre rôle en tant que facilitateur et quelle est la durée du financement.
- Restez le plus possible en arrière-plan tout au long du projet et créez des espaces et des opportunités de dialogue entre les acteurs du marché. Il s'agit de leur marché et non du vôtre.
- Ne promettez pas un engagement assidu que vous ne pourrez pas assurer.
- Dans la mesure du possible, évitez les subventions.
- Ayez une idée claire de la justification commerciale de ce que vous tentez de faciliter et passez-la constamment en revue.
- Définissez expressément des indicateurs de succès qui font appel aux organisations bénéficiaires susceptibles d'assumer les rôles que vous facilitez actuellement.
- Suivez ces organisations bénéficiaires pendant une durée déterminée, généralement dictée par vos ressources ou par la durée du projet. L'intérêt commercial qu'elles suscitent est un signe que vous pouvez leur confier les actions de facilitation. L'absence d'intérêt commercial suggère que vous devriez vous retirer.
- Impliquez des prestataires de services pertinents, tant publics que privés, dès le tout début du programme de manière à ce qu'ils puissent forger des liens avec votre marché principal.
- Maintenez un dialogue avec de multiples parties prenantes et servez-vous de leur intuition et de la vôtre pour savoir à quel moment il faut passer à autre chose.

### Encadré 13. Exercice visant à exprimer les espoirs de ramasseurs de bois de feu indiens pour leurs entreprises

La quatrième réunion internationale du Groupe d'apprentissage sur la gouvernance forestière, du 4 au 7 décembre 2007 à Bhopal, en Inde, a procédé à une série d'exercices de définition de vision avec les PME.F. Le thème international de la réunion, « Pour que les petites entreprises forestières travaillent mieux en vue de la justice sociale dans la foresterie », comprenait des travaux pratiques pour mettre en exergue les espoirs et les craintes des PME.F devant un public international.

Dans la campagne environnante de Bhopal, les ramasseurs de bois de feu se sont réunis et ont souscrit à une gestion commune des forêts. Après les présentations et un exposé évoquant leurs attentes, les ramasseurs de bois de feu ont reçu une feuille de papier A4 et des marqueurs. On leur a demandé de dessiner ce qu'ils estimaient être la situation idéale pour eux et leurs entreprises. En soulignant le fait que toutes les visions exprimées constituaient un point de vue valide, les ramasseurs de bois ont été priés d'expliquer au groupe ce que voulait dire leur dessin. Les dessins ont été affichés sur un tableau et, si le temps l'avait permis, auraient été regroupés selon leurs caractéristiques semblables. Les éléments communs, comme le désir de travailler ensemble pour partager les coûts de transport ou le besoin de maintenir la base de ressources, se sont dégagés des dessins et ont servi de base à la discussion.

## Étape 6. Trouver des moyens de rester en contact avec ceux que vous essayez d'aider

Savoir comment enchaîner les activités et à quel moment il convient de partir exige une bonne communication. Il est donc crucial de mettre au point une stratégie de communication dès le départ dans tout programme d'appui (pour en savoir plus, voir le Module 9).

### 5.3 Conseils utiles

- Plus vous pouvez faire de la facilitation de l'appui aux entreprises une partie intégrante de vos autres objectifs de développement et de préservation de l'environnement, plus vos travaux et leurs effets seront durables.
- Considérez la facilitation comme un cercle permanent de dialogue : identifier un point d'entrée, faciliter une intervention, une stratégie de désengagement, encourager la poursuite du dialogue. Vous pouvez embarquer à tout point du cercle, du moment que vous avancez constamment.
- L'information sous toutes ses formes est le poumon de tout bon exercice de facilitation. Si vous en manquez, forgez des liens avec des personnes qui y ont accès.
- Commencez avec les sous-secteurs les plus prometteurs et les petites entreprises forestières les plus motivées. Rien n'engendre plus de succès que le succès lui-même, et le désir d'essayer, encore et encore. À l'inverse, vous ne pouvez pas faire grand-chose pour remédier au fait qu'un pourcentage élevé de petites entreprises sont vouées à l'échec.
- Épauliez véritablement les clients que vous essayez d'appuyer. Mieux vous les connaîtrez, mieux vous pourrez leur être utile.

### 5.4 Informations complémentaires

Le Service d'information concernant l'évaluation de l'impact sur le développement des entreprises énonce quelques étapes génériques requises pour faciliter l'appui aux entreprises :<sup>52</sup>

<http://www.sed.manchester.ac.uk/research/iarc/ediais/pdf/HowtoSupportBusinessDevelopmentServices.pdf>

Le Document de base 2006 sur le développement du secteur privé décrit différents points d'entrée de la facilitation de l'appui aux entreprises et comment on peut ensuite les intégrer dans un programme de travail :<sup>53</sup>

<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/497/PSDReader2006.pdf>

Un rapport à l'intention de GTZ examine comment planifier et ordonnancer des activités, en notant que vous ne devez pas sous-estimer le temps requis pour sensibiliser au besoin d'une approche de « développement de système de marché » :<sup>54</sup>

[http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/525/Implementation\\_BDS\\_concept\\_0206.pdf](http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/525/Implementation_BDS_concept_0206.pdf)

52. EDIAIS, 2003.

53. Miehlbradt et McVay, 2006.

54. Waltring, 2006.

# Module 6. Effectuer les diagnostics de fond nécessaires

Élaboré par Duncan Macqueen

6

© Duncan Macqueen



Évaluation des activités d'entreprises communautaires près de Kumasi au Ghana



## 6.1 Objet

Cet outil décrit des façons de surmonter le manque très répandu d'informations sur les petites entreprises forestières qui fait que la prise de décisions et la fourniture de services leur sont souvent défavorables. Il résume des moyens utiles de recueillir des données sur l'ampleur et la nature des défis auxquels se heurtent ces entreprises dans les différents pays. Il présente un ensemble de différentes catégories au sein desquelles les données sont à recueillir pour améliorer la visibilité du secteur, identifier les principaux sous-secteurs qui le composent, évaluer les principales opportunités et les contraintes au niveau de l'entreprise et prioriser les domaines d'intervention.

## 6.2 Aperçu

### Étape 1. Décider à quoi sert le diagnostic

Un diagnostic PMEF est une étude préliminaire qui aide un organisme national à mieux connaître les petites entreprises forestières et le type d'appui dont elles ont besoin (voir l'Encadré 14). Il recueille des informations pertinentes qui permettront aux facilitateurs de définir une façon d'aller de l'avant. Il ne s'agit pas de la référence couvrant tous les aspects des PMEF d'un pays et il ne couvre pas nécessairement toutes les filières forestières. De fait, bon nombre des modules ultérieurs de cette boîte à outils vont, par nécessité, mettre l'accent sur l'appréciation par le facilitateur de tel ou tel domaine particulier de l'appui aux entreprises (p. ex. le Module 7 sur les services d'appui à l'étalonnage et à la cartographie ; le Module 10 sur l'analyse de la filière ; le Module 16 sur l'analyse des politiques en faveur du changement).

Un diagnostic est censé fournir un point de départ au processus de facilitation et être aussi complet que possible (c.-à-d. couvrir le plus grand nombre possible de sous-secteurs forestiers et filières de la façon la plus détaillée possible compte tenu des contraintes de temps et de ressources). Les expériences des différentes équipes nationales impliquées dans l'alliance Forest Connect montrent que le processus de réalisation du diagnostic PMEF peut aider à atteindre plusieurs objectifs utiles, à savoir :

- accroître la familiarité du personnel institutionnel avec les acteurs et les programmes clés qui se chargent ou qui sont déjà impliqués dans l'appui aux petites entreprises forestières
- rehausser la visibilité des PMEF de façon à ce qu'elles bénéficient de l'attention des décideurs et des prestataires de services financiers et de développement d'entreprise
- fournir un socle d'information sur lequel planifier la facilitation de l'appui aux entreprises (par exemple, en identifiant des groupes de PMEF confrontées à des problèmes du même ordre et susceptibles de travailler utilement ensemble ou de constituer une clientèle intéressante pour les prestataires de services)
- commencer à identifier des défis particuliers pour la filière qui méritent d'être explorés plus à fond (comme on l'explique dans les modules ultérieurs de cette boîte à outils).

### Étape 2. Clarifier les termes utilisés dans le diagnostic

Pour les facilitateurs, il est parfois difficile de savoir exactement ce que l'on entend par une « petite entreprise forestière ». De fait, la définition de ce qui constitue une entreprise forestière et la question de savoir s'il s'agit d'une « micro-entreprise », d'une « petite entreprise », d'une « entreprise moyenne »

ou d'une « grande entreprise » peut varier d'un pays à l'autre. Il est souvent préférable de commencer par une définition générale – qui comprend à la fois les entreprises de *production* qui vendent des produits ligneux ou des produits forestiers non ligneux et des entreprises de *service* qui vendent des services de gestion forestière, de tourisme, de conservation ou de protection de l'environnement et de la faune. Il vaut certainement la peine d'inclure aussi bien les entreprises formelles qu'informelles, même si les statistiques relatives aux entreprises informelles sont difficiles à trouver car bien souvent elles constituent la majorité des entreprises forestières d'un pays.

#### Encadré 14. Réaliser un diagnostic des petites entreprises forestières au Burkina Faso

Du fait du type de forêt rencontré au Burkina Faso et dans d'autres régions sahéliennes, les petites entreprises forestières fleurissent essentiellement autour des produits forestiers non ligneux (PFNL). Dans le cadre de Forest Connect, l'ONG Tree Aid a entrepris un certain nombre d'activités, y compris une étude-diagnostic sur les petites entreprises forestières au Burkina Faso. Les principaux objectifs de l'étude étaient de combler les lacunes existantes concernant les informations relatives aux activités et au nombre de PME F opérationnelles au Burkina Faso, de mettre en lumière les types de PME F, leurs produits et marchés, et de souligner les potentiels et les défis auxquels sont confrontées les PME F.

L'étude est basée sur une revue documentaire et sur des enquêtes auprès des PME F existantes. Les enquêtes ont été réalisées en mars 2008 à partir de questionnaires individuels ou collectifs et d'entretiens semi-dirigés ciblant différentes catégories d'acteurs : producteurs/cueilleurs, transformateurs, négociants et services d'appui opérant dans le secteur des PFNL. Les associations de PME F ont aussi été comprises dans l'enquête.

Au total, 169 acteurs ont été interrogés dans le cadre de cette étude portant sur douze PFNL principaux au sein des six régions. En outre, des structures d'appui opérant directement (soutien direct aux PME F) ou indirectement (appui aux PME ou à des micro-entreprises en général) dans le secteur des PME F ont été rencontrées à Bobo-Dioulasso, Fada O'Gorman, Ouagadougou, Ouahigouya et Tenkodogo aux fins de cette étude.

Le diagnostic a conclu que le secteur des PFNL au Burkina Faso a été généralement négligé, qu'il est mal structuré et le plus souvent informel, mais qu'il recèle beaucoup de potentiel de développement dans les domaines de l'expansion économique, la nutrition, la santé et l'environnement. L'étude recommande diverses mesures à mettre en œuvre au niveau de la législation, du développement du marché et des services d'appui. Plus de 1000 exemplaires papier de la version française ont été distribués dans la sous-région ouest-africaine. La demande ne cesse d'augmenter et d'autres copies électroniques en anglais ont été expédiées à travers le monde.

### Étape 3. Identifier une équipe de chercheurs appropriée pour réaliser le diagnostic

Il existe un certain nombre de considérations importantes pour déterminer qui devrait se charger d'un diagnostic PME F.

- Étant donné que le diagnostic offre une excellente opportunité d'entamer un travail en réseau et de forger des contacts pertinents, qui par la suite contribueront à la facilitation, au moins un des membres de l'équipe devrait venir de la plateforme institutionnelle envisagée à l'échelle nationale.
- Tout diagnostic nécessitera un engagement avec un large éventail d'informateurs dans des contextes très différents, qu'il s'agisse de réunions

individuelles avec des décideurs ou d'assemblées avec des producteurs d'une forêt communautaire. Il est avantageux que quelqu'un dans l'équipe soit un communicateur efficace, maîtrisant bien les méthodes participatives.

- Il se peut qu'il y ait des problèmes de langue. Dans bien des cas, les PMEFS sont marginalisées précisément du fait de problèmes de communication, p. ex. parce qu'elles parlent une langue locale plutôt qu'une langue nationale. Il est impératif d'avoir quelqu'un au sein de l'équipe qui connaisse les dialectes locaux.
- La gestion des entreprises en général et la gestion des entreprises forestières en particulier nécessitent une alliance complexe de compétences. Pour comprendre ce qui se passe sur le terrain, il est utile que l'équipe chargée du diagnostic dispose de ces talents.
- Enfin, il ne faut pas oublier les questions de coûts. Lorsqu'il s'avère impossible de constituer une équipe pluridisciplinaire reflétant la composition idéale, essayez de privilégier ceux qui sont capables de communiquer avec des parties prenantes clés et qui appartiennent à la plateforme institutionnelle nationale. La formation adéquate des enquêteurs/collecteurs de données est une question importante – particulièrement dans le cas où il existe plusieurs équipes de terrain chargées de la collecte d'informations. Dans la mesure du possible, emmenez les équipes faire un bref exercice pilote afin d'évaluer leur technique d'entretien ou de tester un questionnaire de manière à ce que les informations recueillies soient cohérentes et de qualité.

#### Étape 4. Inviter les personnalités clés à vous donner leur réaction

Si l'un des buts du diagnostic est de rehausser le profil des petites entreprises forestières parmi les décideurs, il est important de les inclure dans la conception du diagnostic. Un atelier d'initiation et le fait de proposer aussi de mettre les versions préliminaires du diagnostic à la disposition des principaux décideurs (p. ex. au sein des services forestiers, des programmes d'appui aux entreprises ou des institutions financières) pour commentaire avant publication, peut rehausser le profil du rapport. Mais ce ne sont pas seulement les décideurs que vous souhaitez impliquer. Il est également important de constituer un groupe d'experts qui puisse contrôler l'exactitude des résultats et leur interprétation.

#### Étape 5. Élaborer un cadre de rapportage logiquement structuré qui couvre tous les domaines d'intérêt

La qualité de tout diagnostic dépend souvent du degré de systématisation apporté aux informations recueillies sous différentes catégories entre différents sites. Trop souvent, des travaux de terrain onéreux donnent lieu à des conclusions banales parce que les chercheurs ne se sont pas munis d'aide-mémoire contenant la liste des questions pertinentes qui couvrent tous les domaines d'intérêt, parce qu'ils ont omis de prendre note des réponses, ou parce qu'ils ont pris des raccourcis au moment d'analyser tout le matériel ayant trait à une catégorie donnée.

Les points de vue susceptibles de changer les politiques et qui sont énoncés par les principaux groupes d'informateurs dans un format exploitable sont souvent écartés de la version finale, ou mutilés dans la traduction par simple manque de documentation soignée. Les données numériques, par exemple sur les volumes ou les coûts de production, sont souvent les plus convaincantes pour les décideurs mais les plus négligées par les chercheurs.

Pour commencer, déterminer les différentes catégories d'information sur lesquelles vous souhaitez réunir des données. Par exemple, la récente série de diagnostics de l'IIED sur les PMEFS<sup>55</sup> adoptait la structure suivante :

- **Toile de fond**
  - la nature et la portée de la foresterie dans le pays
  - les travaux antérieurs sur lesquels s'appuie ce diagnostic
  - les buts de ce diagnostic et comment il a été réalisé.
- **État actuel des PMEFS**
  - définitions nationales des PMEFS
  - une typologie des différentes PMEFS de biens et services dans un tableau synthétique décrivant leur échelle en termes de nombres, taille et chiffre d'affaires (p. ex. bois de feu et charbon de bois, ramasseurs et transformateurs de PFNL, extraction de bois d'œuvre, transformateurs primaires, transformateurs secondaires, tourisme et vie sauvage)
  - une description plus détaillée des sous-secteurs (y compris nombres, échelle, emploi, sites, modèles de propriété, structure de la filière, liens avec les autres entreprises).
- **Gouvernance**
  - la nature, l'influence et l'efficacité des politiques et des organismes qui ont une incidence sur les PMEFS à l'intérieur comme à l'extérieur du secteur forestier
  - quelles politiques et quelles législations affectent les PMEFS, y compris les variations dues à la décentralisation (p. ex. l'immatriculation des sociétés, les lois du travail, l'affectation des sols et les droits d'occupation, les droits d'extraction des forêts, les évaluations de l'impact environnemental, les permis de transport, les permis d'exportation)
  - comment les lois sont-elles interprétées et appliquées sur le terrain (NB : il peut y avoir un vaste écart entre la politique et la pratique)
  - degrés et types de formalité, informalité (et illégalité).
- **Marchés et finance**
  - sources des informations sur le marché
  - tendances générales et perspectives perçues pour les différents sous-secteurs de produits à la lumière de la mondialisation
  - modèles d'investissement (y compris l'investissement étranger direct)
  - l'équilibre entre les opportunités intérieures et à l'exportation et les défis communs à chacun
  - nature et accessibilité des services de soutien financier et portée qui en résulte
  - assurance ou questions liées au nantissement
  - autres revenus et règles financières et bureaucratie qui influent sur la rentabilité
  - programmes d'appui et ce qu'ils peuvent offrir.
- **Questions liées au travail, associations et soutien au développement d'entreprise**
  - conditions générales d'emploi, possibilités de représentation
  - nombres et types de groupes formels et informels
  - leurs principaux objectifs
  - ce qu'ils offrent aux entreprises membres en termes d'organisation et de groupement de la production, formation, contrôle de la qualité, représentation de la politique de marketing
  - gestion des conflits

55. Auren et Krassowska, 2004 ; Lewis *et al.*, 2003 ; May *et al.*, 2003 ; Saigal et Bose, 2003 ; Sun et Chen, 2003 ; Thomas *et al.*, 2003 ; Kambewa et Utila, 2008 ; Nhancale *et al.*, 2009.

- types et portée des autres prestataires extérieurs de services aux entreprises
- efficacité du soutien telle qu'elle est perçue.
- **Principaux défis, principales opportunités et conclusions**
  - une liste priorisée des obstacles à surmonter
  - principaux sous-secteurs et opportunités de mise à niveau
  - quelques idées sur qui devrait faire quoi pour faire en sorte que les choses bougent.

### Encadré 15. Réunir des informations pour le diagnostic PME au Mozambique

À la mi-2008, une équipe constituée d'un expert en foresterie communautaire, de deux personnes chargées du développement des petites entreprises de l'ONG Centro Terra Viva et d'un professionnel des forêts de l'Université Eduardo Mondlane, s'est lancée dans la collecte de données sur les PME au Mozambique. L'équipe a structuré la collecte de données en sept sections : données de présentation, données sur les sous-secteurs et les entreprises PME, gouvernance, marché et finance, liens et associations et enfin questions touchant à la main-d'oeuvre.

L'équipe a effectué une revue documentaire à Maputo. S'il n'y a que très peu de documentation sur les PME au Mozambique, un certain nombre d'études qui analysent le secteur forestier ou les petites et moyennes entreprises en général ont donné un bon point de départ.

L'équipe a ensuite conçu une stratégie d'échantillonnage et effectué des visites de terrain dans chacune des 10 provinces (16 districts en tout). Plusieurs provinces avaient deux sites par district en fonction du couvert forestier de cette province tel qu'estimé par Marzoli en 2007. À l'intérieur de chaque district, l'équipe a choisi des entreprises et a organisé ses visites de manière à contacter au moins une entreprise de chaque type (le cas échéant). L'équipe a décidé à quelle entreprise précise (du même type) rendre visite selon une base pragmatique, largement déterminée par son accessibilité. Le personnel des autorités de district a joué un rôle très important pour aider les chercheurs à identifier des entreprises utiles auxquelles rendre visite et, le cas échéant, il a assuré un service d'interprétation. L'équipe a utilisé des enquêtes semi-structurées afin de cerner les principales opportunités et les contraintes majeures.

L'équipe de recherche a aussi entrepris un programme d'entretiens semi-structurés avec des professionnels et des intellectuels impliqués dans le secteur afin d'étayer les conclusions de la revue documentaire. Elle a distribué des questionnaires aux professionnels des services forestiers aux niveaux national, provincial et de district, aux propriétaires d'entreprises forestières et aux prestataires de services.

## Étape 6. Concevoir une stratégie et une procédure de collecte des informations

Les budgets de recherche permettent rarement de collecter autant d'informations qu'on le souhaiterait. L'astuce est de trouver un juste milieu entre les différents ingrédients et de les chiffrer dans le budget. Vous envisagerez peut-être de recueillir des informations grâce aux méthodes suivantes (voir l'Encadré 15) :

- Examens de la littérature : ne dédaignez pas les efforts passés des autres chercheurs. Bien souvent, on trouve beaucoup d'informations utiles dans des rapports d'études « gris » non publiés, etc. En obtenant ces rapports auprès de vos contacts clés et en les référençant correctement, cela vous aidera sans doute à constituer un bon référentiel.
- Des visites de terrain, axées peut-être sur des domaines forestiers particulièrement importants ou des groupes de sous-secteurs, fournissent un instantané précis de ce qui se passe dans les différentes régions du pays. L'échantillonnage statistique peut servir à extrapoler les estimations nationales du nombre de PMEF, des types, de leurs effectifs, du niveau d'activités de valorisation, etc. Ne pas sous-estimer la valeur des photos ou des vidéos, car elles peuvent rendre le produit fini beaucoup plus attrayant et plus convaincant.
- Des interviews (sur le terrain et par téléphone) vous permettent d'obtenir le point de vue des entrepreneurs eux-mêmes, des pouvoirs publics à différents niveaux et des prestataires de services ou organismes d'appui. Il est particulièrement utile d'interroger différentes personnes tout au long de la filière (p. ex. depuis le collecteur de miel jusqu'au vendeur du village en passant par le transformateur) car cela peut aider à identifier les tensions et les obstacles à la mise à niveau. Le fait de capturer des citations directes – en laissant les gens s'exprimer sur des questions qui leur tiennent à cœur – peut être une technique étonnamment efficace pour avancer un argument.
- Le dialogue est un outil extrêmement utile pour améliorer la qualité de vos résultats et pour les distribuer. Vous souhaitez peut-être organiser une réunion pour discuter de votre projet de rapport (pour le soumettre aux critiques ou pour cristalliser ses conclusions dans la tête de ceux qui y ont participé). De manière plus ambitieuse, vous souhaitez peut-être permettre aux groupes de parties prenantes de discuter et de se présenter mutuellement leurs recommandations clés. Par exemple, demandez à un groupe particulier de noter sur une fiche ses principaux problèmes et ses recommandations, laissez ses membres travailler ensemble pour les regrouper, en sélectionnant de façon démocratique ce qu'ils estiment être la question la plus importante. Une fois que chaque groupe a classé ses idées, un porte-parole désigné peut faire une présentation aux autres groupes dans le cadre d'un débat structuré. La méthode du débat « en aquarium » de O'Hara<sup>56</sup> donne des résultats particulièrement bons avec ce genre d'approche (voir la Figure 4 et l'Encadré 16).

56. O'Hara, 2007.

## Encadré 16. Recours à un débat de type « aquarium » pour exprimer les recommandations politiques de différentes parties prenantes suite à la publication d'un diagnostic sur une entreprise de charbon de bois au Malawi

En théorie, la fabrication de charbon de bois au Malawi peut être autorisée sous licence moyennant un plan de gestion durable mais, à ce jour, aucune licence n'a été délivrée alors que le charbon de bois est la troisième plus grande industrie du Malawi, derrière le tabac et le thé. Un diagnostic national sur la production de charbon de bois (*Charcoal – the reality*), qui montrait l'échelle de cette source d'énergie illégale mais au potentiel écologique intéressant et susceptible de réduire la pauvreté, a été officiellement lancé lors d'une réunion internationale du Groupe d'apprentissage sur la gouvernance forestière en décembre 2008.

Pour porter les conclusions de l'étude à l'attention des principaux décideurs présents à cette réunion, ces décideurs, divisés en petits groupes, ont rendu visite à des groupes de parties prenantes, y compris des producteurs de charbon de bois, des nouveaux comités de cogestion communautaire de bloc forestier et un groupe écologiste local travaillant avec les services forestiers en vue de fermer les entreprises illégales de production de charbon de bois. Chaque groupe a réfléchi séparément à ce qu'il estimait être le principal problème et aux recommandations politiques qu'il souhaitait proposer. Les groupes ont ensuite été rassemblés pour procéder à un débat de type « aquarium » spécialement conçu pour leur permettre d'exprimer des points de vue divergents et leur donner l'occasion de défendre leurs arguments et d'en débattre. La force de ce type de débat réside dans le fait qu'aucun individu particulier ne domine la discussion.

Pendant environ 2 heures, 60 personnes ont débattu de 4 recommandations politiques différentes. Le débat de type « aquarium » a été préparé en installant 4 ou 5 chaises dans le centre de la pièce, face à face. Une soixantaine d'autres chaises où les gens ont pu s'asseoir ont été disposées en cercle autour de la pièce. Un tableau de conférence a permis d'afficher une seule des recommandations politiques. Le présentateur désigné pour la recommandation en question avait trois minutes pour justifier la déclaration avant de se rasseoir. Ensuite, ses interlocuteurs (sympathisants ou détracteurs) étaient autorisés à venir s'asseoir au milieu de la pièce pour débattre de la question. Seuls ceux qui se trouvaient dans le centre du « bocal » (« les poissons ») avaient le droit de s'exprimer pendant une minute. Une personne à la fois avait le droit de s'exprimer, en fonction de qui était arrivé le premier au centre de la pièce. Le nombre de chaises vides déterminait le nombre de personnes autorisées à venir au centre de la pièce. Les répondants devaient quitter le cercle central dès qu'ils avaient fini de s'exprimer pour regagner le cercle extérieur et attendre qu'au moins un autre interlocuteur se soit exprimé et ait libéré une chaise pour revenir dans le cercle du milieu. Lorsque chaque interlocuteur s'était exprimé, le porte-parole initial avait un droit de réponse d'une minute. Des fiches de durée (une de « 3 minutes », une de « 30 secondes » et une affichant « Stop ») se sont révélées de précieux accessoires pour permettre au facilitateur de mieux gérer le timing des débats.

Il a été extrêmement troublant d'entendre les producteurs de charbon de bois démunis défendre leur droit de gagner leur vie comme une question de vie ou de mort auprès des agents bien intentionnés chargés de la conservation des forêts. En l'espèce, le débat s'est terminé une fois que toutes les déclarations de position ont été débattues. Il est aussi possible de mettre un terme au débat en plaçant une fiche d'un côté de la pièce avec la mention « D'accord » et une fiche de l'autre côté de la pièce avec la mention « Pas d'accord » et en demandant aux gens de se ranger du côté de la mention qui reflète leur point de vue à mesure que chaque déclaration est débattue. On peut clôturer l'exercice en demandant si quiconque a changé d'avis durant le débat sur une déclaration et pourquoi.

**Figure 4.** Des membres de Forest Connect discutent de l'avenir de l'alliance lors d'un débat de type « aquarium »



© Duncan Macqueen

6

## Étape 7. Valider puis lancer le diagnostic

La collecte d'informations utiles n'est qu'un début. Il est vital que les informations soient ensuite passées en revue par les pairs, éventuellement par le biais des groupes de restitution décrits plus haut à l'Étape 4. Certaines équipes nationales ont eu recours à un atelier de validation où les informations ont été présentées et les réactions invitées. Cette technique peut aussi constituer un moyen utile de combler les manques de connaissances.

Une fois le diagnostic finalisé, il a besoin d'être bien présenté, et présenté aux personnes qui comptent. Le soin de la présentation est une préoccupation majeure. Des graphiques clairs peuvent révéler ce qu'un rapport veut dire et devraient montrer les données de manière à faire réfléchir le public à l'essence de ce qui est présenté dans le texte.<sup>57</sup> Des photos accrocheuses ayant une dimension humaine aident à faire ressortir les publications des piles de dossiers noir et blanc qui encombrant les bureaux (ou les boîtes mail). Des expériences rapides lors de conférences internationales ont montré que la même publication présentée avec une couverture en couleur a beaucoup plus de chance d'être consultée qu'un rapport en noir et blanc. Il est important de faire en sorte que les rapports soient concis, instructifs (c.-à-d. avec des données nouvelles), crédibles (p. ex. en s'appuyant sur des données quantitatives), concrets (avec de nombreux exemples) et basés sur des histoires et des images qui parlent aux gens de manière à faire impression et marquer les esprits.<sup>58</sup>

Une fois qu'une publication est prête, un lancement événementiel peut accroître sa visibilité auprès des personnalités importantes. En étoffant vos contacts avec les médias (p. ex. au moyen d'une association avec un club de presse) et en préparant un communiqué de presse digne d'intérêt, il vous sera plus facile de faire passer vos messages.

57. Tufte, 2001.

58. Heath et Heath, 2007.

## 6.3 Conseils utiles

- Travaillez avec des partenaires locaux pour identifier un auteur principal doté de suffisamment d'expérience et de connaissance du secteur des petites entreprises forestières pour produire un ouvrage de qualité.
- Prenez le temps d'élaborer un mandat détaillé pour stipuler les différentes catégories d'information qu'il serait utile de recueillir. Soulignez l'importance des données chiffrées sur des questions comme : la consommation nationale des différents types de produits, les volumes d'exportations et leurs valeurs, les superficies allouées à la production des PME, le nombre d'entreprises, leurs effectifs, leur chiffre d'affaires, etc. Ces chiffres remplissent un double rôle : ils rehaussent le profil du secteur (quand le diagnostic est publié) et ils aident le facilitateur à prioriser le sous-secteur sur lequel concentrer ses activités.
- Capturez aussi des descriptions qualitatives. L'enregistrement des propos des gérants de petites entreprises forestières lorsqu'ils donnent leurs impressions sur les opportunités et les contraintes du secteur peut être très convaincant.
- Investissez dans un processus de révision rigoureux. Dans la mesure du possible, demandez la collaboration de certains des acteurs nationaux qui sont impliqués dans des activités de soutien aux petites entreprises pour analyser vos résultats d'un œil critique d'une part mais aussi pour sensibiliser l'opinion à vos travaux.
- Servez-vous du rapport auprès des particuliers et lors de rencontres importantes pour renforcer l'adhésion au programme.



Évaluation de la capacité d'une scierie locale à Java en Indonésie

6

## 6.4 Informations complémentaires

Il n'existe pas de lignes directrices toutes faites sur la production d'études-diagnostic sur les PMEF, mais il existe beaucoup d'exemples antérieurs qui pourraient vous donner un bon aperçu du processus, en termes de forces comme de faiblesses.<sup>59</sup> Voir par exemple :

<http://www.iied.org/pubs/pdfs/9538IIED.pdf>

<http://www.iied.org/pubs/pdfs/13546IIED.pdf>

<http://www.iied.org/pubs/pdfs/13553IIED.pdf>

59. Auren et Krassowska, 2004 ; Lewis *et al.*, 2003 ; May *et al.*, 2003 ; Saigal et Bose, 2003 ; Sun et Chen, 2003 ; Thomas *et al.*, 2003 ; IIA, 2008 ; Kaboré *et al.*, 2008 ; Kambewa et Utila, 2008 ; Nhancale *et al.*, 2009 ; Gebremariam *et al.*, 2009 ; Luo *et al.*, 2009 ; Phimmavong et Chanthavong, 2009 ; Ut'z Che', 2009 ; ANSAB, 2009 ; Osei-Tutu *et al.*, 2010.

# Module 7. Étalonner et cartographier les services d'appui

Élaboré par Leena Chakrabarti et Rohit Magotra

7

© Duncan Macqueen



Évaluation des besoins en appui technique au Guyana



## 7.1 Objet

Cet outil décrit les étapes grâce auxquelles les facilitateurs peuvent identifier et localiser des prestataires de services pour les petites entreprises forestières. Il présente des éléments explorés plus à fond dans l'analyse de la filière et la cartographie du marché (Module 10) et il traite de la façon d'étalonner les prestataires de services entre eux de manière à permettre aux PMEFS de sélectionner le bon prestataire pour qu'elles en aient pour leur argent. Un élément clé concerne aussi l'engagement avec les PMEFS afin de les motiver pour travailler avec des prestataires de services, car cela nécessite souvent un investissement en amont et le paiement pour un service dont elles ne voient pas toujours l'utilité au départ.

## 7.2 Aperçu

### Étape 1. Réfléchir d'abord à la nature des PMEFS qui demandent la prestation de services

L'une des fonctions les plus utiles d'un facilitateur concerne son aptitude à mettre les PMEFS en relation avec des gens qui peuvent les aider. Ce module est conçu pour fournir un appui à la décision au moment d'identifier et d'évaluer les prestataires de services (ou des fournisseurs comme ils sont parfois appelés).

L'une des contraintes les plus importantes dans le développement et l'appui aux PMEFS dans différents contextes est un manque de services de soutien et de ressources de vulgarisation qualifiées. Il existe une myriade de services d'appui potentiellement susceptibles de faire une différence. Par souci de clarté, nous avons classé les PMEFS en quatre catégories de façon à ce que les facilitateurs puissent personnaliser les conseils pour répondre précisément aux besoins des PMEFS qu'ils soutiennent. Le classement est basé sur l'échelle et le degré de maturité de l'entreprise :

- *Groupe I – Panier de produits et généralement gérées selon un mode de subsistance.* Dans la plupart des cas, ces PMEFS sont basées sur une activité saisonnière et ne sont pas opérationnelles toute l'année. Elles appartiennent généralement à des familles à très faible revenu et les femmes se chargent souvent de la gestion des activités. Dans bien des cas, il peut s'agir d'une entreprise ponctuelle, c.-à-d. qui ne fonctionnera peut-être pas la saison suivante en raison d'un manque d'investissements. Dans certains cas, les PMEFS de ce type utilisent différents produits en fonction des saisons pour subvenir aux besoins du ménage.
- *Groupe II – Entreprises à activité unique, gérées toute l'année, dont les approvisionnements viennent de différentes sources s'ils ne sont pas disponibles localement tout au long de l'année.* La majorité de ces PMEFS sont gérées par des familles, mais souvent avec des individus à la tête de l'entreprise et un certain degré d'investissement de la part d'une source privée ou autre à intervalles réguliers ou en fonction des besoins.
- *Groupe III – PMEFS en phase de croissance.* Ici, l'investissement est canalisé pour donner lieu à une mise à niveau (des quatre types décrits au Module 4, Étape 4). Par exemple, une unité d'extraction d'huiles essentielles se lance dans la production de parfum. Les hommes sont généralement plus nombreux que les femmes dans ce groupe d'entreprises.
- *Groupe IV – Forme la plus évoluée de PMEFS.* Ces PMEFS ont atteint un degré de maturité élevé en termes de leurs capacités et de leur base de

connaissances du milieu des affaires. Elles sont généralement liées à des institutions financières (plus formelles qu'informelles), et leur statut en termes de propriété et de titres est dans la plupart des cas clair et légalisé. Les gammes de produits sont diversifiées et la structure de direction est plus complexe.

## Étape 2. Explorer avec les PMEF les domaines où une aide pourrait s'avérer nécessaire

Le besoin de prestation de services tend à croître à mesure que l'on passe du groupe I au groupe IV, mais les contraintes en termes d'accès à ces services restent les mêmes. Il existe une multitude de types différents de prestations de services que l'on peut mettre en place et gérer pour améliorer l'échelle, les ressources, les capacités, les bénéfices et la pérennité des PMEF – y compris, sans pour autant s'y limiter, des services répartis en deux catégories qui se chevauchent. Il est utile de rencontrer des PMEF dans votre sous-secteur de prédilection pour identifier des lacunes dans la prestation de services, peut-être en vous munissant d'un aide-mémoire comme celui qui figure ci-dessous.

7

### Services opérationnels ou génériques

- élaboration de plans d'entreprise
- conseil et accompagnement dans la conception d'un processus commercial
- comptabilité et tenue des registres comptables
- préparation de propositions d'investissement pour des services de crédit ou d'assurance
- services financiers
- services et conseils en informatique
- approches génériques du marketing et des études de marché
- services de porteur spécial et options de livraison.

### Services stratégiques ou spécifiques

- soutien de la conformité à la législation
- gestion des stocks
- soutien logistique (transport/alimentation énergétique/stockage/entrepôt)
- sources d'intrants (matières premières, technologies, usines et équipement)
- intelligence spécifique du marché
- conception et développement de produits (voir l'Encadré 17)
- gestion de la qualité, assurance-qualité et certification
- soutien des ventes
- planification de la diversification
- services de mise en quarantaine (notamment pour les exportations/unité axée sur l'exportation)
- services conseils en crédit carbone
- gestion des déchets.

## Étape 3. Décider comment cartographier schématiquement « l'univers » de la prestation de services

Au moment d'élaguer la longue liste d'options de services, il convient de garder en tête le groupe cible d'entreprises avec lequel vous travaillez et l'appui dont elles ont besoin. Vous pouvez définir un aide-mémoire avec ces clients qui précise le mieux possible la nature des services dont ils ont besoin. Le facilitateur pourra alors cartographier les options possibles dans « l'univers » de prestataires de services qui est ouvert à ces PMEF. Par exemple, pour une

## Encadré 17. Introduire une formation à la conception d'objets artisanaux au Guyana

Beaucoup de communautés amérindiennes du Guyana approvisionnent le secteur touristique croissant du pays en objets artisanaux traditionnels. L'analyse par l'équipe de Forest Connect, basée dans le Centre international de la forêt pluviale d'Iwokrama, a révélé qu'une contrainte à la vente était la conception des objets artisanaux, plus précisément le fait qu'ils n'étaient pas optimisés pour le marché touristique, aussi bien en termes de type de produits qu'en termes de couleurs et de style de production.

Pour remédier à cette situation, une série de quatre rencontres de formation a été organisée avec la collaboration de deux créateurs des États-Unis en février 2009 dans les villages de Moraikobai, Rupertree, Surama et Santa Mission. L'objet de la facilitation de la formation en conception était de passer en revue les objets artisanaux existants par rapport à la tendance des produits artisanaux aux États-Unis, en notant les caractéristiques des modèles et les couleurs les plus attrayantes pour les touristes, et donc les clients potentiels. La formation pratique a aidé les artisans locaux à adapter leurs modèles traditionnels pour les mettre au goût du jour en matière de style et de couleur.

7

PMEF de groupe II, la petite échelle et l'ambition sans doute limitée de ce genre d'entreprises fera qu'un rayon de 20 kilomètres autour de l'entreprise suffira sans doute comme « univers » à cartographier, alors que pour une PMEF de groupe IV plus ambitieuse et d'une plus grande portée, un rayon de 500 kilomètres autour de son unité/centre d'activité ou le pays tout entier pourront constituer son « univers » cartographique.

L'échelle de l'exercice de cartographie dépendra d'un certain nombre de facteurs :

- le groupe, tel qu'identifié ci-dessus, dont relève la PMEF (les PMEF moins développées ont souvent besoin de moins de services spécialisés et peuvent bénéficier d'une prestation locale)
- le besoin en services spécialisés maintenant et à l'avenir (les services génériques sont souvent plus faciles à trouver localement que les services spécialisés)
- la propension des PMEF à se regrouper pour couvrir les coûts de prestataires de services plus éloignés
- l'aptitude à payer pour des services (si le coût n'est pas un problème, il se peut qu'il soit opportun de procéder à un exercice cartographique de grande portée)
- le calendrier et les ressources de facilitation, c.-à-d. le temps et l'argent à la disposition des facilitateurs pour rechercher les prestataires de services appropriés
- le succès de la recherche, c.-à-d. que si aucun prestataire de services ne peut être identifié localement, il pourra s'avérer nécessaire d'élargir le rayon des recherches, voire même de faire appel à une formation de formateurs spécialisée afin de renforcer les capacités locales.

### Étape 4. Identifier les prestataires de services dans le rayon cartographique décidé plus haut

Une fois cernés les exigences des PMEF clientes et le degré auquel vous souhaitez pousser vos recherches de prestataires de services disponibles, la prochaine étape consiste à localiser et à identifier les prestataires de

services (voir l'Encadré 18). Nous préconisons deux méthodes principales pour localiser les prestataires de services : une recherche référencée et une recherche par annonce.

**Recherche référencée** : il s'agit d'avoir recours aux registres et annuaires existants pour identifier les prestataires de services appropriés. Un point de départ pourrait être de consulter les annuaires locaux comme les pages jaunes ou d'utiliser les annuaires en ligne. Une autre approche consiste à identifier et à interroger les utilisateurs de services analogues (pas nécessairement des PME mais aussi des opérateurs d'autres filières) à l'intérieur des zones cartographiées. Habituellement, un renseignement en amène un autre et il devient très vite possible d'échafauder une liste de prestataires de services.

Pour ce qui concerne les prestataires de services génériques, ceux-ci sont généralement propres aux services qu'ils fournissent et non à la filière. Ainsi, les comptables sont des comptables et non des comptables spécialisés au service des PME. Pour ce qui concerne les services plus spécialisés, il peut y avoir des domaines comme la certification du bois au label « commerce équitable » où les spécialistes sont exclusivement associés au secteur. En ce qui concerne la fourniture de services plus généralistes, il peut exister une fédération ou un organe qui gère une liste des membres. Dans les économies plus avancées, une simple recherche sur internet peut permettre d'identifier des liens qui, au fil du temps, peuvent être étoffés en listes plus complètes. Il est important d'enregistrer les coordonnées de chaque entrée de la liste et de commencer à téléphoner ou à rencontrer ces prestataires de services pour se faire une idée de ce qu'ils proposent.

7

**Recherche par annonce** : il s'agit de faire paraître une annonce en quête de prestataires de services. Lorsque le temps est limité, une simple annonce appelant des prestataires de services d'un type particulier peut se révéler étonnamment efficace. De telles annonces peuvent varier du point de vue de leur complexité mais, en principe, elles demandent de préciser : (i) la gamme de services requis par les PME ; (ii) les antécédents du fournisseur et son expérience en suivant une liste des informations requises (p. ex. une liste de clients, la nature des prestations fournies, l'immatriculation de la société, les affiliations professionnelles) ; (iii) les coordonnées pour obtenir des références auprès de 2 ou 3 clients pour lesquels ils ont réalisé des prestations dans le domaine de travail ayant trait à l'annonce ; (iv) les coordonnées et le curriculum vitae des intervenants clés ; (v) les prestations de base que le fournisseur se propose de fournir ; (vi) les garanties de qualité et la procédure à suivre en cas de plainte (ce point est un important critère d'évaluation/d'étalonnage pour l'appui à la prise de décisions) ; (vii) le budget et le calendrier proposés pour l'exécution des travaux ; (viii) le temps imparti pour donner une réponse.

Les annonces peuvent être distribuées par le bouche à oreille, affichées sur des panneaux dans des lieux de rencontre en ville (chambres de commerce, foyers communautaires, centres professionnels), dans la presse locale (en fonction de la circulation dans le rayon cartographique retenu pour localiser le prestataire de service lors de la première étape), par la radio (radio communautaire/chaînes nationales/radio internet), en ligne, ou par le biais de réseaux de prestataires de services plus spécialisés s'ils existent et s'ils sont déjà connus. Une fois des réponses reçues, celles-ci peuvent servir de point de départ.

## Encadré 18. Développer un annuaire « pages jaunes » des prestataires de services aux entreprises au Ghana

Les petites entreprises forestières servent de source de revenu principale, supplémentaire ou alternative pour quelque 3 millions de personnes au Ghana. Mais leur plein potentiel pour l'amélioration des moyens locaux de subsistance n'a pas encore été réalisé. Cela tient au fait qu'elles n'ont pas été soutenues correctement en termes de planification et de gestion forestières. Les entreprises manquent d'organisation, de légitimité et de sécurité de leur titre foncier, attributs qui caractérisent les entreprises du sous-secteur formel du bois d'œuvre. Le caractère désorganisé de leurs opérations fait qu'il est difficile pour les propriétaires de petites entreprises forestières d'accéder aux services d'appui disponibles. Beaucoup de propriétaires n'ont même pas conscience des structures et services d'appui existants. D'un autre côté, le manque d'informations sur la nature des petites entreprises forestières et les acteurs impliqués constitue un défi pour la fourniture de services d'appui.

Afin de relever ce défi, le partenaire de Forest Connect, Tropenbos International Ghana, a entrepris de produire un annuaire de type « pages jaunes » qui fournit des renseignements détaillés sur 16 grandes catégories de petites entreprises forestières et leurs associations, ainsi que sur les services ou programmes de développement d'entreprises existants vers lesquels elles peuvent se tourner pour obtenir un appui. Le nom, les services offerts et les coordonnées de 30 grands prestataires de services de développement d'entreprises à travers le Ghana, ainsi que 8 opérations supplémentaires de microfinancement y sont mentionnés. On espère qu'une plus grande connaissance des prestations de services disponibles de la part des entrepreneurs sera égalée par une plus grande prise de conscience des opportunités offertes par les petites entreprises forestières de la part des prestataires de services.

7

## Étape 5. Effectuer un étalonnage comparatif des prestataires de services au fil du temps

Le succès ou l'échec des prestataires de services se manifeste dans la plus grande pérennité des PME clients, dans le sens le plus large du mot. Par conséquent, il est essentiel de sélectionner le bon prestataire de services bien que, dans la plupart des contextes de développement, la disponibilité des prestataires de services, et leur visibilité pour les programmes d'appui aux entreprises, restent des contraintes majeures. Des outils ont été mis au point pour aider les prestataires de services à faire une auto-évaluation en vue de déterminer si leurs services sont pertinents pour les PME (voir Junkin, 2008). Mais dans bien des cas, un point de vue extérieur indépendant s'avère utile. Certains éléments du caractère d'un prestataire de services peuvent être évalués sur le champ, et d'autres ne peuvent être cernés avec précision qu'une fois la prestation fournie.

La qualité du service peut aussi changer avec le temps ; par conséquent, il est important de passer en revue les évaluations à intervalles réguliers (p. ex. tous les 2 à 5 ans). Un certain nombre de critères peuvent servir à développer une matrice de notation rudimentaire pour permettre aux PME clients de faire une distinction entre les différentes options de prestataires de services. Il convient de souligner que les catégories ne sont pas listées dans un ordre quelconque d'importance et que la notation peut être tout à fait rudimentaire, p. ex. un barème de 0 (le pire) à 5 (le meilleur).



7

### Conseils sur l'élevage d'aulacodes au Ghana

On pourra retenir les critères ci-dessous :

*Expérience du fournisseur/prestataire de services.* Il est intéressant de considérer depuis combien de temps le prestataire de services est en activité. De bons antécédents peuvent indiquer un certain degré de qualité (et donc la longévité commerciale). Une certaine expérience du secteur forestier ou tout au moins des marchés de ressources naturelles du même genre dans un autre endroit peut indiquer que le fournisseur devrait être capable de servir les intérêts de votre groupe de clients. Par exemple, le facilitateur et les PME clients devront peut-être décider si un prestataire de services qui a fait une analyse du marché pour des meubles en teck dans des métropoles indiennes sera capable de réaliser une analyse de marché pour des planches de bois essentiellement utilisées par le secteur de la construction et l'industrie des chantiers navals ; d'un autre côté, un prestataire de services qui a travaillé sur les exigences de conformité pour les exportateurs de métaux au Guyana sera-t-il le prestataire le mieux placé pour conseiller et soutenir une réunion de conformité dans le domaine des exportations de bois d'œuvre ? L'optimisation de l'adéquation entre le besoin et l'expérience du fournisseur nécessite un flair qui s'acquiert avec l'expérience.

*Valeur de la proposition – coût le plus bas/coût total.* Si les offres moins-disantes sont toujours attrayantes, les facilitateurs ont besoin de faire un choix

entre la poursuite de l'offre la plus basse pour le service demandé et la tâche plus délicate qui consiste à peser le prix total (notamment les coûts récurrents) pour l'obtention du résultat souhaité parmi les PMEF clientes. Le fait d'aller aux coûts les plus bas aujourd'hui permettra-t-il d'optimiser les impacts sur les PMEF clientes à long terme ? L'offre la plus basse reflète-t-elle tout simplement des prestations de services d'un moindre niveau, qui nécessiteront un complément d'intrants à l'avenir ? L'offre la plus basse implique-t-elle un changement qui est peu réalisable pour les PMEF clientes ? L'offre la plus basse comprend-elle un soutien adéquat à l'issue de la prestation ?

Le coût total comprend non seulement le coût d'achat de ce service immédiat, mais aussi le coût de la mise en œuvre des changements engendrés par la solution, tels que le renforcement des capacités au sein de l'entreprise et l'escalade de l'utilisation des ressources sur certains postes comme l'électricité, les ressources humaines et le soutien administratif. En considérant expressément des coûts plus larges (même si ceux-ci ne peuvent pas être calculés aisément), on examine utilement l'offre moins-disante, ce qui peut contribuer à améliorer la prise de décisions.

*Capacité de mise en œuvre.* Il est utile d'apprécier les capacités d'un prestataire de services à mettre en œuvre la solution en comparant les fournisseurs entre eux. Une façon d'éviter la déception est de rechercher les prestataires de services qui peuvent commencer à soutenir les PMEF sans recruter de nouveaux membres du personnel, procéder à une réorganisation ou mettre au point un produit nouveau. Vous devriez vous demander si le prestataire de services vous a démontré de façon probante la faisabilité de sa solution ou s'il s'agit d'une nouvelle approche qu'il va essayer pour la première fois. Particulièrement si la prestation est complexe (p. ex. certification, appui à la conformité, renseignements sur le marché, évaluation du marché), il est important d'évaluer les capacités du fournisseur pour déterminer s'il dépend d'un seul individu ou s'il est doté des compétences nécessaires réparties entre plusieurs individus au sein de l'organisation. Si le seul individu hautement qualifié vient à quitter l'organisme à mi-parcours, la mise en œuvre et l'appui au service proposé par le fournisseur peuvent se trouver compromis.

*Attitude en matière d'appui au service.* Il convient d'évaluer la volonté du fournisseur de fournir des services d'appui avant d'acheter le service principal et d'adapter le service à vos besoins. En jargon commercial, on parle de « service pré-vente à la clientèle ». La qualité de l'interaction est généralement un bon indicateur du type de soutien que les clients obtiendront à l'issue de la signature du contrat de prestation et du versement initial.

*Références.* Les fournisseurs donneront presque toujours des références si on leur demande, mais celles-ci peuvent être partiales. Il est préférable de prendre votre décision après avoir pris l'avis de 2 ou 3 références indépendantes. Il peut être intéressant de parler aux personnes désignées comme références par le fournisseur mais en leur demandant qui leur a recommandé ce prestataire – et de baser votre évaluation sur cette deuxième recommandation, en vous éloignant du choix du fournisseur. Une autre façon de procéder est de demander la liste de clients du fournisseur et de procéder à un contrôle aléatoire, en choisissant notamment des clients qui opèrent dans la même industrie ou le même marché.

7



De nouvelles techniques de fabrication de savon sont présentées à des productrices de beurre de karité au Burkina Faso

*Risque.* Un critère d'étalonnage important est d'essayer de quantifier les risques associés avec tel ou tel prestataire de services particulier. Sa taille, sa crédibilité financière, la fréquence de roulement de son personnel, etc. sont autant de critères qui sont utiles pour se faire une idée du risque.

*Performance réelle du prestataire de services.* Étant donné qu'un facilitateur s'engage auprès de ses PME clientèles et les aide à catalyser la fourniture de services, le facilitateur sera en mesure d'évaluer les performances réelles de différents prestataires de services lors de ses discussions avec ses PME clientèles. Ces évaluations peuvent peser lourdement dans la décision de continuer à faire appel à tel ou tel prestataire de services ou de rompre les relations avec lui.

Ce sont les circonstances propres à chaque PME qui finiront par déterminer le poids qui sera accordé à chaque critère. Cette liste ne prétend pas être un exercice de classement rigoureux mais plutôt offrir un certain nombre de caractéristiques permettant d'évaluer des fournisseurs.

## Étape 6. Partage de l'information sur la fourniture de services

Si un organisme facilitateur peut compiler des informations utiles, le défi suivant consiste à diffuser ces informations dans un format exploitable (par exemple, un annuaire de type « pages jaunes » des prestataires de services financiers et de développement d'entreprises dignes d'intérêt). Il pourrait s'agir d'une simple liste de contacts annotée ou d'un recueil complet sophistiqué de prestataires de services basé sur la toile, en fonction du type de PME ciblées. Pour éviter de créer une dépendance, il est important que le facilitateur limite son rôle au simple partage d'informations, plutôt que de payer pour une formation et des services. Si un service est vraiment précieux, il devrait mériter qu'on l'achète. Néanmoins, dans les premiers temps de l'appui aux entreprises, la formation subventionnée peut contribuer à favoriser une prise de conscience chez certaines PME.

7

### 7.3 Conseils utiles

- Une visite de site facilite indéniablement la prise de décisions. Rendez visite au bureau du fournisseur pour vous faire votre propre opinion de ses méthodes de travail. Vous pourrez aussi demander à rencontrer l'équipe de mise en œuvre pour évaluer ses compétences par rapport aux exigences identifiées par la PME.
- L'expérience suggère qu'il est préférable d'utiliser une approche par recherche référencée pour trouver des prestataires de services qu'une approche par petite annonce (dans le cadre de laquelle vous placez une annonce demandant une prestation de services). Si vous placez une annonce, confortez votre choix par l'obtention de références.
- Gardez l'échelle géographique des services aux PME la plus concentrée possible. Il est beaucoup plus facile d'assurer le suivi d'un prestataire de services local si vous avez besoin d'éclaircissements ou de plus de renseignements.

- La capacité d'un prestataire de services à communiquer son savoir et à former les entrepreneurs et le personnel employés par les PME est généralement une compétence clé qui doit être évaluée au préalable. Il ne sert à rien de savoir comment faire quelque chose si un prestataire de services n'est pas capable d'inculquer ce savoir.
- Impliquez les PME dans le processus de sélection. La sélection d'un prestataire de services a un impact direct et de longue durée sur la rentabilité de l'entreprise. L'aptitude à prendre cette décision est un élément clé du renforcement des capacités des PME.

## 7.4 Informations complémentaires

Une bonne source d'information sur l'ensemble des services de développement des entreprises est le site de partage des connaissances et des informations d'apprentissage sur les microentreprises de l'USAID : <http://www.microlinks.org>

Une présentation intéressante sur l'utilisation d'une fiche de notation bien conçue pour choisir quels prestataires de services utiliser :<sup>60</sup>

<http://www.cioupdate.com/trends/article.php/3559381/simplifying-the-vendor-selection-process.htm>

7

Une boîte à outils pour l'auto-analyse et la planification des prestataires de services a également été élaborée en espagnol par la FAO et CATIE :<sup>61</sup>

<http://www.fao.org/forestry/19635-0f312e2a0eee50b4e5cd6fbc3af13be.pdf>

---

60. Lakey, 2005 ; Miller, 2009.

61. Junkin, 2008.

## Module 8. Concevoir des stratégies de communication

Élaboré par Leena Chakrabarti et Rohit Magotra

© Duncan Macqueen



8

Travail avec des groupes d'utilisateurs des forêts communautaires au Népal



## 8.1 Objet

Cet outil est conçu pour aider les organismes facilitateurs à produire une stratégie de communication cohérente qui permette la fourniture de différentes informations à différents groupes cibles, en utilisant des canaux de communication, des produits et des activités spécifiques. Il s'agit essentiellement d'un raisonnement systématique visant à identifier les lacunes que de meilleures approches de communication seraient susceptibles de combler.

## 8.2 Aperçu

### Étape 1. Identifier le problème qu'une stratégie de communication a besoin de résoudre

Toute une panoplie de méthodes de communication peut être utilisée et personnalisée pour améliorer le flux d'information (voir l'Encadré 19). Dans ce module, il y a deux objectifs premiers : (i) aider l'organisme facilitateur à clarifier sa propre stratégie de communication ; et (ii) introduire des concepts de base qui peuvent être inculqués aux PME<sup>62</sup> lorsqu'elles élaborent leurs propres stratégies de communication.

Il se peut que les communications entre le facilitateur et les PME nécessitent une approche différente des communications entre les PME et leurs clients, les prestataires de services ou les décideurs. Des rencontres internationales d'entités donnant leur soutien aux PME<sup>62</sup> ont identifié beaucoup de problèmes de communication différents qui affectent les PME directement ou indirectement. Tout d'abord, il est bon de réfléchir aux principaux problèmes de communication que le facilitateur ou la PME tente de résoudre. Souvent, ce sont des problèmes étroitement imbriqués qui doivent être décortiqués, y compris les points suivants :

- Les barrières linguistiques et l'analphabétisme peuvent faire qu'il est difficile pour les facilitateurs de se faire comprendre par les PME. Les sensibilités culturelles peuvent aussi rendre difficile la discussion avec les responsables politiques.
- L'isolement géographique peut être un obstacle important à la communication régulière entre les facilitateurs et les PME, et entre les PME et leurs clients, ce qui peut engendrer une dépendance envers quelques intermédiaires.
- Les PME peuvent ne pas avoir conscience du besoin de communiquer pour partager les coûts de la prestation de services.
- Une méfiance entre les facilitateurs et les PME peut se traduire par un retrait délibéré en raison d'un désir d'occulter des activités informelles ou illégales.
- Certains facilitateurs peuvent insister sur des informations sans intérêt parce qu'ils ont un programme qu'ils veulent imposer, par exemple en ce qui concerne la certification environnementale.

62. Macqueen et Morrison, 2008.

## Encadré 19. Mise en place de plateformes de communication sur site web au Libéria et dans d'autres pays partenaires de Forest Connect

Le partenaire libérien de Forest Connect, Save My Future Foundation (SAMFU), a été retenu comme la plateforme nationale de l'appui aux petites entreprises forestières au terme d'une analyse des parties prenantes réalisée par la FAO au Libéria en 2009. Les activités du projet ont démarré en janvier 2010 et se poursuivent. L'une des premières mesures prises par la SAMFU a été d'accroître la sensibilisation à l'importance de ce rôle en construisant un site web national pour Forest Connect (<http://forestconnectlib.org/index.php>). S'il est toujours en construction à mesure que la SAMFU recense la nature, l'échelle et la portée des différentes catégories de petites entreprises forestières au Libéria, l'intention est d'ajouter progressivement des informations au site web pour en faire une ressource accessible à ceux qui souhaitent amorcer un dialogue avec le secteur au Libéria.

Divers partenaires de Forest Connect ont développé des sites web de différentes façons. Certains, par exemple, ont simplement utilisé le site web pour médiatiser les travaux entrepris pour soutenir les entreprises forestières (par exemple, au Burkina Faso : <http://www.treeaid.org.uk/our-work/where-we-work/forest-connect-in-burkina-faso/>). D'autres ont utilisé leur site web pour tenir leurs membres au courant des décisions, des réunions et des rapports publiés – notamment lorsque des comités directeurs multipartites sont impliqués dans la gestion de Forest Connect, comme c'est le cas au Ghana (<http://www.forestconnectghana.com/>). D'autres encore, comme le partenaire népalais de Forest Connect (ANSAB), ont fait de leur site web un référentiel d'informations, de manuels de formation et de rapports sur les petites entreprises forestières au Népal (<http://www.ansab.org/fcn/>). Au Guyana, au Laos et au Mali, on a tenté de fournir des renseignements sur les entreprises en activité et les produits qu'elles offraient afin de stimuler l'intérêt du marché et d'augmenter le nombre de membres de Forest Connect (p. ex. <http://iwokrama.org/forestconnect/about/aboutus.htm> or <http://edclaos.com/lfc/> ou <http://www.aopp-mali.org/spip.php?article48>[ce dernier site est en français]). La plupart ont utilisé un site web parallèlement à d'autres formes de communication qui sont plus accessibles aux associations rurales de producteurs forestiers.

8

## Étape 2. Examiner les options de communication susceptibles de fournir des solutions

Une fois que les travaux avec les acteurs de la filière auront montré où se situent les problèmes de communication, les facilitateurs devront peut-être animer des séances de réflexion avec ces groupes concernant le type de solutions possibles (voir l'Encadré 20). Voici quelques options à prendre en compte :

- Veillez à envisager des options qui vont loin que les simples supports écrits, comme le dialogue en personne, des conversations sur téléphone mobile, des infographies, des pièces de théâtre et des visites entre pairs – notamment si le degré d'alphabétisation de votre public est problématique.
- Pour les responsables politiques, créez des espaces sûrs où peuvent avoir lieu des discussions franches et informelles.
- Soyez conscients du fait que les informations circulent entre les personnalités locales clés, les chefs de groupe ou dans des lieux où les entrepreneurs locaux se rendent régulièrement, p. ex. des magasins d'approvisionnement, des cliniques prénatales, etc., et ciblez ces individus et ces endroits.

## Encadré 20. Concevoir une stratégie de communication pour les petites entreprises forestières au Burkina Faso

L'ONG Tree Aid a effectué une analyse sur les besoins d'information des PME au Burkina Faso. L'objectif général de cette étude était d'utiliser une approche participative pour identifier le type d'information requis par les petites entreprises forestières du Burkina Faso. Plus précisément, les recherches s'efforçaient de comprendre comment l'information est transmise et acquise entre les divers acteurs des différentes filières, les besoins d'information des différents acteurs impliqués dans plusieurs filières de produits naturels (beurre de karité, miel, moringa, noix de cajou, mangues séchées, dawa dawa), le type d'information que les acteurs aimeraient transmettre, les circuits appropriés par le biais desquels ils aimeraient envoyer et recevoir l'information et comment pérenniser le flux d'information.

L'analyse était basée sur un examen de la littérature, des observations, des entretiens (structurés et semi-structurés) et des discussions informelles avec certains membres du groupe cible, y compris 30 petites entreprises forestières et associations (12 à Ouagadougou, 9 dans la province de Gourma et 9 à Nahouri/Zoundweogo).

Les résultats ont mis en lumière la dynamique des flux d'information, en constatant un faible usage chez les producteurs ruraux et les transformateurs artisanaux mais un usage très élevé tout particulièrement chez les transformateurs urbains. Le principal circuit d'information utilisé par les producteurs ruraux était le bouche à oreille. Les transformateurs urbains utilisaient internet, les journaux et la radio. Les téléphones mobiles jouaient un rôle important pour tous les acteurs. Les principaux types d'information requis par tous les acteurs étaient des informations de marché sur les prix des marchandises et la localisation des acheteurs. Les informations sur la disponibilité des services financiers et de développement des entreprises étaient aussi jugées comme très importantes.

Cette étude, même si elle était d'une portée limitée, avait un caractère unique au Burkina Faso ; c'était la première fois qu'un rapport axé sur les petites entreprises forestières et les PFNL était publié et il a fait autorité chez les acteurs du secteur.

L'impact de l'étude n'était pas limité au Burkina Faso. Au Mali, elle a servi de référence pour l'établissement d'un système d'information de marché pour les PFNL, reconnu à l'échelle internationale pour son succès. Dans ce système, Tree Aid soutient la diffusion des informations de marché sur des produits comme le miel, les noix et le beurre de karité dans 20 villages du cercle de Tominian dans la région de Ségou. Les producteurs utilisent les téléphones mobiles pour communiquer oralement des informations (produit, quantité, prix et numéro de téléphone à contacter) au coordonnateur d'une ONG locale (Sahel Eco), qui transmet l'information par le biais d'internet (depuis un cybercafé à 20 km de là) à trois chaînes de radio pour qu'elles les diffusent. Une copie papier de l'information est aussi donnée à Radio Mountain dans le cercle de Tominian. Les clients potentiels téléphonent à Sahel Eco pour être mis en relation avec les producteurs ou bien ils téléphonent directement au producteur (les numéros de téléphone sont diffusés) en vue d'obtenir un complément d'information sur le produit/prix et pour négocier. Sur la base du succès de ce système, Tree Aid développe actuellement un autre système d'information de marché à base de SMS au Ghana.

- Recueillez les informations qui publient le nombre, le type et l'implantation des PME et qui les encouragent à se mettre en relation entre elles et avec des prestataires de services référencés vers lesquels elles peuvent se tourner.
- Contribuez à favoriser l'acceptation des groupements de petites entreprises forestières qui s'immatriculent officiellement et représentent les intérêts de leurs membres.
- Travaillez avec les petites entreprises forestières pour explorer le type d'information qui pourrait leur être utile et fournir des incitations à répondre aux prestataires de services.
- Mettez au point des mécanismes de restitution pour toute nouvelle approche de communication de manière à pouvoir tirer des enseignements tant des échecs que des succès.

### Étape 3. Comprendre ce qu'implique une stratégie de communication

À mesure que votre appréciation des problèmes de communication et des solutions possibles augmente, il peut s'avérer très utile de développer une stratégie de communication formelle, soit pour usage interne soit pour aider les PME à satisfaire leurs besoins de communication, par exemple en mettant en place un système d'information de marché (voir l'Encadré 21).

Votre stratégie de communication définit ce qui est communiqué, comment, à qui et à quelle fin. Elle aide aussi à identifier comment réduire les coûts, planifier le calendrier des activités de communication, sensibiliser l'opinion et médiatiser les rencontres, en planifiant les réponses attendues.

8

Beaucoup de types de parties prenantes, ayant divers degrés d'appréciation, de compétences, d'influence, d'impact et d'efficacité, sont impliqués dans la survie et la croissance des PME ; votre stratégie de communication doit en tenir compte (voir l'Encadré 22).

En tant que facilitateur de l'appui aux PME, il est vital que vous ayez une idée claire de ce que vous voulez accomplir ou de ce que vous voulez que la PME avec laquelle vous travaillez accomplisse grâce à cette stratégie de communication. Les éléments suivants seront utiles pour concevoir votre stratégie :

- *Objectifs* : c'est l'élément le plus important dans la conception d'une stratégie de communication. Décidez d'abord pourquoi telle ou telle initiative de communication est requise et par qui. Par exemple, souhaitez-vous mettre en place un système de communication qui informe les PME des prix du marché ? Ou souhaitez-vous fournir des informations aux prestataires de services sur les retours financiers envisagés dans le travail avec les PME ? Une fois votre objectif clairement défini, déterminez comment atteindre cet objectif et qui est chargé de cette mission.
- *Public cible* : pour qu'une stratégie de communication fonctionne, vous devez identifier votre public cible. Votre objectif pourra vous diriger vers un ou plusieurs publics cibles ; sélectionnez le public qui vous permet d'atteindre votre objectif de la façon la plus rentable. Par exemple, si l'objectif de votre stratégie est de changer une politique donnée, une option possible serait de choisir les médias traditionnels comme public cible. Mais l'allocation de ressources à la communication avec les médias

## Encadré 21. Développer un cadre de service d'information pour le marketing des PFNL au Népal

Le réseau de PFNL du Népal (Nepal NTFP Network – NNN) est coordonné par l'ANSAB et comprend plus de 50 organisations et 300 adhérents. Lors d'une réunion en 1999, les membres du NNN ont compris qu'un accès insuffisant aux informations de marketing constituait l'un des principaux obstacles au développement des entreprises de PFNL au Népal. Ils ont conseillé à l'ANSAB de développer un programme de système d'information de marketing pour les producteurs communautaires et un système central complémentaire au niveau national. Un groupe d'action NNN, formé au début de 1999, a discuté du système à mettre en place pour les producteurs communautaires, tandis qu'un autre groupe d'action, formé en mai 1999, mettait au point un cadre pour le système central qui se chargeait de recueillir, d'analyser et de diffuser les informations de marketing pour un large éventail d'acteurs du secteur des PFNL (y compris les pouvoirs publics et les ONG).

Sur la base du rapport du groupe spécial et des suggestions du NNN, l'ANSAB a commencé à mettre en œuvre un projet de système d'information de marketing en 2001 selon une procédure logique. Après une phase de planification initiale, le personnel de l'ANSAB a amorcé des consultations poussées avec les parties prenantes sur les produits, les informations requises et où les obtenir de manière fiable, les meilleurs formats de partage de l'information, etc. Il a ensuite organisé un atelier participatif pour concevoir le système. L'atelier a débuté par une présentation des résultats de la consultation, puis les participants se sont attelés à définir les objectifs du système, sa portée, les responsables de sa surveillance, et les méthodes de collecte de l'information, l'assurance-qualité et le financement. Une fois le cadre convenu établi, la mise en place du système a ensuite été confiée à l'ANSAB.

Désormais, le système fonctionne comme suit : les principaux informateurs (opérateurs et organisations de PFNL identifiés par des agents du secteur forestier) sont contactés une fois par mois par téléphone et par e-mail et fournissent des informations sur 32 PFNL prioritaires. Le centre du système d'information de marketing stocke ces informations sur une base de données et les listes de prix sont ensuite générées dans les langues appropriées et distribuées à 80 ONG locales, aux services gouvernementaux, aux opérateurs, aux fabricants, aux établissements d'enseignement et aux magazines. Une analyse périodique de données quantitatives et qualitatives donne des informations sur les tendances des prix, la demande, les impératifs de qualité, les informations technologiques et les données de traitement, ainsi que les coordonnées des principaux acheteurs.

Vous pouvez obtenir un complément d'information sur ce système en consultant le site web de l'ANSAB : <http://www.ansab.org/market-information> (voir ANSAB, 2010b).

traditionnels sera-t-elle plus efficace que l'organisation d'un déjeuner en tête à tête avec un responsable politique ?

- *Calendrier d'activités* : une fois que vous avez identifié votre public, identifiez des activités spécifiques. La nature de ces activités dépendra de votre public et du type de message que vous souhaitez communiquer. Les activités peuvent aller de l'annonce médiatique de nouveaux produits de PME sur des chaînes de télévision locale à l'envoi d'e-mails à des groupes de plaidoyer forestier pour influencer un changement de politique.

- *Ressources* : une stratégie de communication ne peut pas être mise en œuvre sans ressources (physiques, financières et humaines) et, en tant que facilitateur, vous devriez avoir une idée claire de qui doit payer quoi dès le départ. Une simple règle d'or est que le facilitateur devrait limiter les paiements à sa propre stratégie de communication liée au développement d'un système de marché. Les acteurs du marché devraient payer la communication ayant trait à un produit ou un service particulier. Prenez soin de faire en sorte que votre stratégie de communication comprenne une budgétisation rigoureuse et une allocation de temps et de ressources.
- *Évaluation suivie d'ajustements* : à l'issue de la mise en œuvre de votre stratégie, vous devriez toujours vérifier si elle a été efficace – ce qu'on appelle souvent un audit de performance. Le fait de demander à quelqu'un qui n'est pas intervenu dans l'élaboration de la stratégie de communication d'évaluer son efficacité peut être un bon moyen d'éviter toute partialité. L'évaluation peut contribuer à vous informer des ajustements que vous avez besoin d'apporter à la stratégie.

## Encadré 22. Mettre en place une stratégie de communication dans les travaux d'appui aux petites entreprises forestières du Mali

Le diagnostic d'un projet géré par l'Association des organisations professionnelles paysannes (AOPP), partenaire malien de Forest Connect, a identifié un besoin de services d'information et de réseaux de soutien pour les petites entreprises forestières.

En 2008, en collaboration avec les services gouvernementaux (Direction nationale des eaux et forêts), des ONG (Sahel ECO, PACCINDHA, MARA, AJE Mali, AMEPPE, ARAFD) et des groupements locaux impliqués dans la mise en œuvre du projet, l'AOPP a formé un comité directeur et organisé des réunions de partage d'information sur le progrès des activités de soutien. Ces activités comprenaient un diagnostic national sur les petites entreprises forestières au Mali, des recherches en développement de produits (comme les produits issus des fruits du baobab) et en politiques pour améliorer l'environnement des affaires.

L'AOPP a aussi commencé à surveiller systématiquement les groupements d'intérêt sur tel ou tel produit (au sein des associations et des coopératives) pour suivre le développement de produits particuliers. Dans le cadre de ces travaux, elle a développé une nouvelle base de données sur les petites entreprises forestières de PFNL, rédigé des articles pour une dissémination plus vaste et mis sur pied un site web pour distribuer les articles ([www.aopp-mali.org](http://www.aopp-mali.org), en français). Elle a aussi lancé un bulletin hebdomadaire pour distribuer l'information sur les activités des petites entreprises forestières et les prix des produits, destiné aux groupements de producteurs et aux prestataires de services financiers et d'appui aux entreprises.

Cette stratégie de communication a eu plusieurs conséquences : de meilleurs liens entre les parties prenantes du projet travaillant sur l'appui aux petites entreprises forestières ; une meilleure connaissance des produits développés par les groupes impliqués ; une sensibilisation accrue des entreprises aux prix des produits ; des données de prix qui sont préparées dans les délais exigés par les groupements d'entreprises ; une meilleure connaissance des politiques en vigueur ayant trait aux PFNL ; et enfin, la création d'un climat de confiance entre l'État et la société civile en ce qui concerne la gestion des ressources naturelles.

## Étape 4. Concevoir une stratégie de communication depuis l'information jusqu'à la mise en service

Une stratégie de communication vous permet simplement de réfléchir, de façon logique, à la manière d'atteindre votre objectif. Il est utile d'envisager explicitement les principaux éléments stratégiques suivants :

*Source d'information* : qui ou qu'est-ce qui génère l'information qui est pertinente pour votre stratégie de communication ? Savoir comment se procurer l'information et élaborer une stratégie rentable pour l'obtenir constituent un premier pas important dans toute démarche de communication. Par exemple, vous vous procurez peut-être l'information sur les prix du marché auprès des vendeurs du marché sur une base quotidienne ou peut-être vous faut-il générer l'information requise pour repousser une politique fiscale défavorable par le biais d'une analyse économique rigoureuse au fil de plusieurs mois. Dès le départ, menez vos recherches et tirez des informations de vos interlocuteurs.

Il convient de se rappeler que les chiffres ont souvent plus de poids que les mots et qu'il peut donc s'avérer très judicieux d'investir dans des recherches quantitatives. N'oubliez pas de trianguler l'information à l'aide de sources internes et externes pour vérifier son exactitude. Si vous travaillez avec des associations de PMEF et trouvez des moyens d'échanger les informations avec leurs partenaires et leurs réseaux pertinents, cela pourra vous aider à obtenir la gamme d'informations dont vous avez besoin pour atteindre votre objectif. Lorsque vous compilez les informations, identifiez (et signalez) toute carence de manière à ce que le public cible ne soit pas mal informé et pour vous permettre d'élaborer une stratégie en vue de combler ces lacunes.

*Message* : générez votre message à partir d'idées et d'informations qui susciteront une réponse particulière.

Il ne suffit pas de transmettre le message – votre public cible doit aussi le comprendre. En gardant cela à l'esprit, efforcez-vous de rendre votre message plus : (i) concis – essayez d'éviter les concepts multiples ; (ii) crédible – essayez de veiller à ce que votre message soit basé sur des recherches saines et ne puisse pas être facilement réfuté ; (iii) cohérent – préparez-vous à réaffirmer le message de différentes façons mais toujours avec la même signification pour insister sur ce que vous voulez dire ; (iv) direct – exprimez votre message d'une façon qui parle à votre public cible. N'oubliez pas que chaque public a différents pôles de compétences, de connaissances et d'aptitudes pour interpréter sa signification.

*Circuits de communication* : un circuit de communication est le moyen utilisé pour faire passer votre message (voir l'Encadré 23). Parmi les exemples de différents circuits, on peut citer l'impression, le web et les supports électroniques, le téléphone fixe ou mobile et les interactions personnelles (voir l'Encadré 24). Chaque type de circuit a ses avantages et ses inconvénients en fonction du public cible ; il est donc crucial d'adopter la combinaison qui convient. Par exemple, il ne sert pas à grand-chose d'envoyer des manuels d'instruction imprimés à des bénéficiaires illettrés, de communiquer dans la mauvaise langue ou de diffuser des messages dans des formats que les destinataires n'auront pas les moyens d'exploiter.

Ci-après figurent quelques exemples de circuits de communication utilisés pour atteindre des objectifs particuliers :

- *Sensibiliser l'opinion*, par exemple, à une politique qui entrave excessivement les PME. Il peut se révéler efficace de faire appel aux mass médias par une variété de circuits (affiches, brochures, radio, télévision, journaux, prospectus, vidéos, et communiqués par haut-parleur, conférences de presse et dossiers de presse), mais cela représente des coûts évidents. Néanmoins, les mass médias peuvent informer un large public, renforcer les faits et légitimer l'information, faciliter le développement de groupes de pression autour d'une question cible et joindre efficacement des décideurs influents.
- *Marketing*, par exemple renforcer la reconnaissance de la marque auprès des consommateurs. Vous pouvez développer des modèles attirants en vous servant de couleurs particulières, de symboles, de mots/noms, et d'une musique adaptée pour implanter le produit dans le subconscient des consommateurs. Vous pouvez vous servir d'une gamme de circuits, comme les annonces publicitaires par la presse ou les supports électroniques locaux, l'aval de célébrités ou de personnalités locales bien connues, l'établissement d'une marque identitaire commune avec d'autres biens ou services (qui soutiennent le même système de valeurs et ciblent la même clientèle), un marketing événementiel, des parrainages, l'aval de tiers, et des discussions stimulées par le biais de site de réseautage en ligne (dont la popularité ne cesse de croître actuellement). Il peut s'avérer très productif de travailler avec les PME pour comprendre l'importance de l'image et déterminer comment accroître la reconnaissance de la marque.
- *Changement de comportement du personnel de l'entreprise*, par exemple en améliorant les pratiques de travail. Avec ce genre d'objectifs, il est souvent efficace d'utiliser la communication interpersonnelle, soit avec un groupe soit face à face. On peut citer les séminaires, les ateliers, les discussions de groupe, les réunions publiques et privées, les festivals, les manifestations religieuses, les foires et les expositions. La facilitation est la clé d'une utilisation réussie de ces circuits de communication pour renforcer le niveau d'appropriation ou le consensus envers le changement de comportement souhaité et pour donner du pouvoir à de multiples défenseurs de la cause. Vous pouvez aussi utiliser le nombre croissant de sites de réseaux sociaux, les groupes de discussion en ligne, les blogs et encourager la messagerie instantanée par le biais des réseaux mobiles à des fins analogues.

*Restitution* : c'est généralement la dernière étape d'une stratégie de communication et, si les réactions sont négatives, celle que les concepteurs et les porteurs de la stratégie trouvent la plus difficile à accepter. Voici quelques conseils pour gérer les critiques : acceptez la critique, obtenez plus d'informations du critique et nourrissez le dialogue afin d'identifier la source du problème ou de la critique.

Il existe quatre types de restitution : (i) une restitution qui explique – votre réponse sera peut-être de réaffirmer les instructions et de clarifier les différents aspects du message pour éviter la confusion par la suite ; (ii) une restitution qui

décrypte le code – cette forme de restitution fait généralement des observations sur les différentes parties du message et le communicateur ou les outils utilisés pour communiquer ; (iii) une restitution qui juge – cette forme de restitution s’attache à tirer des conclusions de l’activité de communication ; (iv) une restitution réactive – il s’agit généralement d’exprimer une opinion ou un sentiment personnel concernant le message ou l’activité ou l’outil de communication.

### Encadré 23. Circuits de communication fréquemment utilisés

**Lettres** – Les lettres sont fréquemment utilisées pour communiquer des informations n’ayant pas un caractère usuel, par exemple une offre d’emploi ou un avis de refus, l’annonce d’une récompense ou d’un événement spécial. Elles sont aussi communément utilisées comme outil publicitaire sous forme d’une lettre personnalisée à des individus ciblés. L’inconvénient est le ressentiment croissant que suscite ce courrier non sollicité.

**Courriers électroniques** – Aujourd’hui, les e-mails sont communément utilisés pour des communications de routine, des communications en masse et des résumés informatifs. Ils servent aussi d’introduction à d’autres circuits d’information. Une variante des e-mails est le message vidéo, qui est un support plus riche que les e-mails ne comportant que du texte.

**Les présentations orales (y compris la radio), le théâtre et les dessins humoristiques** – Dans les régions où l’analphabétisme est un problème, ils peuvent se révéler des moyens efficaces de communication visuelle ou orale.

**Visioconférence** – Ce circuit est l’un des plus riches en termes de contenu médiatique. Il permet aux individus d’interagir sans être présents sur le même site et il est rentable. C’est un circuit à privilégier lorsque les autres options sont onéreuses ou le besoin est immédiat.

**Télécommunications** – La communication par téléphone est plus riche que les mots imprimés. Ce mode a aussi l’avantage de fournir une réaction immédiate. Toutefois, il existe un inconvénient : certains publics cibles trouvent ce mode envahissant et peuvent rejeter l’effort déployé. Ce circuit devrait uniquement être utilisé après une étude minutieuse du public ciblé.

**Sites web interactifs dans la langue locale, accessibles grâce à des bornes** – Les sites web sont un moyen de plus en plus efficace de toucher les communautés reculées des pays en développement. Il peut s’avérer difficile de faire en sorte que les communautés non initiées accèdent à internet par une borne mais, une fois cet obstacle surmonté, ce circuit est un moyen efficace de transmettre l’information.

## Encadré 24. Usage de la téléphonie mobile pour communiquer des informations de marché

L'usage des téléphones mobiles révolutionne la façon dont les petites entreprises peuvent communiquer. Ainsi, en Afrique du Sud, un sondage auprès de petites entreprises gérées par des Noirs a montré que plus de 85 pour cent d'entre elles comptaient uniquement sur les téléphones mobiles pour leurs télécommunications. L'un des usages les plus répandus des téléphones mobiles est d'accéder à de meilleures informations de marché. Par exemple, Tradenet.biz ([http://www.mobileafrica.net/tradenet\\_brochure\\_web.pdf](http://www.mobileafrica.net/tradenet_brochure_web.pdf)) couvre 500 marchés dans 15 pays et fournit à ses abonnés des mises à jour sur les prix, des prévisions concernant la moisson, des informations sur les transports, des offres professionnelles, des données sur les foyers épizootiques, des bulletins météo et bien d'autres choses encore.

Récemment, les téléphones mobiles ont évolué d'une telle manière qu'ils peuvent donner à ceux qui étaient jusqu'alors sans compte bancaire accès à un « système bancaire cellulaire ». Les compagnies de téléphonie mobile ont un avantage particulier dans la fourniture de services bancaires aux pauvres. Leur succès est étroitement lié à leur « couverture » et, par conséquent, elles tendent à avoir un réseau d'agents de vente à travers tout le pays. Elles doivent investir dans le marketing et, par conséquent, elles sont bien connues des pauvres (un bon point de départ pour établir une relation de confiance). Elles se spécialisent en plateformes prépayées qui sont accessibles aux pauvres et contrôlent le contenu des échanges au moyen d'une carte SIM qui peut facilement être adaptée pour permettre les échanges financiers.

Beaucoup d'entrepreneurs locaux peuvent désormais faire usage de ces types de solutions bancaires mobiles. Un nombre croissant de compagnies de télécommunications offrent désormais des comptes prépayés ou des « porte-monnaie électroniques ». Aux Philippines, la compagnie de télécommunications SMART a développé des comptes prépayés qui fonctionnent par le biais de leur plateforme de téléphonie mobile. Le compte principal SMART est détenu par cinq banques commerciales dans les principaux centres urbains. Dans les zones rurales reculées, les personnes qui veulent utiliser leur téléphone pour leurs opérations bancaires se contentent de payer un agent local des télécoms SMART pour qu'il verse de l'argent sur un compte prépayé (exactement comme tout autre prélèvement de téléphone prépayé). Toutefois, au lieu de dépenser l'argent en appels, les fonds peuvent simplement être transférés à d'autres usagers en envoyant un simple message SMS.

Source : Samii, 2009.

## 8.3 Conseils utiles

- Il existe un certain nombre de problèmes de communication cruciaux qui sont communs à la plupart des organisations, y compris aux PME. On peut citer notamment :
  - une piètre accessibilité à l'information – l'utilisation d'une technologie dont ne disposent pas les bénéficiaires
  - un manque de clarté – notamment des mots trop longs et du jargon
  - un mauvais calendrier – notamment dans le cas de l'utilisation de médias comme la radio
  - une surcharge d'information – lorsqu'on ne parvient plus à équilibrer le flux de communication.
- Formez les gens chargés de communiquer un message – les styles de communication individuelle peuvent aller d'un style passif à un mode agressif en passant par un mode affirmé. Toutefois, c'est le circuit de communication et le public cible qui devront servir à déterminer le style de communication. Chaque communicant devrait être soigneusement formé pour utiliser le style en question.
- Identifiez un individu isolé ou une équipe noyau qui contrôle les communications.
- La communication devrait graviter autour de ce qui se passe actuellement au sein de l'organisation. En d'autres termes, une stratégie de communication devrait traduire les valeurs qui sont au cœur de l'organisation.
- Dans toute la mesure du possible, utilisez de multiples circuits pour assurer votre communication.
- Ajustez la stratégie à tout changement intervenu dans le milieu.

## 8.4 Informations complémentaires

Un manuel général sur la communication pour les partenariats contient des conseils de communication utiles :<sup>63</sup>

<http://www.commddev.org/content/document/detail/2021/>

Un modèle de base pour rédiger une stratégie de communication peut être téléchargé depuis le site du Conseil de recherches économiques et sociales :<sup>64</sup>

<http://www.esrc.ac.uk/funding-and-guidance/tools-and-resources/impact-toolkit/developing-plan/index.aspx>

Une réflexion récente sur la façon dont les communications à multiples circuits peuvent donner de meilleurs résultats peut être consultée à partir du lien suivant :<sup>65</sup>

[http://www.tukaiz.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=190&Itemid=39](http://www.tukaiz.com/index.php?option=com_content&task=view&id=190&Itemid=39)

Une bonne introduction à la communication propre au domaine du marketing figure sur le site web du Chartered Institute of Marketing :<sup>66</sup>

<http://www.cim.co.uk/filestore/resources/10minguides/communications.pdf>

Une boîte à outils spéciale sur les systèmes d'information de marketing a été préparée par l'ANSAB :<sup>67</sup>

<http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/4.-MARKETING-INFORMATION-SYSTEM-ToolKit.pdf>

8

Il existe des supports disponibles sur l'établissement de centres d'information qui travaillent pour :<sup>68</sup>

les associations paysannes :

<http://www.nabard.org/development&promotional/farmersclubprogrammomore.asp>

les publics illettrés :

<http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/literacy/literacy-details/en/?src=11858&tdet=training&tdet2=&tdet3=2&referer>

les deux sexes :

[http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1157047413017\\_Globalisation\\_genderbrief3\\_SME\\_development.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1157047413017_Globalisation_genderbrief3_SME_development.pdf)

63. McManus et Tennyson, 2008.

64. ESRC, 2009.

65. Tukaiz, 2009.

66. CIM, 2009.

67. ANSAB, 2010b.

68. DFID, 2002 ; NABARD, 2006 ; Heney, 2007b.

## Public 2. Facilitateurs nationaux

### Volet 3. Facilitation en action

Dans les modules précédents, nous avons prodigué des conseils pour jeter les bases importantes de l'appui au PMEF et pour identifier les points d'entrée de la facilitation. Dans ce troisième volet de la boîte à outils, nous nous tournons vers l'activité centrale de facilitation proprement dite. S'il devient évident que vous ne disposez pas des antécédents ou des capacités requises pour suivre les conseils énoncés ici, nous vous suggérons d'explorer certains des modules préparatoires fournis dans le deuxième volet.



# Module 9. Développement d'une appréciation du marché

Élaboré par Yarri Kamara

© Duncan Macqueen



9

Formation en gestion des entreprises à Goba, en Éthiopie



## 9.1 Objet

Cet outil s'écarte de la vue d'ensemble nationale des modules précédents pour présenter des activités initiales de sensibilisation en vue de développer une appréciation du marché parmi les petites entreprises forestières. Après tout, pour survivre, ces entreprises doivent pouvoir vendre et vendre à profit. Les facilitateurs doivent donc être en mesure d'appuyer non seulement la fourniture d'informations de marché, mais aussi le développement à long terme des capacités des petites entreprises forestières à comprendre les marchés et faire des profits.

## 9.2 Aperçu

### Étape 1. Intégrer le marché comme axe du programme d'appui

La toute première étape pour accroître l'appréciation du marché dépend de la conception du programme d'appui (voir l'Encadré 25). Dans le passé, les programmes d'appui aux entreprises forestières se sont souvent concentrés sur la gestion durable des ressources forestières ou sur l'amélioration de la production, en accordant peu d'attention aux débouchés existants ou potentiels pour les biens et services. Cela a généralement débouché sur des résultats décevants en termes d'amélioration des revenus ruraux. Pour que les petites entreprises forestières soient couronnées de succès, les programmes d'appui doivent placer les considérations de marché (c.-à-d. qui achètera le bien ou le service) au cœur du processus de conception, y compris la prise en compte (i) du produit, (ii) du prix, (iii) du positionnement et (iv) de sa promotion.

En votre qualité d'organisme facilitateur, vous devriez trouver un moyen de faire participer le groupe cible de manière à ce qu'il acquière ou commence à développer une orientation de marché (voir l'Encadré 25). Vous pourriez adopter soit une approche « descendante », aux termes de laquelle vous identifiez une demande dynamique au sein du marché puis vous recherchez des producteurs avec qui travailler pour satisfaire cette demande ; soit une approche « ascendante », aux termes de laquelle vous identifiez votre groupe cible en fonction de critères institutionnels ou autres puis vous entreprenez des recherches pour déterminer quels marchés ce groupe cible peut approvisionner.<sup>69</sup>

L'analyse participative de la filière (voir le Module 10) est peut-être le plus précieux des outils pour identifier le potentiel du marché et le type d'activités d'appui requis pour atteindre ces marchés. Dans l'idéal, les activités d'appui devraient être définies en considérant l'ensemble de la filière et les différents acteurs et relations au sein de la filière. Cela signifie qu'au lieu de vous contenter de travailler avec les petites entreprises forestières, en tant que facilitateur, vous devriez aussi envisager de travailler avec des intermédiaires commerciaux, des acheteurs, des prestataires de services, des fournisseurs d'intrants, ainsi qu'avec des autorités réglementaires et des bailleurs de fonds.

69. Shepherd, 2007.

## Encadré 25. Développer une appréciation du marché au Mali

L'Association des organisations professionnelles paysannes (AOPP), partenaire de Forest Connect au Mali, en partenariat avec les principales associations de producteurs et organisations professionnelles du Mali, souhaitait élaborer une stratégie pour recueillir des données sur les tendances du marché pour ses principaux produits.

Une rencontre au niveau national s'est déroulée entre les prestataires de services et les dirigeants de l'association et de petites entreprises forestières afin de partager l'information et de mettre en place une stratégie commune pour suivre, recueillir et diffuser des informations commerciales sur les PFNL et le marché. Cette réunion a défini la portée et les objectifs du programme et l'AOPP a par la suite commencé à consolider et à diffuser des informations sur l'évolution des prix du marché pour ses principaux produits.

Pour exposer davantage au marché les dirigeants de l'association et des petites entreprises forestières, l'AOPP a organisé leur participation à des foires agricoles (FIARA, SIAGRI) où producteurs et acheteurs ont pu se rencontrer et échanger des informations.

Ces deux activités ont permis une bien meilleure compréhension par les groupes de producteurs des raisons à l'origine des fluctuations des prix des PFNL. Ils ont aussi pu mieux comprendre les marchés inexploités. Les petites entreprises forestières ont commencé à développer des liens et des marchés entre elles grâce à la participation aux foires agricoles et elles ont découvert de nouvelles opportunités commerciales.

## Étape 2. Choisir des sous-secteurs prometteurs

9

Il existe beaucoup de différents types de petites entreprises forestières, qu'il s'agisse d'entreprises de bois d'œuvre ou d'entreprises de produits forestiers non ligneux, ou encore d'entreprises qui reposent sur des services écosystémiques comme l'écotourisme. Vous pouvez grouper ces différents types d'entreprises en sous-secteurs qui ont des problèmes communs à résoudre. Les organisations de développement ont besoin de faire des choix stratégiques pour déterminer qui soutenir et pour sélectionner des sous-secteurs en gardant à l'esprit deux facteurs déterminants : (i) le potentiel marchand – dans quelle mesure un nombre croissant de clients vont-ils vouloir ces produits ou services particuliers, et (ii) le potentiel de réduction de la pauvreté. En vous concentrant sur ces deux points, vous parviendrez mieux à faire en sorte que la facilitation bénéficie à plus que quelques PMEUF chanceuses – une situation qui caractérise beaucoup de projets financés par des bailleurs de fonds. En outre, cette approche permet de garantir la pérennité des entreprises car les activités seront étayées par un marché viable (qui répond à la « pression de la demande » plutôt qu'à la « pression de l'offre »).

Comme évoqué dans le Module 5, le potentiel marchand et de réduction de la pauvreté peut être décortiqué en se demandant si : la demande en faveur du produit ou service augmente à mesure de l'augmentation du revenu ; le processus de production n'est pas facilement dépassé par les performances de production à grande échelle ; le processus de production peut être rendu progressivement plus performant par des petites améliorations technologiques à mesure que la concurrence augmente, au lieu de rendre les produits non compétitifs à mesure que la main-d'œuvre et les autres coûts augmentent ; et si une partie du processus de production plus ambitieux peut être efficacement sous-traitée à des petits producteurs.

Il est utile de prévoir un processus de sélection qui se déroule en au moins deux temps, à commencer par une longue liste basée sur les deux critères initiaux ci-dessus, puis en effectuant une comparaison détaillée des principaux sous-secteurs à l'aide de certains des sous-critères suivants :<sup>70</sup>

- une demande forte et non satisfaite du marché pour des produits particuliers
- des ressources naturelles suffisantes pour satisfaire l'offre de façon durable (noter l'accent mis sur cet aspect dans les Modules 11 et 15)
- un potentiel de ventes pouvant se répercuter en hausse de revenus pour les ménages pauvres
- le nombre de petites entreprises forestières dans cette filière par rapport aux autres filières
- un potentiel de génération d'emplois au sein de ces entreprises
- l'existence d'une collaboration potentielle entre les entreprises dans cette filière où des interventions utiles peuvent rapporter des gains rapides
- un intérêt potentiel et une synergie avec les bailleurs de fonds et les programmes gouvernementaux
- dans quelle mesure la filière a été négligée par les autres programmes d'appui
- le degré de représentation des femmes dans la filière par rapport aux autres chaînes de valeur
- le degré de représentation des jeunes dans la filière par rapport aux autres chaînes de valeur
- le potentiel d'obtention d'effets positifs sur le milieu naturel (p. ex. les forêts).

La sélection des autres critères dépendra des objectifs de votre organisation et du programme. Une fois les critères déterminés, servez-vous-en pour comparer différents sous-secteurs et choisissez ceux qui obtiennent le meilleur score pour en faire une analyse plus détaillée.

### Étape 3. Explorer comment acquérir en interne le savoir-faire nécessaire en marketing

Lorsqu'ils adoptent une orientation de marché plus marquée, les facilitateurs doivent pouvoir démontrer ou faire appel à un véritable savoir-faire en termes de marketing, y compris une bonne appréciation de la façon dont les marchés et le secteur privé fonctionnent (voir l'Encadré 26). Dans le secteur forestier, toutefois, les services de vulgarisation n'ont généralement qu'une expérience technique en matière de foresterie et peu, voire aucune, formation en marketing. De même, les ONG manquent souvent de personnel doté d'un véritable sens des affaires. Par exemple, lors d'un atelier infrarégional sur le marketing agricole, organisé par la FAO en Ouganda, les ONG ont indiqué que la formation de leur personnel en marketing et en développement des entreprises était une priorité absolue.<sup>71</sup> Lors de la même conférence de la FAO, les participants ont aussi suggéré que les ONG fassent appel à des spécialistes en marketing et en développement d'entreprises comme ressource partagée ou bien qu'elles sous-traitent des services de marketing à l'extérieur.

70. Adapté de AFE, 2009.

71. FAO, 2005.

## Encadré 26. Formation en connaissances du marché au Burkina Faso

Un diagnostic des petites entreprises forestières, réalisé par Tree Aid au Burkina Faso, a identifié le besoin de la communauté de producteurs d'avoir une meilleure connaissance et une appréciation plus fine des rouages du marché. Comme les enjeux du marché sont universels et concernent toutes les entreprises, quel que soit le produit qu'elles commercialisent, le thème « étoffer notre compréhension du marché » fut choisi pour le premier atelier de formation de Forest Connect.

Pour s'assurer que le contenu de l'atelier était piloté par la demande, les participants ont été priés de dresser la liste de ce qu'ils attendaient de la formation sur leur formulaire d'inscription. Les principaux thèmes qui se sont dégagés de ces listes portaient sur les problèmes pratiques de marketing, les relations au sein de la filière, l'organisation pour améliorer les ventes et le positionnement correct du prix des produits. Une préoccupation majeure pour plusieurs transformateurs résidait dans le fait qu'ils ne recouvraient pas tous leurs coûts de production dans leur prix de vente. L'accès aux informations sur les prix des produits ne semblait pas être une préoccupation majeure des participants, qui étaient pour la plupart des transformateurs basés en milieu urbain.

L'atelier s'est déroulé sur deux jours, du 24 au 25 novembre 2010, à Ouagadougou et il a été facilité par des formateurs et des consultants expérimentés. En tout, 16 participants ont pris part à l'atelier en provenance de Banfora, Bobo-Dioulasso, Diebougou, Loumbila, Orodora, Ouagadougou, Reo et Ziniare. Les participants venaient principalement d'entreprises ou représentaient souvent une association voire une ONG. Ces entreprises étaient impliquées dans la vente de noix de karité, beurre de karité et produits cosmétiques dérivés, ainsi que de miel, moringa, noix de cajou, mangues séchées, dawa dawa et autres produits naturels. Trois participants travaillaient dans des structures étatiques de soutien et souhaitaient acquérir une meilleure connaissance des problèmes de marketing afin d'améliorer leur appui aux petites entreprises.

Les participants ont pris part à un exercice de groupe sur les deux jours afin d'élaborer une stratégie de marketing pour deux produits forestiers spécifiques : le moringa et la pulpe de baobab.

Les principaux thèmes couverts durant les deux jours ont été :

- les concepts de base en marketing
- les éléments de l'analyse du marché (offre, consommateurs, produit)
- comprendre son marché et quelles informations il faut avoir
- la stratégie de marketing (les 4P du marketing, cible, positionnement)
- la détermination du coût et du prix du produit (quels coûts prendre en compte dans la détermination du prix de votre produit)
- les techniques de vente
- la participation à des foires commerciales
- les relations de la chaîne de marketing et les interactions pour un meilleur marketing.

L'impact le plus immédiat de cette formation a été la participation des stagiaires aux Journées agroalimentaires, l'un des plus grands salons nationaux de produits forestiers. Il est important de souligner que la participation aux foires commerciales avait été couverte dans l'un des modules. Les contacts ultérieurs avec les petites entreprises forestières ayant participé à la formation ont révélé un plus grand professionnalisme dans la transformation et le marketing des produits.

## Étape 4. Catalyser des réunions au sein des communautés et organiser des visites d'échange entre petites entreprises forestières

S'engager auprès des petites entreprises forestières implique souvent de travailler avec des producteurs isolés basés dans des communautés rurales reculées. Pour bon nombre de ces communautés, la langue de l'entrepreneuriat et des affaires peut sembler étrangère, même si, dans la pratique, elles sont impliquées dans un marché et des accords commerciaux assez complexes. La facilitation de réunions d'introduction pour explorer ce que les communautés savent d'un produit ou d'un service particulier et ce qu'elles auraient peut-être besoin de savoir pour améliorer leur entreprise est un bon moyen de présenter les concepts commerciaux de base. De fait, il existe des guides utiles pour encourager le développement de l'entrepreneuriat.<sup>72</sup>

Pour ce type de producteurs, la compréhension et l'accès au marché se trouvent souvent grandement facilités s'ils sont invités à aller voir d'autres exemples de développement d'entreprise couronnés de succès (voir l'Encadré 27). Ce type de visites d'échange peut s'avérer bénéfique, non seulement parce qu'il donne confiance aux entreprises naissantes en leur montrant que le succès n'est pas un vain mot mais aussi parce qu'il aide les entrepreneurs à se faire une idée concrète de la multitude de facteurs qui font le succès d'une entreprise.

### Encadré 27. Des échanges sur le terrain pour développer des entreprises touristiques au Guatemala

Ut'z Che', partenaire de Forest Connect au Guatemala, ressentait le besoin de développer une meilleure compréhension du marché chez les opérateurs potentiels d'écotourisme dans le pays. Il a donc organisé un échange entre les opérateurs communautaires de différentes destinations touristiques de façon à ce qu'ils puissent tirer des enseignements des succès et des échecs de leurs pairs. Parmi les sites figuraient la réserve de biosphère Maya, la région des hauts plateaux occidentaux du Guatemala, la côte caribéenne et les opérateurs touristiques basés dans des plantations de café.

Grâce à ces visites d'échange, l'idée est née de développer une stratégie de communication et une plateforme intégrées de façon à ce que les touristes puissent voir un éventail de destinations écotouristiques potentielles – une offre plus intéressante que chacune des destinations prise isolément. Pour faciliter ce développement, une nouvelle plateforme nationale guatémaltèque a été développée à l'intention des opérations touristiques d'entreprises forestières communautaires, avec la création d'une société à responsabilité limitée « Heart of the forest » [Coeur de la forêt] pour développer et promouvoir la stratégie de communication convenue. Les visites d'échange ont donné des résultats qui sont bénéfiques pour tous les intéressés – allant bien au-delà des notions acquises par chaque opérateur individuel sur la manière de mieux gérer les voyages proposés.

9

72. ANSAB, 2010a.

## Étape 5. Aider à renforcer la création de groupements/ d'associations d'entreprises

La production essentiellement sauvage, et donc à faible densité, de certains produits forestiers, les PFNL en particulier, fait que l'intensification – la collecte de volumes suffisants de matières premières brutes ou partiellement transformées pour rendre économique la transformation ultérieure – est une fonction primordiale de la filière.<sup>73</sup> L'organisation des producteurs en groupements peut s'avérer très utile (voir le Module 14 pour de plus amples détails). Parmi les avantages de l'organisation des producteurs en groupements, on peut citer :<sup>74</sup>

- des économies d'échelle et des coûts de transaction plus bas (à la fois au niveau de la localisation du service et des intrants et du marketing des produits)
- un pouvoir de négociation accru (sur le marché d'une part, mais aussi avec les responsables politiques et les décideurs qui contribuent à façonner l'environnement des affaires)
- des accords sur le contrôle de la qualité qui permettent d'améliorer l'uniformité (et souvent le caractère commercialisable) du produit ou service en cours de production
- le partage de connaissances et la capacité à développer des spécialisations du personnel qui servent l'ensemble du groupe.

L'organisation du groupement est une question délicate ; en votre capacité de facilitateur, il vous faut éviter de trop vouloir imposer votre avis sur la structure du groupement à des individus qui n'ont pas particulièrement envie de travailler ensemble. Il est vivement conseillé d'expliquer les avantages que présente un marketing groupé, de présenter des exemples de groupements couronnés de succès et quelques lignes directrices pour la création de groupements. Ensuite, laissez les producteurs décider eux-mêmes de la composition de leur groupement. Il vaut la peine de plaider pour un juste milieu entre une taille assez grande pour profiter des économies d'échelle et du potentiel du marché tout en restant suffisamment petit pour conserver la souplesse de prise de décisions par la direction.<sup>75</sup>

Il existe bien sûr différents niveaux d'organisation en groupes. Vous pouvez travailler avec de petits groupements de producteurs dans la même localité, ou avec un collectif de groupements organisé pour créer des coopératives ou des fédérations ayant une couverture géographique plus large. Vous commencerez peut-être par des petits groupes avant d'encourager le regroupement de ces petites unités en un collectif plus grand pour une meilleure efficacité et plus de pouvoir marchand, là encore en prenant soin de faire en sorte que le processus fonctionne du bas vers le haut. Outre l'organisation des producteurs, les facilitateurs souhaiteront peut-être soutenir la création ou la consolidation des commerçants en associations professionnelles pour obtenir une plus grande efficacité de la chaîne de marketing.<sup>76</sup>

Une fois les groupements établis, vous aurez besoin de faciliter l'appui à divers aspects organisationnels de manière à consolider les capacités du groupement et à garantir sa pérennité (voir le Module 14). Outre la formation liée aux activités de production et de marketing, les groupements bénéficieront aussi beaucoup d'une formation et d'un appui technique portant sur l'élaboration de statuts, les techniques de leadership et de résolution des conflits et la tenue des registres.

73. Belcher et Schreckenber, 2007.

74. Robbins *et al.*, 2005.

75. Shepherd, 2007.

76. Voir Shepherd, 2005 pour une discussion sur les rôles des associations de vendeurs de marché.

## Étape 6. Faciliter un meilleur contact entre les petites entreprises forestières et les acheteurs

Ces derniers temps, le jargon du développement des agro-entreprises emploie fréquemment l'expression « relier les producteurs aux marchés<sup>77</sup> ». Dans un contexte agricole, cette expression décrit un problème commun qui fait que les acheteurs se plaignent souvent d'une offre inadéquate tandis que les producteurs se plaignent d'un manque de marchés. Il en va souvent de même pour les produits forestiers (voir l'Encadré 28). Les facilitateurs ont un rôle clé à jouer pour rapprocher l'offre et la demande.

### Encadré 28. Les dangers d'une attention insuffisante aux clients et aux marchés : le groupement des sculpteurs de Nkhalango au Malawi

Cette étude de cas montre ce qui se passe si la communauté n'est pas suffisamment soutenue dans le développement du marché et des options de marketing. Le groupement de sculpteurs d'objets artisanaux de Nkhalango est basé à l'intersection de Monkey Bay le long de la route Salima-Balaka. Le groupement a vu le jour en 2006. Les membres du groupe travaillaient déjà dans le domaine des sculptures artisanales, mais pas de manière structurée. Ils n'avaient pas de source d'arbres légitime pour leur activité. Ils coupaient du bois illégalement dans la réserve forestière de Mua-Livulezi.

Le personnel des Services forestiers par le biais du Programme d'amélioration de la gestion des forêts pour des moyens de subsistance durables (Improved Forest Management for Sustainable Livelihoods Program – IFMSLP) a pris conscience du besoin d'organiser tous les fabricants de sculptures artisanales dans cette partie de la réserve pour les aider à améliorer leurs opérations. Le groupement a donc été structuré et sensibilisé à une façon plus durable de produire des sculptures artisanales pour veiller à ce que les ressources forestières soient bien gérées afin de garantir la pérennité de la production. Le groupe a commencé à travailler sous le leadership d'un Comité de gestion de bloc forestier qui planifiait la collecte durable du bois et toutes les autres activités au cœur de la forêt – laquelle avait été divisée en blocs d'abattage annuel. Il a élaboré un plan de gestion de bloc qui le guidait pour la mise en œuvre des activités au sein du bloc, y compris l'abattage et la replantation des essences propres à la fabrication de sculptures artisanales.

Le programme IFMSLP a aidé le groupe à ouvrir une boutique de sculptures et a dispensé aux membres une formation technique pour leur apprendre à faire des objets artisanaux de grande qualité. Avec l'appui du même programme, le groupement a procédé à une étude de marché et une analyse de la filière pour voir comment il pourrait maximiser les bénéfices des ventes de ses produits. Quelques marchés intéressants ont été identifiés dans la ville voisine de Lilongwe et un peu plus loin, à Blantyre, pour les sculptures de qualité, mais aucun lien commercial clair ni aucune ligne directrice sur la manière de les développer n'a été établi. De ce fait, et malgré l'opportunité offerte par les contributions techniques, le groupe n'a pas été en mesure d'écouler ses produits sur ces marchés. Les quelques sculptures effectivement produites par le groupe ont été vendues à des touristes se rendant à Salima pour admirer le lac Malawi, à des prix dérisoires. En outre, puisque la plupart des membres du groupe étaient illettrés et ne maîtrisaient pas l'anglais, ils étaient très peu nombreux à pouvoir communiquer avec les visiteurs pour vendre leurs produits et en tirer un prix équitable. De ce fait, la formation et les infrastructures apportées par le programme d'appui aux entreprises n'a pas accompli grand-chose en termes de valeur ajoutée.

77. Shepherd, 2007.

À mesure que vous dirigerez une recherche participative sur la filière (voir le Module 10), vous obtiendrez une bonne appréciation des besoins des acheteurs (commerçants, détaillants, transformateurs, exportateurs) et vous pourrez commencer à éduquer les petits producteurs forestiers de la filière concernant les impératifs de quantité et de qualité du marché. En tant que facilitateur, vous pourrez aussi informer les acheteurs potentiels des options d'offre existantes ou potentielles proposées par les petits producteurs forestiers. Vous ne devriez pas laisser de côté les acteurs du secteur privé, comme les opérateurs locaux et les intermédiaires ; ils peuvent être une ressource utile comme fournisseurs potentiels d'informations de marché et de services aux producteurs et peuvent avoir besoin d'un appui (et le mériter) au même titre que les groupements de producteurs.

L'étude de marché a besoin d'être *proactive* et *continue* et le facilitateur devrait s'efforcer de faciliter des relations commerciales à long terme, pas seulement des ventes ponctuelles. Il devrait résister à la tentation de s'impliquer directement dans la filière (p. ex. en transportant des produits, en détenant des stocks, etc.) et il devrait plutôt insister pour faire appel à des circuits de marketing commercial qui, dans la plupart des cas, sont plus durables que les circuits développés par des ONG. Une astuce pour le facilitateur consiste à faire en sorte de maximiser le volume de contacts directs entre les petits producteurs forestiers et leurs clients car c'est une manière concrète importante d'accroître leur appréciation du marché. Dans la pratique, cela pourra nécessiter :

- l'organisation de visites d'acheteurs sur les sites de production et vice versa
- la facilitation de la participation des petits producteurs forestiers à des salons commerciaux – en fonction des capacités des PMEF, il peut s'avérer important de leur fournir une formation préalable pour les préparer à tirer pleinement parti de leur participation à ces salons
- l'organisation d'ateliers entre les producteurs et les acheteurs pour discuter des enjeux qui ont trait à la chaîne de fabrication – critères de qualité, problèmes de transport, etc.

Il convient de souligner l'importance de l'établissement d'une confiance mutuelle entre les parties et les facilitateurs doivent s'attacher à nourrir et à renforcer cette confiance dans leurs activités de liaison (voir l'Encadré 29).

## Étape 7. Soutenir un accès durable à l'information sur les prix du marché

L'information de marché, et notamment l'information sur les prix en vigueur des produits, constitue un élément clé des « jeux de pouvoir » des marchés, et l'accès à des informations de marché pertinentes contribue donc à l'autonomisation des producteurs et des commerçants locaux. Beaucoup d'efforts se sont donc concentrés et continuent d'être axés sur la fourniture aux producteurs d'informations sur les prix des produits afin d'améliorer leur position de négociation (voir en quoi cela fait partie intégrante d'une stratégie de communication au Module 8). Si les systèmes nationaux d'information de marché ont certainement un rôle important à jouer dans l'accroissement de la transparence des marchés,<sup>78</sup> les facilitateurs, notamment au niveau des ONG, devraient moins penser en termes de fourniture statique d'informations

78. Les facilitateurs devraient encourager les organismes nationaux en charge de ce genre de systèmes, qui sont souvent rattachés au ministère de l'Agriculture, à intégrer, dans la mesure du possible, certains des principaux produits forestiers dans leurs bases de données.

## Encadré 29. Aider les PMEUF à établir des contacts aux niveaux national, régional et local au Burkina Faso

L'une des choses les plus utiles que puissent faire les facilitateurs travaillant au développement d'un système de marché consiste à mettre en relation les acteurs de la filière pour qu'ils puissent voir de nouvelles opportunités de marché. L'échelle de cette mise en relation peut varier sensiblement (et dépend des ressources disponibles).

Au plus haut niveau, les facilitateurs peuvent contribuer à organiser des salons commerciaux pour l'ensemble du sous-secteur forestier au niveau national – ou subventionner les frais de déplacement pour permettre à d'importants représentants du secteur de participer aux foires commerciales internationales.

À un niveau plus modeste, il est possible d'organiser des réunions régionales qui se concentrent sur des sous-secteurs particuliers. Par exemple, depuis 2007, la Plateforme commerciale d'Afrique de l'Ouest (West Africa Trade Hub), un projet financé par l'USAID, a organisé deux ateliers sous-régionaux pour la filière du karité. Le dernier atelier en mars 2008 a rassemblé plus de 300 acteurs d'Afrique de l'Ouest et au-delà venant de tous les échelons de la filière – depuis les organisations de producteurs jusqu'aux acheteurs internationaux les plus gros – et il a donné l'occasion aux acheteurs internationaux d'en savoir plus sur les nouvelles possibilités d'offre tout en permettant aux producteurs et aux transformateurs d'améliorer leur appréciation des critères de qualité recherchés par les acheteurs.

Au-delà de ces manifestations importantes, on peut accomplir beaucoup de choses avec des actions beaucoup plus concentrées. Dans le cadre du projet Village Tree Enterprise de Tree Aid, les facilitateurs du projet ont identifié des commerçants locaux de premier plan, les ont informés de l'existence de groupements structurés dans leur zone et ont organisé des rencontres informelles entre les commerçants et certains producteurs pour voir s'il existe des opportunités de marché susceptibles de donner de bons résultats pour les deux parties.

9

de marché et davantage en termes d'appui aux producteurs pour qu'ils mettent en place des systèmes souples et durables pour un accès continu aux informations sur les prix. Le manuel de la FAO sur les systèmes d'information de marketing pour les PFNL donne de bonnes consignes pratiques sur la façon d'aider les groupes de producteurs à mettre au point des systèmes durables d'information de marché.<sup>79</sup> Des manuels comme celui de la FAO « Understanding and Using Market Information »<sup>80</sup> donnent des conseils utiles sur la façon dont les facilitateurs peuvent aider les producteurs à mieux *interpréter* les informations de prix, par exemple en apprenant à déterminer les prix à la ferme à partir des prix de vente en gros.

On pourra peut-être se demander comment les PMEUF peuvent accéder à ce genre d'informations si elles sont actuellement inaccessibles. En l'absence de sources fiables d'informations sur les prix, vous devriez aider les PMEUF à développer et mettre en œuvre des outils pour veiller à garantir un accès régulier aux informations sur les prix. Plusieurs ONG exploitent les services de téléphonie mobile pour augmenter l'accès aux informations sur les prix. Il peut s'agir de simples systèmes « d'espionnage du marché », dans lesquels les producteurs identifient des informateurs dignes de confiance situés dans leurs marchés cibles et les appellent régulièrement ou leur envoient des SMS pour

79. FAO, 2003.  
80. FAO, 2000.

obtenir des informations actualisées sur les prix, ou de systèmes plus complexes mis en place avec les opérateurs de téléphonie mobile.<sup>81</sup> Dans certaines filières, les transformateurs et les grossistes peuvent être convaincus des avantages que présentent des informations de prix plus transparentes pour l'ensemble de la filière et être disposés à parrainer le développement de systèmes d'information à base de technologies de l'information et de la communication.

Un autre domaine dans lequel vous devrez peut-être apporter un appui par un renforcement des capacités concerne la négociation des contrats. Pour recadrer l'équilibre de pouvoir en faveur des petits producteurs de manière à ce qu'ils fassent de meilleures affaires avec les acheteurs, il est important que ces producteurs acquièrent des compétences en négociation de marchés. Le succès dans la négociation de marchés exige non seulement que les producteurs soient de bons négociateurs mais encore qu'ils aient une solide maîtrise du contexte pour les aider à négocier.<sup>82</sup> Pour ce genre de négociations, il est primordial d'établir une bonne tenue des registres – tout particulièrement pour que les PME puissent comprendre leurs coûts de production et leurs marges bénéficiaires (voir le Module 12).

## Étape 8. Nourrir l'intérêt et les capacités pour effectuer une étude de marché

9 L'information de marché réunit toutes les données qui peuvent aider ceux qui sont impliqués dans l'entreprise à identifier et à satisfaire les besoins des consommateurs, besoins qui sont le plus souvent évolutifs.<sup>83</sup> Pour développer une stratégie de marketing détaillée, les PME doivent aussi entreprendre des recherches qualitatives pour pouvoir adapter leurs méthodes et techniques de vente afin de mieux répondre aux besoins de leurs clients. En tant que facilitateur, vous pouvez contribuer à l'identification des informations qui semblent les plus utiles, c.-à-d. les informations qui auront le plus de chances d'accroître la rentabilité de l'entreprise (par exemple, en identifiant les défis que posent la concurrence directe ou les produits de substitution, en évaluant les possibilités d'améliorer les performances de production, en réfléchissant à la conception de nouveaux produits, etc.). Vous pouvez ensuite aider la PME à axer les outils de recherche sur un objectif spécifique – l'introduction d'une simple liste de questions clés est un point de départ efficace.

D'un point de vue général, les questions clés suivantes peuvent donner une bonne idée des besoins des clients. Pour les clients existants, une PME pourra chercher à découvrir :

- ce qu'ils pensent de la gamme de produits et services actuellement proposée
- ce qu'ils pensent du prix demandé
- pourquoi ils ont besoin de ce produit ou service – il ne faut rien présumer
- pourquoi ils ont choisi de s'approvisionner auprès de votre PME plutôt que chez vos concurrents
- comment ils pensent que le produit ou service pourrait être perfectionné ou affiné
- ce qu'ils attendent en termes de qualité, de livraison et de fiabilité
- comment ils évaluent le « service à la clientèle » offert.

81. Voir [www.manobi.net](http://www.manobi.net) pour obtenir des exemples en provenance du Sénégal et de l'Afrique du Sud.

82. Shepherd, 2007.

83. FAO, 2003.

Outre les clients existants, il est aussi utile de faciliter une recherche sur les clients potentiels (ceux qui n'achètent pas actuellement le produit ou service). Là encore, il peut s'avérer utile de poser des questions, mais cette fois à un échantillon aléatoire de gens qui ne sont pas des clients (p. ex. sur le marché). Cela peut permettre de répondre aux questions suivantes :

- Qui pourrait être persuadé d'acheter le produit ou service mais ne le fait pas actuellement et à quels groupes appartiennent ces personnes ?
- Quel est le pourcentage de non-clients par rapport aux clients potentiels ?
- Combien de biens ou services de ce type achètent-ils déjà auprès de concurrents ?
- Quels critères appliquent-ils pour choisir où acheter ?
- Qu'est-ce qui pourrait les persuader d'acheter chez vous ?
- Quel perfectionnement du bien ou du service de votre part parviendrait à les convaincre de s'approvisionner chez vous ?
- Où et quand préfèrent-ils s'approvisionner ?

Il peut aussi s'avérer très utile d'examiner la concurrence. Vous devriez encourager les PME à observer attentivement ce que font leurs concurrents, en posant des questions comme :

- Quels nouveaux produits sont en cours de développement chez les concurrents et pourraient-ils faire que le vôtre devienne dépassé ?
- En quoi les concurrents changent-ils ? Quels sont leurs projets ?
- Qu'offrent les concurrents et quels prix appliquent-ils ?
- Comment vos concurrents font-ils la promotion de leurs produits et services ?
- Comment les besoins des clients et les comportements d'achats risquent-ils d'évoluer à l'avenir ?

L'alliance de l'information sur les prix et d'une étude de marché devrait permettre à une PME d'élaborer une stratégie de marché complète couvrant les « 4P » d'un bon marketing :

- Produit : quel produit (produit et spécifications du produit) correspond à la demande existante ou potentielle du marché ? (voir le Module 11)
- Prix : à quel prix le produit devrait-il être proposé ? Quel prix permet un équilibre entre ce que peut supporter le marché et ce que la PME a besoin de gagner pour rentabiliser son investissement ?
- Positionnement (ou distribution) : quels sont les circuits de distribution appropriés pour amener le produit jusqu'aux clients (c.-à-d. par le biais de grossistes, en ouvrant un magasin de détail sur le site de production ou dans un centre urbain) ?
- Promotion : quelle promotion et publicité faut-il pour convaincre les acheteurs d'acheter son produit plutôt qu'un autre (promotion *business to business* B2B, publicités auprès des consommateurs, marquage identitaire du produit, etc.) ?



Discussion sur l'amélioration du potentiel de marché de différents produits à Goba, en Éthiopie

9

### 9.3 Conseils utiles

- En tant que facilitateur, il vous est plus facile de fournir un appui adéquat au marketing si la gamme de produits à promouvoir est limitée. Cela vous permet d'acquérir une connaissance plus approfondie des marchés concernés et de favoriser les prises de contact entre les clients et les PME.F.
- Vous devriez faire attention au risque « d'erreur de composition » qui survient lorsque des marchés lucratifs incitent les facilitateurs à se précipiter pour y propulser les PME.F, ce qui se traduit par une chute des prix car l'offre finit par dépasser la demande. Avec les ressources forestières, une ruée vers le même produit peut aussi engendrer un problème de surexploitation de la base de ressources naturelles. Au niveau national, le gouvernement, les bailleurs de fonds et les ONG devraient se mettre en quête de mécanismes

de coordination des interactions du marché pour faciliter l'échange d'information et éviter de se faire concurrence pour la chance de travailler sur les débouchés du marché les plus prometteurs et avec les producteurs ayant les meilleures perspectives de viabilité.<sup>84</sup>

- Vous devriez être réaliste lorsque vous essayez de relier les producteurs aux marchés et tenir compte des capacités des producteurs à s'adapter à de nouveaux systèmes comme ceux souvent requis par les marchés à l'exportation, les marchés biologiques et la filière équitable. Si les producteurs ont du mal à faire en sorte que leurs produits soient à la hauteur d'un marché plus exigeant, peut-être devriez-vous en premier lieu tenter d'apporter des améliorations à l'échelle des marchés locaux.

© Duncan Macqueen



9

Création de salles d'exposition attrayantes pour mettre en valeur du mobilier javanais

84. Shepherd, 2007.

## 9.4 Informations complémentaires

Il existe beaucoup de guides intéressants pour démarrer et gérer une entreprise. Deux des meilleurs sont publiés par :<sup>85</sup>

l'UNESCO: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001449/144933f.pdf>  
(en français)

laFAO: <http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/cooperation/cooperation-details/en/?src=10698&t det=training&t det2=&t det3=2&referer>  
(version française disponible à partir de ce lien)

Une boîte à outils par étapes pour le développement de l'entreprenariat a été publiée par l'ANSAB, afin d'aider le lecteur à renforcer ses connaissances du marché :<sup>86</sup>

<http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/1.-Entrepreneurship-Development-Toolkit.pdf>

Une bonne vue d'ensemble de l'appui orienté sur le marché apporté aux producteurs ruraux est librement citée dans ce module et consultable ici :<sup>87</sup>

<http://www.share4dev.info/ffsnet/documents/3616.pdf>

Pour ceux qui souhaitent organiser les producteurs en vue d'un marketing groupé, un guide intéressant est aussi disponible sur :<sup>88</sup>

<http://www.nri.org/docs/farmergroupnov04.pdf>

Une analyse des rôles et du fonctionnement des associations d'opérateurs de marché figure aussi sur le web :<sup>89</sup>

<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/492/FAO%20assoc%20of%20traders%20in%20supply%20chains%202005.pdf>

9

Pour des conseils pratiques de marketing qui s'adressent aux producteurs, de Veld a produit un guide intéressant :<sup>90</sup>

[http://journeytoforever.org/farm\\_library/AD26.pdf](http://journeytoforever.org/farm_library/AD26.pdf)

Le lecteur trouvera des conseils sur la création de systèmes durables d'information de marché sur le site web de la FAO :<sup>91</sup>

<http://www.fao.org/docrep/005/AC692E/AC692E00.HTM>

Des conseils sur la manière d'interpréter les informations de marché ont également été rédigés par Shepherd pour la FAO (disponible auprès de la FAO).<sup>92</sup>

85. UNESCO, 2006 ; Bonitatibus et Cook, 1998.

86. ANSAB, 2010a.

87. Shepherd, 2007.

88. Robbins *et al.*, 2005.

89. Shepherd, 2005.

90. De Veld, 2004.

91. FAO, 2003.

92. Shepherd, 2000.

# Module 10. Analyse participative de filière

Élaboré par Alison Griffith<sup>93</sup>

© Duncan Macqueen



10

Analyse de la chaîne du producteur au consommateur pour des produits du beurre de karité au Burkina Faso

93. Alison Griffith travaille pour Practical Action (anciennement ITDG), voir [www.practicalaction.org.uk](http://www.practicalaction.org.uk). Pour les études de cas du *Markets and Livelihoods Programme* (Programme Marchés et moyens de subsistance), voir : [http://practicalaction.org/?id=pmsd\\_case\\_index](http://practicalaction.org/?id=pmsd_case_index).



## 10.1 Objet

Cet outil a pour but d'identifier certaines actions facilitées dans des sous-secteurs précis qui amélioreront les perspectives des PME.F. Le module examine comment les outils préexistants d'analyse de filière peuvent être utilisés pour parvenir à différentes fins dans une variété de filières (du niveau local au niveau international).

## 10.2 Aperçu

### Étape 1. Comprendre le système de marché

Un fois un sous-secteur prometteur sélectionné (voir le Module 9, Étape 2), la première étape consiste à comprendre le système de marché dans lequel il opère (voir le Module 4, Étape 1 pour une description du système de marché). Pour ce faire, il faut brosser un tableau de tous les acteurs concernés, depuis les entités qui se procurent les matières premières jusqu'au client final. Il s'agit aussi de comprendre la dynamique des rapports entre toutes les entités et les problématiques cruciales auxquelles elles sont confrontées (voir l'Encadré 30). Une manière de procéder consiste à effectuer un exercice préliminaire participatif de cartographie du marché (voir l'Encadré 31). Pour ce faire, il faut recueillir des informations sur le système de marché et les utiliser pour élaborer une carte des marchés (voir la Figure 5). En général, cela permettra d'examiner trois aspects du système de marché :

- la filière – toutes les entités impliquées dans les efforts pour faire parvenir un produit ou un service de son point d'origine à son point de vente final
- les prestataires de services et les fournisseurs d'intrants – tant les services de développement des entreprises que les services financiers
- l'environnement des affaires – les institutions, politiques publiques et infrastructures qui influent sur les entreprises dans ce sous-secteur.

L'exercice de cartographie permettra d'identifier les acteurs et les problèmes dans chacun de ces domaines. Au moment d'élaborer une carte des systèmes de marché, tâchez de mettre en évidence les liens qui fonctionnent bien et ceux qui sont faibles ou inexistantes mais qui présentent un potentiel. Essayez aussi de fournir des informations initiales sur le nombre d'acteurs, les prix et les volumes.

10

### Encadré 30. Cartographier le marché – étapes génériques pour diriger un atelier par Practical Action

En tant que facilitateur, une fois que vous avez bien cerné un sous-secteur particulier à travers des visites sur le terrain et des discussions, il peut être très utile de produire formellement une carte des marchés mettant en évidence les acteurs clés de la filière. Il est possible de mener à bien cet exercice dans le cadre d'un atelier d'un jour.

**Buts.** Après la cérémonie d'inauguration, les exercices « brise-glace » et les exposés sur les observations préliminaires (1 heure), il vous appartient, en tant que facilitateur, de présenter les buts de l'atelier (30 minutes) :

- élaborer une carte des acteurs, des services clés et des fournisseurs d'intrants du marché, ainsi que des principales questions ayant trait aux politiques
- valider les informations préliminaires éventuelles recueillies à ce jour
- prioriser les contraintes clés (dans la mesure du possible) et proposer des solutions et un plan d'action conjoint.

**Cartographie.** Une fois les buts discutés, encouragez les participants à produire une carte des marchés (2 heures). Ils devront écrire sur des cartes et les disposer sur un mur ou à même le sol. L'objectif est de produire trois niveaux horizontaux qui mettent en évidence :

- en premier lieu, les acteurs centraux de la filière (qui fait quoi pour faire parvenir un produit au consommateur), en indiquant par des flèches les relations entre eux
- en deuxième lieu, les principaux prestataires de services et fournisseurs d'intrants (qui aide chacun de ces acteurs centraux et comment), en indiquant par des flèches leurs relations avec les acteurs
- en troisième lieu, les grandes problématiques ayant trait à l'environnement des affaires (tendances du marché, politiques publiques et leur mise en application, infrastructures), en reliant par des lignes les acteurs ou prestataires de services concernés par chacune de ces contraintes entravant les opportunités.

**Validation.** Une fois cette carte complète, vous pouvez mener une discussion pour la valider (30 minutes), en veillant à ce que toutes les inclusions ou questions de dernière minute soient traitées. Utilisez un pan de mur ou une surface du sol comme « parking » pour toutes les questions qui ne s'inscrivent pas dans le cadre, ou pour les questions qui requièrent un examen supplémentaire avant de pouvoir être incorporées de manière précise. Faites-les figurer dans votre compte rendu de la session.

**Hiérarchisation des questions selon leur priorité.** Invitez les participants à prioriser les questions (1 heure). Une option consiste à répartir les participants en groupes, en s'assurant, dans l'idéal, que chacun des groupes se penche sur différentes parties du système de marché, c.-à-d. les acteurs centraux, les prestataires de services et fournisseurs d'intrants, et l'environnement des affaires. Demandez à chaque groupe de réfléchir aux contraintes et opportunités clés dans leur portion du système de marché, chaque membre notant ses idées sur des cartes, puis de regrouper ces cartes par thèmes analogues. Une fois ce travail fait, demandez aux participants de voter pour ce qui leur semble être des priorités (sur la base de l'urgence, de l'échelle de l'impact et de l'aptitude à influencer sur le résultat des opportunités et contraintes recensées). Les membres peuvent voter en notant les deux groupes de cartes qui leur semblent être des priorités. Une fois ce travail achevé, demandez à chaque groupe de participants de présenter ses conclusions durant la séance plénière (30 minutes).

**Identification des interventions.** Après avoir identifié les opportunités et les contraintes, l'étape suivante consiste à identifier les actions réalistes qui pourraient, ensemble, faire partie d'un plan de travail conjoint exploitable (1 heure). Vous pouvez introduire quelques idées clés auxquelles réfléchir, comme la faisabilité ou la disponibilité d'acteurs du secteur privé en tant que partenaires pour mener à bien l'intervention. Parmi les autres idées peut figurer le partage des coûts pour assurer la présence du fournisseur d'équipements à des foires commerciales en Europe ou la mise au point de modules de formation pratique sur des aspects techniques.

Vous devriez aiguiller la discussion de manière à :

- identifier des solutions appropriées pour chacune des contraintes identifiées
- identifier des interventions appropriées qui contribueront à chacune des solutions (ce qui devrait être fait par qui et comment le programme peut le faciliter).

Si vous gérez la discussion, quelqu'un d'autre devrait être invité à tenter de formuler chacune des interventions, en tenant compte de ce qu'il entend dire aux participants et en notant ces avis sur un tableau de conférence.

**Finalisation d'un plan d'action conjoint.** Examinez en session plénière le plan d'action conjoint proposé (30 minutes), en vérifiant que tout le monde est satisfait de la formulation des interventions. Durant cette session de conclusion, il faudra accorder une importance particulière à l'attribution des responsabilités pour les étapes suivantes. Les questions finales éventuelles peuvent être abordées.

Dans la carte générique de la Figure 5 ci-après, notez la direction des flèches : elles encouragent l'utilisateur à réfléchir au flux de l'argent depuis le marché final vers les petites entreprises forestières, et non dans l'autre sens (le flux des produits des PME vers le marché, ce qui est plus courant).

Le fait de recueillir ces informations vous permet de (voir l'Encadré 32) :

- développer vos connaissances sur le fonctionnement du système de marché
- déterminer qui sont les acteurs clés dans l'environnement des affaires
- commencer à développer votre crédibilité en tant qu'organisme d'appui et facilitateur.

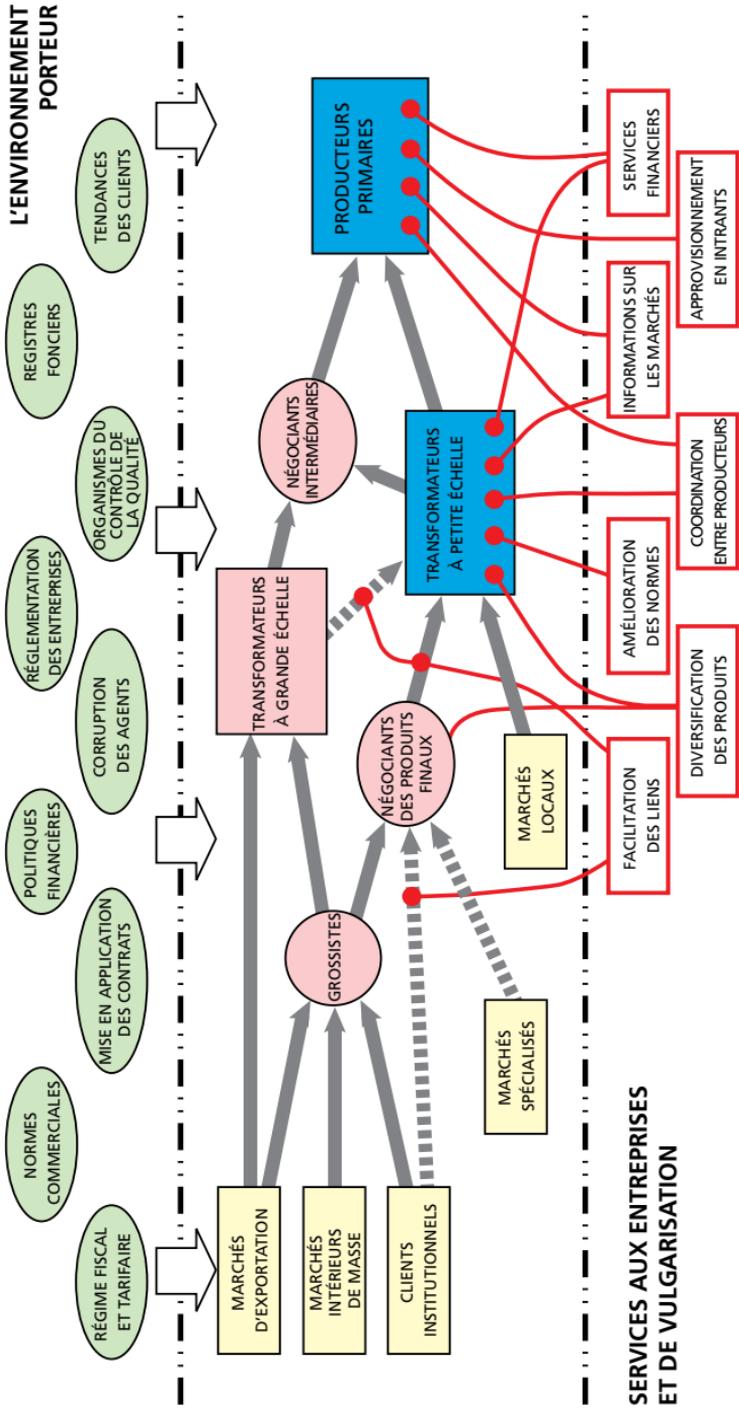
### Encadré 31. Cartographie participative des marchés

La cartographie participative des marchés est un outil qui rassemble les acteurs pour examiner les obstacles et les possibilités dans les trois domaines du système de marché :

- liens entre les chaînes de commercialisation
- services et intrants
- environnement des affaires.

Les acteurs du marché peuvent créer leur propre carte des marchés et travailler ensemble pour identifier les opportunités et les contraintes. La facilitation de ce processus peut être difficile, mais a le potentiel de produire des résultats positifs (voir l'Encadré 33).

Figure 5. Les éléments d'une carte des marchés



## Encadré 32. Examen du système de marché de l'aloé vera au Kenya

En 2005, Practical Action, Traidcraft et le Kenya Gatsby Trust ont lancé un processus d'analyse pour déterminer si les cueilleurs d'aloé kényans pouvaient être mieux intégrés dans des marchés d'exportation potentiellement lucratifs. La chaîne de commercialisation de l'aloé du Kenya débute par des milliers de cueilleurs dans des districts semi-arides, qui extraient la sève de l'aloé de plantes sauvages. Ils fournissent quelques transformateurs qui réduisent la sève dans des cuves pour en faire un concentré stable appelé aloès ou amer d'aloès. Les transformateurs vendent cet exsudat à des négociants des villes de marché, lesquels fournissent quatre agents d'exportations situés à plus de 1 000 kilomètres de là, à Mombasa. Ces agents exportent alors l'amer d'aloès kenyan à des prix largement inférieurs aux cours des marchés mondiaux vers l'Afrique du Sud, qui les réexporte vers l'Europe, le Moyen-Orient et l'Asie du Sud.

Un exercice préliminaire de cartographie mené par l'équipe de projet a révélé ce qui suit :

- Depuis 1999, les règles internationales (CITES) sur l'exportation de l'aloé et une interdiction présidentielle non ratifiée ont poussé le commerce de l'aloé kenyan dans la clandestinité.
- Les cueilleurs sont dispersés et désorganisés. Ils ont des idées fausses sur ce qu'il advient de leur produit, sur sa valeur et sur sa destination. La méfiance est exacerbée par les préjugés sur l'ethnie somalie des transformateurs.
- La corruption qui sévit tout le long de la filière introduit des coûts supplémentaires et entraîne des déformations du pouvoir. Par exemple, les transformateurs peuvent corrompre les chefs locaux qui négocient les prix au nom des cueilleurs.
- Dans de nombreuses zones, l'aloé sauvage est menacée d'extinction. Les cueilleurs ont besoin de conseils relatifs aux techniques durables de collecte.
- Le contrôle de la qualité de la collecte est problématique. Les transformateurs ont conçu une technique simple pour tester la sève et sont bien placés pour conseiller les cueilleurs sur les méthodes d'extraction. Ils bénéficieraient également de connaissances sur des technologies moins gourmandes en combustible pour la transformation de la sève.

Il est bien évident que le principal problème qui influe sur les revenus et les marges dans cette filière est la réglementation des transactions commerciales (liée à des préoccupations concernant la pérennité des stocks d'aloé). De plus, la méfiance qui règne entre les acteurs a eu des répercussions coûteuses ; les cueilleurs, découvrant le prix sur le marché mondial de l'amer d'aloès, en ont déduit à tort que les transformateurs faisaient des bénéfices en les exploitant et ont refusé de traiter avec eux dans le passé.

L'exercice de cartographie du marché de l'aloé a identifié deux « appâts » pour inciter les acteurs à participer :

- la perspective d'obtenir la certification CITES pour les exportations d'aloé du Kenya, qui permettrait la vente directe aux acheteurs finaux aux prix du marché mondial (p. ex. 10 USD/kg au lieu des 2 USD/kg payés par les intermédiaires sud-africains)
- les avantages que représenterait pour tous les acteurs l'amélioration de la qualité aux stades cruciaux de la collecte durable et de la transformation.

La carte des marchés qui résume ces questions est devenue un outil de communication clé pour un atelier de cartographie participative des marchés. Bien que l'atelier n'ait pas été un succès absolu (par exemple, il n'a pas réussi à attirer de transformateurs), il a constitué le premier dialogue systématique entre cueilleurs, négociants, exportateurs et parties prenantes institutionnelles sur les problèmes et les opportunités auxquels est confrontée l'ensemble de la chaîne de commercialisation.

Un important résultat du processus est qu'il a empêché l'équipe chargée de la conception du projet de proposer à la hâte des interventions qui résoudraient les problèmes de production et de transformation. Auparavant, cela aurait constitué le point de départ classique, car les organisations de développement ont tendance à commencer par les communautés et leurs besoins. Au lieu de cela, le processus a mis en relief une question cruciale qui entravait sérieusement l'augmentation des revenus dans la filière et, en fin de compte, il a amélioré les revenus pour les cueilleurs.

Source : Albu et Griffith, 2006.

On trouvera la carte des marchés pour l'aloé sur le site web

<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/452/Griffith.pdf>

## Étape 2. Renforcer la crédibilité parmi les acteurs clés des marchés

Il est important d'établir la crédibilité avec des acteurs commerciaux clés pour au moins deux raisons : (i) recueillir des informations de qualité en vue de la prise de décisions ; et (ii) faciliter efficacement un processus de changement qui fait intervenir les acteurs. Comme on le fait remarquer dans l'Étape 1, la cartographie du système de marché peut constituer un outil utile pour le faire de manière systématique et organisée.

Durant les premiers stades de découverte des sous-secteurs clés, le processus de collecte d'informations a peut-être été largement « extractif ». Le but est de se diriger vers une approche plus participative dans le cadre de laquelle le contrôle et la direction future de l'analyse se situent au niveau des acteurs commerciaux de la filière (voir l'Encadré 33). Il peut être difficile, dans un premier temps, de susciter l'intérêt des praticiens des entreprises, qui ont beaucoup à faire, de sorte qu'une cartographie préliminaire peut vous aider à développer votre connaissance du système de marché et à identifier quelques-unes des questions cruciales auxquelles se heurtent les acteurs clés. Vous pouvez utiliser ces informations pour attirer les acteurs du marché dans le processus. Mais essayez d'éviter d'utiliser le prix en guise d'appât, car cela peut donner lieu à des attentes peu réalistes ; identifiez plutôt des questions qui ont une incidence sur l'efficacité et la compétitivité de la chaîne, comme *la qualité, la quantité ou le caractère opportun* et *la coordination*. Un facilitateur qui invite un acteur commercial très occupé à assister à un atelier peut se heurter à une réponse négative. Il est important de déterminer quelles sont les difficultés des différents acteurs et de présenter l'événement d'une manière qui éveillera leur intérêt.

10

## Étape 3. Développer les capacités des petites entreprises forestières pour qu'elles prennent part au processus

Il s'agit souvent d'un point de départ familier pour les organisations de développement, auquel elles peuvent d'ailleurs consacrer une quantité disproportionnée de temps et de ressources. Néanmoins, il est crucial de veiller à ce que les petites entreprises forestières soient organisées, sûres d'elles et en mesure de négocier avec les acteurs du marché, qui peuvent être plus puissants qu'elles (voir l'Encadré 34).

Les petites entreprises forestières devraient pouvoir choisir les structures organisationnelles qui donnent les meilleurs résultats dans leur contexte. En tant qu'agence externe, vous devez éviter d'imposer une structure, même si vous l'avez vue fonctionner efficacement dans d'autres contextes. Vous pouvez

### Encadré 33. Analyse participative des marchés dans le secteur laitier du Népal

Le Népal compte environ 3,5 millions de familles qui élèvent des bêtes pour produire du lait ; or, seules 400 000 vendent leur production dans le cadre de chaînes formalisées du lait. Le reste produisent du lait pour leur propre consommation et/ou des marchés informels affichant un très faible degré de productivité et d'efficacité. L'analyse du sous-secteur effectuée par l'équipe chargée de la conception du programme a découvert un déficit considérable dans l'approvisionnement en lait, ce qui indiquait une opportunité potentielle pour les entreprises marginalisées si les chaînes de marché pouvaient fonctionner efficacement.

À Tanahu, un district occidental du Népal, l'opportunité pour les producteurs de lait semble considérable. En effet, une grosse usine de transformation qui y a récemment ouvert ses portes veut désespérément acheter du lait, car elle a du mal à satisfaire ne serait-ce que 10 pour cent de ses besoins pour fonctionner à plein rendement. Mais les problèmes auxquels se heurtent les petits producteurs de lait sont nombreux et variés : problèmes de quantité et de qualité du lait (p. ex. pénurie de fourrage, santé du bétail), d'infrastructure et de transport. De plus, le Népal sort d'un long conflit et les relations ont tendance à être fragiles ou inexistantes.

L'équipe de conception du projet voulait utiliser principalement un exercice de cartographie participative des marchés pour recueillir des informations et mener une analyse afin de pouvoir mettre au point un programme qui serait financé par des bailleurs de fonds. Une combinaison de cartographie préliminaire à l'aide d'informations clés et d'ateliers participatifs a donné lieu à un tableau riche et révélateur du système de marché, de ses contraintes et ses opportunités.

Au départ, l'équipe s'inquiétait surtout de la conception du programme et moins des efforts à fournir pour convaincre les acteurs du marché de nouer des liens. Or, le fait de donner une occasion d'interaction a rendu la communication inévitable. Au début, il y avait des tensions entre les producteurs et les négociants concernant les prix du lait, mais les facilitateurs se sont montrés patients (et se sont abstenus de trop s'ingérer) et ont constaté que le dialogue s'est transformé dès que l'une des entreprises de transformation du lait a commencé à discuter des domaines de collaboration concrète – plus précisément, comment elle pouvait fournir un service de collecte réfrigérée (si les producteurs arrivaient à mieux s'organiser) et des services vétérinaires.

L'équipe a découvert que cette sorte de dialogue nécessite simplement les bonnes conditions et une occasion. À l'issue de l'atelier, les membres de l'équipe ont observé un groupe de producteurs qui discutaient des modalités de manière très concentrée avec un acheteur. Ils en ont conclu que les acteurs du marché peuvent trouver leurs propres solutions s'ils en ont l'occasion et que l'appui apporté à ces domaines peut donner lieu à des changements durables pauvres dans le système de marché.

Le chef d'équipe, Deepak Khadka, décrit le processus en ces termes : « Le plus grand défi a été de définir un concept de projet qui créerait l'espace ou l'environnement permettant aux acteurs du marché de comprendre les questions, de dialoguer entre eux pour trouver une solution mutuellement avantageuse et avancer avec un plan d'action. Cela s'est avéré plus facile à dire qu'à faire, et nous avons dû faire preuve d'une grande patience pour ne pas intervenir et trouver une solution rapide. »

10

Source : Practical Action, adapté d'études de cas tirées du Microreport#149 d'USAID  
[http://microlinks.kdid.org/sites/microlinks/files/resource/files/ML6448\\_mr\\_149\\_participatory\\_market\\_system\\_development.pdf](http://microlinks.kdid.org/sites/microlinks/files/resource/files/ML6448_mr_149_participatory_market_system_development.pdf)

procéder à une évaluation de l'efficacité de l'action collective et des mesures nécessaires pour renforcer les liens. L'existence d'un nouveau débouché commercial prometteur peut favoriser la collaboration entre les petites entreprises forestières et il s'agit là d'un point de départ utile (au lieu que ce soit l'accès à des fonds de donateurs qui les incite à s'organiser).

NB : cette étape commencera probablement dès que le système du marché aura été sélectionné (Étape 1) et se déroulera en parallèle avec les autres étapes.

#### Étape 4. Faciliter un dialogue entre les acteurs du marché

Il s'agit d'une étape cruciale dans le processus d'analyse parce qu'elle place les acteurs du marché aux commandes au moment d'identifier les obstacles et les opportunités dans le système de marché. Parmi les acteurs du marché figurent les acteurs clés des filières (y compris les PME – voir l'Étape 4) ; les prestataires de services financiers et de développement des entreprises et les fournisseurs d'intrants ; et les représentants d'un environnement porteur, comme par exemple les pouvoirs publics et autres représentants d'organismes.

Une fois que vous aurez effectué quelques analyses préliminaires (comme une carte des marchés, voir l'Étape 2), vous saurez qui devrait prendre part à cette étape. Vous pouvez aborder la facilitation du dialogue de différentes manières. Par exemple, une option consiste à rassembler des ensembles d'acteurs qui traitent directement les uns avec les autres et à faciliter des discussions bilatérales sur la manière dont ils peuvent collaborer de façon plus efficace et rentable. L'avantage de ce dialogue est qu'il est concentré et facile à gérer. L'inconvénient peut en être qu'il y a d'autres acteurs et questions qui influent sur leurs interrelations qui ne seront pas bien compris. Une autre option consiste à faciliter un dialogue entre les représentants du système de marché tout entier.

10

Le « système entier dans une pièce » (*Whole System in a Room – WSR*) (ou « Forums multipartites », voir l'Encadré 36) est un outil qui cherche à faire exactement ce qu'il dit : rassembler les acteurs en un seul endroit pour qu'ils travaillent en groupes afin de mettre au point une stratégie gagnante pour la compétitivité. Il est décrit dans un bref document d'information d'USAID sur la participation au développement des filières.<sup>94</sup> Cette étape est un élément important du processus d'analyse parce que l'analyse passe de l'équipe de facilitation aux acteurs du marché. Le but en est de créer un dialogue et de renforcer la confiance. Elle constitue par ailleurs la fondation de la collaboration future. Elle peut prendre du temps et, parfois, un atelier ne suffit pas. Il peut falloir faire preuve de créativité lorsque les filières sont dispersées sur de grandes distances. Lorsqu'il n'est pas possible de réunir tous les acteurs en un même endroit, il peut s'avérer plus pratique d'organiser deux ou trois ateliers, en veillant à une représentation des autres ateliers. Les technologies de communication peuvent aussi être utiles, par exemple l'utilisation de séquences vidéo pour diffuser les points de vue des acteurs du marché qui ne peuvent pas assister à l'atelier. Il est toujours utile d'envisager d'utiliser des images plutôt que du texte pour présenter aux entreprises forestières une description des acteurs et des liens au sein du système de marché. Le fait d'avoir accès à un expert technique (p. ex. issu du secteur du produit) – qui devrait jouer un rôle passif en coulisses mais est disponible pour donner des conseils et résoudre les problèmes

94. USAID, 2009a.

### Encadré 34. Groupes d'exploration de débouchés commerciaux au Zimbabwe

Les approches de développement des systèmes de marché visent à profiter à de nombreux milliers de PME, ce qui peut constituer un défi lorsque l'on adopte une approche participative de l'analyse. Il n'est évidemment pas possible d'avoir des milliers, des centaines ni même des dizaines de PME impliquées dans des discussions avec des acteurs clés des marchés. Il est donc important d'aider les PME à établir une forme de représentation qui fonctionnera bien pour elles.

Les groupes d'exploration de débouchés commerciaux (*Market Opportunity Groups*) constituent un outil qui peut permettre aux petites entreprises de prendre part au processus analytique. Ce sont de petits groupes de petites entreprises (environ 10), sélectionnées par les autres entreprises de leurs communautés respectives pour explorer des débouchés commerciaux nouveaux ou meilleurs. Pour réussir, le groupe d'exploration de débouchés commerciaux devrait être capable de mobiliser les autres entreprises et de communiquer avec elles de façon claire et fréquente sur les progrès du groupe et les plans d'action. Le groupe peut être un outil temporaire permettant de remédier à la marginalisation des PME. On ne doit pas s'attendre à ce qu'il devienne un groupe de marketing formalisé et il ne faut pas laisser entendre que les facilitateurs ne travaillent qu'avec eux ou que pour eux.

Le cas des graines de guar au Zimbabwe (Albu et Griffith, 2006) illustre que cet outil peut être important pour développer les connaissances relatives aux marchés parmi les PME en créant des opportunités étendues de partage et d'assimilation des connaissances relatives au système de marché dans lequel elles opèrent. Cela les distingue des formations conventionnelles de groupes de producteurs où l'orientation sur les marchés est souvent absente. Dans le cas du guar au Zimbabwe, les représentants des agriculteurs ont pu utiliser leur groupe d'exploration de débouchés commerciaux comme plateforme puissante pour surmonter les divisions sociales et négocier de manière assurée avec un important acheteur commercial avec lequel elles partagent clairement un intérêt. Les cultivateurs de guar ont été aidés à former un groupe d'exploration de débouchés commerciaux à travers une série d'ateliers informels dans le cadre desquels ils ont pu discuter des problèmes et sélectionner des représentants. Certains cultivateurs en ont inspiré d'autres au moyen d'une vision de ce qui pouvait être réalisé dans le sous-secteur. Les représentants ont été sélectionnés sur la base de leurs compétences de leadership, capacités agricoles, compétences de négociation et capacité à s'exprimer clairement. 90 pour cent des personnes sélectionnées étaient des femmes et nombre d'entre elles n'avaient jamais pris part à ce type de processus.

Le groupe s'est préparé en vue d'un atelier de cartographie du marché avec d'autres acteurs du marché au moyen d'une session de stratégisation collective dirigée par les agriculteurs eux-mêmes. L'équipe de projet a assuré la facilitation en veillant à encourager le groupe à tenir compte de l'ensemble de la carte du système de marché, et pas seulement des prix.

10

– peut renforcer le processus (voir l'exemple de l'ANSAB, Encadré 35). Surtout, permettez aux acteurs du marché d'exprimer leur désaccord et de faire part de leurs points de vue aux autres.

### Étape 5. Passer du dialogue à l'action

Ce module a pour objet de brosser un tableau clair de la façon dont les systèmes de marché peuvent changer de manière à profiter à un grand nombre de petites entreprises forestières. Ayant facilité un processus qui permet aux acteurs du marché de développer leur vision de l'évolution des systèmes de marché, il est maintenant important d'utiliser l'analyse (qui leur

### Encadré 35. Analyse de la filière de la gaulthérie au Népal

Le Népal a de bonnes possibilités de tirer des avantages économiques de la collecte, de la transformation et du commerce des plantes utilisées dans la production d'huiles essentielles, comme la gaulthérie (*Gaultheria fragrantissima*), qui pousse à des altitudes comprises entre 1 500 et 2 700 mètres dans le centre du Népal. Pour les communautés locales qui vivent dans des zones où ces plantes sont relativement abondantes, et là où les autres opportunités rémunératrices sont limitées, la gaulthérie offre la possibilité d'emplois et de revenus supplémentaires. Ces communautés, toutefois, ont été entravées par le manque de capacité de création d'entreprises, de connaissances en marketing et de réseaux adéquats de valorisation, et la fourniture insuffisante de services et d'intrants au niveau local.

L'ANSAB a œuvré à développer une filière responsable de la gaulthérie en mettant sur pied des entreprises locales de transformation. La première étape a consisté à conduire une analyse participative de la filière et à identifier des sites potentiels, les ressources disponibles, le potentiel de marché et les options de transformation (y compris les technologies requises). L'ANSAB a cartographié la nature, la richesse et la dynamique des pouvoirs de la filière existante de la gaulthérie au Népal. Dans le cadre de ce processus, l'ANSAB a mené une enquête parmi les acteurs de l'ensemble de la filière, y compris les producteurs, les négociants et les transformateurs. Le réseau a aussi effectué une étude de faisabilité pour déterminer s'il était possible pour les communautés de se charger de la transformation et ainsi de s'arroger une plus grande part de la valeur. Comme il s'agissait d'une filière relativement nouvelle au Népal, l'ANSAB a engagé une société phare responsable sur le plan social et environnemental appelée Himalayan BioTrade Pvt. Ltd. pour qu'elle travaille avec les entreprises de transformation locales.

Pour obtenir le meilleur prix pour le produit et garantir sa pérennité écologique, l'ANSAB s'est mise en contact avec des organes de certification internationaux et a contribué à faire certifier le produit par le Forest Stewardship Council (FSC), comme biologique et ne nuisant pas à la faune. Sur la base de l'analyse de la filière, l'ANSAB a facilité l'établissement d'entreprises durables de collecte et de transformation au sein de la communauté, accru l'accès au financement et mis sur pied des services d'information de marché, élaboré un plan d'entreprise pour la commercialisation de l'huile essentielle, et a également facilité la mise au point d'un système consistant à déposer une fraction nominale de la redevance de la cueillette de la gaulthérie sur des comptes de groupes d'utilisateurs communautaires de la forêt au lieu de verser des honoraires au gouvernement central.

On compte désormais 20 entreprises communautaires de transformation de la gaulthérie avec un volume annuel de production d'huile de 5 000 kilogrammes. Les relations entre les cueilleurs, les transformateurs et les négociants sont meilleures ; les cueilleurs et les transformateurs obtiennent un prix juste de la part d'acheteurs responsables, et la compagnie de commercialisation a la capacité de prendre des décisions sur la commercialisation (où vendre et à qui) dans les limites de la pérennité de la ressource. Au cours des dix dernières années, l'intégration des populations locales dans les groupes d'utilisateurs communautaires des forêts et le développement de la capacité de transformation locale ont permis d'améliorer les revenus et les marges bénéficiaires pour les cueilleurs, en particulier parce qu'ils ont plus d'options pour la vente. Les cueilleurs individuels, qui sont des actionnaires, perçoivent des dividendes sur leurs actions en fonction des bénéfices nets en fin d'exercice. Plusieurs membres de la population locale travaillent aussi dans des unités de transformation.

appartient désormais – voir l'Étape 4) pour élaborer des plans d'action précis afin de surmonter les obstacles et de profiter des occasions.

À ce stade, en tant qu'ONG ou facilitateur, vous pouvez vous montrer précis sur les types d'interventions que vous pouvez faciliter pour donner lieu à des changements au niveau des systèmes de marché. Les acteurs du marché travaillent en collaboration pour mettre au point des plans d'action conjoints sur les questions les plus cruciales qui ont une incidence sur :

- le renforcement des liens au sein des filières
- la prestation de services et la fourniture d'intrants
- l'amélioration d'un environnement (des affaires) porteur.

Les systèmes de marché sont dynamiques et de nouveaux défis surgiront au fil du temps ; c'est pourquoi une partie des efforts fournis pour assurer la durabilité consiste à identifier des agents du changement qui s'efforceront d'améliorer le système de marché une fois le projet arrivé à son terme. Parmi les exemples d'agents de changement, on peut citer les acteurs du marché qui sont à même d'accroître l'échelle de leurs activités du fait de leur taille et de leur couverture (comme les acheteurs ou les fournisseurs d'intrants). Parmi les autres types de moteurs du changement figurent les chambres de commerce ou les associations commerciales. Chaque option présente des avantages et des inconvénients : certains moteurs du changement auront l'avantage de la neutralité, tandis que d'autres auront investi dans le système de marché et auront peut-être donc des raisons plus fortes les incitant à agir de certaines manières.

### Encadré 36. Forums multipartites

Les forums multipartites (aussi appelés groupes d'intérêt ou forums d'intérêt) constituent un outil de promotion des interactions et de la collaboration entre les parties prenantes du marché. Les caractéristiques clés d'un forum sont qu'il englobe une grande variété de parties prenantes du marché et que ses buts sont axés sur l'amélioration du fonctionnement du système de marché dans son ensemble.

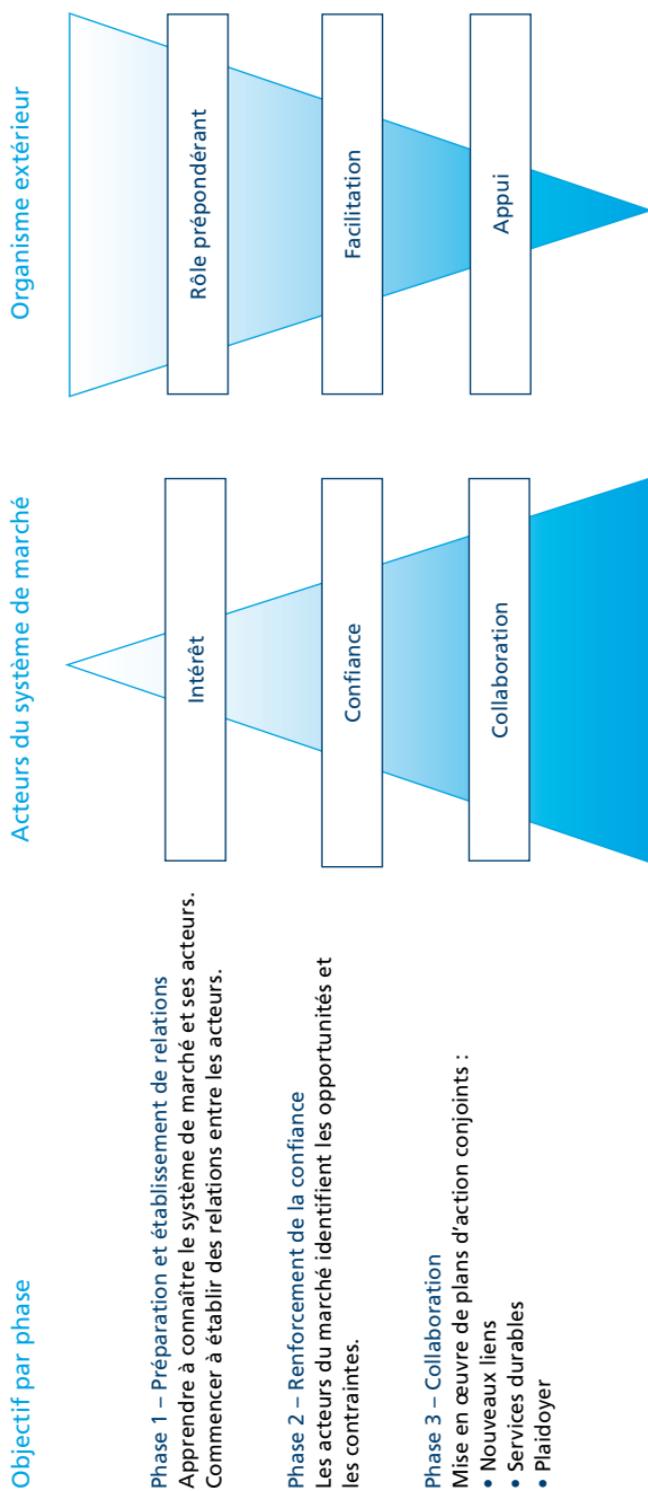
Les membres du forum travaillent ensemble sur différentes problématiques et font avancer des actions précises. Deux des facteurs de succès clés d'un forum sont :<sup>95</sup>

- (i) Il devrait aider les membres à résoudre les problèmes et à exploiter les opportunités qu'ils ne peuvent pas résoudre ou exploiter seuls.
- (ii) Il s'agit d'un espace neutre (pas explicitement pro-pauvres) au sein duquel les voix et les intérêts des membres entrent en concurrence sur un terrain d'égalité – et c'est pourquoi l'autonomisation des petites entreprises est cruciale (Étape 3).

Pour passer du dialogue à l'action, il faut également procéder à une évaluation minutieuse de la question de savoir si vous, en tant que facilitateur, devriez maintenant sortir du processus d'autonomisation des acteurs du marché pour qu'ils travaillent ensemble afin de comprendre et de modifier le système de marché. C'est ce qu'illustre la Figure 6 ci-dessous, qui montre comment le rôle d'un facilitateur diminue à mesure qu'il travaille en vue d'accroître l'intérêt et la participation des acteurs du marché. Le temps requis pour y parvenir dépendra de nombreux facteurs concernant le contexte du système de marché précis, et en particulier le degré de confiance entre les acteurs.

95. Practical Action, 2009.

Figure 6. Objectifs et structure du développement participatif d'un système de marché<sup>96</sup>



96. Adapté par Practical Action à partir de CIP/CGIAR.

## 10.3 Conseils utiles

- Il est généralement difficile de comprendre la demande et les tendances du marché et il est donc crucial que les informations soient recueillies auprès des bonnes sources. Pour déterminer la quantité minimale d'informations requises pour pouvoir procéder à la sélection d'un sous-secteur, il faut comprendre la situation et les tendances actuelles (p. ex. prix, exportations) et appuyer ces données en recueillant des informations qualitatives parmi les acheteurs. La confiance des acheteurs peut constituer une bonne indication des perspectives de croissance à l'avenir.
- Ne vous laissez pas prendre au piège de la sélection d'un sous-secteur sur la base de travaux antérieurs au lieu du potentiel futur. Utilisez des interlocuteurs clés et recueillez des informations en vue de combler les lacunes. Ne vous fiez pas à des intuitions et méfiez-vous des situations où vous entendez un membre du personnel de projet affirmer « je sais qu'il y a une bonne opportunité ». Comprenez les problèmes des marchés saturés et de ce qu'il faudrait que les PME fasse pour accroître les revenus en améliorant la productivité, en attirant de nouveaux acheteurs et/ou produits.
- Lorsque vous vous acquittez des fonctions de facilitateur, dotez-vous d'une vision pour le changement des systèmes de marché, restez discret (maintenez une approche « non interventionniste ») et poursuivez la participation comme gage de pérennité.
- *Restez en dehors de la chaîne de commercialisation et n'assumez aucune fonction qui devrait être effectuée par un acteur du marché.*
- Créez les conditions propices à la confiance ; montrez-vous souple et patient.
- Innovez pour mobiliser les acteurs du marché, par exemple en ayant recours à la vidéo ou à des visites de filières afin de favoriser la compréhension et la communication.
- Utilisez des « appâts » pour attirer des acteurs et aidez-les à comprendre les avantages de la participation dès le début.
- Établissez votre crédibilité en faisant un usage judicieux des connaissances spécialisées dans le sous-secteur.
- Obtenez des gains rapides (équilibrés par une vision commune à long terme), mais gérez les attentes.
- Faites intervenir les participants dans les mécanismes de suivi et de restitution.

## 10.4 Informations complémentaires

Deux bons outils basés sur le web ont été publiés par Action for Enterprise :<sup>97</sup>  
<http://www.actionforenterprise.org/approach.htm#step1>

Un certain nombre d'outils d'analyse de la filière qui traitent essentiellement des mêmes thèmes mais avec des axes centraux légèrement différents<sup>98</sup> ont été préparés par :

Albu et Griffith : [http://practicalaction.org/docs/ia2/mapping\\_the\\_market.pdf](http://practicalaction.org/docs/ia2/mapping_the_market.pdf)

GTZ :  
[http://www.valuelinks.org/images/stories/pdf/manual/valuelinks\\_manual\\_fr.pdf](http://www.valuelinks.org/images/stories/pdf/manual/valuelinks_manual_fr.pdf) (en français)

Kaplinsky et Morris : <http://www.globalvaluechains.org/docs/VchNov01.pdf>

Springer-Heinze : [http://api.ning.com/files/PiMcEmGOfyV0pOx\\*helFhVvOG-wCfLLBJ-NhQKO2Qas\\_/VCAInfocadena.pdf](http://api.ning.com/files/PiMcEmGOfyV0pOx*helFhVvOG-wCfLLBJ-NhQKO2Qas_/VCAInfocadena.pdf)

Van den Berg *et al.* :  
[http://markets4poor.org/sites/default/files/file/Publications/M4P1/VC%20toolbook\\_eng.pdf](http://markets4poor.org/sites/default/files/file/Publications/M4P1/VC%20toolbook_eng.pdf)

Vermeulen *et al.* :  
[http://www.regoverningmarkets.org/en/articles/global/chain\\_wide\\_learning\\_guide\\_for\\_inclusive\\_agrifood\\_market\\_development\\_a\\_guide.html](http://www.regoverningmarkets.org/en/articles/global/chain_wide_learning_guide_for_inclusive_agrifood_market_development_a_guide.html)

Il existe également un document très utile sur les meilleures pratiques par Microlinks<sup>99</sup> et une présentation PowerPoint qui résume certains des points traités ici :<sup>100</sup>

[http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADP050.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADP050.pdf)  
<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/452/Griffith.pdf>

97. AFE, 2009 ; USAID, 2009b.

98. Kaplinsky et Morris, 2000 ; Springer-Heinze, 2004 ; Albu et Griffith, 2005 ; OIT, 2006 ; GTZ, 2007 ; Van den Berg *et al.*, 2007.

99. Griffith et Osorio, 2008.

100. Griffith, 2005.

# Module 11. Développement des produits

Élaboré par Pierre du Plessis

© Sophie Grouwels



11

Produit issu d'une huile naturelle prêt à être mis sur le marché



## 11.1 Objet

La plupart des PME F vendent des produits existants à des marchés existants, et un certain nombre des modules de facilitation de cette boîte à outils traitent précisément de ces situations. Cet outil-ci s'en distingue dans la mesure où il décrit comment procéder pour développer un nouveau produit (en particulier, la tâche délicate qui consiste à assurer l'adéquation entre l'offre et la demande en termes de qualité et de quantité) et comment stimuler la demande à travers le marketing. Il met en relief certaines des questions clés à prendre en compte sur la base de nombreuses expériences pratiques.

## 11.2 Aperçu

### Étape 1. Aider les PME F à recenser et à classer les ressources et produits cibles potentiels

Les guides du développement des produits commencent souvent par prendre en compte la demande du marché. Si cet aspect est en effet important, les PME F sont néanmoins souvent entièrement dépendantes d'un approvisionnement fiable et adéquat en matières premières. Donc, avant que les PME F ne commencent à développer un nouveau produit forestier ligneux ou non ligneux, elles devront évaluer si ce produit peut être récolté de façon durable en quantités commerciales, transformé en produit commercialisable avec les ressources disponibles, et commercialisé de manière rentable, sans impacts négatifs imprévus sur les moyens de subsistance des populations locales. Les guides indiquant comment effectuer des inventaires participatifs des produits forestiers ligneux ou non ligneux peuvent s'avérer utiles.<sup>101</sup>

Si les PME F n'ont pas déjà identifié leur ressource cible, la première étape consiste à travailler avec elles pour obtenir une rapide vue d'ensemble, dans le cadre d'une séance de réflexion, des ressources disponibles qui pourraient éventuellement être transformées en produits (voir l'Encadré 37), compte tenu du fait que :

- les ressources qui ont des usages traditionnels et des marchés connus ou qui sont étayées par des données scientifiques seront plus faciles et plus simples à développer en produits recherchés
- il est presque toujours plus durable de cueillir des fleurs, des fruits ou des feuilles que des plantes entières, de l'écorce ou des racines, car la cueillette des premiers endommage moins la plante
- les ressources qui peuvent être facilement cultivées peuvent aussi être plus durables (car les ressources plantées font diminuer la pression exercée par la cueillette sauvage), mais leur utilisation pour le développement de produits peut faire que les avantages reviennent aux grands producteurs commerciaux ; si le but des PME F est de produire des revenus pour les petits producteurs pauvres, il peut être préférable de cibler des ressources dérivées d'espèces vivaces à croissance lente, qui sont difficiles et/ou longues à cultiver dans des exploitations ou des plantations
- la ressource doit être disponible au niveau local en quantités excédentaires, et les PME F devraient savoir quand (si elle est saisonnière) et où (si elle ne pousse que dans certains endroits précis) ces excédents sont accessibles
- bien qu'une ressource particulière puisse être disponible en grandes quantités dans la nature (« disponibilité biologique »), les personnes ne donneront pas forcément la priorité à sa collecte et à sa vente dans le

101. ANSAB, 2010c.

cadre de leurs stratégies de subsistance car elles peuvent avoir des priorités plus pressantes (cela limite sa « disponibilité socio-économique »). Pour les ressources saisonnières, une considération très importante est comment la saison de la collecte s'inscrit dans l'ensemble du calendrier agricole : en général, les gens ne délaisseront pas leurs principales activités agricoles aux moments cruciaux (préparation des champs, sarclage, récolte) pour se concentrer sur la collecte des ressources forestières

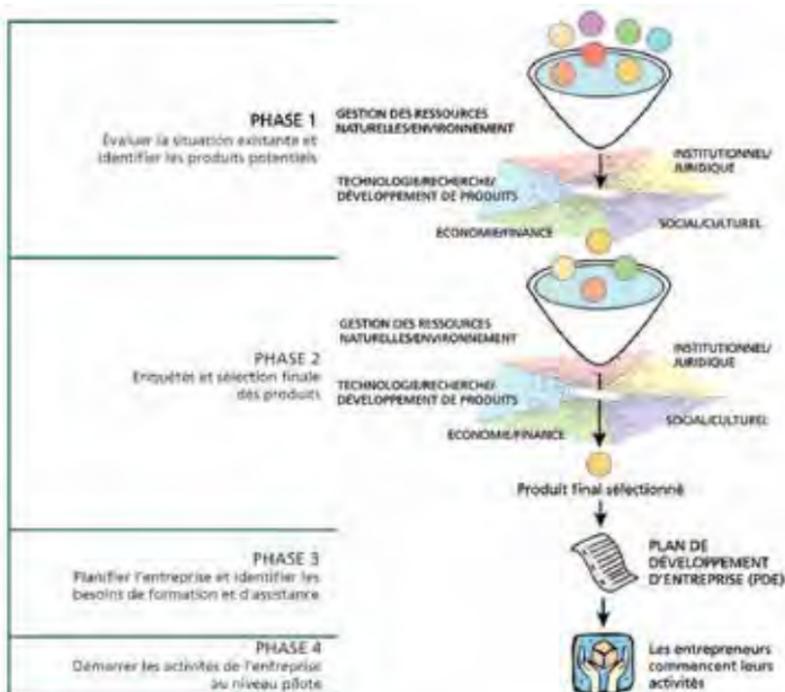
- les PFNL en particulier sont souvent récoltés en petites quantités par de nombreuses personnes ; pour que ces ressources puissent devenir une opportunité commerciale (de développement de produit), les PMEUF auront souvent besoin d'avoir un système rentable de mise en commun de la collecte pour veiller à ce qu'une quantité suffisante de matériau puisse être transportée vers des points de transformation centralisés
- il est important de comprendre qui détient des droits traditionnels et/ou juridiques relatifs à la collecte des ressources, ainsi que les autorités qui sont habilitées à réglementer la collecte, et de faire intervenir les personnes concernées dans la planification du développement des produits
- s'il n'existe pas de stratégie et/ou d'organismes de gestion au niveau local, vous devrez peut-être suggérer d'en créer une/un pour veiller à ce que la collecte se fasse de manière durable et qu'elle soit conforme aux exigences commerciales de quantité et de qualité.

Même si les PMEUF ont déjà une ressource particulière en vue, il peut s'avérer utile de réfléchir aux éléments indiqués ci-dessus. La méthodologie « Analyse et développement des marchés » mise au point par la FAO comporte une approche basée sur une matrice pour classer les produits potentiels, que vous pouvez adapter aux circonstances locales et utiliser pour structurer une vue d'ensemble (voir l'Encadré 37).

À la fin de cette étape, les PMEUF devraient disposer d'une liste de produits potentiels « présélectionnés » à considérer de plus près, et une longue liste d'autres produits qui pourraient être considérés ultérieurement. Encouragez les PMEUF à conserver cette longue liste, parce qu'un entrepreneur peut souvent ajouter une valeur considérable à une chaîne d'approvisionnement ou à une entreprise en utilisant les mêmes structures sociales, institutions et infrastructure pour s'occuper de ressources ou de produits supplémentaires. Il peut être très productif d'encourager une culture d'examen entre pairs des nouvelles idées de produits, même celles figurant sur la liste initiale (voir l'Encadré 38).

## Encadré 37. Une approche ascendante de l'analyse et du développement du marché au Burkina Faso, au Ghana et au Mali

Tree Aid mène des projets Village Tree Enterprise au Burkina Faso, au Ghana et au Mali. En employant l'approche de l'analyse et du développement des marchés mise au point par la FAO, Tree Aid travaille avec des producteurs, sélectionnés en fonction de critères institutionnels, pour les aider à entreprendre une analyse des produits non ligneux existants dans leur zone. Grâce à ce processus, les producteurs identifient les produits qui ont un potentiel commercial sur les marchés locaux, régionaux ou nationaux et vérifient que la base existante de ressources naturelles suffit à satisfaire la production en vue de la commercialisation. Ils élaborent des plans d'activités pour mener le marketing collectif des produits les plus viables. Pour une description complète de cette approche, voir Lecup et Nichol森, 2000, 2006 et FAO, 2011.



### Encadré 38. Développement de nouveaux produits ligneux au Guatemala

Au Guatemala, l'alliance Forest Connect a cherché à développer une culture consistant à prendre les idées et ressources locales comme fondation pour le développement d'entreprises, autonomisant les membres de la communauté par la même occasion. Ce que cela a signifié dans la pratique, c'est que les communautés sont encouragées à développer des prototypes de produits pour lesquels les entrepreneurs locaux pensent qu'il existe un marché local. Outre le renforcement des capacités qui découle du développement des prototypes mêmes, l'alliance Forest Connect a ensuite recours aux membres locaux pour évaluer les prototypes en fonction d'une variété d'aspects, en particulier le coût et la qualité. Les pairs contribuent aussi à mener une analyse de la filière, de la production au consommateur, et donnent leur réaction après cette analyse (en particulier, pour ce qui est des consommateurs), ce qui contribue ensuite à stimuler l'innovation des produits. Les photos ci-dessous illustrent des exemples de prototypes de produits.



11

### Étape 2. Travailler avec les PME pour étudier de plus près les options de filières pour certaines ressources sélectionnées

Une fois que les PME avec lesquelles vous travaillez ont sélectionné une ou plusieurs ressources pour mener un développement de produits plus poussé, elles doivent étudier et réfléchir aux manières dont elles peuvent structurer la filière (voir les Encadrés 39 et 40) :

*Aidez les entrepreneurs à bien comprendre les marchés qu'ils souhaitent cibler.* Les marchés locaux, nationaux et internationaux ont en général des exigences de qualité, des régimes de réglementation et des acteurs de marché très différents. Veillez à ce que les PME comprennent les réglementations exactes auxquelles le produit sera soumis et le coût que représente cette mise en conformité, ainsi que les spécifications détaillées et les attentes des acheteurs cibles en matière de qualité, et le coût de la satisfaction de celles-ci. À l'exception peut-être des produits et objets artisanaux en bois, très peu de PME sont en position (tout au moins dans un premier temps) de produire et de commercialiser des biens de consommation finis, donc elles auront probablement besoin de partenaires commerciaux crédibles qui peuvent les aider à introduire leurs produits sur les marchés (p. ex. pour travailler les matières premières ou les produits non finis des petits entrepreneurs pour en faire des produits prêts à la vente).

*Ne laissez pas la transformation et l'ajout de valeur au niveau local devenir des obsessions. S'il y a (comme c'est souvent le cas) des problèmes avec les services essentiels comme l'eau, l'électricité, les télécommunications, la disponibilité de pièces détachées, les délais d'obtention d'un soutien technique et l'accès à des moyens de transport fiables, il peut s'avérer largement préférable d'avoir une usine performante dans la capitale qu'un autre projet avorté dans une zone rurale. En tant que facilitateur, vous pouvez toujours encourager le transfert des technologies à une date ultérieure, une fois que le marché se sera développé et que ce transfert sera viable d'un point de vue économique et technique.*

*Encouragez l'expérimentation sur les marchés.* Les PME/PMI devront parfois faire des achats tests pour déterminer si les gens (et, si oui, quels gens) récolteront une ressource et la leur vendront au bon prix, en quantités suffisantes et à un degré de qualité adéquat. Pour les achats tests (et autres expériences de marché) il peut être difficile et risqué pour les PME/PMI de se procurer des financements. C'est peut-être là un domaine dans lequel vous pouvez judicieusement utiliser les subventions, si elles sont disponibles. Les achats tests peuvent aussi être reliés à la fabrication d'échantillons mis à la disposition d'acheteurs ou de partenaires commerciaux potentiels. Cela leur donnera plus d'informations sur le caractère réel de la demande et sur les technologies requises, les coûts et les prix. Mais veillez bien à ne pas susciter des attentes irréalistes, en particulier parmi les cueilleurs-ramasseurs, mais aussi parmi les acheteurs ou les clients commerciaux. Au début, tout le monde devrait comprendre clairement qu'il ne s'agit que d'une expérience.

### **Encadré 39. Développement de produits en bambou au Mozambique**

Centro Terra Viva, organisation partenaire de Forest Connect, s'efforce depuis quelque temps de collaborer avec des producteurs de meubles et d'objets artisanaux en bambou dans les provinces de Manica et Sofala. Grâce à ce travail, elle a mis au point une stratégie d'intervention pour promouvoir l'ajout de valeur et une meilleure conception des produits en bambou comme moyen de générer des revenus et de préserver l'environnement. Ces producteurs ont jusqu'ici principalement vendu des produits traditionnels, y compris des meubles comme des chaises, sur le marché intérieur.

Sur la base de l'analyse initiale de la filière, la première étape a consisté à constituer et à légaliser les opérateurs sous forme d'une association officielle appelée Barué. L'étape suivante a consisté à faire intervenir un expert national pour dispenser une formation en culture, manipulation, transformation et commercialisation du bambou. Puis a eu lieu une négociation avec l'autorité gouvernementale chargée des petites entreprises, IPEME, pour mettre en place un centre de démonstration régional consacré au bambou pour que les producteurs puissent voir la gamme de produits développés ailleurs.

La combinaison de ces activités a abouti à la diversification des produits fabriqués pour le marché local. Par exemple, les producteurs ont commencé à fabriquer des tables, en plus des chaises, ainsi que des articles de maison comme des vases en bambou. Parmi les premiers résultats du projet figure l'augmentation des revenus des producteurs et un renforcement de la nouvelle association.

#### Encadré 40. Développement de nouveaux produits : production d'échantillons d'huiles essentielles à Bale, en Éthiopie

Un partenaire de Forest Connect, le Bale Eco-region Sustainable Management Programme (BERSMP), gère un programme en vue de l'amélioration des moyens de subsistance ruraux conjointement avec la gestion durable des ressources naturelles, dans le cadre d'un partenariat avec FARM Africa et SOS Sahel Éthiopie. Une étude a révélé que, comme la zone écorégionale de Bale contient de nombreuses plantes herbacées aromatiques pouvant être utilisées dans la production d'huiles essentielles, le développement de produits liés aux huiles essentielles représentait une occasion d'améliorer les moyens de subsistance des groupes communautaires locaux de gestion forestière dans le massif montagneux de Bale.

En partenariat avec l'Oromia Forest and Wildlife Enterprise, BERSMP a mené une étude afin d'identifier les plantes potentielles pour la production d'huiles. Les plantes potentielles identifiées étaient : *Eucalyptus globulus*, *Juniperus procera*, *thymus sp.*, *helichrysum sp.*, et *Foeniculum vulgare* (fenouil). Ces arbres exotiques sont abondants en Éthiopie, car ils ont été plantés pour produire du bois de feu et des poteaux. Pour commencer la production d'huiles, BERSMP et l'Oromia Forest and Wildlife Enterprise ont acheté trois distillateurs (deux de 500 litres et un de 2000 litres) et les ont installés dans le centre de collecte, de transformation et d'apprentissage Goba Natural Product. Les groupes communautaires de gestion forestière fournissaient les plantes, tandis que l'entreprise produisait les huiles et les vendait aux marchés nationaux et/ou internationaux.

L'entreprise produit actuellement de l'huile essentielle (*d'E. globulus*) à une échelle pilote. L'Ethiopian Essential Oil Research Centre a estimé que les huiles satisfaisaient les normes de qualité internationales. Les travaux initiaux ont permis d'identifier un certain nombre d'acheteurs nationaux et internationaux disposés à commander l'huile. L'introduction de ce nouveau produit naturel a représenté une occasion pour l'entreprise et la communauté d'améliorer leurs revenus. La gestion forestière durable et la conservation de la biodiversité se sont elles aussi améliorées.

11

Aidez les entrepreneurs à examiner les options de technologie. Les PME/PE doivent comprendre où se procurer les technologies, combien elles coûtent, quels services techniques elles nécessitent, où et comment elles peuvent être installées et si elles produiront ou non des produits conformes aux exigences de qualité du chaînon suivant de la filière. Introduisez l'idée d'économies d'échelle : la fabrication de paniers ou de décorticage des fruits à coque sont faciles à effectuer à la main ou à l'aide d'outils traditionnels dans une maison familiale, mais l'extraction d'huile ou la fabrication d'un exsudat doivent se faire dans une petite usine. Pour les entreprises de plus grande échelle comme celles-là, les entrepreneurs devront transformer assez de matières premières pour recouvrer le capital investi dans la technologie (ou au moins les frais généraux et de gestion récurrents, si le capital a été fourni grâce à un financement externe).

Encouragez l'entrepreneur à mener un exercice de chiffrage des coûts complet et dans les deux sens – en amont à partir des ventes finales, et en aval à partir de la production primaire des matières premières. Si une PME/PE commence par la fourniture des matières premières et franchit toutes les étapes, de la logistique, de la mise en commun à la collecte à la transformation, elle aura tôt fait d'avoir une meilleure idée du stade de la filière où il est sensé sur le plan économique d'introduire une étape d'ajout de valeur ou une technologie

particulière. Il est en général logique d'introduire des étapes d'ajout de valeur aussi près que possible de la source des matières premières, parce qu'on tend ainsi à réduire les rapports poids/valeur, ce qui rend le transport plus rentable. N'oubliez pas, toutefois, que pour mener des activités commerciales de façon durable, il faut que tous les intervenants de la filière gagnent de l'argent – si un chaînon n'obtient plus de bénéfices, alors la chaîne tout entière cesse de fonctionner. N'oubliez pas non plus que les prix au détail englobent une majoration de 100 pour cent (autrement dit le prix de gros fait environ la moitié du prix de vente au détail, bien que cela varie bien entendu considérablement). Si l'ajout de valeur au niveau local ne présente pas d'avantage clair compétitif et/ou comparatif, la meilleure option sera peut-être de commercialiser des matières premières de qualité.

*Réfléchissez aux aspects pratiques.* Si la PME n'a pas de liens directs avec des groupes organisés de cueilleurs, comment et où pourra-t-elle se procurer des matières premières en quantités commerciales ? Si elle ne possède pas de point de vente au détail, comment vendra-t-elle son produit aux consommateurs ? A-t-elle la capacité de vendre son produit en gros à des détaillants, ou bien doit-elle vendre à des grossistes ? En posant des questions comme celles-là, le facilitateur pourra identifier des lacunes cruciales qui devront éventuellement être comblées pour que l'entreprise soit couronnée de succès.

Encouragez les PME à écrire ou à dessiner une description de leur filière planifiée, en décrivant les fonctions requises et en assignant les responsabilités à des personnes ou organisations précises à chaque étape. Cela les aidera à garder une vue d'ensemble, à comprendre le niveau de dépenses, d'investissements et d'efforts requis, et à prendre des décisions plus éclairées concernant les prix justes et les bénéfices pour les divers acteurs.

### Étape 3. Affiner les descriptions des produits

Lorsque les PME comprennent leurs avantages concurrentiels et/ou comparatifs, ainsi que les filières pouvant être utilisées pour leur permettre de mettre leur produit sur le marché, y compris les technologies disponibles, elles seront en mesure de commencer à finaliser leur description initiale du produit (voir l'Encadré 41). Ne vous inquiétez pas trop de l'allure de cette description à ce stade ; elle pourra être améliorée ultérieurement, dans le cadre de l'élaboration et de la mise au point du plan d'entreprise. Lors de la rédaction de la description du produit, veillez à inclure les éléments suivants (le cas échéant) :

- une description claire de leurs clients potentiels, par exemple « clients urbanisés qui veulent des aliments traditionnels conformes aux normes sanitaires modernes », « consommateurs éthiques des marchés d'exportation occidentaux qui veulent des produits de toilette biologique et au label Commerce équitable » ou « formulateurs de médicaments fabriqués à partir d'herbes médicinales qui veulent les ingrédients botaniques de la meilleure qualité possible, produits à l'aide de bonnes pratiques de fabrication certifiées »
- un énoncé détaillé de l'argument de vente unique du produit, par exemple « meubles fabriqués à la main individuellement, à partir de bois durs autochtones certifiés conformes aux normes de la CITES, en conservant les formes naturelles et en les incorporant dans la conception » ou « ensembles de trois paniers (grand, moyen et petit) en feuille de palmier tressés selon le même motif » encourage les entrepreneurs à incorporer leurs propres histoire et culture dans cette description

## Encadré 41. Produits laotiens améliorés très demandés : nouveaux modèles, objets artisanaux de qualité et meubles

Depuis 2008, la SNV (Organisation néerlandaise de développement) appuie le développement du secteur du bambou dans le district de Sangthong, la capitale Vientiane et la province Houaphanh, dans le nord-est de la RPD lao. Les groupes producteurs de bambou défavorisés bénéficient de services de renforcement des capacités pour améliorer leur fonctionnement organisationnel et la qualité de leurs produits. Traditionnellement, la plupart des producteurs développent les célèbres boîtes de riz gluant et sont donc déjà dotés de compétences de transformation d'objets artisanaux. Cependant, à cause des liens limités avec les marchés et de la faible quantité d'informations disponibles sur la demande des consommateurs, un développement de produits plus diversifié n'a pas souvent eu lieu. En collaborant avec des prestataires de services spécialisés, la SNV a facilité l'introduction de nouvelles compétences de tressage et de conception pour des communautés sélectionnées qui se sont montrées intéressées par le développement d'un éventail de produits et disposées à s'organiser en conséquence.

Sur une période de deux ans, 1100 villageois (selon les estimations) ont assisté à 15 sessions de formation (de 5 à 6 jours chacune environ) pour apprendre de nouvelles techniques afin d'ajouter de la valeur aux articles en bambou. La formation se concentrait en général sur les nouveaux modèles et schémas de tressage, les nouveaux types de produits (valises, sacs, paniers, chaises et tables pliantes), la teinture avec des couleurs naturelles (par exemple sticklac), le traitement du bambou pour le protéger des insectes (Timbor) et également l'utilisation de technologies appropriées (perceuses avec différents embouts, polisseuses) pour assurer une transformation plus efficace et uniformisée. Le type de formation était adapté selon le type d'espèce de bambou utilisé dans la zone (le bambou fin est mieux adapté à la fabrication d'objets artisanaux, alors que le plus épais convient mieux aux meubles). Bien que le savoir-faire artisanal soit généralement transmis par des Laotiennes (teinture) et des tresseurs de bambou locaux, la diversification dans les meubles en bambou (un nouveau produit pour la RPD lao) a été facilitée par des prestataires de services vietnamiens et occidentaux. Les sessions de formation dirigées par des formateurs locaux ont parfois été répétées pour les villages qui se sont dits intéressés par l'amélioration de leurs compétences et la valorisation de leurs produits.

11

Les revenus générés par la vente de nouveaux produits ont profité à environ 800 ménages répartis entre 29 groupes de producteurs, y compris une gamme de groupes minoritaires, de personnes handicapées et de femmes. Le ménage moyen qui produit des objets artisanaux gagne maintenant entre 350 et 500 USD par an pour la production de meubles, soit une hausse de 50 pour cent par rapport aux revenus de 2009. Les foires et expositions commerciales provinciales et nationales ont fait connaître ces produits de qualité, lesquels reçoivent maintenant régulièrement des récompenses. L'effet en a été une augmentation des transactions commerciales pour les provinces de Vientiane, Xieng Khouang et Luang Prabang. Des brochures de qualité présentant 25 produits locaux, ainsi que des étiquettes conçues spécialement pour eux, ont considérablement amélioré l'image de marque. Le plan est de cibler les marchés régionaux et internationaux à l'avenir.

Source : Martin Greijmans, Souvanhpheng Phommasane et Sith Soukchaleunphone (SNV).

- tous programmes de certification qui pourraient ajouter une valeur ou ouvrir des marchés supplémentaires (au label biologique, Commerce équitable ou Forest Stewardship Council) et tous plans en vue de certifier le produit (voir le Module 15)
- toutes normes de qualité propres au produit (présentées comme des minimums), comme par exemple « huiles cosmétiques avec des indices d'acides < 4 mg KOH/g et de contamination microbienne < 100 CFU » ou « blocs de parquet, 200x75x10 mm, première qualité, sans nœuds ni broussins »
- tous plans concernant la taille des emballages, le matériau et les quantités minimales de commande, par exemple « savons de 125 g, conditionnés sous vide en paquets de 12, 144 paquets par palette, commande minimale 20 palettes » ou « Concentré de jus de prune Mobola, 65° Brix, conditionnement aseptique en barils en acier à chemisage plastique de 220 litres, 4 barils par palette, commande minimale une palette ».

Le but principal à ce stade est d'exclure et de quantifier (dans la mesure du possible) les coûts cachés auxquels la PME ne penserait peut-être pas, comme le coût de la certification, du conditionnement, du contrôle de la qualité, de la publicité/promotion, de l'entreposage et de l'équipement pour la manutention du stock.

#### Étape 4. Transformer les descriptions des filières et des produits en un plan d'entreprise préliminaire

Une fois qu'une PME sait où elle peut se situer et où elle se situera dans la filière, elle devrait commencer à élaborer un plan d'entreprise pour ce produit (voir le Module 12 pour une explication plus détaillée), et ce, qu'elle souhaite lancer une nouvelle entreprise ou seulement ajouter un nouveau produit à une entreprise existante. Si elle envisage une gamme de produits, elle doit rédiger un plan pour chacun d'eux.

N'oubliez pas qu'un plan d'entreprise est un document évolutif, qui est principalement utilisé pour suivre les progrès vers l'obtention d'un but. Même les meilleurs plans d'activités peuvent être dépassés dès qu'ils sont achevés. Les PME doivent faire preuve de souplesse et réagir rapidement à l'évolution des circonstances – mais en gardant toujours leur plan initial à l'esprit et en comprenant pourquoi elles s'en écartent éventuellement. Si une assistance externe pour la préparation d'un plan d'entreprise est disponible en un lieu particulier, par exemple de la part de consultants ou de départements gouvernementaux, les PME devraient y avoir recours si elles en ont les moyens et si elles font confiance au prestataire de services. Malheureusement, les bonnes idées commerciales sont parfois volées par les personnes censées apporter leur aide, alors faites attention aux personnes qui interviennent et ne parlez pas d'une idée de produit aux personnes qui n'ont pas besoin d'en être informées.

L'aspect le plus important de la rédaction d'un plan d'entreprise est sans doute la planification financière et l'obtention du seuil de rentabilité (ou point d'équilibre financier). Il est vital de déterminer le moment où les revenus couvriront toutes les dépenses – en dessous de ce seuil, la PME perdra de l'argent. Le seuil de rentabilité dépend souvent des économies d'échelle : si les volumes de production sont trop faibles pour couvrir les remboursements des prêts pour l'achat de technologies et les frais généraux, la PME ne parviendra peut-être jamais à rentrer dans ses fonds. N'oubliez pas que certaines unités figurant dans un plan financier ne peuvent être augmentées que de chiffres entiers (il n'est

pas possible d'avoir 20 pour cent d'une machine, donc si une PME a besoin de 1,2 fois la capacité de production, elle devra acheter – et rembourser – une machine supplémentaire entière). N'oubliez pas non plus que certains intrants qui sont théoriquement disponibles en fractions (p. ex. gestion ou comptabilité à mi-temps) ne sont parfois des options réalistes que si la PME peut aussi trouver le moyen d'utiliser la capacité excédentaire de manière productive (p. ex. si elle engage des responsables à mi-temps et qu'elle les laisse inactifs le reste du temps, ils accepteront la première offre d'emploi à plein temps qui se présentera à eux, de sorte que la PME devra alors former de nouvelles personnes). Si la production est saisonnière, la PME n'aura peut-être besoin de personnel que pendant quelques mois de l'année. Il est important d'examiner le droit du travail du pays concernant l'embauche de personnes sur la base de contrats de courte durée, et concernant les indemnités éventuelles à verser à la fin de la saison.

Les étapes suivantes peuvent aussi faciliter la détermination du seuil de rentabilité (voir aussi le Module 12) :

- Commencez par une évaluation réaliste du coût total des besoins en capitaux fixes pour lancer l'activité – p. ex. coût des bâtiments et/ou des modifications, achat et installation de machines (plus un stock de pièces détachées essentielles), achat de véhicules, paiement d'une agence de publicité pour concevoir les emballages et/ou les supports promotionnels – et n'oubliez pas les meubles et la bouilloire. Les capitaux fixes se composent de tout ce qui doit être payé une fois que l'entreprise lance son activité.
- Calculez ensuite le fonds de roulement requis pour lancer l'activité. Le fonds de roulement englobe tous les coûts récurrents que l'entreprise encourra. Procédez en trois étapes. Premièrement, estimez de manière réaliste les frais généraux mensuels fixes de la PME, p. ex. le loyer, les charges municipales, les frais d'accès aux services publics, les télécommunications, l'assurance, les remboursements des biens d'équipement, la dépréciation des biens d'équipement (y compris les coûts de remplacement des véhicules), gestion/dotation en personnel (coût total des employés, y compris les obligations juridiques comme la sécurité sociale, l'aide médicale et/ou les cotisations à une caisse de retraite). Deuxièmement, estimez les coûts variables mensuels, c.-à-d. les coûts qui sont directement liés à la partie du nouveau produit que la PME fabriquera vraiment, comme les matières premières, les emballages, des pièces d'usure des machines, la consommation d'eau et d'électricité, le fonctionnement et l'entretien des véhicules, la main-d'œuvre saisonnière ou les heures supplémentaires, les produits chimiques intervenant dans la transformation, les produits d'entretien, les services d'équipement – sans oublier les impôts et les redevances de licence. Troisièmement, estimez les revenus mensuels projetés des ventes (nombre d'unités vendues à un prix donné et quand). Tracez la courbe des frais généraux mensuels fixes et des frais variables, moins les ventes mensuelles projetées sur une période donnée. La PME aura en général besoin d'assez d'argent pour continuer à produire jusqu'à ce que la croissance des ventes lui permette de parvenir au seuil de rentabilité. Durant cette période de « brûlage » du capital, la PME peut-être effectuer des remboursements mensuels sur l'équipement (si elle l'a acheté à crédit), en plus de payer les frais généraux et les frais variables. Cependant la PME ne doit pas seulement trouver le total mensuel, mais aussi les totaux mensuels cumulés jusqu'à ce que les ventes commencent à les réduire. Le point de déficit maximum durant cette période est aussi connu comme le « fonds de roulement » (s'il a été emprunté, la PME devra peut-être aussi payer des intérêts).

- Ajoutez le besoin en « capitaux fixes » au total du « fonds de roulement » calculé ci-dessus – cela vous donne la quantité totale d'argent que la PME doit posséder pour commencer à fabriquer son nouveau produit. En procédant à ces calculs, la PME se fait une idée de la quantité d'argent dont elle aura besoin au départ et de la quantité d'argent qu'elle devra tirer des ventes pour parvenir au seuil de rentabilité et s'y maintenir – c.-à-d. le besoin projeté de revenus.
- Réfléchissez bien à la manière de faire en sorte que l'entreprise soit viable. Calculez le nombre d'unités du nouveau produit que la PME pourrait fabriquer avec la capacité qu'elle envisage, puis calculez le prix qu'elle aurait besoin d'appliquer pour rendre l'entreprise viable (NB : en prenant en compte tous les coûts requis pour acheminer le produit de l'atelier ou de l'usine jusqu'au point de vente). Où se situe ce prix par rapport à celui des concurrents existants ou potentiels et/ou à celui des produits de substitution ? NE FAITES PAS l'erreur très fréquente qui consiste à comparer le prix d'un produit à l'atelier ou à l'usine au prix au détail sur le marché sans tenir compte de tous les coûts et les majorations qui interviennent entre-temps.
- Vérifiez bien vos chiffres en calculant la marge bénéficiaire nette par unité de produit. La question cruciale est : combien d'unités la PME doit-elle vendre pour que l'entreprise dans son ensemble soit rentable ? Ce volume de vente, et le prix de vente projeté, sont-ils réalisables sur le marché cible ? N'oubliez pas qu'un prix de vente plus élevé signifie souvent un nombre inférieur d'unités vendues.
- Vous et la PME devrez probablement effectuer cet exercice plusieurs fois et ajuster plusieurs des variables avant d'être certains que le plan d'entreprise est viable et que le produit sera rentable. Persévérez, car chaque itération améliore votre compréhension du modèle d'activités et accroît les chances de succès.
- Ne vous laissez pas tenter par des suppositions excessivement optimistes si les calculs indiquent qu'un produit ne sera pas rentable. Trouvez des façons créatives de réduire les coûts et/ou de booster les ventes. Si cela ne fonctionne pas, acceptez la réalité et passez à une autre idée de produit.

Le fait de passer par les différentes étapes des processus de planification financière décrits ci-dessus vous aidera en tant que facilitateur et aidera les PME à décider s'il convient de poursuivre le processus de développement d'un nouveau produit. Dans de nombreux cas, il fournira aussi les informations de base dont a besoin une PME pour rédiger un plan d'entreprise formel, par exemple une demande de crédit à une banque ou une proposition à un bailleur de fonds. Il est recommandé de demander des conseils à un professionnel (et d'utiliser les guides existants) sur la manière de structurer et de présenter un tel plan d'entreprise.<sup>102</sup>

11

## Étape 5. Finaliser le processus de développement des produits

Une fois que la PME (i) a une idée claire des produits qu'elle souhaite fabriquer, (ii) est certaine de pouvoir le faire de façon rentable et durable, (iii) a obtenu le financement nécessaire pour mener à bien tout le processus et (iv) a un marché ou acheteur réel prêt pour ses produits, elle est prête à se lancer et à finaliser ses nouveaux produits et à commencer la production (voir les Encadrés 42, 43 et 44). À ce stade, les PME peuvent être encouragées à :

102. ANSAB, 2010d.

- écrire un manuel des procédures opérationnelles standard pour le produit, décrivant en détail chaque aspect de sa production et du contrôle de la qualité, afin d'assurer une qualité constante
- prendre les dispositions appropriées avec des partenaires de la filière en amont et en aval, de préférence sous forme d'un accord de principe écrit, en veillant en particulier à ce que chacun comprenne très bien le calendrier exact de ses rôles cruciaux
- compiler la documentation requise pour la conformité aux réglementations sur le marché cible et obtenir l'approbation officielle des entités compétentes chargées de la réglementation
- enregistrer le nom du produit et/ou de la marque auprès des autorités compétentes le cas échéant
- veiller à ce qu'elles aient toutes les licences et permissions requises
- obtenir une assistance professionnelle pour concevoir les emballages pour la vente au détail et (tout au moins) veiller à ce que l'emballage comporte toutes les informations requises pour la conformité aux réglementations, ainsi qu'un code barre (s'il est destiné à être vendu au détail et si la PME a l'intention de le distribuer dans des magasins dotés de lecteurs de codes-barres)
- commander tout le nécessaire pour lancer la production bien avant la date cible de départ
- se doter de plans de repli pour les éléments cruciaux de la production qui pourraient déraiser (au moins ceux que la PME est en mesure de prévoir – il est probable qu'elle doit encore résoudre quelques imprévus).

#### Encadré 42. Développement de produits à partir des fruits du baobab au Mali

L'Association des organisations professionnelles paysannes (AOPP), partenaire malien de Forest Connect, a effectué un diagnostic pour le développement des produits du baobab par l'intermédiaire de la coopérative de Koninga, dans la région de Kayes, au Mali. L'objectif était de développer des activités pour la coopérative dans la collecte sauvage des fruits du baobab grâce à la transformation et au marketing.

L'équipe de l'AOPP a travaillé avec des coopératives locales exploitant le baobab afin de développer des lieux d'entreposage pour que le fruit puisse être vendu au prix optimal et elle a mis au point un processus de vente par lots afin d'accroître le volume de fruits vendus. Elles ont élaboré de nouvelles techniques de transformation pour améliorer la qualité du produit. Un suivi régulier du marché du baobab a facilité la préparation d'un calendrier pour les ventes des produits et l'établissement des prix. L'AOPP a aussi contribué à l'organisation d'une réunion nationale pour faire connaître le projet et s'est réunie avec de grandes associations (y compris des acheteurs) et des institutions de microfinancement pour contribuer à créer des liens utiles. Elle a mené des études de marché indépendantes pour pouvoir offrir des conseils impartiaux aux coopératives de producteurs.

Parmi les impacts de ces activités de développement des produits, on peut citer : des améliorations de la quantité de produits du baobab récoltés et vendus (environ 1000 tonnes de fruits du baobab) ; amélioration des pratiques de marketing des fruits du baobab dans le groupe ; prix moyens plus élevés et revenus monétaires accrus pour les producteurs dans les exploitations familiales ; et amélioration des liens entre les acteurs de la filière de ce produit.

### Encadré 43. Développement des produits dans le secteur des *xate* au Guatemala

L'une des entreprises de Forest Connect au Guatemala est Tikonel, une couveuse pour les petites entreprises forestières qui se consacre au renforcement des capacités et au développement de différents produits autochtones. Elle se spécialise dans le renforcement des filières rurales, de la production de semences à l'établissement de pépinières, en passant par la gestion des plantations, l'assistance technique, la collecte, la transformation et le marketing.

L'un des produits sur lesquels Tikonel travaille est les *xate*, les feuilles de trois espèces de palmiers (*Chamaedorea elegans*, *Chamaedorea oblongata* et *Chamaedorea ernesti-augustii*). Les feuilles sont utilisées par les fleuristes dans les arrangements floraux, en particulier pour les services religieux du dimanche des Rameaux et pour les funérailles. Traditionnellement, les cueilleurs de *xate* sont très mal payés, et ce sont les négociants qui gagnent le plus de bénéfices.

Tikonel développe des entreprises communautaires de production et de transformation pour les *xate*. Les interventions ont été diverses et ont englobé : (i) le renforcement du leadership d'un comité des *xate* et l'élaboration de plans institutionnels et d'activités ; (ii) le développement des *xate* en tant que ressource, tant par le biais de la cueillette sauvage que par l'établissement de pépinières et de plantations ; (iii) des outils administratifs pour contribuer à gérer le processus de production et de transformation ; (iv) une formation technique pour améliorer le contrôle de la qualité pour l'entreprise ; (v) l'amélioration du conditionnement, de la gestion et du transport ; (vi) le marketing des produits tombés en désuétude.

### Encadré 44. Mise à niveau du produit dans le cas des bio-briques commercialisables au Népal

Les bio-briques constituent une source prometteuse d'énergie alternative, et elles se sont révélées accroître efficacement les revenus pour les pauvres, réduire les risques sanitaires pour les femmes et les enfants, maintenir le stock de carbone au sein des forêts, et réduire la propagation d'espèces introduites envahissantes. Il y a eu plusieurs projets de fabrication à petite échelle de bio-briques au Népal qui n'ont pas réussi à promouvoir l'utilisation de ces dernières à cause de la mauvaise qualité des produits et du manque de gestion de la chaîne d'approvisionnement, d'accès au marché et de capacités parmi les producteurs.

En 2007, l'ANSAB a commencé à aider les fabricants potentiels de bio-briques à développer un produit commercialisable, ainsi que des accessoires de poêles pour en faciliter l'utilisation. L'ANSAB cherchait à créer de nouveaux débouchés pour plusieurs des petites entreprises de transformation en stimulant la demande sur les marchés. Le projet englobait cinq entreprises locales dans les districts de Dolakha et Sindhupalchok et une société de commercialisation, Himalayan Naturals, à Katmandou. L'ANSAB a travaillé avec des scientifiques de Katmandou pour améliorer le produit et les poêles. Elle a ensuite aidé la communauté à lever les capitaux, à sélectionner des leaders, à établir des structures organisationnelles d'entreprises, à acheter l'équipement nécessaire et à former des membres du personnel. Une phase d'expérimentation a suivi, durant laquelle l'ANSAB a suggéré plusieurs changements afin d'introduire la qualité et l'efficacité qui seraient requis pour la production en masse – par exemple le rapport charbon/agglomérant a été ajusté, les communautés ont commencé à utiliser des fosses plutôt que des bidons de carbonisation, de nouveaux mélangeurs ont été livrés et les broyeurs ont été améliorés. L'ANSAB a aussi proposé une nouvelle idée, à savoir qu'un poêle muni d'un tripode en faciliterait l'utilisation pour les consommateurs urbains. En collaboration avec des fabricants locaux de pots en argile et de produits en fer, l'ANSAB a conçu, mis à l'épreuve et perfectionné des poêles et des tripodes pour assurer le brûlage efficace et pratique des briques.

L'ANSAB a travaillé avec Himalayan Naturals pour établir un réseau de grands magasins disposés à vendre le produit en ville et à produire un emballage attractif pour les consommateurs. Elle a appuyé d'importantes activités de marketing, par exemple, la mise sur pied de 40 kiosques dans tout Katmandou pour démontrer le produit et ses utilisations multiples.

En 2011, les briques et accessoires (tripodes et poêles) étaient déjà disponibles dans les centres urbains et dans 51 points de vente de Katmandou. Jusqu'ici, 500 000 briques ont été produites par les cinq entreprises communautaires, ainsi que des poêles et tripodes. Le consortium emploie directement 94 personnes (52 hommes et 42 femmes, avec un revenu total de 24 934 USD par an). Himalayan Naturals est désormais la principale entreprise de fabrication de briques du Népal, et la demande du marché dépasse la capacité de production actuelle.

## Étape 6. Affiner, améliorer et renouveler les produits

Même si le processus de planification a été bon et exhaustif, il est vraisemblable que les PMEFS remarqueront encore des inefficacités ou des aspects pouvant être améliorés une fois qu'elles lanceront véritablement la production. Encouragez-les à rester à l'affût d'opportunités de réduction des coûts (sans oublier la nécessité de maintenir la qualité) et/ou d'augmentation de la productivité, par exemple en étudiant les lieux de travail et en introduisant des mesures permettant de gagner du temps et d'économiser de l'argent. Si une PMEFS prend conscience de domaines problématiques mais n'a pas de réponses immédiates, voyez si elle peut faire des essais sans perturber complètement la production. Essayez les solutions potentielles à petite échelle avant de les introduire de façon systématique dans l'ensemble de l'entreprise. N'oubliez pas que la plupart des produits ont un cycle de vie limité, à la fin duquel les ventes commencent à diminuer et la production devient progressivement moins rentable jusqu'à ne plus être viable. Prévoyez que c'est ce qui arrivera à ce produit-ci et suivez l'évolution des marchés du secteur de l'industrie de très près. Commencez à rassembler des idées pour insuffler à un ancien produit un nouveau souffle le moment venu (voir l'Encadré 45).

### 11.3 Conseils utiles

- Les entreprises forestières sont complètement tributaires d'un approvisionnement sûr et adéquat en matières premières, donc il faut faire attention aux chaînes d'approvisionnement en matières premières avant d'envisager d'ajouter de la valeur aux produits. Il faut parfois plusieurs fournisseurs différents pour créer assez de volume pour une unité de transformation.
- Dans la mesure du possible, travaillez avec des organismes existants crédibles et des groupements organisés au niveau communautaire au lieu de créer de nouveaux groupes. Les populations rurales n'ont souvent pas le temps d'assister à d'interminables réunions.
- Ces choses prennent toujours plus de temps que vous ne l'imaginez – il n'est pas rare que les nouveaux PFNL prennent entre cinq et quinze ans pour passer du stade de matières premières aux marchés internationaux. En tant qu'organisme de facilitation, veillez à vous doter d'un plan qui vous permettra de travailler en dehors des calendriers normaux des projets financés par les bailleurs de fonds. Veillez à ce que les partenaires commerciaux puissent survivre durant les deux ou trois années qui peuvent s'écouler avant qu'ils ne voient des ventes considérables pour un nouveau produit.
- Tentez d'organiser des fédérations nationales ou régionales (p. ex. associations commerciales) pour conférer un axe central au financement par des bailleurs de fonds. Les entités de ce type peuvent fournir l'élan requis pour combler les failles entre les phases successives du financement par des bailleurs.
- Ne reprochez pas aux partenaires commerciaux en aval de faire des bénéfices – s'ils ne gagnent pas d'argent, la PMEFS ciblée n'en gagnera pas non plus et

## Encadré 45. L'importance de l'élaboration de normes de qualité : le cas de Forest Wild Coffee en Éthiopie

Le café naturel sauvage pousse dans le sous-étage forestier des montagnes Bale, uniques sur le plan écologique, dans le sud-est de l'Éthiopie. On le trouve principalement dans deux *woredas* (districts) (Delo Mena et Harena Buluk) de la région. Le BERSMP, un programme mené en partenariat avec FARM Africa et SOS Sahel Éthiopie, a élaboré un programme afin de développer la capacité des producteurs communautaires de café dans la manutention post-récolte, de développer la marque, d'obtenir la certification de café sauvage, et d'améliorer le conditionnement et le marketing pour les marchés spécialisés régionaux, nationaux et internationaux.

Le programme avait comme but initial de travailler avec la communauté sur l'amélioration du café pour le marché international. On a fourni aux producteurs un équipement approprié et une formation en manutention post-récolte (cueillette, séchage, entreposage et transport) et des technologies appropriées, par exemple du treillis pour construire des lits de séchage du café. Le programme a aussi établi des liens entre l'Oromia Forest and Wildlife Enterprise (OFWE, l'organisme forestier gouvernemental officiel de la région) et les cultivateurs de café sous les auspices de coopératives conjointes de gestion forestière, établies pour assurer la gestion durable des forêts avec l'OFWE. Les tests en laboratoire menés par Union Coffee Roasters au Royaume-Uni ont indiqué que la qualité du café s'était améliorée de façon spectaculaire après la formation. Les notes officielles sur les résultats de la dégustation décrivaient le café amélioré comme étant doté d'une « acidité fruitée douce et subtile, avec un corps léger à moyen et des arômes et saveurs évoquant la cannelle et le chocolat ». Ce café a aussi été testé par l'Ethiopian Commodity Exchange et a reçu le grade le plus élevé.

L'étape suivante consistait à obtenir l'accès aux marchés spécialisés internationaux. Un consultant, Surendra Kotecha, a proposé la vente à la société italienne Sandalj Trading S.p.A. L'arrangement en vigueur actuellement est que les cultivateurs de café fournissent du café arrivé à maturité et de qualité à l'OFWE, qui achète ce café au prix fort (supérieur de 25 pour cent aux prix en cours au niveau local) pour impulser la qualité. L'OFWE vend ensuite ce café au grossiste italien au prix fort.

Ce projet a engendré une augmentation des revenus pour les responsables des forêts communautaires et une hausse des recettes de l'OFWE.

personne ne tirera parti du travail. Il vaut mieux détenir 25 pour cent d'une filière fonctionnelle que 100 pour cent d'une filière dysfonctionnelle.

11

- Le développement des produits n'est pas très utile s'il est effectué dans une situation de vase clos commercial. Tenez toujours compte des capacités des membres du personnel de la PME pour qu'il y ait au final un opérateur commercial clair pour faire avancer les débouchés commerciaux.
- Faites très attention à ne pas faire des promesses (aux producteurs ou aux acheteurs) que vous ne pourriez pas tenir car elles pourraient ternir votre réputation. Il est préférable de dire « je peux essayer » et de faire de votre mieux.
- Marchez avant d'essayer de courir. Les marchés informels locaux et nationaux sont souvent plus faciles d'accès, avec des coûts de marketing largement inférieurs. Ne les évitez pas en faveur de marchés d'exportation à moins qu'une PME ne soit obligée de le faire (p. ex. si le produit est trop cher pour les marchés locaux, ou si le marché local est trop petit).
- Prenez le temps de comprendre exactement ce que l'échelon fonctionnel suivant de la filière souhaite acheter. Par exemple, si une PME produit des huiles cosmétiques brutes, ces huiles devront être raffinées, uniformisées,

analysées, documentées, entreposées et expédiées dans des conditions sûres et en quantités standard vers des formulateurs/fabricants en aval aux moments voulus. Si la PMEF en question ne peut pas faire tout cela, elle devra accepter qu'un partenaire commercial applique une marge bénéficiaire comprise entre 100 et 400 pour cent pour le faire à sa place.

- N'encouragez pas les PMEF à « toujours tout vouloir faire seules » pour chaque stade du processus. Il est souvent préférable et meilleur marché pour la PMEF d'engager un tiers, comme un fabricant ou un agent de distribution, au lieu de perdre de vue son axe central et d'échouer dans son activité essentielle.
- Les marchés des nouveaux produits sont capricieux et peuvent changer très rapidement. Visez la diversification des produits pour réduire au minimum le risque de voir une PMEF se retrouver soudain avec un entrepôt plein d'un produit dont personne ne veut.
- Ne supposez pas que, juste parce qu'un processus s'est déroulé sans accroc une ou deux fois, il continuera ainsi. Encouragez les PMEF à rester vigilantes et à vérifier souvent la qualité pour pouvoir repérer les problèmes avant qu'ils ne deviennent graves.
- Soyez conscient du fait que les variations climatiques peuvent avoir des conséquences sérieuses pour la production. Prévoyez une disponibilité inférieure de matières premières suite à la sécheresse, par exemple, et informez-en les partenaires commerciaux et/ou les clients à temps, pour qu'ils puissent eux aussi planifier en conséquence.
- Encouragez les PMEF à prendre le temps d'essayer de nouveaux processus à petite échelle avant de se voir forcées par des considérations commerciales à les entreprendre à grande échelle sans avoir « répété ». Anticipez les problèmes qui peuvent surgir. Attendez-vous aussi à ce que des problèmes imprévus surviennent et prévoyez des ressources d'urgence pour y faire face.
- Montrez-vous souple et veillez à ce que les PMEF soient dotées des aptitudes et des ressources nécessaires pour répondre rapidement aux signaux du marché (ne permettez pas que le besoin de suivi et d'évaluation d'un bailleur de fonds vous lie à un ensemble rigide de cibles).
- Il y a de nombreuses manières d'aborder le développement des produits, selon le produit et le marché ciblé. En tant que facilitateur, faites preuve de créativité, d'originalité et utilisez votre jugement, au lieu de suivre des recettes toutes prêtes.

## 11.4 Informations complémentaires

Un cadre indépendant complet pour le développement des produits et la planification des activités a été préparé par la FAO :<sup>103</sup>

<http://www.fao.org/docrep/014/i2395f/i2395f00.pdf> (en français)

Un bon guide sur la planification des activités a été produit par l'ANSAB :<sup>104</sup>

<http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/3.-Business-Plan-Toolkit.pdf>

103. Lecup et Nicholsen, 2000.

104. ANSAB, 2010d.

# Module 12. Planification d'entreprise et facilitation des services de développement des entreprises

Élaboré par Duncan Macqueen

© Sophie Grouwels



12

Introduction d'une nouvelle technologie : une presse à huile au Burkina Faso



## 12.1 Objet

Cet outil décrit la manière dont les facilitateurs peuvent aider les petites entreprises forestières à transformer des activités ponctuelles en opérations commerciales bien planifiées. Il se base sur le cadre du développement des produits introduit dans le module précédent et décrit dans leurs grands traits les éléments fondamentaux de la planification d'entreprise, en aiguillant le lecteur vers des ressources plus avancées de prestataires de services à mesure que ces petites entreprises forestières évoluent.

## 12.2 Aperçu

### Étape 1. Évaluer la manière dont votre client et vous comprenez la planification d'entreprise

Comme on l'a fait remarquer auparavant, les PME/PMI peuvent aller (i) d'un grand nombre d'entreprises très petites, à faibles intrants et à faible rendement qui prolifèrent pour subvenir aux besoins des ménages (ii) à un petit nombre d'entreprises plus productives. Les compétences de gestion commerciale des personnes qui mènent ces entreprises varieront énormément selon le contexte et, pour apporter de vrais changements parmi ces entreprises au moyen d'une facilitation efficace, il faudra adopter une approche variée. Pour les premières, vous devrez peut-être faciliter un apprentissage très concret et orienté sur le terrain concernant les concepts fondamentaux relatifs aux entreprises (voir l'Encadré 46). Pour les entreprises plus productives, la planification et l'investissement (à la fois pour ajouter de la valeur et pour réduire les coûts) revêtent un caractère essentiel et habituel ; leurs besoins peuvent concerner l'amélioration des connaissances techniques spécialisées existantes en facilitant la consultation avec des professionnels spécialisés en marketing, finances ou gestion d'entreprise.

Pour prendre une décision éclairée sur le type de planification d'entreprise à faciliter, il faut bien connaître les domaines fondamentaux de la planification d'entreprise et mener des discussions franches avec les clients clés. Outre la lecture de documents de référence, nous vous recommandons d'organiser une réunion initiale d'une demi-journée avec vos entreprises cibles pour évaluer leur capacité de gestion commerciale et identifier des domaines particuliers dans lesquels elles nécessiteront éventuellement une formation. Durant la première partie de la réunion, vous pouvez examiner avec votre client la manière dont vous comprenez l'un et l'autre les points suivants (qui s'inspirent beaucoup d'un excellent guide de la FAO)<sup>105</sup>

12

- **Définitions de l'entreprise** – Vous pouvez adapter les définitions de base pour faire ressortir un certain nombre de points utiles lors du développement d'une entreprise. Par exemple, le fait de définir l'entreprise comme : « Une opération organisée, dotée d'une finalité et assidue, dans le cadre de laquelle les biens et les services sont échangés entre eux ou contre de l'argent sur la base de leur valeur perçue » peut faire ressortir des aspects importants, comme le besoin de *planification* (au lieu d'activités ponctuelles), *l'assiduité* (et non des personnes prises au piège de l'habitude), *l'organisation* (et non des personnes isolées ou dont les rôles se chevauchent) et l'importance de la *perception* des personnes au moment de déterminer la valeur.

105. Bonitatibus et Cook, 1998.

- **Aspects financiers de l'entreprise** – Comme on le fait remarquer dans le module précédent, il est absolument crucial de calculer le seuil de rentabilité d'une entreprise. Pour effectuer une planification financière complète, il faut avoir des connaissances sur trois aspects : où se trouve l'argent dans l'organisation (pour éviter le vol), combien de bénéfiques ou de pertes elle affiche (pour éviter la faillite), et combien d'argent disponible elle requiert pour poursuivre son activité (pour éviter les chèques refusés, les créanciers en colère et les usuriers prédateurs). Pour en arriver là, les entreprises ont besoin de maintenir de bons registres financiers qui doivent englober : (i) un bilan ; (ii) un compte de profits et pertes ; (iii) une analyse des mouvements de trésorerie. Même si l'entreprise n'est pas encore active, il est vital que l'entrepreneur potentiel puisse fournir une estimation éclairée des coûts intervenant dans un jeu de bilan, comptes de profits et pertes et de projections des mouvements de trésorerie. Ces aspects sont tout particulièrement importants si l'entreprise a besoin d'emprunter de l'argent à toute institution financière classique. Le guide de la FAO sur les petites ou microentreprises de groupe comporte des lignes directrices simples et utiles.<sup>106</sup>
  
- **Structure de l'entreprise** – Les entreprises peuvent être de types et de tailles très variés qui ne sont pas nécessairement appropriés pour leur activité centrale. Il est important d'avoir connaissance des différentes formes juridiques d'entreprises disponibles localement, comme par exemple :
  - fiduciaire ou fondation philanthropique
  - entreprise publique
  - exploitant individuel ou entreprise familiale
  - partenariat
  - association
  - coopérative
  - société à responsabilité limitée par garanties
  - société à responsabilité limitée par actions.

Ces différentes configurations comportent divers droits et responsabilités (p. ex. pour ce qui est des rapports financiers et de la fiscalité), ainsi que diverses structures de gestion et de contrôle/de propriété. Le pouvoir de prise de décision et de répartition des bénéfices sociaux et environnementaux pourrait considérablement affecter le comportement de l'entreprise.<sup>107</sup> Il convient de se renseigner d'avance et de s'informer sur les types de structure d'entreprise adoptés par les entreprises clientes (si c'est le cas) et pourquoi. De même, il est utile de connaître l'étendue du secteur informel et les raisons qui le sous-tendent.

- **Rôles au sein de l'entreprise** – Pour que les entreprises telles que décrites ci-dessus prospèrent, elles doivent réussir aux niveaux suivants : direction générale (gérant des activités) ; localisation ou approvisionnement en intrants (coordinateur de l'approvisionnement) ; agrégation, transformation, stockage et livraison (coordinateur de la production) ; marketing, vente et informations de marché (coordinateur du marketing) et tenue des registres (comptable). Il s'agit là des rôles de base dans une entreprise. Pour les exploitants individuels, cela représente un lourd fardeau, qui peut toutefois être allégé en formant une structure d'entreprise collective

106. Bonitatibus et Cook, 1998.

107. Boyd, 2005 ; Macqueen, 2006.

et en laissant les personnes endosser des rôles spécialisés. Mais dans des structures d'entreprises collectives ou communautaires, ce sont souvent des autorités démocratiques ou traditionnelles qui se chargent des devoirs de direction générale. Or, ces individus ne disposent pas forcément du meilleur éventail de compétences requises pour les directeurs généraux et ils peuvent être démis de leurs fonctions locales s'ils n'ont plus le soutien de la population. Il est essentiel pour une entreprise d'affecter dès le départ les bonnes personnes aux bons rôles.

- **Filières de l'entreprise** – Toute entreprise doit comprendre quelles sont les différentes activités nécessaires pour que le produit ou service choisi parvienne jusqu'au client. On appelle d'habitude ces ensembles d'activités liées entre elles une filière, qui peut être définie comme « les étapes du développement d'un produit pour lui ajouter de la valeur afin de lui conférer un avantage sur la concurrence. » Bien qu'il ne soit pas nécessaire pour une entreprise donnée de gérer la filière tout entière (elle peut travailler avec d'autres qui prennent en charge des ensembles précis d'activités), toute entreprise doit savoir comment les différentes activités seront traitées et quelle valeur sera ainsi ajoutée. Sur le plan conceptuel, il est utile pour les entreprises de ne pas raisonner uniquement en termes de filières linéaires mais également en termes de boucles. Par exemple, toute entreprise devra faire le lien entre les besoins des clients ou les informations de marché et la production, entre la production et la transformation, le conditionnement et la livraison (ce qu'on appelle ici « agrégation »), entre l'agrégation et le marketing, ce qui est à son tour de nouveau lié aux informations de marché. Renforcer les compétences de membres du personnel précis dans chacun de ces domaines est un bon moyen de développer l'entreprise.

#### **Encadré 46. Formation de base en gestion pour les nouvelles entreprises forestières publiques à Oromia, en Éthiopie**

En mai 2008, des partenaires de Forest Connect en Éthiopie ont organisé un cours de formation en gestion des entreprises forestières dans la ville de Goba, région d'Oromia, pour une quarantaine de participants, y compris les représentants de quatre nouvelles entreprises forestières publiques (EFP). Ces EFP jouissent d'une autonomie financière (et doivent donc réaliser des bénéfices), en plus d'afficher un engagement solide en faveur du développement communautaire.

La formation avait pour objectif de conférer aux participants les compétences nécessaires pour rédiger un plan d'entreprise. L'attention était délibérément axée sur la planification d'entreprise dans le cadre de partenariats avec les communautés (par exemple, les EFP se procurant du miel auprès des entreprises communautaires le fabriquant pour le transformer et le conditionner). La raison de cette approche était que de nombreuses nouvelles EFP n'avaient pas assez de ressources de bois issu de plantations pour réaliser des bénéfices et avaient donc besoin d'un autre moyen de générer des revenus. L'approche la plus logique consistait à ajouter de la valeur aux nombreuses entreprises de produits forestiers bien établies (par exemple le bois d'œuvre, le bois de feu, le bambou, la fabrication de meubles et la production de miel). Les EFP avaient besoin d'acquérir des compétences en planification d'entreprise pour parvenir à une valorisation intéressante pour tous les acteurs et passer progressivement à une utilisation durable et légale des ressources.

La première journée a introduit la notion d'« entreprises » et de leurs fonctions et rôles classiques. Les participants ont pris part à un exercice

sur le terrain, en se rendant au marché local pour observer les fonctions et les rôles des entreprises à l'œuvre. Chacun des participants a assumé un véritable rôle d'entreprise (par exemple gérant, coordinateur de la production, coordinateur du marketing et comptable) et a documenté la manière dont de vraies entreprises communautaires du marché de Goba s'acquittaient des fonctions centrales de l'entreprise, comme la production, l'agrégation, le marketing et l'information de marché. Les groupes ont produit des profils utiles d'entreprises produisant du bois de feu, des perches de bambou, des meubles en bois, du miel et des meubles en bambou.

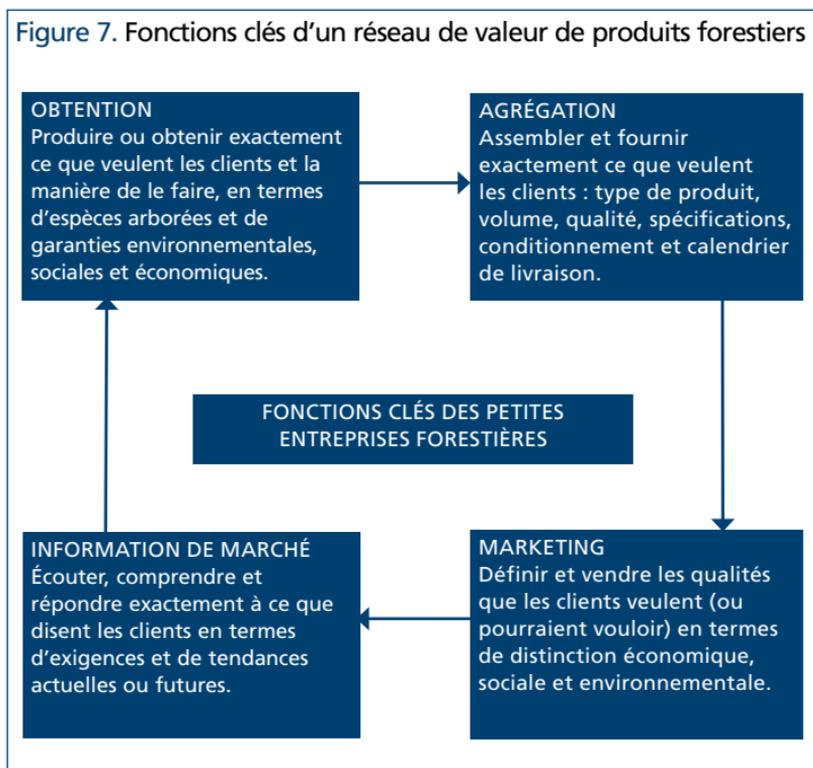
La deuxième journée a débuté par une session sur l'éthique commerciale (valeurs et principes) et les structures des entreprises (comment la structure d'une entreprise et ses relations avec d'autres groupes comme les communautés lui permettent de mettre ses valeurs et ses principes en pratique). Dans leurs groupes, les participants ont parlé de la manière dont une EFP pourrait contribuer à encourager les entreprises forestières communautaires identifiées lors de la visite sur le marché de la veille à adopter de nouvelles structures. Le but de cet exercice était d'examiner comment l'adhésion à une éthique commerciale peut contribuer à identifier des objectifs pour les entreprises, qui peuvent ensuite être atteints par l'intermédiaire de structures d'entreprises appropriées.

Les formateurs ont ensuite introduit les concepts de stratégie de marché, de concurrence et d'établissement des prix comme constituant l'axe de la planification d'entreprises. Les participants se sont penchés sur les concepts fondamentaux du marketing, y compris les 4 P : produire un Produit à un certain Prix et Promouvoir son Positionnement de manière à ce que les clients l'achètent. Les idées de base de la stratégie des marchés et de la théorie de la concurrence ont aussi été traitées. Chacun des groupes a été prié de mettre au point un programme de promotion destiné à être présenté par leur coordinateur du marketing (une affiche, ainsi qu'un exposé oral). Après un vote sur les affiches, des prix ont récompensé les efforts de la meilleure équipe.

La troisième journée a commencé par quelques exemples simples des documents de base que toute entreprise doit conserver : bilans, comptes de profits et pertes, et analyses des mouvements de trésorerie. Le groupe est revenu sur quelques éléments fondamentaux de la planification des opérations (opérations forestières de base), puis est passé aux principales étapes du développement d'une entreprise et à la manière dont le plan d'entreprise s'inscrit dans ces étapes. Les principaux piliers de la planification d'entreprise ont été présentés comme étant : (i) l'éthique, les objectifs et la structure de l'entreprise ; (ii) l'analyse et la planification des marchés ; (iii) la planification des opérations ; et (iv) les projections financières et la tenue de registres. Les formateurs ont distribué un modèle de plan d'entreprise et ont demandé aux participants d'en élaborer un. Tous les groupes ont fait de bons progrès, même si le temps disponible n'a pas permis de produire un plan final.

La session d'évaluation à la fin de la formation a suggéré que la formation et le travail de terrain ont semblé utiles à la plupart des participants. Presque tous ont eu le sentiment que le stage était trop court et certains souhaitaient recevoir une formation supplémentaire sur la cartographie à l'aide de systèmes d'information géographique (SIG), sur la gestion participative des forêts et le développement communautaire (domaine qui sera très important à mesure que les EFP tenteront de développer des partenariats commerciaux avec les communautés).

Figure 7. Fonctions clés d'un réseau de valeur de produits forestiers



- **Concurrence entre les entreprises** – La plupart des entreprises sont en concurrence pour attirer les clients et devraient se montrer précises sur la manière dont elles vont obtenir des clients pour leur produit ou leur service. Le choix des clients sera défini en fin de compte par l'avantage concurrentiel des entreprises, à savoir la supériorité dont jouit une entreprise lorsqu'elle est en mesure de fournir la même valeur que ses concurrents, mais à un prix plus bas, ou bien lorsqu'elle peut demander des prix plus élevés en fournissant une valeur supérieure au moyen de la différenciation. L'avantage concurrentiel peut être obtenu de différentes manières, que l'on peut se rappeler au moyen de l'abréviation pratique des 4P :
  - **Produit** – offrir un produit que les personnes veulent
  - **Prix** – vendre à un prix que les clients accepteront
  - **Promotion** – attirer efficacement l'attention de vos clients sur ce produit
  - **Positionnement** – rendre le produit accessible aux clients qui l'achèteront.
- **Stratégie commerciale ou stratégie de marketing** – Une fois qu'elle comprend bien son avantage concurrentiel, une entreprise devrait savoir comment le conserver, c.-à-d. quelle stratégie de marketing elle emploiera pour rester devant ses concurrents. Un membre de l'entreprise devrait faire quelques études de marché pour déterminer ce que veulent les clients. La stratégie de marché de l'entreprise consistera peut-être simplement à promouvoir le produit parmi un nombre plus important de clients sur un marché existant, à modifier le produit pour qu'il se vende mieux sur ce marché existant, à trouver de nouveaux marchés pour vendre un produit existant, ou à vendre un nouveau produit sur un nouveau marché.

		Produit	
		Actuel	Nouveau
Marché	Actuel	Pénétration du marché – Promouvoir votre produit existant auprès d'un plus grand nombre de clients sur votre marché existant.	Développement de produits – Développer de nouveaux produits ou un nouveau conditionnement pour les produits.
	Nouveau	Développement des marchés – Positionner votre produit existant pour le vendre sur de nouveaux marchés.	Diversification – En plus de ce que vous produisez déjà, tentez de produire quelque chose de nouveau.

- **Plan d'entreprise** (voir aussi le Module 11, Étape 4) – L'essence de la planification d'entreprise consiste à combiner tous les éléments décrits ci-dessus en un ensemble logique. La rédaction du plan d'entreprise est une bonne manière de vérifier qu'une entreprise a bien réfléchi à ses opérations. Comme on le montre ci-après, il y a un certain nombre d'éléments clés dans un plan d'entreprise, qui ont chacun une finalité :
  - vue d'ensemble (propriétaire de l'entreprise, nom, adresse, description du produit et objectifs de l'entreprise)
  - structure organisationnelle (forme de l'entreprise et qui fait quoi)
  - stratégie de marché (analyse de la concurrence sur la base du produit, du prix, de la promotion et du positionnement)
  - opérations de l'entreprise (activités de production, transformation et transport)
  - plan financier (investissements et bilan, compte de profits et pertes, flux de trésorerie)
  - conclusions (l'entreprise est-elle viable ?).

Comme on le remarque plus haut, la rédaction d'un plan d'entreprise en collaboration peut rapidement transformer l'assurance et la capacité des entrepreneurs locaux. Il existe des guides utiles sur la production d'un plan d'entreprise que vous pouvez facilement adapter et suivre.<sup>108</sup> Ce n'est qu'une fois que vous aurez achevé un plan avec vos PMEF clientes qu'il vaudra la peine d'identifier des services de développement des entreprises précis (en gardant à l'esprit qu'il est peu probable que ces services soient gratuits).

12

## Étape 2. Prioriser le type de renforcement des capacités qui s'impose le plus

Une fois que vous aurez discuté ensemble des principaux aspects de la planification d'entreprise (de préférence, en essayant de rédiger un plan d'entreprise préliminaire), vous pourrez mener des exercices en vue d'identifier et de prioriser les domaines dans lesquels les entreprises veulent une formation et un renforcement des capacités. Par exemple, en tant que facilitateur, vous pourriez organiser un simple scrutin. Demandez aux participants de noter sur des fiches séparées ce qui constitue, selon eux, les principaux éléments de la planification d'entreprise. Demandez-leur d'ordonner ces fiches en groupes d'idées analogues et donnez un titre à chaque groupe. Recensez ces titres sur le côté gauche d'une grande feuille de papier. Chaque participant vote alors

108. Bonitatibus et Cook, 1998 ; ANSAB, 2010d.

(chaque vote est enregistré comme une croix si la feuille est affichée sur le mur ou au moyen de cailloux ou de graines si la feuille se trouve par terre) pour indiquer les domaines dans lesquels ils estiment avoir besoin d'une formation. Autrement, vous pourriez mener cet exercice sous forme de jeu, comme une mise aux enchères de formations commerciales.<sup>109</sup> Identifiez les domaines clés de planification d'entreprise comme auparavant, mais cette fois notez les titres des groupes sur des fiches. Divisez les participants en 3 à 5 équipes et remettez à chacune des équipes 100 crédits pour faire une offre pour une formation liée à ces titres. Mettez les fiches aux enchères. Chaque équipe tente de se procurer un ou plusieurs types de formation souhaités par ses membres. Le plus offrant gagne la fiche portant le titre, mais doit ensuite déduire le coût de cette fiche des 100 crédits initiaux, pour pouvoir faire une offre sur la rubrique suivante. Veillez à consigner le coût de chaque titre pour traduire l'importance perçue de la formation dans ce domaine.

### Étape 3. Organiser des sessions de formation avec des prestataires de services de développement des entreprises appropriés

Il est presque certain qu'il y aura des formateurs locaux en mesure de dispenser une formation en gestion des entreprises. Ces formateurs peuvent être utiles, non seulement sur le plan de la planification d'entreprise, mais aussi durant la phase de mise en œuvre de l'entreprise (le Module 7 décrit comment étalonner les prestataires de services pour évaluer qui propose les meilleurs services par rapport aux coûts). Il y a deux éléments importants que vous devriez prendre en compte en tant que facilitateur : la demande du marché et l'offre du marché. Pour déterminer la demande du marché, il faut travailler avec les entreprises cibles pour les aider à identifier leur *besoin* de formation en gestion – les convaincre de la valeur ajoutée que cela conférerait à leur entreprise et générer ainsi leur *bonne disposition à payer*. Pour ce qui est de l'offre du marché, il s'agit de convaincre des prestataires de services existants ou embryonnaires qu'il vaut la peine de mettre au point des supports de formation pour un public de PMEF. En fin de compte, tout dépend de la possibilité d'organiser les entreprises cibles à une échelle suffisante pour inciter les prestataires de services à *vouloir proposer ces services*.

S'il ne s'avère pas possible de parvenir à un accord commercial qui profite tant aux entreprises qu'aux prestataires de services, il est important d'analyser où réside le problème. Y a-t-il trop peu d'entreprises pour que la formation soit rentable ? Ou bien les entreprises ne sont-elles pas convaincues qu'elles en auraient pour leur argent avec cette formation ? Ou encore ont-elles des problèmes de trésorerie qui pourraient requérir des économies à plus long terme pour payer la formation ? Dans ces cas, il vous faudra peut-être subventionner le coût de la formation. Si le problème réside dans la disponibilité insuffisante de prestataires de services aux entreprises, vous devrez peut-être subventionner ou payer des experts externes pour former les prestataires de services embryonnaires.

12

109. O' Hara, 2007.

## Étape 4. Créer une demande de formation en gestion là où elle n'existe pas

Les jeunes entreprises peuvent ne pas savoir pourquoi elles ont besoin d'une formation commerciale. En tant que facilitateur, vous pouvez travailler avec une entreprise ou (de préférence) un groupe d'entreprises pour leur montrer comment de meilleures compétences de gestion des entreprises peuvent accroître considérablement les bénéfices. Par exemple, au Burkina Faso, l'équipe de Tree Aid, partenaire de Forest Connect, a remarqué que les prix de certains produits variaient en fonction de la saison. En entreposant et en retardant la vente de certains produits, elle a pu montrer le surplus d'argent que les producteurs pouvaient gagner. La présentation des avantages d'une planification élémentaire d'entreprise peut aboutir à un intérêt accru dans une formation supplémentaire en gestion.

## Étape 5. Créer une offre de services de développement des entreprises là où il n'y en a pas

S'il n'existe pas de formateurs locaux, il peut s'avérer nécessaire d'identifier et de négocier avec des organisations locales de formation potentielles puis de fournir un expert externe pour former les formateurs. Par exemple, dans plusieurs communautés productrices d'objets artisanaux amérindiens au Guyana, il n'y avait pas de consultants disponibles au niveau national en conception de modèles. Le fait d'engager des consultants externes a permis à l'organisme de facilitation et aux groupes locaux de participer à une formation en conception, qui a ensuite été transmise à d'autres membres qui n'avaient pas été en mesure d'assister aux ateliers de formation.

### 12.3 Conseils utiles

- Prenez le temps d'apprendre à connaître les entreprises clientes avec lesquelles vous travaillez. Mieux vous comprendrez leur niveau de compétence, plus vous aurez de chances de les relier à une formation utile.
- Dans des situations plus élémentaires de formation en gestion, il peut être utile d'examiner le degré de connaissances commerciales au moyen de travaux sur le terrain ; par exemple en conduisant les chefs d'entreprises sur des marchés pour parler des filières, des structures des entreprises et de la concurrence ou en organisant un concours pour commercialiser un produit.
- Introduisez le concept de l'innovation constante. Refusez l'idée qu'une personne n'a plus besoin de formation : il y a toujours moyen d'innover dans la manière de faire des affaires.



Discussions sur la structure d'entreprise avec une entreprise de grumes de teck à Java

## 12.4 Informations complémentaires

Une excellente présentation initiale des entreprises de groupe et des types de compétences qu'elles ont besoin de maîtriser a été produite par la FAO :<sup>110</sup>  
<http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/cooperation/cooperation-details/en/?srec=10698&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer>  
(version française disponible à partir de ce lien)

Le Centre d'apprentissage de finance rurale a produit une série de guides d'enseignements sur le développement des entreprises, destinés aux ONG et aux autres organisations (y compris les services gouvernementaux) ayant pour mandat de promouvoir la génération de revenus ou les micro-entreprises parmi les personnes pauvres :<sup>111</sup>  
[http://www.ruralfinance.org/training/guides-for-trainers/entreprise-development/en/?no\\_cache=1](http://www.ruralfinance.org/training/guides-for-trainers/entreprise-development/en/?no_cache=1)

Pour les communautés rurales, des guides sous forme d'affiches ont été produits pour présenter les éléments (pour la plupart financiers) de la planification d'entreprise :<sup>112</sup>  
[http://www.ruralfinance.org/training/training-tools/training-tools-details/ru/?no\\_cache=1&srec=11758&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTAxNDg%3D](http://www.ruralfinance.org/training/training-tools/training-tools-details/ru/?no_cache=1&srec=11758&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTAxNDg%3D)

Une boîte à outils importante a été mise au point sous le titre « Analyse et Développement des Marchés » qui aide les facilitateurs et les entreprises à franchir les différentes étapes de la planification d'entreprise :<sup>113</sup>  
<http://www.fao.org/docrep/014/i2395f/i2395f00.pdf> (en français)

On trouvera un exemple concret d'atelier de formation préliminaire en gestion d'entreprises sur le site web de l'IIED :<sup>114</sup>  
[http://api.ning.com/files/ukLt6ybCLpIHxyHepIPbmfIjO4cmFA081-RuWAC3h9UI103jeeYT4F3W7j5H5zl78iwgPuxiOz46lwGyD5oNxe\\*ouGq9SHUN/ReportGobaBusinessTraining3.pdf](http://api.ning.com/files/ukLt6ybCLpIHxyHepIPbmfIjO4cmFA081-RuWAC3h9UI103jeeYT4F3W7j5H5zl78iwgPuxiOz46lwGyD5oNxe*ouGq9SHUN/ReportGobaBusinessTraining3.pdf)

110. Bonitatibus et Cook, 1998.

111. Rural Finance Learning Centre, 2009a ; basé sur Harper, 1996.

112. Heney, 2004.

113. Lecup et Nichol森, 2000 ; 2006.

114. Macqueen, 2008a.

# Module 13. Planification financière et facilitation de services financiers

Élaboré par Jennifer Heney

© Duncan Macqueen



Évaluation des possibilités de protection des bassins versants dans les Caraïbes



## 13.1 Objet

Cet outil traite de la viabilité financière et décrit la manière dont les facilitateurs peuvent aider les petites entreprises forestières à améliorer leur gestion financière et à se procurer les services financiers nécessaires. Il présente les éléments fondamentaux de la planification financière et aiguille le lecteur vers des ressources plus avancées de prestataires de services à mesure que ces petites entreprises forestières évoluent.

## 13.2 Aperçu

### Étape 1. Se familiariser avec la nature de l'entreprise et la réalité financière du micro-entrepreneur

Il est crucial que le personnel qui intervient au moment de conseiller et de promouvoir le développement de petites entreprises forestières soit conscient des défis auxquels se heurtent les ménages ruraux pour ce qui est de la gestion de l'argent.<sup>115</sup> Les stratégies rurales relatives aux moyens de subsistance sont souvent complexes et englobent des activités rémunératrices et de subsistance diverses. Les flux monétaires sont irréguliers et il est souvent difficile pour les gens de gérer leur argent. L'épargne est essentielle et les emprunts, qui ne sont que l'utilisation anticipée d'économies futures, sont souvent nécessaires pour surmonter les déficits temporaires. L'investissement de temps, d'énergie et de ressources dans une nouvelle entreprise, ou de nouvelles méthodes dans une entreprise existante, constitue un risque supplémentaire et exerce une pression de plus sur la trésorerie. Une planification minutieuse réduit certainement le risque, mais ce n'est pas quelque chose que les petits entrepreneurs ruraux ont l'habitude de faire. Vous devez comprendre toutes ces questions pour pouvoir les aider à acquérir l'assurance et la capacité nécessaires pour analyser leurs situations financières respectives et préparer eux-mêmes leurs budgets.<sup>116</sup>

- Les facilitateurs doivent être en mesure de comprendre et d'expliquer aux autres comment construire des projections de trésorerie simples, calculer la rentabilité des entreprises et interpréter des bilans.
- Toute formation devrait englober des occasions d'interroger des ménages et des personnes qui gèrent de petites entreprises concernant leur situation financière et de s'entraîner à préparer des comptes simples et des plans de trésorerie à partir des données recueillies.

### Étape 2. Recenser et examiner l'éventail et la variété des services financiers disponibles dans votre zone cible

Les prestataires de services financiers aident les gens à gérer leur argent. Les gens ont besoin de lieux où ils peuvent garder leurs économies en sécurité et ils peuvent avoir besoin d'emprunter de l'argent pour pallier un manque de liquidités. La plupart des gens se tournent vers des membres de leur famille, des amis et des voisins pour surmonter leurs problèmes d'argent. À défaut, des prêts ou des paiements différés peuvent souvent être négociés auprès de propriétaires fonciers, de négociants, de commerçants, de prêteurs, de fournisseurs d'intrants ou de transformateurs. Tous ces prêts sont assortis d'un taux d'intérêt et de modalités formelles ou informelles de remboursement. À certains endroits, les associations d'épargne et de crédit renouvelables ont évolué pour aider les personnes à accumuler des sommes d'argent. Les prêteurs sur gages peuvent être disponibles pour proposer des prêts garantis par des

13

115. Bonatibus et Cook, 1995 ; Harper, 1996 ; Rural Finance Learning Centre, 2009a.

116. Voir Rutherford, 2001 ; Herrerias et Hernandez, 1998 ; Rural Finance Learning Centre, 2009b.

articles de valeur, en particulier des bijoux. Les organisations formelles, comme les coopératives et les caisses de crédit dûment constituées/immatriculées ainsi que les banques commerciales, proposent en général des services de dépôt et de crédit. Elles sont susceptibles d'avoir un certain nombre de produits à proposer, chacun assorti de conditions et de frais différents. Les bureaux de poste peuvent proposer des comptes épargne et certaines ONG et institutions de microfinancement proposent des crédits. Les organisations qui offrent des services de microfinancement encouragent souvent les personnes à former des groupes d'entraide pour collecter et gérer les économies des membres. Pour examiner la gamme de services financiers disponibles dans votre zone, ces points sont importants :

- Enregistrez l'emplacement géographique des principaux prestataires de services et les types de produits disponibles. Les gens disent souvent qu'il n'y a aucune source de crédit, mais cette affirmation mérite une analyse minutieuse ; les paiements différés (c.-à-d. le crédit à court terme) entre différents acteurs de la filière sont souvent négligés.
- Interrogez des ménages pour révéler la mesure des sources informelles de crédit et l'existence de clubs d'épargne et d'associations d'épargne et de crédit renouvelables (ROSCA).
- Examinez de près les modalités des prêts proposés par les organisations et entreprises formelles et semi-formelles pour déterminer les montants maximums et minimums, les modalités de remboursement, les taux d'intérêt et les conditions particulières (p. ex. concernant l'objet, les apports initiaux, les frais d'administration).

### Étape 3. Introduire des systèmes pour aider les personnes participant à des petites entreprises forestières à apprendre les rudiments de la gestion et de la planification financières

Les discussions en groupe constituent le meilleur moyen d'encourager les gens à réfléchir à la planification financière et à la façon dont ils vont améliorer ou développer une entreprise commerciale. Si vous formez des groupes pour améliorer la participation aux filières, il peut s'agir d'une bonne occasion d'introduire le sujet de la planification financière et de la comptabilité (voir l'Encadré 47). Dans la négative, des groupes peuvent être formés en suivant la méthode des champs-écoles paysans ou des cercles d'étude (voir les informations complémentaires à la fin de ce module).

Ces groupes doivent être volontaires et motivés pour en apprendre plus sur la gestion de l'argent, autrement l'exercice sera vain. Si les gens ne sont pas motivés à développer une entreprise à but commercial, les exercices de ce type (calcul des mouvements de trésorerie, estimation de la rentabilité ou décision de la quantité de capital pouvant être empruntée sans risque excessif) ne justifient probablement pas non plus l'effort requis. Les entreprises collectives sont notoirement difficiles à gérer efficacement à cause de la dissémination horizontale du pouvoir de prise de décisions et, dans ces cas, il est essentiel d'apprendre les aspects fondamentaux de la gestion financière. En tant que facilitateur, vous devrez avoir suivi la formation adéquate et être capable de communiquer les concepts financiers aux personnes en termes simples. Pour résumer :

- Identifiez les occasions de discussion et d'apprentissage en groupe qui permettent d'expliquer les concepts de la gestion financière aux participants.
- Veillez à ce que les concepts soient pertinents et utiles sur le plan pratique pour les participants.

#### Encadré 47. Améliorer les compétences de planification financière

SEWA Bank a constaté que des services de conseil financier sont essentiels pour que ses clients obtiennent des avantages à long terme. Des compétences améliorées de planification financière aboutissent à une prise de décisions plus judicieuse et plus durable. La banque dispense à des conseillers financiers au niveau de la base populaire et à des spécialistes des connaissances financières une formation dans différents aspects de la planification financière, de manière à ce qu'ils puissent aider des travailleuses à acquérir une discipline financière robuste. SEWA Bank a constaté que la rigueur financière acquise par le biais des conseils financiers aide ses clientes à satisfaire les exigences futures, leur confère un sentiment de sécurité et d'indépendance économique et les encourage à planifier pour l'avenir. Pour en savoir plus, consultez le site web :

<http://www.sewabank.com/financial-counseling-campaign.htm>

#### Étape 4. Tenter d'établir des centres d'information qui soient des sources de renseignements sur les services financiers

Vous constaterez peut-être que les petits entrepreneurs ruraux rechignent à s'adresser aux institutions financières formelles et, par conséquent, passent à côté des services que fournissent ces dernières, comme les comptes courants, les découverts, les prêts à durée déterminée, les virements d'argent ou les comptes sur livret. La source du problème peut résider dans les barrières d'ordre culturel ou liées à l'analphabétisme (lesquelles touchent particulièrement les femmes).

En tant que facilitateur, vous pouvez aider vos clients en réfléchissant avec soin au meilleur type d'institution financière avec laquelle promouvoir le dialogue ; les prestataires de services financiers appartenant aux membres, comme les coopératives financières ou les caisses d'épargne et de crédit, ont en général un plus grand engagement à éduquer leurs membres dans l'utilisation de leurs services. Les prestataires de services de microfinancement engagés sur le plan social peuvent aussi avoir de bonnes pratiques concernant les conseils aux clients. Parmi les autres mesures utiles que vous pouvez prendre figurent les suivantes :

- Utilisez l'inventaire des produits et services financiers disponibles pour créer de simples prospectus, affiches et documents de référence dans la langue locale destinés à être utilisés dans des groupes de discussion et à être distribués à travers des centres de documentation locaux.
- Au besoin, aidez les associations d'entreprises ou les groupes d'étude à mettre sur pied une formation d'alphabétisation.
- Encouragez les institutions financières à être plus accessibles aux clients et à participer à des réunions d'information avec des clients potentiels.
- Contribuez à l'organisation de visites et de discussions avec des membres du personnel de banques ou d'autres institutions financières pour des groupes et des particuliers.

## Étape 5. Encourager les institutions financières à adopter une approche à l'écoute des clients

Concentrez-vous sur les institutions qui souhaitent étendre leur travail de proximité dans les zones rurales, et aux entreprises forestières en particulier, et veillez à ce que leurs produits et services soient appropriés pour vos clients. Nombre d'institutions financières ont des modalités de prêts et des conditions de remboursement très rigides qui peuvent ne pas correspondre aux exigences des entreprises commerciales rurales, tandis que les méthodologies de microfinancement peuvent ne pas être adaptées aux situations des micro-entreprises de plus grande envergure. Il peut y avoir un accent excessif sur le crédit et une attention insuffisante accordée à l'importance des produits d'épargne et d'assurance. Les institutions financières peuvent avoir besoin d'être encouragées à adopter une approche de leur activité plus à l'écoute de leurs clients. Pour ce qui est des procédures de prêt, les institutions devront peut-être prendre en compte les aspects suivants :

- Ajuster les modalités et les conditions des prêts pour tenir compte des cycles de production plus longs, des flux monétaires cycliques et des besoins d'investissement en capital.
- Relier les échéanciers de remboursement au cash-flow total des ménages et non au rendement précis d'une entreprise, ce qui améliore les perspectives de recouvrement.
- Veiller à ce que les responsables des prêts aient des connaissances techniques suffisantes sur les systèmes de production pour évaluer les demandes de prêts et identifier rapidement les problèmes éventuels.
- Il y a souvent une valeur considérable dans l'établissement de liens entre la prestation de services financiers et les conseils de gestion, lesquels peuvent être fournis par des organisations partenaires ou une section de l'institution financière. Par exemple, les institutions financières peuvent être en mesure de fournir des conseils sur une planification d'entreprise solide.

## Étape 6. Aider les institutions financières à réduire leurs coûts et les risques liés à l'octroi de prêts à des petits clients situés dans des zones isolées

Le travail de proximité mené par les institutions dans les zones isolées peut être onéreux en termes de personnel et de locaux administratifs, et le fait de prêter de petites sommes à des entrepreneurs peu expérimentés est considéré comme risqué. Il existe des stratégies permettant de surmonter ces limites, par exemple l'utilisation de systèmes informatiques pour rationaliser les procédures, le partage des locaux avec d'autres organisations pour réduire les frais généraux, le recours aux organisations qui travaillent déjà dans des zones isolées en tant qu'agents et l'introduction d'un indice de solvabilité. Du point de vue du client, l'utilisation de technologies comme les téléphones portables constitue une façon de réduire les coûts de transaction.

Les mécanismes de garantie constituent un moyen d'encourager les banques à accorder des prêts à des secteurs économiques potentiellement risqués, comme les petites entreprises. Des fonds de garantie peuvent être mis sur pied par des organismes privés ou par un gouvernement et servent à verser à la banque prêteuse un pourcentage convenu des pertes encourues sur des prêts garantis. Cette « assurance » réduit le risque pour la banque, ce qui lui permet de prêter à des emprunteurs qui, à eux seuls, n'auraient pas un nantissement ou une réputation suffisants pour pouvoir accéder à un prêt

bancaire. Cependant, en tant que facilitateur, vous devez avoir conscience de certaines situations auxquelles peuvent mener des fonds garantis si les emprunteurs confondent les prêts avec de l'« argent de projet », et qui peuvent entraîner une réduction des remboursements des prêts (et dissuader les prêteurs d'accorder de tels prêts). Il peut être possible d'aborder la question du nantissement, p. ex. en promouvant l'octroi de titres fonciers légaux qui peuvent être utilisés comme nantissement ou en facilitant l'utilisation de biens alternatifs comme les stocks de bois d'œuvre conservés dans des entrepôts ou les machines. Pour résumer :

- Encouragez les institutions financières à entreprendre des exercices de planification stratégique pour analyser leurs coûts et élaborer des approches pour l'extension des services aux entreprises forestières.
- Évaluez les avantages et les inconvénients d'un programme de garantie des prêts dans la zone dans laquelle vous travaillez et favorisez-en l'introduction s'il semble approprié.
- Facilitez l'innovation et la souplesse dans l'utilisation du nantissement et tentez de faire modifier les lois au besoin.

## **Étape 7. Faciliter le développement de filières pour les entreprises forestières et aider les petits producteurs à remporter des marchés pour accroître leur accès aux services financiers**

Les négociants, les transformateurs, les fournisseurs d'intrants et les exportateurs peuvent être des prestataires très importants de services financiers aux petites entreprises rurales, en particulier de crédit, qui est souvent disponible dans le cadre de transactions de fourniture d'intrants et d'achat de produits. De plus, les entreprises dotées de contrats pour leur production, individuellement ou par l'intermédiaire d'associations, ont un meilleur potentiel de remboursement et sont donc des clients plus attractifs pour les banques et autres institutions financières. Encouragez les contacts entre les acteurs de la filière et contribuez à faciliter des réunions pour discuter des sortes de services financiers que les acheteurs pourraient proposer et qui pourraient par ailleurs améliorer la qualité et la fiabilité de l'approvisionnement pour ces acheteurs – ce qui pourrait donner lieu à de nouveaux accords et arrangements contractuels.

## **Étape 8. Lorsqu'il n'y a pas de services financiers accessibles, encouragez le développement de groupes d'entraide d'épargne et de prêts**

La mise en place de fonds de prêts ad hoc ne constitue pas en général une manière durable de fournir des services financiers dans des zones où il n'y a pas suffisamment d'autres prestataires de services. Les groupes d'entraide qui accordent des prêts à leurs membres ont remporté un succès bien plus marqué. Ces groupes peuvent évoluer au fil du temps pour se transformer en coopératives financières dûment constituées/immatriculées ou nouer des liens avec des banques ou d'autres institutions financières afin d'accroître les ressources à leur disposition (voir les Encadrés 48 et 49).

Il existe un certain nombre de stratégies différentes pour organiser et aider des groupes de ce type à s'établir. L'une des meilleures est le modèle des Associations villageoises d'épargne et de crédit, qui a été introduit dans plus de 20 pays, et qui s'est avéré très pratique et bien adapté aux besoins des populations.

Si un groupe d'épargne espère se développer et fournir des services financiers à un grand nombre de personnes sur une base permanente, la caisse d'épargne et de crédit ou le modèle de coopérative financière constitue la meilleure structure à long terme.

Pour résumer :

- Décidez de la stratégie qui est appropriée pour votre situation et présentez-en l'idée aux personnes avec prudence, sans force ni encouragement excessifs.
- Veillez à ce que des facilitateurs qui connaissent bien la méthodologie fournissent des conseils appropriés.
- Créez un système d'autogestion véritable par les membres du groupe.

### Encadré 48. Appui aux groupes féminins de crédit et d'épargne en Éthiopie

Les femmes sont souvent ignorées dans le cadre des programmes de développement d'entreprises et de conservation dans les zones rurales de l'Éthiopie. Bale Eco-region Sustainable Management Programme (BERSMP), partenaire de Forest Connect, est un programme mené dans le cadre d'un partenariat par FARM Africa et SOS Sahel Éthiopie qui cherche à assurer l'intégration du genre dans toutes ses activités, en apportant un soutien aux femmes dans différents domaines d'entreprises commerciales, comme le commerce du café et du miel, la production de poêles à faible consommation de combustible, la production de miel dans les jardins familiaux et le développement de jeunes plants.

Un élément clé de ces programmes a été le développement de 12 coopératives de crédit et d'épargne administrées par et pour les femmes, établies sous la tutelle de Coopératives de cogestion forestière (Joint Forest Management Cooperatives). Ce programme a fourni des subventions pour appuyer les coopératives et favoriser le développement de leurs entreprises. La plupart des entreprises coopératives se consacrent au commerce du café et du miel. Elles achètent du café et du miel à des membres de la communauté, qu'elles revendent à l'Oromia Forest and Wildlife Enterprise (OFWE, l'autorité gouvernementale) ou sur le marché local. L'OFWE vend le miel au niveau national à une entreprise privée (ECOPIA), lors d'expositions et dans des bazars. Il faut de l'argent pour acheter l'équipement nécessaire pour améliorer la qualité du miel et du café.

En 2009, le programme a offert une subvention de 40 000 birrs éthiopiens (ETB) (2 316 USD) pour appuyer deux groupes de femmes organisées dans les kebeles de Kumbi (85 femmes) et Shawe (84 femmes), dans le woreda de Harana Buluk. Les coopératives ont versé l'argent de cette subvention à leurs membres sur une base de crédit avec intérêts et en utilisant la subvention comme fonds renouvelable. Un troisième cycle de service de crédit a été fourni aux membres qui n'y avaient pas eu accès précédemment.

Le capital actuel des coopératives a atteint 62 000 ETB (3 590 USD) à la banque et un total de 136 femmes membres ont eu accès au service de crédit dans les deux kebeles. Les 88 femmes qui avaient précédemment accédé au service de crédit ont un fonds de roulement total de plus de 100 000 ETB (5 790 USD) à leur disposition après avoir remboursé le prêt à la coopérative.

### Encadré 49. Élaboration d'un programme de crédit renouvelable pour développer l'écotourisme au Guyana

Un partenaire de Forest Connect, le Conseil de développement du district de Rupununi-Nord (North Rupununi District Development Board – NRDDDB), a tenté de créer des emplois et des revenus en promouvant la beauté et la biodiversité de la région, ainsi que la culture traditionnelle du peuple autochtone makushi. L'une des communautés, Surama, avait testé le terrain en développant des services d'écotourisme et avait remporté un certain succès. En conséquence, le NRDDDB a établi un micro-fonds renouvelable pour le tourisme destiné aux nouvelles entreprises communautaires. Il a lié ce micro-fonds renouvelable à une formation dispensée aux entreprises de tourisme existantes de la zone et au développement de produits – attirant ainsi des apports de bailleurs de fonds. Pour aider encore les bénéficiaires du micro-fonds, le NRDDDB s'est efforcé de commercialiser cette initiative touristique à l'échelle internationale, dans le cadre d'un partenariat avec le gouvernement du Guyana et le secteur privé.

Surama est désormais reconnue comme un succès, 90 pour cent ou plus des villageois tirant quelque revenu du tourisme. Le système de micro-fonds renouvelable a contribué à catalyser d'autres produits de faible volume et de valeur élevée pour le marché. Le NRDDDB a contribué à établir un réseau de pavillons touristiques privés et communautaires, de sites, de circuits et de produits avec des services et des avantages communs. En plus de fournir des emplois directs, le patrimoine des villages s'est accru, leur culture et leur héritage ont été revalorisés, préservés et transférés à la génération suivante (par exemple danses et mets traditionnels, etc.). De plus, la biodiversité de la zone est maintenant protégée ; la marque identitaire combinée « nature » plus « héritage » est ce qui, selon la communauté, a attiré les touristes. En conséquence, il y a maintenant un espoir que les valeurs ayant trait à la conservation puissent étayer une économie verte qui contribue à la stratégie nationale de développement faible carbone que le gouvernement du Guyana est en train de promouvoir.

## 13.3 Conseils utiles

- Nombreux sont les facilitateurs d'appui aux petites entreprises forestières qui accordent une attention très insuffisante à l'octroi d'assistance aux petits entrepreneurs pour qu'ils deviennent compétents en planification financière. Le personnel de terrain des pouvoirs publics et des ONG n'a généralement pas d'expérience pour expliquer de manière adaptée les budgets et autres concepts financiers à des personnes n'ayant guère d'instruction formelle. C'est cette lacune qui entraîne l'échec à long terme de tant d'initiatives lancées pour promouvoir les entreprises rurales. Il faut balayer l'idée que la planification doit être effectuée à la place des intéressés et il faut s'attacher à les aider pour qu'ils deviennent eux-mêmes compétents (voir les Encadrés 50 et 51). Un certain nombre de programmes de microfinancement ont englobé des efforts pour enseigner aux clients les rudiments de la gestion financière. Un exemple notable est celui de la SEWA Bank en Inde (voir l'Encadré 54).
- Les méthodes participatives et les techniques de visualisation sont bien connues des agents de développement ; encouragez-les à appliquer ces techniques aux problèmes et enjeux financiers. Cela contribue à surmonter les difficultés d'alphabétisation (bien qu'une gestion financière compétente requière un certain niveau d'alphabétisme au final). Les calculatrices simples sont très bon marché à l'heure actuelle et facilitent beaucoup la préparation

des budgets et autres calculs : si elles sont disponibles, fournissez-les aux groupes d'étude et aux membres des associations de producteurs.

- En tant que facilitateur, vous devriez comprendre la nature de la prestation de services financiers, qui est une entreprise dont le but est de faire un bénéfice. Certaines organisations appartenant aux membres et certaines ONG animées par des principes sociaux ne sont pas motivées par les gains potentiels, mais elles doivent tout de même couvrir leurs frais et toutes pertes qu'elles peuvent encourir, et requièrent donc une marge bénéficiaire. Une connaissance des stratégies de comptabilité et de gestion des institutions financières aidera les facilitateurs à fournir des conseils éclairés aux clients et aux prestataires de services. On trouvera des leçons en ligne sur : <http://www.ruralfinance.org/training/guides-for-trainers/en/> et <http://www.ruralfinance.org/training/guides-for-trainers/fr/> (en français).

### Encadré 50. Conseils financiers dans les Îles Salomon

Les Microfinance Rural Resource Centres (MRRC), dans les Îles Salomon, sont conçus pour conférer aux communautés rurales un accès opportun et local aux informations et à une assistance sur les services financiers. On peut comparer un MRRC à un magasin villageois dans la mesure où il stocke et distribue des informations sur une gamme de produits et services financiers qui revêtent une importance pour la communauté.

Les communautés locales ou les partenaires communautaires locaux ont en général donné ou construit un petit bâtiment ou une pièce dans une maison pour héberger le MRRC. Credit Union Foundation Australia a fourni des fonds de lancement pour acheter des meubles de bureau, des rangements et un tableau d'affichage, et pour financer les coûts de communication initiaux, la formation des bénévoles et les frais d'impression. Un comité local de gestion gère le MRRC à titre bénévole. Les bénévoles sont recrutés par le comité et formés comme conseillers.

Les centres fournissent des conseils sur les clubs d'épargne, les subventions, la planification financière et l'assurance, en plus de servir de courtiers pour les prêts disponibles. Ils gagnent des revenus en vendant des packs et des livrets pour les clubs d'épargne, en prenant une commission sur les ventes d'assurance, grâce aux honoraires de représentation ou d'affichage d'informations, aux commissions sur frais de communications (pour envoyer des fax ou fournir l'accès au courrier électronique) et grâce aux honoraires de service, par exemple pour l'aide apportée aux personnes pour remplir des formulaires et préparer des demandes de prêts pour les micro-entreprises.

### Encadré 51. Centres ruraux d'information en Afrique de l'Est

Le projet DrumNet en Afrique de l'Est a créé un réseau de centres de soutien pour les communautés rurales qui propose une assistance sur le terrain en fournissant une gamme de produits et de services financiers, de marketing et d'information. L'un de ses objectifs est d'offrir aux entrepreneurs ruraux un tremplin vers le système financier formel pour qu'ils puissent développer et diversifier leurs entreprises, générer plus de revenus et d'emplois, et créer des liens en amont et en aval.

Les centres de soutien de DrumNet sont des installations simples et autonomes qui s'occupent de clients qui ont besoin d'informations financières, techniques et de marché pour effectuer des transactions plus rentables. Chaque centre de soutien est muni d'un ordinateur doté d'une connexion à Internet par réseau commuté et d'un téléphone portable (GSM) pour se relier à la plateforme centrale de Nairobi, laquelle sert de principal serveur/base de données et fournit un centre d'accès pour l'entreposage et l'extraction d'informations. Chacun des centres de soutien est géré par un agent, en général un membre de la communauté locale, qui recueille et diffuse des informations, aide à former des groupes de paysans et organise des contrats d'achat et de vente.

À mesure de l'interaction des membres avec le réseau, DrumNet compilera des données liées à la solvabilité des clients individuels – des données qui seront très demandées par les institutions financières qui doivent encore exploiter le marché avec des activités de microcrédit et d'autres produits financiers dans cette partie de l'Afrique. À l'avenir, l'équipe de DrumNet prévoit que ses centres de soutien opéreront depuis des banques, des sociétés d'épargne et de crédit et des associations agricoles. Pour en savoir plus, consultez le site : <http://www.prideafrica.com/ourwork.php#tab1>

- Il existe de bons exemples d'efforts en vue de fournir aux personnes des informations sur les services financiers et pour éliminer les barrières qui les empêchent d'utiliser ces services (voir l'Encadré 52).

### Encadré 52. Amélioration des rapports banque-client

La National Bank for Agriculture and Rural Development en Inde encourage les banques à promouvoir les clubs de paysans dans les zones rurales dans le cadre du programme des clubs de paysans. L'objectif premier est que les banques coordonnent le flux de crédit vers les membres des clubs et forment de meilleures relations avec les emprunteurs. Les clubs sont aussi encouragés à inviter des spécialistes agricoles et autres techniciens à parler avec eux, à entrer en contact avec des fournisseurs d'intrants pour acheter des intrants au nom des membres des clubs et à organiser ou faciliter des activités conjointes comme la valorisation, la transformation et le marketing de la production collective des exploitations agricoles au profit des membres. Vous pouvez lire un complément d'information sur :

<http://www.nabard.org/development&promotional/farmersclubprogrammomore.asp>

- Ne supposez pas que les risques et les coûts supérieurs associés aux petits prêts accordés aux producteurs ruraux ne peuvent pas être surmontés (voir l'Encadré 53).
- De nombreux prestataires de services financiers ont trouvé qu'il valait la peine d'aider les clients à nouer des liens avec les marchés et de leur fournir des services de développement des entreprises (voir l'Encadré 54).

- Il est souvent arrivé que des groupes d'épargne appartenant à la communauté et gérés par elle cessent de fonctionner au bout d'un certain temps suite à la cessation de paiement ou/à la fraude. La méthodologie des Associations villageoises d'épargne et de crédit est conçue pour surmonter ces problèmes. Une boîte verrouillée est utilisée en guise de coffre-fort pour les économies et les registres du groupe et les clés sont conservées par trois membres, en plus du trésorier. À une date choisie par les membres, en général au bout d'un an environ, tous les biens financiers sont divisés entre les membres proportionnellement aux économies de chacun. Ce paiement est appelé l'« audit d'action » et il ne peut avoir lieu qu'une fois que tous les membres ont remboursé leurs prêts.

### Encadré 53. Introduction de micro-prêts agricoles en Géorgie

La United Georgian Bank (UGB) a découvert que les micro-prêts agricoles peuvent être très rentables, même pour une banque commerciale. Bien qu'elle soit encore faible, la part des prêts agricole s'accroît rapidement. En octobre 2006, les prêts agricoles représentaient 8,9 pour cent de tous les micro-prêts et 4,1 pour cent de la valeur du portefeuille total. La productivité a énormément augmenté et les agents de prêt sont très motivés pour accorder des crédits aux paysans. Les facteurs qui ont abouti à ce succès sont au nombre de trois :

Le premier a été la motivation et l'autonomisation du personnel. UGB a introduit un programme de bonus de prêts agricoles et les responsables du siège social de la banque se sont rendus dans les villages avec les agents de prêt pour leur dispenser une formation sur le tas. Le fait de voir leurs patrons mettre la main à la pâte a beaucoup impressionné les agents de prêt.

Le deuxième a été une conception minutieuse des prêts. La structure des prêts est souple sur le plan du décaissement et du remboursement et elle se base sur une analyse des mouvements de trésorerie, qui tient compte de tous les revenus et dépenses des foyers. Comme la collecte et les ventes des produits diffèrent d'un cas à l'autre et dépendent des prix actuels du marché, la banque propose des échéanciers de remboursement généreux, sur une longue période. Dans le même temps, la banque a aboli les frais de remboursement anticipé des prêts agricoles pour encourager les paysans à rembourser leurs prêts le plus rapidement possible, par exemple s'ils vendent leurs produits plus tôt que prévu.

Le troisième facteur a été l'adoption d'une approche par groupe pour traiter avec les clients ruraux. L'idée de l'approche par groupe est simple : la banque sélectionne de gros villages présentant un bon potentiel agricole et parle du programme de prêts au chef du village responsable (un administrateur politique élu par le peuple). Le chef du village organise une réunion des paysans dans le foyer communautaire (à un moment où les paysans sont libres d'autres obligations) durant laquelle les agents de la banque et les chefs d'unité informent les paysans des produits de crédit agricole d'UGB et mènent des entretiens immédiats avec les demandeurs. Dans de nombreux cas, l'inspection de l'exploitation peut avoir lieu le même jour. Les avantages de cette approche se poursuivent durant tout le cycle de crédit : meilleures informations sur les clients, décaissement et remboursement rationalisés, et suivi facilité.

#### Encadré 54. Proposer des services intégrés aux clients

En Inde, BASIX – un prestataire novateur de services financiers – a pour objectif de fournir un ensemble complet de services de promotion des moyens de subsistance aux ménages pauvres ruraux dans le cadre d'une seule organisation faîtière. L'organisation propose des prêts directs aux producteurs ruraux à travers un réseau d'agents de service aux clients basés dans les villages et de bureaux d'unité basés dans les districts, ainsi que des prêts indirects par le biais d'intermédiaires comme les organisateurs de production de semences, qui accordent des prêts aux producteurs ruraux membres de leur réseau.

BASIX travaille avec sa succursale, IGS, en collaboration avec diverses agences gouvernementales, coopératives, ONG et des sociétés du secteur privé pour fournir une assistance technique et des services de soutien afin d'améliorer les moyens de subsistance dans les zones rurales. IGS construit délibérément des réseaux avec les agences pour améliorer l'approvisionnement en intrants, la production et le marketing des produits. Ainsi, IGS sert de catalyseur pour rassembler les agences et veiller à ce que les entrepreneurs ruraux profitent des services intégrés. Pour en savoir davantage, consultez le site Web : <http://www.basixindia.com/>

De même, SEWA Bank a établi SEWA Gram Mahila Haat en 1999 pour fournir des services intégrés de marketing aux producteurs ruraux. Cette organisation de marketing examine, développe et établit des marchés locaux et nationaux pour les produits ruraux.

## 13.4 Informations complémentaires

Le Centre d'apprentissage de finance rurale (Rural Finance Learning Centre) propose de nombreuses ressources, des outils et supports de formation à l'intention des facilitateurs s'intéressant à l'accessibilité de services financiers dans les zones rurales. Voir : <http://www.ruralfinance.org>

Sur ce site, vous trouverez des enseignements téléchargeables sur : le développement des entreprises :<sup>117</sup>

[http://www.ruralfinance.org/training/guides-for-trainers/enterprise-development/en/?no\\_cache=1](http://www.ruralfinance.org/training/guides-for-trainers/enterprise-development/en/?no_cache=1)

le financement rural :

[http://www.ruralfinance.org/training/guides-for-trainers/rural-finance-course/en/?no\\_cache=1](http://www.ruralfinance.org/training/guides-for-trainers/rural-finance-course/en/?no_cache=1)

Parmi les recommandations pour comprendre les entreprises rurales et leur financement figurent :<sup>118</sup>

le Guide pratique de la FAO sur les entreprises de groupe :

<http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/cooperation/cooperation-details/en/?srec=10698&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer> (version française disponible à partir de ce lien)

un guide sur les pauvres et leur argent : [http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1153482922749\\_The\\_Poor\\_and\\_their\\_Money.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1153482922749_The_Poor_and_their_Money.pdf)

un rapport intitulé *Accounting is a kid's game* :

[http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159514802847\\_accounting\\_kidsgame\\_en.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159514802847_accounting_kidsgame_en.pdf)

Quelques textes clés pour comprendre le paysage financier et les services financiers destinés aux pauvres sont recensés par auteur ci-après :<sup>119</sup>

Bouman : <http://library.wur.nl/way/catalogue/documents/Financial%20Landscapes%20Reconstructed%20TOC.htm>

de Klerk : <http://www.microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.9.34002/>

Heney : [http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/money-management/ru/?no\\_cache=1](http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/money-management/ru/?no_cache=1)

Rutherford :

[http://www.ruralfinance.org/details/ru/?no\\_cache=1&srec=10442&tudet=training&tudet2=&tudet3=2](http://www.ruralfinance.org/details/ru/?no_cache=1&srec=10442&tudet=training&tudet2=&tudet3=2)

Il existe un certain nombre de guides relatifs à l'établissement de différentes structures institutionnelles pour subvenir aux besoins financiers, comme :

les cercles d'étude :<sup>120</sup>

<http://www.sccportal.org/Default.aspx?ID=827&M=News&PID=1534&NewsID=872>

les champs-écoles :<sup>121</sup>

[http://www.infobridge.org/ffsnet/output\\_view.asp?outputID=3363](http://www.infobridge.org/ffsnet/output_view.asp?outputID=3363)

les groupes de discussion :<sup>122</sup>

[http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/money-management/ru/?no\\_cache=1](http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/money-management/ru/?no_cache=1)

les entreprises coopératives :<sup>123</sup> [http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/cooperation/cooperation-details/en/?no\\_cache=1&srec=10914&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1MDg%3D](http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/cooperation/cooperation-details/en/?no_cache=1&srec=10914&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1MDg%3D)

117. Rural Finance Learning Centre, 2009a ; 2009b.

118. Bonitatibus et Cook, 1998 ; Rutherford, 2001 ; Herrerias et Hernandez, 1998.

119. Bouman, 1994 ; Rutherford, 1996 ; Heney, 2007a ; de Klerk, 2008.

120. Rural Finance Learning Centre, 2009c ; Centre coopératif suédois, 2009.

121. Okoth et al., 2002.

122. Heney, 2005/2009.

123. Koopmans, 2004 ; OIT, 1986.

Des conseils plus précis sont disponibles pour :

une approche à l'écoute du client :<sup>124</sup>

[http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/research-and-planning/research-and-planning-details/en/?no\\_cache=1&src=10980&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1NDM%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/research-and-planning/research-and-planning-details/en/?no_cache=1&src=10980&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1NDM%3D) (disponible en français à partir de ce lien)

les produits financiers ruraux :<sup>125</sup>

[http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/financial-products/financial-products-details/en/?no\\_cache=1&src=10443&tudet=training&tudet2=FINANCIAL\\_PRODUCTS&tudet3=2&referer=MTA1MzM%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/financial-products/financial-products-details/en/?no_cache=1&src=10443&tudet=training&tudet2=FINANCIAL_PRODUCTS&tudet3=2&referer=MTA1MzM%3D)

des guides d'étude personnelle sur les services financiers :<sup>126</sup>

[http://www.ruralfinance.org/training/self-study-guides/marketing-financial-services/en/?no\\_cache=1](http://www.ruralfinance.org/training/self-study-guides/marketing-financial-services/en/?no_cache=1)

procédures de demande de prêt et d'évaluation performantes :<sup>127</sup>

[http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1155308169754\\_FAO\\_GTZ\\_Agr\\_Production\\_Lending\\_Toolkit\\_\\_1.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1155308169754_FAO_GTZ_Agr_Production_Lending_Toolkit__1.pdf)

services financiers et de développement d'entreprise intégrés :<sup>128</sup>

[http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/Synergies\\_through\\_Linkages\\_pdf.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/Synergies_through_Linkages_pdf.pdf)

coût et risques de la prestation de services financiers :<sup>129</sup>

[http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/financial-sector-linkages/financial-sector-linkages-details/ru/?no\\_cache=1&src=11442&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1MzQ%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/financial-sector-linkages/financial-sector-linkages-details/ru/?no_cache=1&src=11442&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1MzQ%3D)

ou [http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/rural-outreach/rural-outreach-details/ru/?no\\_cache=1&src=11581&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1Mjk%3D](http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/rural-outreach/rural-outreach-details/ru/?no_cache=1&src=11581&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1Mjk%3D) (disponible en français à partir de ce lien)

catalyser les transactions bancaires par téléphone portable :<sup>130</sup>

[http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/technology-and-outreach/technology-and-outreach-details/en/?no\\_cache=1&src=12124&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1NDg%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/technology-and-outreach/technology-and-outreach-details/en/?no_cache=1&src=12124&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1NDg%3D)

ou [http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/technology-and-outreach/technology-and-outreach-details/en/?no\\_cache=1&src=11333&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1NDg%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/technology-and-outreach/technology-and-outreach-details/en/?no_cache=1&src=11333&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1NDg%3D)

garanties et nantissement :<sup>131</sup>

[http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1126268365900\\_Guarantee\\_funds\\_for\\_small\\_enterprises.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1126268365900_Guarantee_funds_for_small_enterprises.pdf) ou

[http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1183203231096\\_Credit\\_Scoring\\_Systems\\_Handbook.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1183203231096_Credit_Scoring_Systems_Handbook.pdf) ou

[http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159347295412\\_ILO\\_collateral\\_law.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159347295412_ILO_collateral_law.pdf)

facilitation de services financiers au sein des filières :<sup>132</sup> [http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/value-chains/value-chains-details/en/?no\\_cache=1&src=11777&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1MzA%3D](http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/value-chains/value-chains-details/en/?no_cache=1&src=11777&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1MzA%3D) ou

<http://www.share4dev.info/ffsnet/documents/3616.pdf>

124. Nelson, 2005 ; Heney, 2007c.

125. Evans et Ford, 2003.

126. Bankakademie (non daté).

127. Bankakademie, 2005.

128. Sievers et Vandberg, 2004.

129. Gallardo *et al.*, 2006 ; Ivatury, 2006.

130. DFID, 2006 ; Owens et Bantug-Herrera, 2006.

131. Deelen et Molenaar, 2004 ; Claire *et al.*, 2006 ; Balkenhol et Schütte, 2004 ; Assets Capitalization Bureau, vidéo.

132. Gonzalez-Vega *et al.*, 2007 ; Shepherd, 2007.

utilisation des options de services financiers disponibles par le biais des acteurs de ces filières :<sup>133</sup> [http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/value-chain-finance/value-chain-finance-details/en/?no\\_cache=1&srec=10392&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1NDc%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/value-chain-finance/value-chain-finance-details/en/?no_cache=1&srec=10392&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1NDc%3D)

Enfin, lorsqu'il n'y a pas de services financiers accessibles, il existe des conseils utiles sur la manière de les créer :<sup>134</sup>

[http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159465146635\\_Credit\\_Association\\_Training\\_Manual\\_8\\_99\\_eng.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159465146635_Credit_Association_Training_Manual_8_99_eng.pdf)

ou [http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/informal-group-mechanisms/informal-group-mechanisms-details/ru/?no\\_cache=1&srec=10383&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1MzY%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/informal-group-mechanisms/informal-group-mechanisms-details/ru/?no_cache=1&srec=10383&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1MzY%3D)

ou [http://www.ruralfinance.org/details/en/?no\\_cache=1&srec=13670&tudet=training&tudet2=&tudet3=3](http://www.ruralfinance.org/details/en/?no_cache=1&srec=13670&tudet=training&tudet2=&tudet3=3)

ou [http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/financial-cooperatives/financial-cooperatives-details/ru/?no\\_cache=1&srec=11673&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1MjA%3D](http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/financial-cooperatives/financial-cooperatives-details/ru/?no_cache=1&srec=11673&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1MjA%3D)

ou <http://www.ifpri.org/publication/community-based-financial-organizations?print>

ou [http://www.ruralfinance.org/details/ru/?no\\_cache=1&srec=10969&tudet=training&tudet2=&tudet3=2](http://www.ruralfinance.org/details/ru/?no_cache=1&srec=10969&tudet=training&tudet2=&tudet3=2) (disponible en français à partir de ce lien).

133. Goodland et Pearce, 2004.

134. Vor der Bruegge et Stack, 1999 ; NABARD, 2003a et 2003b ; Gaboury et Quirion, 2006 ; Ritchie, 2007 ; Allen et Staehle, 2009.

## Module 14. Renforcer les organisations d'entreprises communautaires

Élaboré par Shiva Shankar Pandey, Sony Baral, Sushil Gyawali, Prakash Katwal, Nabaraj Panta, Shambhu Dangal et Bishma Subedi

© Duncan Macqueen



Réunion de discussion sur les entreprises forestières au Malawi



## 14.1 Objet

Cet outil a pour but d'aider les facilitateurs à travailler avec les entreprises pour faire en sorte que ce soient les bonnes personnes qui assurent les tâches adéquates dans le cadre d'une structure d'entreprise afin d'améliorer la rentabilité et la viabilité. Il contribue à identifier les structures institutionnelles et les formes de gouvernance appropriées pour les organisations d'entreprises forestières communautaires et donne des conseils sur la façon de renforcer les performances par rapport à un triple objectif de viabilité économique, d'équité sociale et de durabilité écologique.

## 14.2 Aperçu

### Étape 1. Mener une analyse participative de la situation

Pour être en mesure de renforcer une PME, un facilitateur doit apprendre à connaître l'entreprise avec laquelle il ou elle travaille (voir l'Encadré 55). Pour les entreprises simples et non affiliées, la meilleure approche consiste sans aucun doute à avoir une conversation informelle avec le propriétaire. Lorsqu'on est en présence de structures plus complexes d'entreprises collectives, il peut s'avérer utile : (i) d'interroger des membres pivots de l'entreprise sur la base d'une liste de contrôle des fonctions clés ; (ii) de mener des entretiens semi-structurés avec des personnes indépendantes qui connaissent bien cette entreprise ; et (iii) d'entreprendre une analyse SWOT (*strengths* (points forts), *weaknesses* (points faibles), *opportunities* (opportunités) et *threats* (menaces)) participative de la gouvernance et de la structure de l'entreprise avec toutes les personnes concernées. Nous analysons certains de ces éléments ci-après.

#### Encadré 55. L'outil de diagnostic des PME de la Rainforest Alliance

Grâce au travail d'appui aux PME mené par la Rainforest Alliance, il est devenu évident qu'il était nécessaire de disposer d'un outil d'évaluation pour faciliter la prise de décisions concernant le développement et la croissance des PME, cibler l'assistance technique apportée et diriger les efforts futurs. Cette évaluation peut être faite par les PME elles-mêmes (première partie concernée) ou à travers un facilitateur (un tiers) dans le but :

- d'identifier la situation actuelle de la PME en termes de niveau de gestion, de domaines fonctionnels et d'orientation stratégique
- d'établir une base de référence par rapport à laquelle mesurer les résultats des efforts internes et de l'assistance technique
- de concentrer l'assistance technique et les autres services sur les domaines prioritaires.

L'outil de diagnostic se penche sur six domaines fonctionnels de la PME qui sont essentiels pour assurer la viabilité à long terme :

- administration financière
- responsabilité financière
- marketing
- gestion de la valorisation
- force organisationnelle
- planification stratégique.

Au moyen d'un questionnaire et d'une évaluation du site, les performances sont notées (de 0 à 10) par rapport à un certain nombre de critères dans chaque domaine fonctionnel. Un système de coefficients permet de conférer une importance suffisante aux domaines fonctionnels qui s'avèrent avoir le plus d'impact sur la viabilité des PME. Les résultats du questionnaire peuvent être représentés sous forme d'un graphique qui fait clairement ressortir les points faibles et constitue un outil visuel pour l'amélioration des performances des PME.

*Entretien avec des membres pivots par rapport à une liste de contrôle des fonctions clés.* Il s'agit d'une première étape importante pour se faire une idée générale du fonctionnement de l'entreprise. Par exemple, les facteurs suivants constituent une bonne liste de contrôle pour entamer l'analyse de la situation :

- Quelles sont les règles de fonctionnement de l'organisation ? Lisez attentivement les statuts pour compléter les informations recueillies dans le cadre des entretiens.
- Quels sont les rôles et les responsabilités des membres ? Cet aspect peut aussi être vérifié par recoupement avec les statuts d'une entreprise communautaire afin de brosser un tableau plus clair. Un examen des procès-verbaux, des registres et des rapports permet aussi de mieux comprendre la manière dont ses statuts sont appliqués. Une analyse de la relation entre les membres individuels de l'organisation peut contribuer à établir ce qui fonctionne (ou pas).
- Quels sont les principaux éléments de tout système de tenue de registres ? Un examen des registres, des réunions et des discussions avec le gérant/le secrétaire ou la personne en charge donne une idée claire des pratiques de tenue de registres.
- Comment les membres participent-ils ? Examinez les procès-verbaux des réunions et observez des réunions et des discussions en groupe de réflexion pour identifier le niveau et la tendance de la participation à la planification et la mise en œuvre des activités de l'organisation – en accordant une attention particulière au rôle des femmes si cet aspect est source de préoccupation.
- Quelles sont les procédures de prise de décisions en vigueur ? Les observations et examens directs des procès-verbaux des réunions peuvent contribuer à corroborer les déclarations relatives à la prise de décisions.
- Quels sont les mécanismes de partage des bénéfices employés par l'organisation ? Cet aspect peut être examiné de plus près en discutant de la question avec les acteurs clés de l'organisation et les groupes cibles (p. ex. pauvres, femmes). L'analyse de la filière peut aussi vous aider à mieux comprendre la part de la valeur totale distribuée parmi les différents acteurs de la filière.
- Quelles sont les principales compétences et approches des entreprises en matière de développement des activités ? Vous pouvez vérifier les informations tirées des entretiens par rapport aux comptes rendus de performances, aux manuels de fonctionnement et aux plans d'activités éventuels qui ont été mis au point par ou pour l'entreprise.
- Quelle est la viabilité perçue de l'entreprise ? Quel degré d'attention a-t-on accordé à des facteurs comme la disponibilité de matières premières, les marchés, les technologies, les finances et la continuité du personnel ? Il peut être utile de discuter avec les acteurs clés de la manière dont ils classent ou notent ces différents éléments.

14

*Menez des entretiens semi-structurés avec des personnes indépendantes qui connaissent cette entreprise.* En utilisant les catégories d'information ci-dessus, les facilitateurs peuvent aussi rassembler des informations pertinentes auprès des parties prenantes nationales et régionales, pour obtenir un point de vue extérieur de la gouvernance et de la structure de l'entreprise et de ses points forts ou faibles perçus. Parmi les parties prenantes externes, on peut citer les agences gouvernementales, les dirigeants de fédérations/associations d'entreprises, les interlocuteurs au sein d'organisations communautaires locales ou d'ONG et d'autres institutions privées.

Effectuez une analyse SWOT participative avec des membres de l'entreprise. L'analyse SWOT peut servir de base à l'identification des aspects de la structure ou de la gouvernance qui pourraient être modifiés afin d'améliorer l'action collective (voir l'Encadré 56). Elle peut aussi renforcer les compétences de certaines personnes au sein de l'entreprise, accroître l'efficacité, réduire les coûts de transaction et améliorer le pouvoir de négociation.<sup>135</sup>

### Encadré 56. Procédure pour mener une analyse SWOT

Notez clairement le titre de l'entreprise sur une feuille de papier posée par terre. Avant la réunion, préparez quatre colonnes avec les titres suivants dans une langue appropriée : points forts, points faibles, opportunités et menaces. Ajoutez des symboles positifs au-dessus des colonnes des points forts et des opportunités et des symboles négatifs au-dessus des colonnes des points faibles et des menaces. Pour les colonnes des points forts et des points faibles, expliquez que le principal objectif est de revenir sur les performances à ce jour. Pour les colonnes des opportunités et des menaces, soulignez qu'il s'agit de se tourner vers l'avenir. Marquez ces colonnes de flèches dirigées vers l'arrière et vers l'avant pour illustrer cette idée.

Remettez quelques fiches aux participants (une ou deux pour une réunion de 20 personnes ou plus) et un stylo ou un crayon. Demandez aux participants d'écrire une idée sur chaque fiche, en commençant par les principaux points forts passés, suivis des principaux points faibles passés. Une fois qu'ils ont terminé, demandez aux participants d'aider à rassembler les fiches qui sont similaires et éventuellement de donner un nouveau titre au groupe. Demandez à un volontaire de récapituler les principales fiches regroupées de points forts et de points faibles.

Demandez maintenant aux participants de réfléchir à ce qu'ils viennent d'entendre pour les colonnes des points forts et des points faibles. Demandez-leur d'écrire ce que risquent d'être, selon eux, les opportunités et les menaces possibles futures si les points forts sont développés et si les points faibles sont résolus (ou s'ils ne le sont pas). Ici encore, les participants seront priés de regrouper ces éléments en ensembles analogues, et de donner éventuellement un nouveau titre à chaque groupe qui donne une bonne idée de ce qui a été dit. Demandez à quelqu'un de récapituler.

Une fois les points forts, les points faibles, les opportunités et les menaces exprimés, débattrez et discutez des résultats avec les participants. Il peut aussi être utile, si on le souhaite, de classer les opportunités – par exemple selon les opportunités les plus réalisables et les moins réalisables, ou bien de la priorité la plus faible et à plus importante. Vous pouvez le faire en donnant à chaque participant un vote, qu'il peut exprimer au moyen d'un stylo, d'une gommette ou de cailloux si vous effectuez l'exercice à même le sol.

Source : O'Hara, 2007.

## Étape 2. Faciliter l'établissement d'une structure organisationnelle et d'un système de gouvernance améliorés

Une structure organisationnelle appropriée et de bons mécanismes de gouvernance sont cruciaux à long terme (voir l'Encadré 57). La structure organisationnelle définit qui contrôle quelles décisions dans une entreprise et est donc liée à la gouvernance des entreprises. Il convient donc d'accorder une attention aux deux aspects. L'exercice précédent devrait vous donner une indication claire des aspects qui fonctionnent bien et de ceux qui posent problème, selon les participants. Nous suggérons les activités suivantes comme processus permettant de parvenir à une meilleure structure et à un bon système de gouvernance pour les entreprises.

135. CAPRI, 2006.

### Encadré 57. Formation en pratiques de gestion démocratique, en transparence et en redevabilité parmi les nouvelles associations forestières communautaires du Guatemala

Les entreprises forestières communautaires du Guatemala sont parmi les plus organisées du monde. Récemment, 63 petites entreprises forestières basées dans 300 communautés locales (et représentant 77 000 familles) ont établi une alliance nationale représentant 11 associations faitières régionales : ACOFOP, ASIL COM, ASOCUCH, ASORECH, COG-MANGLAR, Enredémonos por el Corazón Verde, FEDECOVERA-Guatemala, FEDERAFOGUA, FUNDALACHUA, RENACOR et Ut'z Che'. La superficie totale de forêt gérée par ces 11 associations dépasse les 750 000 hectares.

Pour renforcer la gouvernance de ces associations et de chacune des entreprises les constituant, Ut'z Che' a organisé une session consultative et de formation sur les pratiques démocratiques, la transparence et la redevabilité. L'objectif en était de promouvoir l'équité au sein de ces associations et de veiller à ce qu'elles ne souffrent pas de conflits internes qui nuiraient à leurs performances commerciales sur la base de la gestion forestière durable.

Ce cours de formation a été mené en reconnaissant que les communautés ne sont presque jamais libres de conflits internes – mais qu'il est néanmoins possible de transformer des situations en potentiel économique pourvu que la gouvernance interne soit bonne. Par exemple, des plantations ont été défrichées dans les anciennes communautés de réfugiés de Nuevo Mexico mais, en accordant une attention aux pratiques démocratiques, à la transparence et à la redevabilité, une coopérative a été formée pour profiter sur le plan économique de la ressource représentée par la plantation dans la zone de l'établissement.

*Facilitez une meilleure gestion.* La taille de l'équipe de direction (les personnes qui occupent des positions cruciales de prise de décisions) doit correspondre à la taille de l'entreprise, aux ressources financières disponibles, à la composition de la communauté et à l'investissement en termes de temps de personnel requis pour parvenir aux résultats souhaités. La structure de gestion (rôles et responsabilités assumés par chacun des membres) doit être conçue pour que les fonctions fondamentales de l'entreprise puissent être remplies sans accroc (par exemple, coordination de l'approvisionnement et de la production, marketing et comptabilité).

Des moyens incitatifs appropriés devraient renforcer les comportements positifs des personnes intervenant dans les activités de gestion (voir l'Encadré 58). Une analyse des principales activités effectuées par une entreprise, et des rôles et responsabilités requis pour les gérer, peut vous indiquer où se situent les points faibles et s'il y a un potentiel d'amélioration de la structure (p. ex. ajouter de nouveaux rôles, différencier certains rôles ou éliminer les doublons dans les rôles) Les réunions communautaires peuvent contribuer à suggérer des changements. Lorsque l'entreprise semble être contrôlée par une élite (par exemple tous des hommes), vous pouvez encourager les membres à mettre au point des structures plus inclusives.

*Faciliter un bon leadership.* Un facilitateur ne doit pas dicter qui gère une entreprise. L'identification de bons leaders, toutefois, est la base d'une organisation durable. Vous serez peut-être mieux placé que les membres de la communauté pour déterminer qui ferait un bon directeur ou coordinateur du marketing. Un bon leader contribue à établir une relation intime entre

## Encadré 58. Structure de Bhimeshwor, entreprise népalaise de papier fait main

Établie en 2005, Bhimeshwor est une entreprise communautaire de papier fait main située dans le district de Dolakha et qui reçoit une assistance technique de la part de l'Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB). Parmi les actionnaires figurent 10 groupes d'utilisateurs communautaires de la forêt (qui détiennent 30 pour cent des actions), 2 anciens entrepreneurs (35 pour cent), 20 ménages pauvres (10 pour cent) et des investisseurs privés (15 pour cent). Une compagnie nationale, Himalayan BioTrade Pvt. Ltd., achète tout le papier lokta, fournit des conseils techniques et détient 10 pour cent des actions.

Une assemblée générale des 34 représentants actionnaires finalise les principales politiques et le plan d'entreprise tous les ans. Un conseil de directeurs, qui comprend neuf personnes qui se réunissent périodiquement, supervise les principales décisions concernant la production et la gestion. Un comité de gestion composé de trois membres, qui sont le directeur général, le responsable du marketing et le responsable de la production, est chargé des opérations quotidiennes de l'entreprise. Celle-ci a adopté un programme incitatif basé sur les performances pour ses employés, y compris l'équipe de direction. Par exemple, le directeur général et le responsable du marketing reçoivent respectivement 10 et 20 pour cent des bénéfices en échange de leurs services.

L'entreprise a une capacité de production annuelle de 4800 kilogrammes (soit 24 000 grandes feuilles) de papier fait main, qui représentent une valeur de 1 680 000 NPR (21 538 USD), et emploie directement 15 personnes. La matière première, le lokta (*Daphne bholua*), est obtenue auprès de dix groupes d'utilisateurs communautaires de la forêt, dont huit sont certifiés par le Forest Stewardship Council. La propriété conjointe et les rôles, responsabilités et moyens incitatifs clairs qui existent au sein de la structure de gestion de cette entreprise se sont révélés constituer un modèle attractif pour une ample gamme d'entreprises de ressources naturelles et populations tributaires des forêts, en offrant des avantages pour les pauvres et la gestion durable de la forêt.

l'équipe de direction et l'ensemble de la communauté au sein de laquelle opère l'entreprise. Vous pouvez contribuer à préciser les critères en fonction desquels un leader approprié sera choisi. Vous pouvez par ailleurs encourager la communauté à sélectionner un leader issu de tous les segments de la communauté, y compris les pauvres, les femmes et les autres membres défavorisés.

Nous vous suggérons de passer par les étapes suivantes au moment de sélectionner les leaders :

- Durant le processus d'analyse de la situation et de réunions, contribuez à expliciter les caractéristiques particulières qui pourraient être utiles pour des rôles donnés au sein de l'entreprise (voir l'Encadré 59).
- Identifiez les candidats naturels pour ces rôles sur la base de leur capacité, leur intérêt et leur participation, ce pour vos propres besoins ; ne divulguez pas ces informations aux membres de la communauté. Vous pouvez, toutefois, faciliter un processus qui attire l'attention sur des candidats potentiels (en particulier s'ils sont issus de secteurs marginalisés de la communauté).
- Aidez la communauté à passer par un processus par le biais duquel elle convient d'un ensemble fixe de critères et par un processus de sélection des personnes pour différents rôles et responsabilités.
- Encouragez une décision consensuelle ou, si le consensus est impossible, facilitez l'élection de candidats, en particulier pour la position de gérant des activités (ou chef de l'entreprise).

### Encadré 59. Critères pour les rôles de l'équipe de direction – présentés lors d'un atelier de formation en entreprises forestières à Goba, en Éthiopie

Un gérant des activités doit : (i) veiller à ce que les différentes parties de l'entreprise travaillent bien ensemble ; (ii) prendre part à toutes les décisions importantes ; (iii) maintenir la motivation du groupe, et donc être un bon leader dans le sens où il est respecté, doté de bonnes connaissances globales et capable de prendre des décisions rapidement.

Un coordinateur de l'approvisionnement doit : (i) négocier des contrats avec les fournisseurs de matières premières ; (ii) veiller à ce que tous les intrants nécessaires (matières premières, équipement, pièces détachées, transport) arrivent à temps ; et (iii) vérifier les quantités et la qualité de tous les éléments, et donc avoir de bonnes compétences de calculs, d'investigation et de négociation.

Un coordinateur de la production doit : (i) faire en sorte que les bonnes personnes accomplissent les tâches appropriées ; (ii) organiser la formation pour combler les lacunes en termes de compétences ; (iii) superviser la production (qualité, quantité, délais, coûts), et donc avoir de bonnes compétences techniques et être disposé à faire de longues journées de travail.

Un coordinateur du marketing doit : (i) déterminer ce que veulent les clients ; (ii) veiller à ce que le produit corresponde à ce que veulent les clients (et donner des conseils sur les changements de conception éventuels) ; (iii) surveiller la concurrence ; (iv) faire en sorte que les clients soient au courant des produits ; (v) superviser les ventes et les permis, et donc être dynamique et sociable, plein d'idées et aimer la compagnie d'autres personnes.

Un comptable doit : (i) maintenir des registres financiers simples compréhensibles pour tous les membres de l'entreprise ; (ii) produire un bilan, un compte des profits et pertes et une analyse des mouvements de trésorerie ; et (iii) tenir les membres informés, et il doit donc être compétent en calcul, honnête, bien organisé, discipliné et précis.

*Contribuez à mettre en place de bons systèmes de gouvernance et de gestion organisationnelles. Mettez au point une stratégie d'intervention afin de renforcer le système de gestion de l'entreprise.*

Parmi les éléments de cette stratégie pourraient figurer les suivants :

- *Rédiger de bons statuts pour l'entreprise.* Il est beaucoup plus facile de régir une entreprise s'il existe un énoncé clair et convenu de la vision, des statuts de l'entreprise, de ses systèmes de fonctionnement et des rôles et responsabilités des membres qui la constituent (et en particulier les membres de l'équipe de direction). Les statuts pourraient être mis au point pour que (i) tous les membres de l'entreprise aient le sentiment qu'ils leur appartiennent et (ii) ils soient clairement conformes aux politiques gouvernementales nationales et locales relatives aux structures des entreprises. Accordez une attention particulière à l'identification des rôles et des responsabilités des positions de l'équipe de direction et aux récompenses associées, aux structures de redevabilité, aux pénalités, aux règles relatives à l'adhésion et au partage des avantages. Un comité de rédaction peut être formé qui consulte les membres de l'entreprise et les groupes d'intérêt ; le projet final des statuts doit recevoir le consentement des divers groupes d'intérêt et de l'assemblée générale.

- *Mettre au point une politique de fonctionnement efficace.* Une politique de fonctionnement appropriée oriente la gestion quotidienne de l'entreprise et contribue à éviter les conflits ou les contradictions relatifs aux rôles et aux responsabilités. Tous les membres de l'organisation doivent se mettre d'accord sur la politique de fonctionnement à l'occasion de l'assemblée générale. La politique de fonctionnement identifie les membres de l'entreprise chargés de se procurer les matières premières, d'embaucher et de former les ressources humaines, d'entretenir l'équipement, et de développer les marchés. Le comité de rédaction des statuts peut aussi rédiger la politique de fonctionnement ou bien un nouveau comité peut être formé à cette fin. Le comité consulte tous ses membres et les groupes d'intérêt de la communauté. La version préliminaire de la politique de fonctionnement est présentée lors de l'assemblée générale pour être approuvée.
- *Créer un environnement de travail positif qui respecte les normes et pratiques socioculturelles.* Un bon environnement de travail peut considérablement améliorer la productivité sur le lieu de travail et il doit être établi autour de normes, valeurs et pratiques locales et devrait motiver tous les membres à les respecter. Par exemple, les salaires doivent être concurrentiels par rapport à la rémunération locale d'employés qualifiés ou non qualifiés. Il convient de donner la priorité aux groupes économiques tout particulièrement pauvres au moment d'embaucher des ressources humaines. Il faut explorer les différentes options disponibles, comme la création d'un programme de sensibilisation pour expliquer les avantages de l'entreprise aux membres des mêmes communautés qui n'y prennent pas directement part, afin de renforcer la cohésion au sein de la communauté. L'étude de cas présentée dans l'Encadré 60 donne un exemple de bonne structure de gouvernance.
- *Réfléchir à des façons de récompenser les gens autrement que par leur salaire.* Comme le travail salarié peut privilégier les membres de sexe masculin d'une entreprise, il est souvent utile de réfléchir à la manière dont l'argent peut être réinvesti de façon à parvenir aux groupes potentiellement défavorisés, par exemple dans des projets communautaires ou des groupes d'épargne de femmes.

### Encadré 60. Créer un environnement positif pour les entreprises : le sous-groupe de Dhadedungha au Népal

Le sous-groupe de Dhadedungha du groupe d'utilisateurs des forêts communautaires de Lakuridanda se compose de 23 membres, qui gèrent environ 100 hectares de la forêt communautaire de Shankhadevi. Formé en 2005, ce groupe participe actuellement à trois activités principales : la culture de plus de 25 000 jeunes plants d'*Edgeworthia spp* (matière première utilisée pour la fabrication de papier fait main), cueillette de la gaulthérie et culture des pommes de terre.

Après avoir vendu sa récolte, le sous-groupe distribue les revenus de façon équitable entre ses membres. De plus, ses membres ont aussi lancé un programme d'épargne et de crédit pour créer un soutien financier à long terme. À ce jour 35 000 NPR (412 USD) ont été versés sur le fonds d'épargne, qui est mobilisé pour différentes activités rémunératrices axées sur les pauvres faisant partie du groupe d'utilisateurs de la forêt communautaire. Un système comptable transparent encourage un sentiment plus fort d'appropriation et une motivation accrue parmi les membres du groupe.

Le sous-groupe entreprend des activités de développement de la communauté et prévoit d'établir une épicerie communautaire pour mettre à la disposition de la communauté des marchandises à des prix abordables. Le modèle d'entreprise du sous-groupe accorde une grande attention à la conservation de la biodiversité et de la beauté du paysage, ainsi qu'à la réduction de la pauvreté à travers la gestion durable des ressources.

## Étape 3. Renforcer les capacités

Durant le processus d'analyse, vous identifierez inévitablement diverses lacunes au niveau des capacités. Vous pouvez directement remédier à ces lacunes au moyen d'une formation, d'un soutien pratique ou tout simplement d'un apprentissage sur le tas. Pour chaque cas précis d'entreprise, adaptez un programme de renforcement des capacités aux aptitudes existantes et aux besoins en présence. En tant que facilitateur, vous n'êtes pas tenu d'effectuer toutes les activités de renforcement des capacités, mais vous devriez vous efforcer d'identifier les entités qui peuvent s'en charger et développer des formateurs locaux qui puissent diffuser les connaissances dans différentes régions géographiques (un guide utile du développement des formateurs locaux a été produit au Népal).<sup>136</sup> Par exemple, l'expérience passée de l'ANSAB au Népal montre que les aspects suivants de la gouvernance et de la structure des entreprises requièrent souvent une attention :

- *Formation en gestion* : la formation et l'accompagnement en gestion (assortie du soutien technique nécessaire) peuvent contribuer à faciliter les opérations en clarifiant la compréhension des rôles et des responsabilités au sein de l'organisation. Une formation de ce type doit aussi couvrir la planification et l'examen des activités, ainsi que des techniques pour créer un esprit d'équipe et un sentiment d'appropriation et de cohésion parmi les membres et les employés.
- *Développement des compétences* : différentes entreprises forestières auront un certain nombre de compétences techniques particulières à maîtriser – de la conception et plantation de pépinières à la coupe des arbres et la collecte de leurs produits, en passant par le sciage ou d'autres activités de transformation. Le facilitateur devrait se familiariser avec des agences capables de concevoir et de mettre en œuvre des cours de formation afin d'améliorer l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise.

136. ANSAB, 2010e.

- *Communication* : un mécanisme de communication efficace doit être établi entre les membres de l'entreprise et les autres groupes de parties prenantes concernés. En tant que facilitateur, vous pouvez aider les entreprises à maintenir des informations actualisées sur l'environnement de leurs entreprises, les politiques, les marchés, et ainsi de suite. Vous pouvez également donner des conseils sur la manière de rendre ces informations plus accessibles aux groupes externes.
- *Tenue de registres* : un système de tenue de registres transparent minimise les conflits entre les membres de l'entreprise et les parties prenantes. Tous les documents et registres (ayant trait par exemple aux réunions de l'assemblée générale et aux décisions éventuelles) devraient être soigneusement conservés pour que tout membre de l'entreprise ou partie prenante externe puisse facilement y accéder. Il est souvent nécessaire de dispenser une formation sur mesure ou sur le tas pour améliorer la tenue de registres.
- *Comptabilité* : une comptabilité transparente est très importante pour la survie d'une entreprise. Ainsi, une personne capable issue de la communauté locale devrait être employée pour gérer les comptes. Vous constaterez peut-être qu'une formation simple en comptabilité est nécessaire (utilisez certains des guides mentionnés dans le Module 13).<sup>137</sup>
- *Partage des expériences pratiques* : vous pouvez organiser des visites d'étude permettant aux membres d'une entreprise de tirer des enseignements des pratiques efficaces adoptées par une autre entreprise. Les opportunités de ce type diffusent des compétences pratiques, des expériences et une certaine assurance parmi les entreprises.
- *Formation en suivi et évaluation* : la mise en place d'un programme régulier de suivi et d'évaluation aidera les membres de l'entreprise à se familiariser avec les différentes fonctions de leur organisation, son efficacité et ce qu'ils doivent prioriser afin d'améliorer les perspectives futures de l'entreprise.

#### Étape 4. Explorer l'action collective

Souvent, les petites entreprises forestières gèrent leurs activités chacune de leur côté. De ce fait, les coûts de production et de marketing par unité de produit sont élevés. Une façon d'améliorer l'efficacité de la production et du marketing consiste à regrouper les entreprises (voir l'Encadré 61).<sup>138</sup> Regrouper des entreprises en une association de producteurs, par exemple, peut renforcer leur pouvoir de négociation tant en termes d'acquisition d'intrants que de vente de produits. Cela facilite par ailleurs l'accès à des prestataires de services techniques et financiers pour lesquels une certaine échelle d'industrie est nécessaire pour assurer la rentabilité de la prestation d'un service.

137. Bonitatibus et Cook, 1998.

138. Macqueen *et al.*, 2006.

## Encadré 61. Renforcer la gouvernance pour les associations du secteur de la fibre de coco au Mozambique

Centro Terra Viva (CTV), partenaire mozambicain de Forest Connect, a remarqué la nature désorganisée et informelle des fabricants de produits dérivés de la fibre de coco dans la province de Manica et a mis en place une initiative de renforcement de la gouvernance et des structures de gestion des entreprises. L'objectif était d'améliorer la résilience des groupes de producteurs impliqués dans l'utilisation de la noix de coco et de réduire la pauvreté.

La principale activité initiale a été l'organisation de réunions avec cinq groupes différents de producteurs de noix de coco pour étudier la possibilité de mettre sur pied des associations formelles. Ces premières réunions ont persuadé les producteurs des avantages commerciaux du travail collectif sous forme d'associations formelles ; ainsi, cinq nouvelles associations de producteurs de noix de coco ont été créées et immatriculées. Pour aider les leaders des nouvelles associations à acquérir des compétences de gestion, CTV a organisé des visites d'étude auprès d'autres associations de produits forestiers. Il a aussi organisé des cours de formation d'experts, en matière de gestion durable des ressources naturelles, mais aussi sur l'utilisation intégrale de la noix de coco. Il a facilité la participation des associations de producteurs de noix de coco à des foires et expositions régionales, pour montrer leurs produits mais aussi pour prendre la mesure de la concurrence.

L'impact de la formalisation et du renforcement de la structure de gouvernance de ces associations de producteurs de noix de coco a été l'augmentation des revenus tirés de la vente de certains produits, sur la base d'une utilisation plus systématique du cocotier (au-delà de la feuille et du fruit seuls). Les visites d'étude et la présence sur des salons commerciaux ont été tout particulièrement efficaces pour aider les membres à acquérir de l'expérience en matière de gestion et de connaissance du marché.

Selon le pays, le regroupement peut prendre la forme d'associations, de coopératives ou de réseaux informels. Ce regroupement peut contribuer à susciter l'intérêt d'autres programmes locaux et régionaux d'appui aux entreprises, comme des programmes de formation gouvernementaux, de l'argent pour acheter des semences provenant du gouvernement ou d'agences de développement, et l'octroi de prêts par des banques de développement. En tant que facilitateur, vous pouvez contribuer à nouer des liens avec ces autres programmes de soutien, en leur rendant visite et en les informant sur les entreprises, en maintenant une communication régulière et en les invitant à des événements spéciaux. Des interactions et des évaluations régulières de l'évolution de l'action collective peuvent être cruciales, en particulier durant les premiers stades de son développement (voir l'Encadré 62). En tant que facilitateur, il y a un certain nombre d'aspects importants que vous devez garder en tête au moment de faciliter une action collective plus importante :

- Les associations obtiennent des résultats tout particulièrement bons lorsqu'elles ont déjà commencé d'elles-mêmes. Étudiez dans un premier temps les groupes existants qui pourraient être renforcés au lieu de promouvoir une entité complètement nouvelle. Les résultats de recherches ont mis en évidence un lien solide entre le succès et des antécédents d'activité sociale.
- Tentez de maintenir une séparation saine entre les associations d'entreprises et les luttes de pouvoir locales éventuelles, en particulier si elles sont liées à la politique. Si l'association est impulsée par un leader particulièrement charismatique, tentez d'encourager le développement de règles de procédure pour que l'élan puisse être maintenu une fois cette personne partie.

- Soulignez l'importance de règles claires et transparentes, en particulier pour ce qui est de régir toutes les activités financières et la résolution des conflits au sein du groupe.
- Encouragez la concentration des efforts sur quelques gains rapides et faciles à gérer, au moins dans un premier temps, pour que la confiance dans l'utilité de l'association augmente.
- Si le succès économique d'une association d'entreprises est certes primordial, ne découragez pas pour autant l'énoncé de buts sociaux ou environnementaux plus larges qui pourraient donner un élan et un axe central durant les périodes économiques difficiles.
- Une fois que l'activité centrale fonctionne bien, encouragez l'évolution vers des idées de développement de nouveaux produits afin de maintenir l'association d'entreprises en bonne position par rapport à la concurrence (voir le Module 11).

### Encadré 62. Application d'une « méthodologie de bilan de santé » mise au point par Forest Connect Éthiopie en Chine

La Xiao Zhuang Bamboo Cooperative a été établie en 2007, sur la base de son prédécesseur, la Xiao Zhuang Food Factory. La coopérative avait cinq membres fondateurs initiaux, avec un capital social de 70 000 yuans (11 122 USD). En 2009, 132 membres s'étaient déjà joints à l'organisation et, avec cinq investisseurs financiers, le capital social était passé à un million de yuans (158 894 USD).

Le principal produit de la coopérative est son offre de pousses de bambou séchées, qui représentent environ 80 pour cent de la production : leur autre gamme de produits est réduite ; il s'agit des petites baies de laurier séchées. Les partenaires de Forest Connect (l'Institut d'information sur les politiques forestières et l'Université de foresterie de Beijing) ont eu recours à une « méthodologie de bilan de santé » pour les coopératives, mise au point par l'équipe éthiopienne de Forest Connect, pour examiner les lacunes sur le plan des capacités et identifier les priorités pour leur renforcement.

La méthodologie englobait quatre étapes participatives : (i) familiarisation en racontant l'histoire de la coopérative (compte rendu chronologique par les membres de la coopérative sur les origines et les objectifs de la coopérative) ; (ii) une évaluation 3R de l'impact de la coopérative sur les droits, les Responsabilités et les Revenus forestiers ; (iii) une analyse SWOT des performances actuelles ; et (iv) un examen des lacunes sur le plan des capacités dans cinq domaines : production, transformation, marketing, informations de marché et gestion globale.

Durant les exercices de familiarisation et d'évaluation 3R, de nombreux membres de la coopérative ont été d'avis que les opportunités d'emploi constituaient un avantage évident de la coopérative, mais que l'augmentation des revenus et l'amélioration de la réputation du village étaient aussi des avantages importants. Dans l'analyse SWOT, les membres ont mis en relief les points faibles comme le manque de capital pour l'élargissement de l'échelle des opérations, le manque d'équipement et de savoir-faire de gestion, et les difficultés à attirer du personnel compétent.

Les membres de la coopérative ont identifié des capacités lacunaires dans les domaines suivants : savoir comment améliorer la qualité des produits, quels équipements choisir et comment améliorer les informations de marché. Les groupes ont eu du mal à se faire à l'idée d'études de marché à cause de leur contexte, à savoir le fait qu'ils opèrent actuellement dans le cadre d'un contrôle centralisé. L'exercice a poussé la coopérative à prioriser les études de marché pour développer de nouveaux produits en mettant l'accent sur les échanges techniques.

## Étape 5. Fournir un guichet unique pour l'obtention d'informations sur les services financiers et de développement des entreprises

Comme on le fait remarquer dans le Module 8, le développement d'une stratégie de communication qui puisse fournir aux PME les informations dont elles ont besoin est essentiel et est peut-être le meilleur moyen de renforcer les capacités de gouvernance et les structures des PME. Jusqu'à ce que les PME soient capables de fonctionner sans accrocs et indépendamment, une mesure d'accompagnement sera peut-être inévitable (voir l'Encadré 63).

Comme on l'a noté ci-dessus, des services financiers et de développement des entreprises, comme la planification des activités, les audits, le développement des compétences, la formation en comptabilité et le marketing sont cruciaux pour le fonctionnement durable d'une entreprise. En tant que facilitateur, vous pouvez être d'une grande utilité pour les petites entreprises forestières en préparant un annuaire des prestataires de services et en facilitant l'établissement de liens entre les entreprises et les différents prestataires de services (voir le Module 7).

Une fois qu'une entreprise, quelle qu'elle soit, a commencé, il faut surveiller ses activités de près. Si vous identifiez des lacunes au niveau des capacités, proposez immédiatement un soutien pratique ou aiguillez l'entreprise vers un prestataire de services approprié (voir les Modules 12 et 13). L'observation des réunions régulières, la participation aux assemblées et l'examen des registres peut vous aider à repérer ces besoins. Cette participation pratique peut vous aider à établir une bonne relation de travail avec l'entreprise et vous permettre par ailleurs de juger le moment approprié pour vous retirer.

### Encadré 63. Expériences de la Rainforest Alliance en matière de renforcement des organisations de producteurs du Mexique

La Rainforest Alliance s'efforce de renforcer les capacités en vue de la gestion forestière durable et du développement des entreprises dans les ejidos mexicains et au sein de ses communautés autochtones depuis 2005. Par exemple, la communauté autochtone de San Bernardino de Milpillas Chico, dans le Durango du sud, détient 159 925 hectares, dont 77 pour cent se compose de forêts de pins productives gérées de façon durable et certifiées conformes aux normes du FSC.

Milpillas a conclu un contrat commercial exclusif avec une société mexicaine privée en 1962, qui a installé des scieries dans la communauté, dispensé une formation et fourni un fonds de roulement. Ce contrat a touché à sa fin en 2006, et la communauté s'est alors lancée en tant que compagnie forestière de transformation verticalement intégrée et indépendante vendant sur le marché libre. La Rainforest Alliance a commencé à travailler avec cette communauté en 2006 dans les domaines suivants :

- Activités de formation
  - pratiques de collecte comme la coupe directionnelle, le tronçonnage, l'extraction, la coupe à longueur
  - pratiques de sciage
  - classification du bois scié en grades de qualité
  - activités de production comme le contrôle quotidien de la production, la gestion de l'inventaire et le suivi des coûts de production
  - systèmes d'administration et de financement.
- Facilitation
  - identification et obtention de ressources gouvernementales pour les entreprises forestières communautaires
  - restructuration de la gestion des entreprises communautaires, c.-à-d. recommander des groupes plus petits pour la prise de décisions, des calendriers prévoyant des réunions plus fréquentes et la mise en place d'un responsable des forêts professionnel
  - intégrer des systèmes électroniques de contrôle administratif
  - identifier les débouchés commerciaux et les nouveaux produits.

L'entreprise forestière communautaire transforme maintenant 100 pour cent du bois rond obtenu à travers la production à valeur ajoutée. Parmi les produits forestiers vendus maintenant figurent le bois vert, le bois d'œuvre séché au four en grades de qualité multiples, des planches sciées, des blocs, des éléments prédimensionnés pour les manches à balais et les bobines, des matériaux d'emballage et de la sciure. L'analyse effectuée entre 2005 et 2008 indique une amélioration spectaculaire, allant de pertes de 561 646 USD en 2005 à des gains nets de 1 785 025 USD à la fin de 2008. Cela est dû à la bonne disposition de la communauté à investir 1,1 million USD de ses propres fonds au cours de la période initiale de trois ans (2006–2008) et à modifier ses processus de production et de gestion avec l'assistance technique de la Rainforest Alliance.

Malgré une réduction de 9 pour cent du volume (en m<sup>3</sup>) de bois récolté entre 2005 et 2008, il y a eu une augmentation de 16 pour cent de la production de pieds-planche durant la même période du fait d'un accroissement des performances. Les coûts de production ont diminué de 43 pour cent en moyenne à travers : une augmentation de 60 pour cent du rendement de pieds-planche par personne par jour (comme indiqué ci-dessus), une augmentation de 5 pour cent de la production de bois de grade 2 et au-dessus (de 10 à 15 pour cent), une réduction de 9 pour cent de la quantité de bois de grade 5 produite (de 41 à 32 pour cent) et une réduction de 6 pour cent des morceaux courts (de 11 à 5 pour cent). Le prix de vente moyen a augmenté de 19 pour cent, de 0,59 à 0,70 USD par pied-planche, grâce à l'augmentation de la production de bois de grade 2 et supérieur et à la diminution de la production de bois de grade 5, à la réduction de la vente de bois rond de 10 pour cent et, comme on l'a mentionné ci-dessus, à l'augmentation de la production totale de 16 pour cent et à la réduction des coûts de 43 pour cent.

## 14.3 Conseils utiles

- Une expérience pratique de l'Évaluation rurale participative et du développement des entreprises communautaires est une compétence importante pour un facilitateur souhaitant utiliser cet outil. Ne menez pas ces interventions à la hâte : il est essentiel d'assurer l'appropriation participative et de rester axé sur les processus au lieu de prendre des raccourcis pour atteindre le but final.
- Travaillez d'arrache-pied pour acquérir des connaissances sur les divers prestataires de services financiers et de développement des entreprises et établir des relations avec eux aux niveaux local, national et même international. L'une des fonctions les plus utiles d'un facilitateur est le tissage de liens entre ces prestataires de services et des groupes de petites et moyennes entreprises forestières.
- Mettez au point des stratégies de sortie bien planifiées pour les activités de soutien pratique plus directes, mais sans forcément fermer des fonctions à plus long terme comme celle de constituer un guichet unique pour l'information sur les prestataires de services financiers et de développement des entreprises. Veillez à ce que ces stratégies de sortie soient élaborées en consultation avec les entreprises que vous appuyez pour qu'elles sachent à quoi s'attendre.

## 14.4 Informations complémentaires

Une bonne présentation de la transformation des communautés locales en entreprises fonctionnelles est proposée dans le texte suivant :<sup>139</sup> [http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/08/ANSAB\\_FORD\\_FinalReport-1008.pdf](http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/08/ANSAB_FORD_FinalReport-1008.pdf)

Un bon guide fondamental du développement d'entreprises rurales collectives ou d'organisations de producteurs a été mis au point par Oxfam :<sup>140</sup> [http://www.regoverningmarkets.org/en/resources/producers/producer\\_organisations\\_a\\_practical\\_guide\\_to\\_developing\\_collective\\_rural\\_enterprises](http://www.regoverningmarkets.org/en/resources/producers/producer_organisations_a_practical_guide_to_developing_collective_rural_enterprises)

On trouvera d'autres exemples et idées sur le renforcement des organisations de producteurs et des filières dans ces deux rapports :<sup>141</sup> <http://www.capri.cgiar.org/pdf/capriwp60.pdf>  
<http://www.wageningenacademic.com/pomc>

Voici quelques exemples pratiques du renforcement des organisations de producteurs au Népal :<sup>142</sup> [http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/08/ANSAB\\_FORD\\_FinalReport-1008.pdf](http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/08/ANSAB_FORD_FinalReport-1008.pdf)

<http://www.ansab.org/publication/entreprise-oriented-community-forestry-in-nepal-strategies-and-lessons>  
[http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADK581.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADK581.pdf)

Pour de plus amples détails sur l'étude de cas chinoise concernant le bilan de santé des coopératives, voir : <http://www.fao.org/forestry/entreprises/forestconnect/fr> (en français)

139. ANSAB, 2008.

140. Penrose-Buckley, 2007.

141. Shiferaw *et al.*, 2006 ; Bijman et Oorthuizen, 2008.

142. Subedi *et al.*, 2000 ; Subedi *et al.*, 2004 ; Subedi, 2006 ; Subedi *et al.*, 2007.

## Module 15. Intégrer la durabilité écologique

Élaboré par Daphne Hewitt

© Duncan Macqueen



15

Étude de la traçabilité du bois au Ghana



## 15.1 Objet

Cet outil décrit les diverses approches que vous pouvez adopter pour comprendre comment la durabilité écologique est maintenue dans les activités des petites entreprises forestières et pour veiller à ce qu'elle le soit. Il indique par ailleurs les occasions et les défis rencontrés lors du passage à la certification volontaire de la gestion forestière durable par une tierce partie.

## 15.2 Aperçu

### Étape 1. Identifier les points d'impact clés pour la durabilité dans la filière ciblée

Une définition classique de la durabilité écologique est la restauration et la préservation des processus écologiques dont dépend la vie. Un point de départ pour incorporer des mesures de protection de la durabilité environnementale tout en développant des PMEÉ économiquement viables consiste à identifier *comment* votre groupe cible produit un impact sur l'environnement et à quel niveau des mesures peuvent être prises pour incorporer des pratiques durables. Pour différents types d'entreprises forestières, ces impacts et actions possibles seront différents :

- Si l'on travaille directement avec des propriétaires fonciers et des producteurs de matières premières, les points d'impact clés pour la durabilité se situeront au niveau de la gestion et de l'extraction des ressources forestières.
- Si l'on travaille avec des PMEÉ impliquées dans la transformation et la production à valeur ajoutée, les points d'impacts clés pour la durabilité se situeront autour du processus de production lui-même, y compris la sélection des matières premières, l'utilisation de produits chimiques ou de finis du bois, la consommation et l'efficacité énergétique dans la production, et l'enlèvement des déchets.

### Étape 2. Générer un consensus sur la durabilité parmi les membres des PMEÉ

Pour incorporer des mesures qui traitent de la durabilité écologique dans une entreprise forestière basée sur les ressources, il est essentiel que tous les membres de l'entreprise ou du groupe de petites entreprises aient des objectifs communs en ce qui concerne la durabilité. Ces objectifs doivent être mis au point par tous les membres du groupe, avec la contribution des parties prenantes, et devraient être clairement définis et exprimés dans un énoncé de mission partagé pour que l'on puisse s'y référer à l'avenir (ce qui peut également avoir une valeur promotionnelle intéressante).

Les possibilités d'intégration de pratiques durables sont largement déterminées par la taille et l'objectif de la PMEÉ, c.-à-d. la mesure dans laquelle elle a l'intention de passer à la transformation à valeur ajoutée. Pour générer un consensus, il peut être utile de faciliter une discussion au sein des PMEÉ sur les questions suivantes :

- Identifiez les *objectifs* communs pour la PMEÉ ou le groupe de PMEÉ. Ils engloberont probablement des buts commerciaux liés à la taille future de l'opération ou à la portée de la production prévue, mais il y figurera peut-être aussi des buts socio-économiques (c.-à-d. est-ce que le groupe a l'intention de fonctionner comme une compagnie privée et de maximiser les bénéfices OU de maintenir une échelle réduite, de maximiser l'emploi au sein des communautés et de réduire les risques).

- Identifiez les *raisons clés de l'incorporation de la durabilité*. Des raisons comme « le besoin de maintenir la production », « le besoin d'accéder à des marchés qui requièrent la durabilité » et ainsi de suite sont importantes au moment de communiquer tant avec les membres des communautés qu'avec des clients potentiels sur les marchés.
- Développez un *code interne de conduite pour les membres des PME* (y compris un code des fournisseurs à appliquer par les PME lorsqu'elles achètent à des fournisseurs externes). Les codes de conduite engloberont l'adoption de mesures de durabilité ; pour les fournisseurs, il s'agira entre autres d'identifier les sources des produits forestiers et les pratiques de gestion employées. Ce code de conduite ne surgira pas immédiatement après la réunion initiale, mais il devrait être mis au point dans le cadre des Étapes 3 à 5 ci-après.

L'établissement d'un consensus sur les raisons de rechercher la durabilité (et les manières de les incorporer dans la pratique à travers un code de conduite) peut à la fois aider à renforcer la fidélité interne envers l'entreprise et contribuer à positionner favorablement l'entreprise sur le marché. L'expérience a montré que l'établissement d'un consensus sur la durabilité dans le développement des PME garantit de réelles améliorations sur le plan du bien-être des communautés – car il encourage les entités concernées à se concentrer non seulement sur les revenus financiers mais aussi sur l'intégrité des ressources et sur la santé sociale qui étaye le succès à long terme des PME. C'est pourquoi il est important de souligner que la durabilité englobe des dimensions environnementales, économiques et sociales.

### Étape 3. Entreprendre une étude de référence de la durabilité

Pour identifier des manières permettant aux PME de renforcer les activités de « restauration et de préservation » qui garantiront la durabilité écologique, il est important de parvenir à comprendre la base de référence de la situation de leurs opérations. Au tout début des efforts de développement des PME, le plus probable est que cela prenne la forme d'une auto-évaluation à partir d'une simple liste de contrôle, qui donnera une idée générale des pratiques actuelles et identifiera les domaines à améliorer par le biais d'un plan d'action.

S'il y a des préoccupations sérieuses au sein de l'entreprise concernant la conservation de la biodiversité, il peut valoir la peine d'utiliser des outils participatifs de suivi de la biodiversité pour entreprendre une analyse de référence plus complète.<sup>143</sup> À un stade ultérieur du processus de développement, il pourra être approprié de faire intervenir un expert venu de l'extérieur pour qu'il mène une évaluation par un tiers ou une « analyse des lacunes ». Comme point de départ, toutefois, vous, en tant que facilitateur, pouvez encourager les PME à préparer une liste de contrôle pour l'auto-évaluation qui pourrait englober les domaines clés suivants :

- Évaluez les pratiques actuelles de gestion des ressources forestières :
  - (i) La collecte est-elle équilibrée par rapport à la croissance de la forêt ?
  - (ii) Les pratiques de gestion englobent-elles des mesures de protection environnementale (comme la protection des cours d'eau, de la faune et des sols) ?
  - (iii) Y a-t-il un plan à long terme ouvert et accessible qui garantit les éléments ci-dessus ?

- Examinez les chaînes d'approvisionnement et les sources actuelles des produits forestiers : la PMEUF sait-elle d'où viennent ses produits forestiers et comment les forêts d'où ils proviennent sont gérées ? Comme ci-dessus, les produits forestiers devraient être obtenus de zones soumises à des plans de gestion durable à long terme pour réduire le risque de dégâts écologiques.
- Diagnostiquez l'efficacité opérationnelle de tous les systèmes de transformation : (i) Le système actuel de production est-il efficace en ce qui concerne l'utilisation de ressources ? (ii) Les rapports de conversion et autres mesures d'efficacité de la production sont-ils évalués et des mesures sont-elles prises pour réduire la quantité de déchets ?
- Enquêtez sur l'utilisation et la gestion actuelles des substances chimiques : la PMEUF a-t-elle des protocoles pour la manipulation des substances dangereuses, y compris l'élimination sûre des déchets ?
- Identifiez des activités communes parmi les groupes des PMEUF qui peuvent être réalisées collectivement pour réduire les coûts et accroître la viabilité économique des opérations dans le cadre d'un plan de fonctionnement conjoint.

#### Étape 4. Identifiez les lignes directrices et normes existantes pour l'évaluation de la durabilité (comme la certification)

Une fois qu'un consensus a été atteint concernant les raisons de parvenir à la durabilité et que de simples diagnostics ont été effectués, les facilitateurs peuvent identifier et présenter les lignes directrices et normes existantes concernant la durabilité dans le secteur forestier ou de transformation auquel participent les PMEUF cibles (voir l'Encadré 64).

La portée et le contenu des critères de certification par des tiers et des indicateurs de durabilité constituent une importante ressource de base qui peut étoffer la réflexion des PMEUF sur la durabilité. Ils peuvent contribuer à orienter la mise au point de codes de conduite internes et, en fin de compte, aider une PMEUF à être reconnue sur le marché pour ses résultats à travers la certification. Il est important de noter que nombre de ces lignes directrices et normes constituent principalement un outil de marketing visant à prouver la durabilité à des clients qui s'en soucient. Si les clients des entreprises avec lesquelles vous travaillez n'insistent pas sur la durabilité vérifiable, le mieux peut être d'utiliser ces normes pour en apprendre plus sur les ingrédients de la durabilité sans forcément payer le processus de certification.

Parmi les exemples de programmes de ce type, on peut citer les suivants :

- **Pour les PMEUF qui gèrent et exploitent des ressources forestières :** la norme du Forest Stewardship Council (FSC) et les divers programmes appuyés par le Programme de reconnaissance des certifications forestières sont les normes internationales les plus célèbres et les plus largement reconnues pour la certification de la gestion forestière (voir <http://www.fsc.org/> et <http://www.pefc.org/>). De nouvelles normes sont en cours d'élaboration qui permettront la certification au label Commerce équitable du bois provenant d'opérations forestières communautaires qui pourrait devenir pertinente pour les PMEUF.

## Encadré 64. Obtenir la certification collective FSC au Népal

La certification au label FSC ajoute de la valeur à un produit, car elle lui confère une qualité sociale, économique et environnementale vérifiable qui peut favoriser les débouchés commerciaux. Les groupes d'utilisateurs des forêts communautaires du Népal fabriquent des produits forestiers pour lesquels il y a une demande sur les marchés internationaux, mais la taille et la nature de ces groupes au Népal rendent la certification individuelle impossible du point de vue de la rentabilité. C'est pourquoi l'Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB) a commencé à se pencher sur la certification collective avec le Forest Stewardship Council.

L'ANSAB a facilité un processus multipartite qui a abouti à la formation d'une alliance publique-privée entre l'industrie, le gouvernement, des ONG, les communautés et les entités de certification forestière autour de la certification et du marketing durable des produits forestiers non ligneux (PFNL). Il a facilité la mise au point de normes provisoires de certification du bois et des PFNL par le FSC. Un énorme effort de sensibilisation et de renforcement des capacités a été requis pour faire mieux connaître la certification parmi les parties prenantes concernées. L'alliance a adopté un modèle de certification collective, dans le cadre duquel la Fédération des utilisateurs des forêts communautaires, Népal (FECOFUN) travaille en tant que responsable des ressources pour les groupes d'utilisateurs et détient la certification en leur nom. L'ANSAB a aussi fourni des services de facilitation à FECOFUN pour qu'elle élabore la politique et les lignes directrices de la certification et aux groupes d'utilisateurs pour qu'ils mettent au point leurs plans de gestion forestière et cartographient les zones de protection d'habitats sensibles pour la faune, de sites culturels et de cours d'eau.

Après avoir élevé les systèmes et les pratiques de performance des groupes d'utilisateurs et de FECOFUN au niveau conforme aux normes du FSC, l'ANSAB a fait intervenir SmartWood/Rainforest Alliance pour qu'elles effectuent une évaluation crédible par un tiers. SmartWood a octroyé une certification collective de gestion forestière au label FSC à FECOFUN et aux groupes d'utilisateurs sélectionnés par l'alliance pour la certification pilote. La certification englobait au départ les PFNL et, plus tard, le bois d'œuvre. L'ANSAB a aussi organisé des réunions nationales et internationales d'acheteurs et de vendeurs pour informer les entrepreneurs forestiers de la qualité et des normes des produits destinés à être commercialisés.

Aujourd'hui, la certification couvre 22 groupes forestiers communautaires qui gèrent plus de 14 000 hectares de forêts et englobe le bois d'œuvre et plus de 24 PFNL utilisés dans la fabrication de papiers faits main, d'huiles essentielles, de médicaments et compléments alimentaires ayurvédiques, et d'une variété d'autres produits cosmétiques et à base d'herbes médicinales vendus sur les marchés internationaux. En plus de jouir de tous les droits et avantages des groupes individuels d'utilisateurs, les 22 groupes d'utilisateurs ont développé leurs lignes directrices, cartographié certaines zones pour la protection des lieux sensibles sur le plan environnemental et suivent par ailleurs l'évolution des conditions forestières. Un avantage supplémentaire du processus de certification était que les groupes d'utilisateurs de Dolakha ont réussi à régler les problèmes en présence relatifs au territoire et au régime foncier avec les éleveurs de yaks de la région. L'entreprise Malika, de Bajhang, qui fabrique du papier artisanal a reçu la première certification FSC au monde pour son papier fait main, lequel est lié au marché international, grâce à la facilitation de l'ANSAB. La compagnie internationale de produits cosmétiques Aveda utilise le papier fait main de Malika et d'autres entreprises certifiées pour emballer ses coffrets cadeau depuis 2007.

Pour un complément d'information, voir :

[http://www.fsc.org/fileadmin/web-data/public/document\\_center/publications/Case\\_Studies/English\\_-\\_Case\\_Study\\_-\\_Nepal.pdf](http://www.fsc.org/fileadmin/web-data/public/document_center/publications/Case_Studies/English_-_Case_Study_-_Nepal.pdf)

- **Pour les PME F menant des activités de production et de transformation à valeur ajoutée** : selon le produit et le processus de fabrication, il peut y avoir un certain nombre de systèmes de certification à envisager.
  - Produits ligneux : outre la certification de gestion forestière décrite ci-dessus, il y a aussi des programmes qui retracent l'origine du bois transformé. Par exemple la certification FSC Chaîne de contrôle (CoC – *Chain of Custody*) distingue les produits ligneux durables sur le marché.
  - Produits forestiers non ligneux (PFNL) : la certification du FSC s'applique et le sceau CoC du FSC démontrera la durabilité sur le marché.
  - PFNL comestibles : en plus des normes de durabilité indiquées ci-dessus, il y a d'autres options (qui peuvent être conjuguées à la certification de gestion forestière et CoC) qui ont des fonctions de marché spécialisées, comme par exemple assurer que les produits soient issus de l'agriculture biologique (<http://www.ifoam.org/> – IFOAM est une bonne ressource pour identifier des normes biologiques appropriées dans votre région) ou qu'ils adhèrent aux principes du commerce équitable (<http://www.fairtrade.net/>).
  - Les processus faisant intervenir des produits chimiques et des finis du bois : il existe des lignes directrices pour la sélection de finis écologiques et des normes pour la manipulation et l'utilisation sûres des produits chimiques, y compris comment s'en débarrasser sans causer de pollution, comme le label Green Seal (<http://www.greenseal.org/>).
  - Les systèmes de gestion des entreprises : l'Organisation internationale de normalisation (ISO) a mis au point des normes visant à aider les sociétés de toutes tailles à gérer la durabilité environnementale dans tous leurs systèmes. Bien que ces normes ne dictent pas les seuils de gestion des ressources ou les impacts au niveau du terrain, elles constituent des outils pour faciliter le développement de processus et de systèmes de gestion ([http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/the\\_iso\\_portfolio/iso\\_portfolio\\_environmental\\_protection.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/the_iso_portfolio/iso_portfolio_environmental_protection.htm)).

## Étape 5. Préparer les PME F pour qu'elles adoptent leurs propres normes de durabilité ou évoluent vers la certification complète par un tiers

Les marchés dans lesquels opèrent les PME F détermineront s'il suffit d'utiliser des codes de conduite internes sur la durabilité ou s'il faut évoluer vers la vérification indépendante par des tiers de la gestion forestière ou des pratiques de chaîne de contrôle. À l'heure actuelle, le FSC fournit le niveau le plus élevé et le plus large de reconnaissance par les groupes environnementaux mondiaux qu'une entreprise forestière emploie des pratiques écologiques et sociales robustes. Le label qui en résulte assure les acheteurs que le produit a été développé de façon durable et il peut faciliter la pénétration de certains marchés exigeants.

Même si une PME F choisit de ne pas demander la certification par un tiers (pour des raisons de complexité, de coûts, de manque d'intérêt de la part de ses acheteurs, etc.), il peut être utile d'examiner de près les principes fondamentaux qui étayent les normes de gestion forestière du FSC : conservation des écosystèmes et de la faune (y compris mesures spéciales pour les zones forestières à haute valeur de conservation), traitement équitable et bonnes conditions pour les travailleurs, relations avec la communauté, conservation de l'eau et des ressources énergétiques, conservation des sols et contrôle de

l'érosion, plans de gestion, réduction de l'utilisation de pesticides et évaluation et suivi environnementaux. Les critères détaillés qui accompagnent chacun de ces principes peuvent former une liste de contrôle plus complète pour réfléchir à la manière de résoudre les questions de durabilité.

Pour les PME qui souhaitent obtenir une certification indépendante complète, il est essentiel que vous, en tant que facilitateur, fournissiez des conseils clairs et concrets pour que leurs attentes soient réalistes. Les normes de certification abordent de nombreux aspects différents d'une opération commerciale, et la PME aura peut-être à incorporer plusieurs adaptations pour satisfaire les normes. Il pourrait s'agir de changements mineurs qui peuvent être mis en œuvre relativement vite, comme la configuration d'une scierie pour séparer physiquement le matériel non certifié des intrants certifiés, ou de changements d'envergure dont la mise en œuvre requiert du temps et des ressources, comme la mise au point d'un plan de gestion des ressources forestières à long terme. Pour les facilitateurs qui ne connaissent pas bien le monde de la certification, il peut être utile de financer une visite dès le début auprès d'un organisme régional de certification – les agences qui effectuent les inspections mêmes ou les « audits » par rapport aux normes d'un programme de certification. Ces organismes de certification peuvent contribuer à fournir des conseils utiles à un facilitateur. Parmi les conseils clés à l'intention des facilitateurs qui aident les PME à obtenir la certification par un tiers, on peut citer les suivants :

- Comprenez les étapes et les calendriers potentiels de la certification forestière, p. ex. : identifier le système le plus applicable pour votre secteur ; présenter une demande initiale ; accepter une analyse initiale ; accepter un audit de certification complète ; mettre en œuvre les actions correctives nécessaires pour atteindre le niveau de performances requis ; utiliser le label une fois la certification obtenue.
- Identifiez des organismes de certification dans votre zone et développez des relations dès que possible pour poser des questions et recueillir des informations.
- Comprenez les coûts encourus lors de la certification par un tiers et identifiez la manière dont ces coûts seront couverts.
- Faites des recherches afin de déterminer les options d'obtention progressive de la certification au cours d'une certaine période – de nombreux organismes de certification proposent une reconnaissance pour des améliorations progressives à travers un processus par étapes, comme le programme SmartStep de la Rainforest Alliance.
- De nombreux organismes de certification qui effectuent des audits indépendants proposent aussi des options de vérification indépendante des étapes suivantes, qui peuvent être plus faciles à franchir à court terme, pendant que la PME continue de travailler en vue de la certification complète de gestion forestière du FSC :
  - *Vérification de la provenance légale* – Legal Verification of Origin (VLO) (garantir que le produit forestier provient de sources légales)
  - *Vérification de la conformité légale* – Legal Verification of Compliance (VLC) (garantir que tous les stades du processus, de la collecte au transport pour la production comportant une valeur ajoutée, ont été menés conformément aux exigences légales applicables)
  - *Certification bois contrôlé* – Controlled Wood Certification (certification du FSC qui garantit une conformité minimale aux exigences sociales et environnementales en plus de la légalité).

Ces audits n'aboutissent pas à un label apposé sur le produit destiné à être reconnu sur le marché, mais ils peuvent constituer des étapes utiles et reconnues vers l'obtention de la durabilité. En les recherchant, les PME/PMI augmenteront leurs capacités et obtiendront une reconnaissance de leurs performances indépendamment de leurs produits.

- Étudiez les options possibles pour que les organismes de certification fournissent une pré-évaluation ou une analyse des lacunes lorsqu'une PME/PMI ou un groupe de PME/PMI envisagent la certification de gestion forestière et/ou de chaîne de contrôle. Une analyse des lacunes est moins rigoureuse et moins coûteuse qu'un audit de certification complète et donnera lieu à un rapport qui mettra en évidence les points forts et les points faibles importants de l'opération par rapport aux normes de certification. Cette analyse vous permettra de cibler l'assistance technique afin de renforcer certains aspects de l'entreprise de gestion forestière en vue d'une évaluation complète dans un avenir proche.
- Faites des recherches sur les options actuellement disponibles pour réduire le coût de la certification qui pourraient s'appliquer aux entreprises de plus petite envergure. Dans le programme du FSC, la certification collective est souvent appliquée comme alternative à des certificats détenus par des individus et peut considérablement réduire les coûts associés aux évaluations par des tiers et aux audits annuels. Il n'y a pas de limite de taille pour les groupes ni de limite de superficie des parcelles individuelles pour pouvoir participer à un groupe, mais l'organisation et le suivi par l'entité qui détient le certificat sont essentiels. (Note d'information sur la certification collective par le FSC :

[http://www.fsc.org/fileadmin/web-data/public/document\\_center/publications/smallholders\\_briefing\\_notes/Group\\_Certification\\_briefing\\_note\\_high\\_res.pdf](http://www.fsc.org/fileadmin/web-data/public/document_center/publications/smallholders_briefing_notes/Group_Certification_briefing_note_high_res.pdf).

Le FSC a mis au point un processus d'évaluation rationalisé pour les Petites forêts et les forêts à faible intensité de gestion (SLIMF, <http://www.fsc.org/slimf.html>), qui a pour but d'aider les propriétaires de forêts non industrielles, des terres qui appartiennent souvent à des entités privées ou qui sont gérées par la communauté, à réduire les coûts associés aux évaluations.

Des outils sont en cours d'élaboration pour aider les responsables des forêts à satisfaire les exigences de suivi environnemental et de réduction des risques, en se concentrant plus particulièrement sur les forêts gérées par la communauté. L'élaboration et la mise en œuvre d'un système de suivi détaillé peuvent constituer un fardeau considérable sur le plan des coûts pour une communauté, de sorte que la préparation préalable et l'adaptation d'un système aux besoins réels peuvent accroître l'efficacité. Cet outil aide à évaluer les risques environnementaux d'une opération de gestion forestière pour déterminer le degré de détail requis pour satisfaire les exigences de suivi du FSC : <http://www.oneworldstandards.com/ERA.html>

## Étape 6. Maximiser les avantages de la durabilité sur les marchés

Qu'il soit ou non dans l'intérêt d'une entreprise de tenter d'obtenir une certification forestière indépendante complète, la certification reste un outil sans pareil et puissant, car elle démontre la durabilité du produit forestier et ouvre par ailleurs des débouchés sur le marché, ce qui peut récompenser les producteurs de leurs efforts et investissements. Il est important de comprendre les opportunités ainsi que les difficultés qui existent pour le produit ou groupe de

produits particuliers que fabriquent les PME, et la manière dont la durabilité influera sur leur position au sein de ces marchés (voir l'Encadré 65).

- Identifiez des débouchés commerciaux potentiels pour les produits durables des PME – en particulier la portée du marché cible (locale, régionale, nationale et/ou internationale).
- Identifiez les sources de matières premières produites durablement et certifiées pour les PME menant des activités de production qui dépendent de l'achat de matières venues de sources extérieures. Elles doivent savoir quelles espèces certifiées sont disponibles, quels sont les volumes régulièrement disponibles et quelle est la qualité des matières premières afin d'évaluer la viabilité du développement d'une ligne de production certifiée.
- Établissez des objectifs de production et de ventes très tôt et efforcez-vous de les atteindre dès le début.
- Menez des recherches pour déterminer le potentiel des produits certifiés sur les marchés cibles, y compris la demande actuelle de produits certifiés, le succès d'initiatives similaires ou comparables dans des secteurs parallèles et les tendances des marchés.
- Dispensez une formation aux PME relative aux implications commerciales des normes de durabilité et de l'effet de levier potentiel que cela peut leur conférer, le cas échéant en faisant appel à des experts dans ce domaine venant de l'extérieur. Trop souvent l'importance du marketing est négligée dans le développement des PME, et il est extrêmement avantageux pour le groupe de prendre conscience de ce besoin et, dans l'idéal, de favoriser les connaissances techniques spécialisées provenant de la communauté elle-même.

### **Encadré 65. Maximiser les avantages commerciaux de la durabilité – l'exemple d'ICOFOSA, usine communale de production de meubles à Oaxaca, au Mexique**

ICOFOSA est née de la collaboration entre trois communautés autochtones d'Oaxaca en 2006, et elle a été établie juridiquement en 2008 comme première usine de production commerciale consacrée spécifiquement aux entreprises forestières communautaires du Mexique.

La collaboration a commencé autour d'un contrat de production d'un grand volume de mobilier scolaire, puis s'est développée pour se transformer en coentreprise permanente pour la production de meubles de moyenne gamme par les trois communautés zapotecs de Santiago Textitlán, Ixtlán de Juárez et Pueblos Mancomunadas.

ICOFOSA a pour mission de fournir des avantages sociaux aux 11 170 membres de la coopérative tout en contribuant à la conservation des ressources naturelles et à la recherche de débouchés commerciaux. Durant sa première année d'activité, elle a permis la création de plus de 834 emplois directs. La capacité communautaire est d'environ 77 000 mètres cubes de production de bois rond par an.

15

Deux des communautés sont d'ores et déjà certifiées par le FSC et la troisième cherche à obtenir la certification pour asseoir sa durabilité. ICOFOSA a pour objectif de faire certifier toute sa production par le FSC et de développer le marché certifié au Mexique. L'organisation est encore en train de déterminer la taille et la structure administrative optimales pour assurer une production efficace tout en conservant le but d'amélioration du bien-être social des communautés.

- Tirez le meilleur parti possible des labels de marque et de certification ; comprenez et suivez les réglementations concernant l'utilisation des sceaux associées à la norme de durabilité et partagez des exemples d'utilisation très visible de la marque identitaire comme modèle à mettre en œuvre.
- Collaborez avec des groupes qui font déjà tout cela ; échangez les informations techniques et les enseignements, et partagez les avantages liés au positionnement sur le marché en tant que groupe.

## Étape 7. Mettre en œuvre une production durable à tous les stades de la transformation à valeur ajoutée

*La production durable* concerne la manière dont une entreprise fabrique ses produits et implique l'utilisation optimale des ressources naturelles, la réduction au minimum des déchets et de la pollution, et l'investissement dans les personnes pour construire une entreprise destinée à prospérer à long terme. Dans le cadre de la production durable, on tient compte de la manière dont un produit est conçu, produit et commercialisé (voir l'Encadré 66). Il s'agit de vérifier la provenance légale des matières premières, de remplacer les colles et finis toxiques par des alternatives non toxiques, et d'identifier où se situent les pertes de performance et les déchets évitables. Parmi les éléments clés de la production durable sur le plan écologique figurent les suivants :

- La durabilité commence par la conception du produit dès le début, lorsqu'on détermine la source et le type de matières premières à utiliser. La durabilité sera influencée par les essences choisies, leur disponibilité et leur gestion.
- La conception du produit est importante pour maximiser l'efficacité de l'utilisation des matières premières et maintenir la quantité de déchets au minimum. Mettez en œuvre, dans la mesure du possible, le recyclage des déchets des produits forestiers provenant du système de production primaire vers des utilisations alternatives comme le compostage.
- Au moment de sélectionner les colles, les finis, les solvants ou les produits de nettoyage, déterminez la composition exacte de ces produits et recherchez des alternatives non toxiques, en particulier pour éliminer l'utilisation de COV (composés organiques volatils).
- Mettez en œuvre des techniques de gestion et d'élimination des déchets fiables sur le plan environnemental en ce qui concerne la manipulation des colles et des finis, y compris l'entreposage sûr et l'enlèvement des déchets des locaux et la prévention d'une contamination possible des sols et des ressources en eau.
- Évaluez tous les processus de production en termes de source d'énergie et d'efficacité énergétique. Remplacez les sources traditionnelles d'électricité par des options de génération alternatives comme les systèmes à énergie solaire ou éolienne dans la mesure du possible ; remplacez les vieux moteurs par des modèles plus modernes et moins énergivores ; réduisez les temps de fonctionnement et maximisez l'utilisation des machines durant le fonctionnement.
- Dispensez des cours de formation réguliers aux membres des PMEF en matière d'efficacité de la transformation et de réduction des déchets, et organisez des ateliers pour échanger des idées sur des systèmes alternatifs et sur la conservation de l'énergie avec des experts venus de l'extérieur le cas échéant.

### Encadré 66. Se préparer à l'adoption de normes de durabilité et à la certification par un tiers – les groupes d'utilisateurs des forêts FECOFUN du Népal certifiés par le FSC

Se donnant pour objectif l'augmentation des revenus et de l'embauche pour les producteurs de PFNL au Népal tout en promouvant la gestion durable des ressources, 21 groupes d'utilisateurs des forêts ont obtenu la certification du FSC et amélioré leur efficacité autour de la production de PFNL. Cette certification concerne plus de 14 000 hectares de forêts et profite à plus de 35 000 membres des communautés.

Huit PMEUF ont obtenu la certification CoC et leur collaboration a abouti au premier cas du monde de production et de marketing de papier fait main certifié par le FSC. Des partenariats ont été créés entre ANSAB, Aveda, la Rainforest Alliance et d'autres entités pour assurer un appui à long terme aux PMEUF actives dans la production de papier.

Il subsiste encore quelques difficultés concernant le coût de la certification FSC et les aspects logistiques dus à l'éloignement géographique extrême des producteurs. De nouveaux débouchés commerciaux pour les PFNL certifiés FSC provenant de cette région se développent, y compris concernant les huiles essentielles. Plus de 16 500 membres des communautés ont reçu une formation en normes du FSC relatives à la gestion forestière, ce qui contribue énormément à la conservation des ressources dans la région.

## Étape 8. Identifier les défis qui menacent la durabilité et incorporer des mesures d'atténuation dans les plans d'action des PMEUF

Il y aura sans aucun doute des menaces pesant sur la durabilité environnementale au sein de la PMEUF ou du groupe de PMEUF avec lequel vous travaillez. Si les menaces communes peuvent être identifiées à un niveau général, les menaces précises et mesures ultérieures pour en atténuer les effets varieront en fonction du contexte local, régional et national. Il est important de savoir dès le début quelles sont les barrières probables auxquelles se heurtent les PMEUF pour obtenir et maintenir la durabilité environnementale pour leur activité basée sur les produits du bois, pour que des stratégies d'incorporation de mesures d'atténuation puissent être adoptées. Parmi les difficultés fréquemment rencontrées figurent :

- droits précaires ou peu clairs relatifs à l'utilisation des terres et/ou à l'usufruit
- exploitation illégale du bois et son impact sur les PMEUF, notamment les pertes financières et environnementales, l'influence démotivante sur les membres des PMEUF, l'attrait de bénéfices rapides, le sabotage des efforts de la communauté pour assurer la durabilité
- manque d'incitations à la durabilité, notamment un manque de reconnaissance par les autorités ou l'absence d'avantages accordés aux pratiques durables plutôt qu'aux approches « *business as usual* » dans les réglementations, un manque de consensus parmi les membres de la PMEUF ou le groupe de PMEUF, l'absence d'avantages commerciaux clairement définis
- manque de capitaux, y compris un accès difficile aux instituts de prêt traditionnels pour les communautés menant des activités basées sur les ressources forestières, et un soutien financier réduit qui entrave la mise en œuvre de régimes de gestion durable tels que les efforts entrepris en vue de la certification FSC

- législation et réglementations existantes qui font qu'il est difficile pour les PMEUF de satisfaire les spécifications et de revendiquer la satisfaction de leurs besoins ; les PMEUF sont souvent incapables de se faire entendre sans une facilitation efficace par des groupes de soutien.

### 15.3 Conseils utiles

- Menez des recherches approfondies sur les questions de durabilité dans votre secteur cible/votre chaîne d'approvisionnement/vos groupes de PMEUF pour être prêt à répondre aux questions émanant des PMEUF, y compris des recherches sur la certification par un tiers applicable à la gestion forestière.
- Faites intervenir dès le début des groupes d'appui venus de l'extérieur ; dans la mesure du possible, mobilisez des partenaires et des prestataires de services techniques aux niveaux national et international.
- Les prestataires de services techniques offrent un appui essentiel pour ce qui est de l'élaboration des plans de gestion et de l'obtention de la certification forestière dans les délais les plus efficaces.
- Les partenariats et les relations avec d'autres groupes qui ont relevé des défis similaires donnent des occasions précieuses de mener des visites d'échanges techniques et de partager des acquis.
- Identifiez des occasions supplémentaires pour les groupes de collaborer et d'assurer la durabilité de leurs opérations ; établissez des partenariats avec des programmes incitatifs locaux, municipaux ou nationaux lorsqu'ils existent.
- Recherchez des partenariats possibles avec des projets en cours assistés par les bailleurs de fonds lorsque l'occasion se présente.

## 15.4 Informations complémentaires

Une bonne vue d'ensemble de la production et de la consommation durables a été produite par l'OCDE :<sup>144</sup>

[http://www.oecd.org/document/29/0,3343,en\\_2649\\_37425\\_40464029\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/29/0,3343,en_2649_37425_40464029_1_1_1,00.html)

On trouvera ce qui est peut-être la meilleure présentation de la gestion forestière durable dans la deuxième édition du manuel sur la foresterie durable,<sup>145</sup> en vente sur : <http://www.routledge.com/books/details/9781844071180/>

Une évaluation indépendante des programmes de certification forestière a été effectuée par FERN<sup>146</sup>

(<http://www.fern.org/sites/fern.org/files/Behind%20the%20logo.pdf>)

et une évaluation des systèmes de vérification de la légalité des produits ligneux se trouve sur le site web de Greenpeace :<sup>147</sup>

<http://www.greenpeace.org/international/en/publications/reports/lvs-assessment/>

Une bonne présentation pratique de la certification des forêts gérées par la communauté :<sup>148</sup> [http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/6.-Certification\\_final.pdf](http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/6.-Certification_final.pdf)

et de la certification de la chaîne de contrôle :<sup>149</sup>

<http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/7.-CHAIN-OF-CUSTODY.pdf>

Il existe un certain nombre de bons exemples de production durable par des PME utilisant des systèmes de certification classiques<sup>150</sup> et deux sites web qui comportent des études de cas multiples :

Initiative Droits et ressources (*Rights and Resources Initiative*) :

<http://www.rightsandresources.org/pages.php?id=149>

Forest Stewardship Council : <http://www.fsc.org/casestudies.html>

Une bonne vue d'ensemble de la situation et du potentiel des entreprises forestières communautaires a été publiée par l'OIBT :<sup>151</sup>

[http://www.rightsandresources.org/documents/files/doc\\_109.pdf](http://www.rightsandresources.org/documents/files/doc_109.pdf)

144. OCDE, 2008.

145. Higman *et al.*, 2005.

146. FERN, 2001.

147. Greenpeace, 2008.

148. ANSAB, 2010g.

149. ANSAB, 2010h.

150. Del Gatto, 2007 ; Stoian *et al.*, 2007 ; Wilshusen, 2007 ; USAID, 2005, 2008, 2009c ; WRI, 2008 ; Synnott et Wenban-Smith, 2009 ; FSC, 2009a, b, c, d.

151. OIBT, 2007.

## Module 16. Recherches sur les politiques en vue de changements

Élaboré par Duncan Macqueen

© Duncan Macqueen



Regard sur la diversité des petites entreprises forestières au Mozambique



## 16.1 Objet

Cet outil décrit comment analyser les goulots d'étranglement sur le plan des politiques publiques qui touchent les petites entreprises forestières et comment faciliter un processus de changement. Il accorde une attention particulière aux stratégies utiles pour mobiliser les décideurs dès le début dans le cadre de mesures d'appui aux petites entreprises forestières.

## 16.2 Aperçu

### Étape 1. Cartographier le contexte des politiques publiques, expliciter les changements souhaités et identifier les entités influentes

La plupart des questions de politiques publiques ont un degré de complexité qui devra être clarifié pour que les personnes prenant part aux recherches sachent exactement quel est le résultat souhaité – c.-à-d. ce qu'elles espèrent changer. Il y aura vraisemblablement des personnes clés qui sont en position d'influencer le résultat souhaité, soit en contribuant à l'obtenir, soit en entravant les efforts en vue de changements. Il est important de savoir qui sont ces personnes, et ce dès le début, pour pouvoir mobiliser des alliés et élaborer des plans pour empêcher les opposants d'entraver le travail. Des approches formelles ont été mises au point pour élaborer des stratégies afin d'influencer ces personnes clés (par exemple l'analyse des champs de force – voir Young, 2008) mais, dans leur version la plus élémentaire, ces méthodes supposent simplement une formulation claire de la manière de mobiliser ceux en position d'influencer les changements, en bien ou en mal.

### Étape 2. Établir des groupes de sympathisants afin de créer une lame de fond politique et y attirer dès le départ des décideurs alliés

Plus il y aura de personnes s'intéressant à une question et demandant instamment des changements, plus il sera difficile d'ignorer cette question. Les personnes qui ont investi dans un processus de recherche sont beaucoup plus susceptibles de s'intéresser à ses résultats. En fournissant de gros efforts au début d'activités de recherche afin d'établir un ordre du jour commun et, dans l'idéal, d'attirer un cofinancement ou d'autres investissements en nature, on peut énormément améliorer la réceptivité du public cible à la fin du processus de recherche. Les réunions de planification pour développer l'appropriation de l'ordre du jour des recherches (et, avec un peu de chance, des contributions pour le mener à bien) peuvent être presque aussi importantes que les résultats des recherches eux-mêmes pour engendrer des changements. Un certain nombre de tactiques simples peuvent contribuer à rendre ce travail efficace :

- Organisez des réunions de planification qui : (i) attirent l'attention sur la question de gouvernance à traiter ; (ii) donnent à différentes parties l'occasion de présenter leur ordre du jour et leurs activités en cours concernant cette question ; et (iii) permettent de parvenir à un degré de consensus sur les données supplémentaires requises pour faire avancer le débat.
- Établissez un comité directeur pour superviser le travail au sein duquel : (i) les membres représentent leur institution ; (ii) chaque membre s'engage à participer aux recherches, soit financièrement soit à titre de conseiller ou d'examineur ; et (iii) figure impérativement la principale cible gouvernementale en termes de politiques publiques.

- Obtenez la confirmation de la part du principal contact gouvernemental faisant partie du comité directeur de la bienveillance du gouvernement à l'égard des recherches.
- Rédigez un accord sur les arrangements contractuels dans le cadre desquels les recherches doivent être menées et stipulant les personnes auxquelles les versions préliminaires doivent être envoyées (y compris le comité directeur).

### Étape 3. Adapter les recherches sur les politiques afin de maximiser l'influence

Il y a au moins cinq facteurs qui accroissent le degré de réceptivité des décideurs, à savoir : les résultats des recherches doivent être crédibles, simples mais percutants, dotés d'une dimension affective, offrir une solution et saisir une fenêtre d'opportunité. Ce qui déterminera souvent le succès des résultats des recherches dans chacun de ces domaines, ce sera la conception des recherches.

Il y a des manières d'améliorer l'influence que les recherches sont susceptibles d'avoir, mais nombre d'entre elles s'accompagnent de coûts, et il vaut donc la peine d'être réaliste sur ce que vous espérez obtenir avec l'argent dont vous disposez.

- *Soyez crédible.* La force des données est souvent déterminée par la taille de l'échantillon et l'interprétation analytique ultérieure (voir l'Encadré 67). Dans la plupart des processus complexes, il y a des facteurs déterministes et des facteurs aléatoires qui entrent en jeu, et si nous recueillons une quantité suffisante de données, nous pouvons commencer à les distinguer les uns des autres. Le problème, c'est que presque toutes les recherches sont, par nature, partielles ; vous n'aurez simplement pas assez de temps ou de ressources pour recueillir toutes les données que vous aimeriez avoir. L'impact des recherches dépend souvent de la mesure dans laquelle il est possible d'extrapoler les résultats de manière crédible à des questions particulières ou à des échelles particulières auxquelles les décisions doivent être prises. Par exemple, il est possible que vous ayez juste assez d'argent pour recueillir des données au niveau provincial ; or les décisions sont souvent prises pour l'ensemble de la nation. Plus la question en présence est complexe et déterminée par le contexte, plus il sera important de recueillir des données auprès d'un nombre supérieur de zones. Au tout début, il est essentiel de veiller à ce que les catégories pour lesquelles vous recueillez des données (p. ex. type de ménage, type d'entreprise) soient adaptées à la finalité des recherches. S'il existe des catégories officielles utilisées par les services gouvernementaux, il est peut-être préférable d'y adhérer. La sélection d'un nombre suffisant de sites pour assurer la représentativité, avec un échantillon de taille suffisante dans chaque site pour donner une idée exacte de la situation, constitue une manière d'éviter que les recherches ne soient rejetées comme étant « tributaires du contexte » ou « non représentatives ». Une fois que vous disposez d'une quantité suffisante de données, comparez différentes options de politiques publiques aux données que vous avez recueillies. Le simple fait d'avoir en main des chiffres crédibles ne garantit pas des résultats certains, comme l'expliquent les points ci-dessous.

- *Soyez bref mais percutant.* La conception des recherches peut souvent devenir très compliquée, avec des questionnaires extrêmement longs ou d'autres processus de collecte de données sur des sites multiples. L'analyse peut être tout aussi complexe. Mais les personnes auxquelles vous présentez normalement les résultats des recherches ne seront probablement pas les décideurs eux-mêmes (à moins que vous n'évoluiez dans des très hautes sphères de la société). Il se produit donc en général un effet de « goutte-à-goutte ascendant » par le biais duquel des agents subalternes, ou la presse, transmettent les messages de politique aux puissants. Ce processus de transmission tend à perturber des positions formulées avec le plus grand soin qui dépendent de variables multiples. Plus les conclusions seront simples et mémorables, plus elles seront susceptibles de s'imposer et de parvenir aux bonnes oreilles. Il s'agit souvent davantage de la manière dont les résultats sont présentés que de la conception de la collecte des données. Par exemple, les recherches portant sur les entreprises de charbon au Malawi (Encadré 68) ont recueilli une énorme quantité de données sur les volumes de charbon, leur origine et par qui ils étaient produits. Mais le rapport final a simplement insisté sur le fait que le charbon était la troisième industrie du pays après le tabac et le thé (une information beaucoup plus mémorable que des chiffres détaillés relatifs aux tonnes de charbon produites par diverses catégories d'entreprises). De même, il a beaucoup insisté sur l'échec à légaliser ce commerce, ce qui coûte au gouvernement du Malawi 1 milliard de kwachas (environ 6 millions USD) par an rien qu'en recettes de TVA (présentant ce chiffre coup de poing au lieu de comptes rendus détaillés des différents échelons de la filière où la valeur venait s'ajouter, dans l'espoir que le puissant ministère des Finances s'inquiète et demande des comptes au Département de la foresterie).
- *Jouez la corde sensible.* Lorsque les personnes ressentent quelque chose, elles ont tendance à s'en souvenir. Au-delà du pouvoir et de la politique, les décideurs sont aussi humains. Ils sont émus par des histoires humaines. Toutes les données concrètes et les analyses minutieuses du monde peuvent être oubliées – mais les récits de la souffrance humaine font réfléchir. Dans cette situation, le contact personnel et le choc des images sont des éléments déterminants, et le plus souvent dans cet ordre. Par exemple, au lieu de présenter les conclusions des recherches sous la forme d'un rapport ou d'une note d'orientation, il peut être beaucoup plus efficace d'organiser une réunion de décideurs avec les bénéficiaires proposés du changement de politique souhaité. En utilisant un format de type débat, les décideurs pourront entrer en contact direct avec les personnes qui souffrent des effets des politiques publiques mal conçues. Or, il devient difficile de défendre une politique publique lorsqu'il y a des personnes dont la vie même est menacée par elle. Si des rencontres de ce type ne peuvent pas être organisées, la deuxième option la plus appropriée consiste à veiller à ce que les notes d'orientation soient émaillées d'images percutantes des personnes touchées par certaines décisions.
- *Restez axé sur une solution.* Les recherches conçues pour mettre en relief les échecs de politiques publiques peuvent donner lieu à de longues listes de doléances, qui n'ont souvent pour effet que de rebuter les décideurs. Elles peuvent aussi avoir un effet tétanisant, car tout semble tellement désespéré qu'il ne vaut apparemment pas la peine de faire quoi que ce soit. Il vaut beaucoup mieux concevoir les recherches en vue d'examiner

des solutions de politiques précises. Par exemple, le Ghana est en proie à de nombreux problèmes dans le secteur des forêts, dont certains sont liés aux activités de nombreux opérateurs de tronçonneuses illégaux. Les recherches passées qui ont souligné la gravité de ce problème n'ont guère engendré d'action. Les nouvelles recherches menées par Forest Connect cherchent, quant à elles, à mobiliser ces opérateurs de tronçonneuses et à mettre au point un ensemble de solutions qui les officialiseraient, les organiseraient et leur accorderaient certains droits en échange de certaines responsabilités. La proposition de solutions d'orientation a plus de chances de donner lieu à des actions positives.

- *Soyez opportuniste.* Les bons résultats de recherche peuvent tout changer s'ils arrivent juste au moment où les décisions doivent être prises. Il est crucial de rester connecté pour pouvoir concevoir le processus de recherche de manière à saisir cette fenêtre d'opportunité. Si l'occasion se présente, répondez aux demandes d'aide sur les processus de réforme des politiques publiques, ou bien aux demandes d'information. Par exemple, en Éthiopie, une nouvelle proclamation forestière à Oromia a réformé la Direction des forêts pour en faire un ensemble d'entreprises forestières publiques financièrement indépendantes dotées d'un mandat social et environnemental robuste. Si les connaissances des nouvelles entreprises forestières publiques concernant les plantations de bois d'eucalyptus étaient solides, on ne pouvait pas en dire autant de leur maîtrise du commerce des produits forestiers communautaires (p. ex. bois de feu, plantes médicinales, café des forêts pluviales et miel). Il était donc opportun de concevoir une étude visant à mettre en relief l'étendue de ces autres activités, et les manières d'en accroître la valeur au moyen d'un partenariat constructif entre les nouvelles entreprises forestières publiques et les communautés environnantes.

### Encadré 67. Recherches en vue de modifier les politiques sur la pêche de l'arapaima dans les zones forestières du Guyana

À travers un effort collectif de planification et de gestion communautaires, le Conseil de développement du district de Rupununi-Nord (North Rupununi District Development Board – NRDDDB), partenaire de Forest Connect au Guyana, a appliqué un moratoire de quatre ans sur la pêche de l'arapaima (l'un des plus grands poissons d'eau douce du monde, qui vit dans les rivières de l'Amazonie et du plateau des Guyanes et qui est une espèce protégée au titre de la CITES II). Il a ensuite mené quatre enquêtes annuelles successives pour recenser les arapaimas à l'aide d'une méthode traditionnelle étayée d'analyses scientifiques pour montrer que les effectifs en saison sèche avaient triplé depuis l'entrée en vigueur du moratoire.

Grâce à ces enquêtes, il a démontré qu'un plan autochtone de gestion des rivières pouvait être mis au point avec les pouvoirs publics et le Centre international d'Iwokrama. Ce travail a permis de faire pression, et ce de façon fructueuse, en faveur d'un plan stratégique complet relatif aux pêcheries communautaires et d'en démontrer l'utilité aux décideurs nationaux. De plus, des arguments ont été présentés pour amender la loi sur les pêcheries de manière à permettre la pêche durable de l'arapaima afin d'améliorer les moyens de subsistance des communautés. L'avantage de l'utilisation de méthodes traditionnelles et plus scientifiques pour évaluer les effectifs de poisson a été l'établissement de la crédibilité des connaissances communautaires sur les densités de poisson et le renforcement de la conviction qu'une stratégie autochtone de gestion des rivières pouvait réussir. De fait, ces enquêtes ont révélé que les pêcheurs locaux connaissaient si bien les poissons qu'ils pouvaient les nommer individuellement !

#### **Étape 4. Investir dans un chef d'équipe de haut vol et bien former l'équipe pour assurer une qualité constante**

Inévitablement, les décideurs écoutent certaines personnes plus que d'autres – en général celles qui ont une solide réputation liée à des travaux de qualité. La désignation d'un chef d'équipe répondant à ce profil, ou bien la répartition du travail entre plusieurs institutions dotées d'une telle réputation, peut contribuer à conférer aux résultats des recherches une crédibilité accrue. Cependant, la composition et la capacité de l'équipe sont aussi cruciales. Lorsque des données doivent être recueillies sur plusieurs sites, les incohérences au niveau des données peuvent nuire à la crédibilité du résultat final. Il est important de préparer le type de questions qu'il sera utile de poser sur chaque site. Le pilotage d'un processus de recherche dans une zone peut contribuer à améliorer le degré de rigueur investigatrice dont fait preuve chaque membre de l'équipe. Cela peut s'avérer tout particulièrement utile pour les types de recherches plus sociologiques, où il est tout particulièrement fréquent de trouver des biais d'autosélection (p. ex. des interlocuteurs qui se mettent en avant), des biais stratégiques (p. ex. des sujets qui tentent délibérément de dire aux chercheurs ce qu'ils pensent que ces derniers veulent entendre) et des biais de la part des chercheurs (p. ex. ne parler qu'aux personnes avec lesquelles vous vous sentez à l'aise – comme des personnes du même sexe).

#### **Étape 5. Relier la restitution des résultats à certains extraits de la législation**

Souvent les résultats souhaitables des recherches sur les politiques publiques ne portent pas exclusivement, ni même principalement, sur des changements sur le papier (p. ex. modifications des documents de politique publique eux-mêmes), mais plutôt sur la mise en œuvre juste de ce qui existe déjà sur le papier. Les politiques publiques sont généralement formulées sous forme de déclarations sociales et environnementales largement positives, ouvertes à une variété d'interprétations sur la meilleure manière de les mettre en œuvre dans la pratique. Une analyse complète des politiques publiques dès le début peut fournir un socle sur lequel bâtir des recommandations en vue de changements, en particulier lorsque ces recommandations sont étayées d'une manière ou d'une autre de déclarations d'orientation explicites ou implicites. L'établissement des liens avec les éléments de la législation qui requièrent d'être mieux mis en œuvre et une explication de la manière dont on va y parvenir dans la pratique constituent une tactique pour l'obtention d'un impact utile.

## Encadré 68. Recherches crédibles sur la production et l'utilisation du charbon de bois au Malawi

Pour brosser un tableau incontestable du commerce du charbon de bois, une équipe multidisciplinaire a couvert l'ensemble du commerce du charbon de bois, en partant de l'utilisation finale (enquête énergétique parmi des ménages urbains), pour remonter par toutes les étapes de la filière (analyse de la filière) avant d'arriver aux producteurs primaires (étude de la production de charbon de bois).

### Enquête énergétique parmi des ménages urbains

Menée par le statisticien, l'équipe a effectué des recherches avec l'aide des auxiliaires de recherche. Chacun des quatre sites urbains avait sa propre équipe chargée de recueillir des données, plus un chargé de la saisie des données et un superviseur. Les interlocuteurs ont été sélectionnés parmi cinq types de sites, choisis de manière à couvrir toutes les tranches socio-économiques telles que définies par le Bureau national des statistiques. En tout, 3945 ménages ont été inclus dans l'enquête, conformément au tableau ci-dessous.

Type résidentiel	Ville de Blantyre		Ville de Lilongwe		Ville de Mzuzu		Municipalité de Zomba	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Faible densité	177	12	168	12	69	12	88	18
Moyenne densité	277	19	168	12	101	17	81	17
Haute densité	356	24	286	20	63	10	112	23
Zone non aménagée	402	28	526	38	244	41	127	25
Bidonville	244	17	253	18	122	20	81	17
Nombre total de ménages	1456	100 %	1401	100 %	599	100 %	489	100 %

L'équipe a utilisé un questionnaire détaillé afin de recueillir des données auprès de chaque ménage. Elle a examiné les données de différentes manières afin de permettre des comparaisons entre sites et types d'emplacement. Elle a aussi eu recours à des projections démographiques pour pondérer les données et ainsi estimer la consommation et les dépenses énergétiques de chaque site et type résidentiel.

### Analyse de la filière du charbon de bois

Menée par le spécialiste en socio-économie et le spécialiste en commerce, l'équipe a effectué ces recherches avec un auxiliaire de recherche sélectionné par site. Elle a eu recours à des informations recueillies dans le cadre de l'enquête énergétique urbaine pour identifier les principaux marchés du charbon de bois dans les quatre centres urbains. L'équipe s'est rendue sur ces marchés et a interrogé les négociants de charbon de bois s'y trouvant pour déterminer les sites de production du charbon de bois vendu et la manière dont la valeur était ajoutée tout le long de la filière. Elle s'est aussi rendue sur les marchés en gros et au détail et les sites de production, et a examiné comment le charbon de bois est transporté. À chaque endroit, ses questions portaient sur les prix, les activités de valorisation à chaque niveau et les coûts encourus. Elle a ensuite analysé les données pour indiquer les niveaux de rentabilité le long de la filière.

### **Analyse de la production de charbon de bois**

Sous la direction du spécialiste de la gestion des ressources naturelles et avec quelques auxiliaires de recherche sélectionnés, ce volet des recherches a été aiguillé par les conclusions des deux enquêtes précédentes, qui ont permis à l'équipe d'identifier en toute certitude les principales zones de production de charbon de bois pour les quatre sites urbains. Les zones examinées dans ce volet de l'étude produisaient plus de 50 pour cent du charbon de bois estimé à partir de l'enquête sur la consommation urbaine. Pour déterminer l'échelle de la production de charbon de bois, l'équipe a mesuré la taille de tous les fours actifs observés. Les fours actifs étaient ceux où du bois était empilé, prêt à être recouvert de terre, ou bien où la carbonisation était en cours. Elle a aussi consigné le nombre d'anciens sites de four. L'équipe a évalué la diversité des espèces dans chacune des zones productrices de charbon de bois (ou ancienne zone productrice) en identifiant toutes les espèces dans une direction déterminée (méthode des quadrats aléatoires) et en notant leurs diamètres et leurs distances les unes des autres. L'emplacement a aussi été consigné à l'aide d'un SIG.

### **Médiatisation**

En vue de légaliser le charbon de bois et d'en rendre la production plus durable, l'équipe a concentré l'effet médiatique sur deux résultats, le fait que le charbon de bois représentait la troisième industrie du Malawi après le tabac et le thé, et le fait que l'échec à le légaliser coûtait au gouvernement du Malawi un milliard de kwachas (soit environ 6 millions USD) rien qu'en recettes de TVA. Un événement de lancement, un débat public entre les producteurs de charbon de bois et des écologistes, un rapport, une note d'orientation et un film ont permis de diffuser ces messages.

Source : FGLG, 2009.

## **Étape 6. Faire un choix éclairé pour se positionner quelque part entre confrontation et coopération**

La décision d'opter pour la provocation ou la coopération dépendra principalement de la mesure dans laquelle le contexte de politique publique est dominé par des opposants au changement ou par des alliés en faveur du changement. Il est fort possible de se trouver dans des situations où des conclusions qui forcent à réagir doivent être introduites dans le domaine public avant que les décideurs n'aient eu l'occasion de préparer une riposte. Certains gouvernements sont trop enracinés dans la mise en œuvre de politiques perverses ou corrompues pour écouter la voix de la raison en l'absence de pression.

Pour de nombreux gouvernements, cependant, il y a des options plus coopératives disponibles, et le risque est que la confrontation ouverte n'aboutisse qu'à des schémas de comportements défensifs ou à des positions de politiques arrêtées. Bien que l'idée de « tenter le coup » puisse être exaltante, les données peuvent généralement être interprétées de plusieurs façons, en particulier lorsque la sensibilité politique est considérable, et il peut donc s'avérer plus utile d'adopter une approche basée sur la coopération. Bien que la direction des tendances des recherches puisse ne prêter à aucun doute, il faut bien réfléchir au langage utilisé pour décrire ces tendances et leurs causes sous-jacentes. Des réunions avec les publics clés des recherches peuvent contribuer à générer un consensus sur la manière de présenter les données de façon à réduire au minimum l'antagonisme superflu de la part de certaines institutions ou personnes. Qui plus est, ces discussions en coulisses peuvent de fait contribuer à cimenter les résultats des recherches et des solutions de politiques publiques possibles dans l'esprit des décideurs avant le lancement public des résultats des recherches.

## Étape 7. Se doter d'une stratégie médiatique

Si l'on attend des décideurs de haut niveau qu'ils lisent les recommandations d'orientation et agissent en conséquence, on est en général déçu. Un certain nombre d'options peuvent contribuer à imposer les conclusions des recherches :

- Des réunions informelles avec des décideurs clés, par exemple dans le cadre d'un petit-déjeuner, déjeuner ou dîner, se sont avérées très utiles pour leur présenter les résultats de recherches et les aider à comprendre les options de politiques qui pourraient améliorer la situation.
- Des lancements médiatiques de rapports peuvent être organisés avec un événement associé pour inciter les décideurs haut placés à y assister. Ils servent une fonction double : ils présentent aux décideurs les conclusions et les recommandations, tout en créant une pression à travers les médias les poussant à agir.
- La reconstruction dramatique des conclusions sous forme de pièces de théâtre, de chansons ou de dessins peut s'avérer un moyen très efficace de diffuser le message et de maintenir l'intérêt des médias concernant la question précise à laquelle s'intéresse l'équipe.
- Des films ou des émissions de radio présentant les principales conclusions des recherches sont de plus en plus abordables et peuvent aussi maintenir l'attention des médias. La conception de la vidéo de manière à ce qu'elle puisse être utilisée dans une variété de contextes est utile (p. ex. faire en sorte qu'elle ne dépasse pas 30 minutes et y incorporer une introduction large et générique capable d'attirer une variété de publics afin de leur faire découvrir la problématique abordée).
- Les journées nationales à thème (p. ex. journée de l'environnement) peuvent permettre l'organisation de rassemblements de la société civile axés sur la problématique en question et de distribuer des notes d'orientation basées sur les conclusions des recherches.
- Des communiqués de presse réguliers et distribués à de nombreuses entités sur les questions ayant trait à l'environnement/aux forêts peuvent aussi être efficaces. Ils seront écrits dans un style journalistique et distribués aux clubs médiatiques locaux pour qu'ils puissent les exploiter dans leurs propres articles.

## 16.3 Conseils utiles

- N'oubliez pas que l'impact des recherches dépend non pas d'un document écrit, mais de la mesure dans laquelle certaines personnes clés comprennent les points essentiels. Il est important d'investir dans les relations pour attirer les décideurs dans le processus de recherche et leur expliquer les conclusions de ces dernières.
- Investissez dans un individu connu ou doté de bons contacts pour diriger les recherches (ou bien publiez-en les résultats par l'intermédiaire d'une institution respectée) afin que les conclusions ne puissent pas être facilement écartées.
- Formulez vos conclusions comme des solutions à des problèmes – et étayez ces solutions, dans la mesure du possible, au moyen d'intentions de politiques publiques existantes.
- Transformez les conclusions réformatrices en déclarations et images percutantes.
- Insistez sur les grands messages et considérez les nuances une fois que les décisions clés auront été prises.
- Veillez à ce que les grands groupes de la société civile appuient les recherches et faites-le savoir aux décideurs.
- Soyez prêts à vous servir des médias et renforcez l'impact de la publication initiale au moyen d'une série d'événements qui permettent à la question de rester d'actualité et la maintiennent dans l'œil du public.

## 16.4 Informations complémentaires

L'IIED a produit des documents qui analysent les liens entre les recherches et les changements de politiques publiques, de manière générale<sup>152</sup> ainsi que pour le secteur forestier en particulier :<sup>153</sup> <http://www.iied.org/pubs/pdfs/9276IIED.pdf>

L'un des axes centraux – l'établissement de groupes de sympathisants – est traité de manière plus approfondie dans des travaux portant sur l'importance des relations pour transformer les résultats de recherches en changements de politiques publiques :<sup>154</sup> <http://www.gsdc.org/docs/open/AI5.pdf>

L'Overseas Development Institute a géré un programme de travail du DFID reliant les recherches et les politiques publiques, résumé dans une synthèse utile d'études de cas :<sup>155</sup> <http://www.odi.org.uk/resources/download/148.pdf> et [http://www.capacity.org/en/journal/feature/impact\\_of\\_research\\_on\\_policy\\_and\\_practice](http://www.capacity.org/en/journal/feature/impact_of_research_on_policy_and_practice)

Le Centre de recherche pour le développement international a récemment produit une boîte à outils intitulée « Knowledge Translation », qui traite de thèmes similaires :<sup>156</sup> <http://www.idrc.ca/EN/Resources/Publications/Pages/IDRCBookDetails.aspx?PublicationID=851>

Le programme de Natural Resources International Ltd sur la mise en pratique des recherches a aussi produit quelques documents de synthèse qui traitent principalement de la manière de tirer parti des recherches déjà publiées :<sup>157</sup> [http://www.researchintouse.com/rnrlegacy/pub\\_practcomponents.html](http://www.researchintouse.com/rnrlegacy/pub_practcomponents.html)

© Duncan Macqueen



Une petite scierie en Éthiopie

152. Mayers et Bass, 1998.

153. Mayers et Bass, 2004.

154. Eyben, 2004.

155. Court et Young, 2003 ; Young, 2008.

156. CRDI, 2009.

157. NRI International, 2008.

# Références

- AFE (2009) Action for Enterprise value chain selection tool. Action for Enterprise, Arlington, USA. Disponible sur : <http://www.actionforenterprise.org/approach.htm#step1>
- Albu, M. and Griffith, A. (2005) Mapping the market: a framework for rural enterprise development policy and practice. Practical Action, Rugby, Royaume-Uni. Disponible sur : [http://practicalaction.org/docs/ia2/mapping\\_the\\_market.pdf](http://practicalaction.org/docs/ia2/mapping_the_market.pdf)
- Albu, M. and Griffith, A. (2006) Mapping the market: participatory market chain development in practice. *Small enterprise development* 17 (2): 12-22.
- Allen, H. and Staehle, M. (2009) *Village Savings and Loan Association Manual* VSL associates, India. Disponible en français sur : [http://www.ruralfinance.org/details/ru/?no\\_cache=1&srec=10969&tet=training&tet2=&tet3=2](http://www.ruralfinance.org/details/ru/?no_cache=1&srec=10969&tet=training&tet2=&tet3=2)
- ANSAB (2008) Transforming local communities into enterprises for economic security in Nepal (rapport de projet). ANSAB, Kathmandu, Népal. Disponible sur : [http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/08/ANSAB\\_FORD\\_FinalReport-1008.pdf](http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/08/ANSAB_FORD_FinalReport-1008.pdf)
- ANSAB (2009) Challenges and opportunities for Nepal's small and medium forest enterprises (SMFEs). Forest Connect Diagnostic Studies on Small and Medium Forest Enterprises No. 3. FAO, Rome, Italie. Disponible sur : <http://www.fao.org/docrep/012/i1266e/i1266e00.pdf>
- ANSAB (2010a) Entrepreneurship development of natural resources dependent communities. Rural Development Toolkit Series – Toolkit 1. Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Kathmandu, Népal. Disponible sur : <http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/1.-Entrepreneurship-Development-ToolKit.pdf>
- ANSAB (2010b) Marketing Information System for natural products. Rural Development Toolkit Series – Toolkit 4. Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Kathmandu, Népal. Disponible sur : <http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/4.-MARKETING-INFORMATION-SYSTEM-ToolKit.pdf>
- ANSAB (2010c) Participatory inventory of Non-Timber Forest Products. Rural Development Toolkit Series – Toolkit 2. Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Kathmandu, Népal. Disponible sur : [http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/2.-PARTICIPATORY-INVENTORY\\_05102010.pdf](http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/2.-PARTICIPATORY-INVENTORY_05102010.pdf)
- ANSAB (2010d) Business planning for community natural products enterprises. Rural Development Toolkit Series – Toolkit 3. Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Kathmandu, Népal. Disponible sur : <http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/3.-Business-Plan-ToolKit.pdf>
- ANSAB (2010e) Development and mobilization of local resource persons. Business planning for community natural products enterprises. Rural Development Toolkit Series – Toolkit 8. Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Kathmandu, Népal. Disponible sur : <http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/8.-LOCAL-RESOURCE-PERSONSToolKit.pdf>

ANSAB (2010f) Participatory biodiversity monitoring in community managed forests. Rural Development Toolkit Series – Toolkit 5. Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Kathmandu, Népal. Disponible sur : <http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/5.-Participatory-Biodiversity-Monitoring.pdf>

ANSAB (2010g) Certification of community managed forests. Rural Development Toolkit Series – Toolkit 6. Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Kathmandu, Népal. Disponible sur : [http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/6.-Certification\\_final.pdf](http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/6.-Certification_final.pdf)

ANSAB (2010h) Chain of custody certification for community forest enterprises. Rural Development Toolkit Series – Toolkit 7. Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Kathmandu, Népal. Disponible sur : <http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/7.-CHAIN-OF-CUSTODY.pdf>

Arnold, J.E.M. (2006) Factors that shape opportunities and constraints for small forest enterprise activities. Paper presented at the UK Tropical Forest Forum on Small Enterprise Development of Forests, 26 September, Kew, London, UK. Summarised in Report of a meeting of participants of the UK Tropical Forest Forum on Small enterprise development and forests. International Institute for Environment and Development (IIED), Londres, Royaume-Uni.

Arnold, J.E.M., Townson, I.M., Liedholm, C. and Mead, D. (1994) Structure and growth of small forest enterprises in the forest products sector in Southern and Eastern Africa. Gemini working paper No. 48, Gemini, Bethesda, USA.

Ashley, C. and Mitchell, J. (2008) Doing the right thing approximately not the wrong thing precisely: challenges of monitoring impacts of pro-poor interventions in tourism value chains. Overseas Development Institute, Londres, Royaume-Uni.

Assets Capitalization Bureau of Thailand (Undated) *From unacceptable assets to collateral*. Vidéo disponible sur : <http://www.ruralfinance.org/rflc-home/ru/>

Auren, R. and Krassowska, K. (2004) Small and medium forestry enterprises in Uganda: How can they be profitable, sustainable and poverty reducing? IIED Small and Medium Forest Enterprise Series No. 8. Uganda Forestry Sector Coordination Secretariat (FRSCS), Kampala, Uganda and International Institute for Environment and Development (IIED), Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : <http://pubs.iied.org/9539IIED.html>

Austria, I. (1995) Developing a community-based marketing information system for integrated social forestry products: the Philippine experience. Unasylva 46 (183). Disponible sur : <http://www.fao.org/docrep/v7850e/V7850e00.htm#Contents>

Balkenhol, B. and Schütte, H. (2004) *Collateral, collateral law and collateral substitutes*. Social Finance Programme, Working Paper 26. OIT, Genève, Suisse. Disponible sur : [http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159347295412\\_ILO\\_collateral\\_law.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159347295412_ILO_collateral_law.pdf)

Bankakademie (non daté) *Marketing financial services*. FAO, Rome, Italie.  
Disponible sur : [http://www.ruralfinance.org/training/self-study-guides/marketing-financial-services/en/?no\\_cache=1](http://www.ruralfinance.org/training/self-study-guides/marketing-financial-services/en/?no_cache=1)

Bankakademie (2005) *Agricultural lending*. GTZ, Eschborn, Allemagne.  
Disponible en anglais, français, espagnol et russe. Version française  
disponible sur : <http://www.ruralfinance.org/training/self-study-guides/agricultural-lending/en/?langfilter=ALL&swapLang=TRUE>

Belcher, B. and Schreckenber, K. (2007) *Commercialisation of Non-timber Forest Products: A Reality Check*. *Development Policy Review* 25(3): 355-377.  
Oxford, Royaume-Uni.

Bijman, J. and Oorthuizen, J. (2008) *Producer organisations and value chains*, Wageningen University and Research Centre, Wageningen, Pays-Bas.  
Disponible sur : <http://www.wageningenacademic.com/pomc>

Bonitatibus, E. et Cook, J.F. (1998) *Conseils pour la réussite d'une petite ou microentreprise de groupe*. FAO, Rome, Italie. Disponible en français sur  
[http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1128084848284\\_The\\_group\\_enterprise\\_resource\\_book\\_\\_fr\\_.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1128084848284_The_group_enterprise_resource_book__fr_.pdf)

Boot, R. (2011) *Bridging local and global interests: Integration of domestic timber markets in FLEGT/VPAs and REDD+ – Lessons Learned*. Tropenbos International, Pays-Bas.

Bouman, F.J.A. (1994) *Informal rural finance: An Aladdin's lamp of information* in: *Financial landscapes reconstructed*. Wageningen Agricultural University, Pays-Bas. Disponible sur :  
<http://library.wur.nl/way/catalogue/documents/Financial%20Landscapes%20Reconstructed%20TOC.htm>

Boyd, G. (2005) *Organisational mechanisms that best serve the poor*. Caledonia and IIED, Edimbourg, Royaume-Uni.

CIM (2009) *Marketing communication*. Chartered Institute of Marketing.  
Disponible sur :  
<http://www.cim.co.uk/filestore/resources/10minguides/communications.pdf>

Claire, D., Barton, S., de Zubiria, A., Alexiev, Z., Dyer, J., Bundred, F. and Brislin, N. (2006) *A handbook for developing credit scoring systems in a microfinance context*. USAID, Washington, USA. Disponible sur :  
[http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1183203231096\\_Credit\\_Scoring\\_Systems\\_Handbook.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1183203231096_Credit_Scoring_Systems_Handbook.pdf)

Court, J. and Young, J. (2003) *Bridging Research and Policy: Insights from 50 Case Studies*. ODI Working Paper No. 213. Overseas Development Institute, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : <http://www.odi.org.uk/resources/odi-publications/working-papers/213-bridging-research-policy-case-studies.pdf>

CRDI (2009) *Knowledge translation – a research matters toolkit*. International Development Research Centre. Disponible sur : <http://www.idrc.ca/EN/Resources/Publications/Pages/IDRCBookDetails.aspx?PublicationID=851>

Cresswell, J.W. (2008) *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications Inc, Londres, Royaume-Uni.

de Klerk, T. (2008) *The rural finance landscape*. Agrodok 49. Agromisa Foundation, Wageningen, Pays-Bas. Disponible sur : <http://www.microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.9.34002/>

de Veld, A. (2004) *Marketing for small-scale producers*. Agrodok 26, Agromisa Foundation, Wageningen, Pays-Bas. Disponible sur : [http://journeytoforever.org/farm\\_library/AD26.pdf](http://journeytoforever.org/farm_library/AD26.pdf)

Deelen, L. and Molenaar, K. (2004) *Guarantee Funds for Small Enterprises*. OIT, Genève, Suisse. Disponible sur : [http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1126268365900\\_Guarantee\\_funds\\_for\\_small\\_enterprises.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1126268365900_Guarantee_funds_for_small_enterprises.pdf)

Del Gatto, F. (2007) *A Brief History of the COATLAHL Cooperative: At last a little optimism*. ITTO, Forest Trends, RRI. Proceedings of a meeting at Rio Branco, Acre, Brazil, July 15 – 20, 2007. RRI, Washington, USA.

DFID (2002) *Improving livelihoods for the poor: the role of literacy*. A briefing note. DFID, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : <http://www.eldis.org/assets/Docs/17940.html>

DFID (2006) *Mobile Banking: Knowledge map & possible donor support strategies*. DFID, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : [http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/technology-and-outreach/technology-and-outreach-details/en/?no\\_cache=1&src=12124&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTA1NDg%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/technology-and-outreach/technology-and-outreach-details/en/?no_cache=1&src=12124&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTA1NDg%3D)

Dunn, E., Sebstad, J., Batzdorff, L. and Parsons, H. (2006) *Lessons learned on MSE upgrading in value chains – a synthesis paper*. MicroREPORT No. 71. Disponible sur : <http://microlinks.kdid.org/library/lessons-learned-mse-upgrading-value-chains-microreport>

EDIAIS (2003) *How to support business development services*. Enterprise Development Impact Assessment Information Service. Disponible sur : <http://www.sed.manchester.ac.uk/research/iarc/ediais/pdf/HowtoSupportBusinessDevelopmentServices.pdf>

Eoyang, G.H. and Berkas, T.H. (1998) *Evaluation in a complex adaptive system*. Chaos Limited, Circle Pines, USA.

ESRC (2009) *Communications strategy template*. Economical and Social Research Council. Disponible sur : <http://www.esrc.ac.uk/funding-and-guidance/tools-and-resources/impact-toolkit/developing-plan/index.aspx>

Evans, A.C. and Ford, C. (2003) *A technical guide to rural finance: Exploring Products*. World Council of Credit Unions Incorporated, Washington, USA. Disponible sur : [http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/financial-products/financial-products-details/en/?no\\_cache=1&src=10443&tet=training&tet2=FINANCIAL\\_PRODUCTS&tet3=2&referer=MTA1MzM%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/financial-products/financial-products-details/en/?no_cache=1&src=10443&tet=training&tet2=FINANCIAL_PRODUCTS&tet3=2&referer=MTA1MzM%3D)

Eyben, R. (2004) Relationships matter for supporting change for poor people. Lessons for change in policies and organisations No. 8. Institute of Development Studies, Brighton, Royaume-Uni. Disponible sur : <http://www.gsdrc.org/docs/open/AI5.pdf>

FAO (2000) Understanding and using market information. Disponible sur : [http://www.fao.org/ag/ags/ags-division/publications/publication/en/?dyna\\_fef%5Buid%5D=38558](http://www.fao.org/ag/ags/ags-division/publications/publication/en/?dyna_fef%5Buid%5D=38558)

FAO (2003) Marketing information systems for non-timber forest products. FAO Community Forestry Field Manuals No. 06. FAO, Rome, Italie. Disponible sur : <http://www.fao.org/docrep/005/AC692E/AC692E00.HTM>

FAO (2005) Report of Sub-regional Workshop on NGOs, Farmer Organizations and Agricultural Marketing and Enterprise Development. FAO, Rome, Italie.

FAO (2011) Les petites entreprises communautaires de produits forestiers : Analyse et Développement des Marchés. Manuel et Fiches conseil au facilitateur de terrain pour la mise en œuvre de l'approche ADM. Disponible en français sur : <http://www.fao.org/forestry/enterprises/73076/fr/>

FERN (2001) Behind the logo – an environmental and social assessment of forest certification schemes. FERN, Moreton-in-Marsh. Royaume-Uni. Disponible sur : <http://www.fern.org/sites/fern.org/files/Behind%20the%20logo.pdf>

FGLG-Malawi (2009) Credible economic evidence for policy change. IIED, Londres, Royaume-Uni.

FSC (2009a) Furniture-producing Cooperative in Honduras. FSC Small, low intensity and community forests case studies, Forest Stewardship Council, Bonn, Allemagne. Disponible sur : [http://www.fsc.org/smallholders\\_cs\\_eng.html](http://www.fsc.org/smallholders_cs_eng.html)

FSC (2009b) Formation of Successful Sustainable Forest Cooperative in Indonesia. FSC Small, low intensity and community forests case studies, Forest Stewardship Council, Bonn, Allemagne. Disponible sur : [http://www.fsc.org/smallholders\\_cs\\_eng.html](http://www.fsc.org/smallholders_cs_eng.html)

FSC (2009c) Non-Timber Forest Products certification in Nepal. FSC Small, low intensity and community forests case studies, Forest Stewardship Council, Bonn, Allemagne. Disponible sur : [http://www.fsc.org/smallholders\\_cs\\_eng.html](http://www.fsc.org/smallholders_cs_eng.html)

FSC (2009d) FLOPEN forest group certification scheme in Portugal. FSC Small, low intensity and community forests case studies, Forest Stewardship Council, Bonn, Allemagne. Disponible sur : [http://www.fsc.org/smallholders\\_cs\\_eng.html](http://www.fsc.org/smallholders_cs_eng.html)

FSC (2009e) Northwest Certified Forestry in the USA. FSC Small, low intensity and community forests case studies, Forest Stewardship Council, Bonn, Allemagne. Disponible sur : [http://www.fsc.org/smallholders\\_cs\\_eng.html](http://www.fsc.org/smallholders_cs_eng.html)

G3 (2011) Confronting climate change through locally controlled forestry – the G3 Perspective. Disponible sur : <http://www.growingforestpartnerships.org/sites/growingforestpartnerships.org/files/Final%20G3.pdf>

Gaboury, A. and Quirion, M. (2006) *Why we can no longer afford to ignore financial cooperatives in the effort to increase access to financial services*. Développement International Desjardins, Québec, Canada. Disponible sur : [http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/financial-cooperatives/financial-cooperatives-details/ru/?no\\_cache=1&src=11673&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTA1MjA%3D](http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/financial-cooperatives/financial-cooperatives-details/ru/?no_cache=1&src=11673&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTA1MjA%3D)

Gallardo, J., Goldberg, M. and Randhawa, B. (2006) *Strategic alliances to scale up financial services in rural areas*. World Bank Working Paper No. 76. World Bank, Washington, USA. Disponible sur : [http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/financial-sector-linkages/financial-sector-linkages-details/ru/?no\\_cache=1&src=11442&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTA1MzQ%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/financial-sector-linkages/financial-sector-linkages-details/ru/?no_cache=1&src=11442&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTA1MzQ%3D)

Abebe Haile Gebremariam, Million Bekele and Ridgewell, A. (2009) *Small and medium forest enterprises in Ethiopia*. IIED Small and Medium Forest Enterprise Series No. 26. FARM-Africa and International Institute for Environment and Development, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : <http://pubs.iied.org/pdfs/13553IIED.pdf>

Gibbs, H.K., Ruesch, A.S., Achard, F., Claytron, M.K., Holmgren, P., Ramankutty, N. and Foley, J.A. (2010) *Tropical forests were the primary sources of new agricultural land in the 1980s and 1990s*. PNAS.0910275107. Disponible sur : <http://www.illegal-logging.info/uploads/0910275107.full.pdf>

Gonzalez-Vega, C., Chalmers, G., Quiros, R. and Rodriguez-Meza, J. (2007) *Value chains and financial intermediation: Some theory and a case study about creditworthiness, supermarkets and small producers in Central America*. Ohio State University, Ohio, USA. Disponible sur : [http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/value-chains/value-chains-details/en/?no\\_cache=1&src=11777&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTA1MzA%3D](http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/value-chains/value-chains-details/en/?no_cache=1&src=11777&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTA1MzA%3D)

Goodland, A. and Pearce, D. (2004) *Production credit from input suppliers, processors, and buyers*. World Bank Agricultural Investment Note 07\_01. World Bank, Washington, USA. Disponible sur : [http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/value-chain-finance/value-chain-finance-details/en/?no\\_cache=1&src=10392&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTA1NDc%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/value-chain-finance/value-chain-finance-details/en/?no_cache=1&src=10392&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTA1NDc%3D)

Greenpeace (2008) *Wood products legality verification systems – An assessment*. Greenpeace, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : <http://www.greenpeace.org/international/en/publications/reports/lvs-assessment/>

Griffith, A. (2005) *Mapping the market – Assessing market systems with and for the poor*. Presentation made at the Turin BDS Seminar in September 2005. Disponible sur : <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/452/Griffith.pdf>

Griffith, A. (2008) *Facilitating market system development for women producers*. Presentation to the EUROMED workshop, Istanbul, April 2008. Practical Action, Londres, Royaume-Uni.

Griffith, A. and Osorio, L. (2006) *Lessons and insights in Participatory Market System Development – an international study of participatory market system development applications in Bangladesh, Sri Lanka, Sudan, Peru and Zimbabwe*. Practical Action, Londres, Royaume-Uni.

Griffith, A. and Osorio, E.L. (2008) *Participatory market system development*. Microlinks Best Practice Paper #149. Disponible sur : [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADP050.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADP050.pdf)

GTZ (2003) *Guide to rural economic and enterprise development*. GTZ, Eschborn, Allemagne. Disponible sur : <http://www.donorplatform.org/activities/aid-effectiveness/aid-effectiveness-toolkit/guidelines-and-toolkits.html>

GTZ (2007) *Value Links Manual. The methodology of value chain promotion*. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Eschborn, Allemagne. Disponible sur : [http://www.valuelinks.org/images/stories/pdf/manual/valuelinks\\_manual\\_en.pdf](http://www.valuelinks.org/images/stories/pdf/manual/valuelinks_manual_en.pdf)

Harper, M. (1996) *Empowerment through enterprise – A training manual for non-government organizations*. Intermediate Technology Publications. En vente auprès de la librairie de Practical Action Publishing : <http://developmentbookshop.com>

Heath, C. and Heath, D. (2007) *Made to stick – why some ideas survive and others die*. Random House, Londres, Royaume-Uni.

Henderson, S. (1999a) *Adaptation and application of a balanced scorecard approach to research performance assessment: the case of UK-supported Miombo woodland research in Malawi*. Natural Resources Institute, Chatham, Royaume-Uni.

Henderson, S. (1999b) *Forestry Research Programme impact assessment study. Final Technical Report of project R7079*. Natural Resources Institute, Chatham, Royaume-Uni.

Heney, J. (2004) *Using a poster story to introduce business planning*. A PowerPoint presentation for use in training courses based on a chapter of the book by S. Kindervatter – *Doing a Feasibility Study*, OEF International, New York, USA. Disponible sur : [http://www.ruralfinance.org/training/training-tools/training-tools-details/ru/?no\\_cache=1&src=11758&tudet=traini ng&tudet2=&tudet3=2&referer=MTxNDg%3D](http://www.ruralfinance.org/training/training-tools/training-tools-details/ru/?no_cache=1&src=11758&tudet=traini ng&tudet2=&tudet3=2&referer=MTxNDg%3D)

Heney, J. (2005/2009) *Parler d'argent*. Une série de livrets conçus pour les groupes de discussion d'agriculteurs. N° 1 : *Expliquer les concepts de cash flow et d'épargne* est disponible en français, anglais et espagnol sur : <http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/money-management/ru/?langfilter=ALL&swapLang=TRUE>. N° 2 : *Explaining profitability and borrowing* et N° 3 : *Explaining the finances of machinery ownership* sont disponibles en anglais à la même adresse.

Heney, J. (2007a) *Moving from Microcredit to Livelihood Finance*. Disponible sur : [http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1180094858455\\_CARE\\_India\\_LSP\\_report.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1180094858455_CARE_India_LSP_report.pdf)

Heney, J. (2007b) *Taking gender into account*. An online lesson. Disponible sur : <http://lessons.microfinancelessons.com/lesson14/pages;jsessionid=9mz37bg7fjoj?page=page9&service=page>

Heney, J. (2007c) *Adopting a client-driven approach*. An online lesson. Disponible sur : <http://www.microfinancelessons.com/about/lesson13.html>

Herrerias, G. and Hernandez, R. (1998) *Accounting is a Kid's Game: Introduction to the Dynamics of Financial Statements*. ADA and Alternativas Procesos de Participación Social A.C., Mexico. Disponible sur : [http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159514802847\\_accounting\\_kidsgame\\_en.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159514802847_accounting_kidsgame_en.pdf)

Higman, S., Mayers, J., Bass, S., Judd, N. and Nussbaum, R. (2005) *The sustainable forestry handbook – second edition*. The Earthscan Forestry Library, Londres, Royaume-Uni. En vente sur : <http://www.routledge.com/books/details/9781844071180>

Hitchins, R., Elliott, D. and Gibson, A. (2004) *Making business service markets work for the poor in rural areas: a review of experience*. Springfield Centre, Durham, Royaume-Uni. Disponible sur : <http://www.springfieldcentre.com/publications/sp0402.pdf>

IIA (2008) *Dignóstico del proyecto "Forest Connect" sobre las MIPYMES forestales en Guatemala*, Instituto de Incidencia Ambiental and the Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome, Italie.

IIED (2009) *Changement à portée de main : Web 2.0 pour le développement*. PLA notes N° 59. IIED, Londres, Royaume-Uni. Disponible en français sur : <http://pubs.iied.org/G02915.html>

Ivatury, G. (2006) *La technologie au service de systèmes financiers inclusifs*. Note Focus CGAP N° 32. CGAP, Washington, USA. Disponible en français sur : [http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/rural-outreach/rural-outreach-details/ru/?no\\_cache=1&src=11581&tdet=training&tdet2=&tdet3=2&referer=MTA1Mjk%3D](http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/rural-outreach/rural-outreach-details/ru/?no_cache=1&src=11581&tdet=training&tdet2=&tdet3=2&referer=MTA1Mjk%3D)

Junkin, R. (2008) *Diagnóstico de capacidades y estrategias de proveedores de servicios empresariales en el sector forestal tropical – herramienta para análisis y planificación*. FAO and CATIE, Turrialba, Costa Rica. Disponible sur : <http://www.fao.org/forestry/19635-0f312e2a0eee50b4e5cd6fbc3af13be.pdf>

Kaboré, C., Yaméogo, U., Bila, N. and Kamara, Y. (2008) *Diagnostic study – small and medium forest enterprises in Burkina Faso*. Initiatives Conseil International and the Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome, Italie. Disponible sur : <http://www.fao.org/forestry/15445-0559761c9ebf687071bb4796f76d5c295.pdf>

Kambewa, P. and Utila, H. (2008) *Malawi's green gold – challenges and opportunities for small and medium forest enterprises in reducing poverty*. IIED Small and medium forest enterprises series No. 24. Chancellor College, Forest Research Institute of Malawi and the International Institute of Environment and Development, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : <http://pubs.iied.org/pdfs/13545IIED.pdf>

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1995) Putting the balanced scorecard to work. pp.66-74 in: Shaw, D.G., Schneider, C.E., Beatty, R.W and Baird, L.S. (1995) The measurement, management and performance appraisal sourcebook. HRD Press, USA.

Kaplinsky, R. and Morris, M. (2000) A handbook for value chain research. Institute for Development Studies, Brighton, Royaume-Uni.  
Disponible sur : <http://www.globalvaluechains.org/docs/VchNov01.pdf>

Kaplinsky, R., Memedovic, O., Morris, M. and Readman, J. (2003) The global wood furniture value chain: What prospects for upgrading by developing countries. United Nations Industrial Development Organisation, Vienne, Autriche. Disponible sur : [http://www.unido.org/fileadmin/import/11904\\_June2003\\_KaplinskMorrisReadmanpaperGlobalWood.6.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/import/11904_June2003_KaplinskMorrisReadmanpaperGlobalWood.6.pdf)

Koopmans, R. (2004) *Farmer-Controlled Economic Initiatives: Starting a Cooperative*. Agrodok No. 38. Agromisa Foundation, Wageningen, Pays-Bas. Disponible sur : [http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/cooperation/cooperation-details/en/?no\\_cache=1&sec=10914&tudet=trainin g&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1MDg%3D](http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/cooperation/cooperation-details/en/?no_cache=1&sec=10914&tudet=trainin g&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1MDg%3D)

Lahey, J. (2005) Simplifying the vendor selection process. Disponible sur : <http://www.cioupdate.com/trends/article.php/3559381/simplifying-the-vendor-selection-process.htm>

Lawson, S. and MacFaul, L. (2010) Illegal Logging and Related Trade – Indicators of the Global Response. Chatham House, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : <http://www.illegal-logging.info/uploads/CHillegalloggingpaperwebready1.pdf>

Lecup, I. et Nichol森, K. (2000) Les petites entreprises communautaires de produits forestiers : Analyse et développement des marchés (ADM). Manuel. Livrets A-F. FAO, Rome, Italie. Disponible en français sur : <http://www.fao.org/forestry/entreprises/25492/fr/>

Lecup, I. et Nichol森, K. (2006) Les petites entreprises communautaires de produits forestiers : Analyse et développement des marchés. Introduction. Brochure B révisée. FAO, Rome, Italie. Disponible en français sur : <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/009/j8712f/j8712f00.pdf>

Lewis, F., Horn, J., Howard, M. and Ngubane, S. (2003) Small and medium enterprises in the forestry sector in South Africa: an analysis of key issues. IIED Small and medium forest enterprises series No. 7. Institute of Natural Resources (INR), Forestry South Africa, Fractal Forests and International Institute for Environment and Development (IIED), Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : <http://pubs.iied.org/9535IIED.html>

Luo, X., Li, R., Lin, L., Gao, X., Guiying, P., Xia, E. and Jie, L. (2009) Challenges and opportunities for China's small and medium forest enterprises (SMFEs). Forest Connect Diagnostic Studies on Small and Medium Forest Enterprises No. 4. FAO, Rome, Italie.

Macqueen, D. (2006) Governance towards responsible forest business: Guidance on different types of forest business and the ethics to which they gravitate. IIED, Edimbourg, Royaume-Uni. Disponible sur : <http://pubs.iied.org/pdfs/G00371.pdf>

Macqueen, D. (2008a) Forest Enterprise Business Training, 28-30th May 2008 in Goba, Oromia, Ethiopia. Mission report to Farm Africa and SOS Sahel. IIED, Edimbourg, Royaume-Uni. Disponible sur : [http://api.ning.com/files/ukLt6ybCLplHxyHepIPbmfIjO4cmFA08IRuWAC3h9UI103jeeYT4F3W7j5H5Iz-178iwgPuxiOz46lwGyD5oNxe\\*ouGq9SHUN/ReportGobaBusinessTraining3.pdf](http://api.ning.com/files/ukLt6ybCLplHxyHepIPbmfIjO4cmFA08IRuWAC3h9UI103jeeYT4F3W7j5H5Iz-178iwgPuxiOz46lwGyD5oNxe*ouGq9SHUN/ReportGobaBusinessTraining3.pdf)

Macqueen, D. (2008b) *Supporting small forest enterprises – a cross-sectoral review of best practice*. IIED Small and Medium Forestry Enterprise Series No. 23. IIED, Edimbourg, Royaume-Uni. Disponible sur : <http://www.iied.org/pubs/pdfs/13548IIED.pdf>

Macqueen, D. (2009) Pour l'alliance Forest Connect, les outils Web 2.0 promeuvent le réseautage social. Participatory learning and action PLA notes 59. Edimbourg, Royaume-Uni. Disponible en français sur : <http://pubs.iied.org/pdfs/G02915.pdf>

Macqueen, D. (2011) Investing in locally controlled forestry. Growing Forest Partnerships briefing paper. IIED, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : <http://pubs.iied.org/pdfs/G03079.pdf>

Macqueen, D. and Morrison, E. (Editors) (2008) Developing a toolkit for facilitation of support for small forest enterprises – proceedings of the first international Forest Connect workshop at the National Museum of Scotland, Edinburgh, 2-4 July 2008. IIED, Edimbourg, Royaume-Uni. Disponible sur : <http://www.iied.org/pubs/pdfs/G02295.pdf>

Macqueen, D. and Rolington, L. (Editors) (2011) Testing and enriching guidance modules for the facilitation of support for small and medium forest enterprises – proceedings of the second international Forest Connect workshop at the Global Hotel, Addis Ababa, Ethiopia, 16-18 February 2011. IIED, Edimbourg, Royaume-Uni. Disponible sur : <http://pubs.iied.org/pdfs/G03112.pdf>

Macqueen, D., Bose, S., Bukula, S., Kazoora, C., Ousman, S., Porro, N. and Weyerhaeuser, H. (2006) Working together: forest-linked small and medium enterprise associations and collective action. IIED *Gatekeeper Series* No. 125. IIED, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : <http://pubs.iied.org/pdfs/14521IIED.pdf>

May, P.H., Da Vinha, V.G. and Macqueen, D. (2003) Small and medium forest enterprise in Brazil. IIED Small and Medium Forest Enterprises Series No.3. Grupo Economia do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (GEMA) and International Institute for Environment and Development (IIED), Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : <http://pubs.iied.org/pdfs/9538IIED.pdf>

Mayers, J. (2006a) Small and medium-sized forest enterprises. *Tropical Forest Update* 16 (2): 10-11.

Mayers, J. (2006b) Poverty reduction through commercial forestry: What evidence? What prospects? Tropical Forest Dialogue Background Paper. The Forest Dialogue, New Haven, USA.

Mayers, J. and Bass, S. (1998) Policy for real: what policy matters, and how can we influence it? IIED, Londres, Royaume-Uni.

Mayers, J. and Bass, S. (2004) Policy That Works for Forests and People: Real Prospects for Governance and Livelihoods. IIED, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : <http://www.iied.org/pubs/pdfs/9276IIED.pdf>

McManus, S. and Tennyson, R. (2008) Talking the Walk – A communication manual for partnership practitioners. International business leaders forum, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : <http://www.commdev.org/content/document/detail/2021/>

Miehlbradt, A.O. and McVay, M. (2006) Implementing sustainable private sector development: striving for tangible results for the poor. The 2006 reader for the annual BDS seminar. International Labour Organization – Publications International Training Centre, Turin, Italy. Disponible sur : <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/497/PSDReader2006.pdf>

Miller, S. (2009) Balanced Scorecard – Tool Vendor Selection and Relations. Disponible sur : <http://ezinearticles.com/?Balanced-Scorecard-Tool-Vendor-Selection-and-Relations&id=2007830>

Morris, C. (2008) Quantitative Approaches in Business Studies. Financial Times, Londres, Royaume-Uni.

NABARD (2003a) *A handbook on forming Self-Help Groups (SHGs)*. National Bank for Agriculture and Rural Development, Mumbai, Inde. Disponible sur : [http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/informal-group-mechanisms/informal-group-mechanisms-details/ru/?no\\_cache=1&src=10383&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTA1MzY%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/informal-group-mechanisms/informal-group-mechanisms-details/ru/?no_cache=1&src=10383&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTA1MzY%3D)

NABARD (2003b) *Luminous Link*. National Bank for Agriculture and Rural Development, Mumbai, Inde. Vidéo illustrant le modèle indien de groupes d'entraide financière. Disponible sur : [http://www.ruralfinance.org/details/en/?no\\_cache=1&src=13670&tet=training&tet2=&tet3=3](http://www.ruralfinance.org/details/en/?no_cache=1&src=13670&tet=training&tet2=&tet3=3)

NABARD (2006) Farmers' club programme. National Bank for Agriculture and Rural Development, Mumbai, Inde. Disponible sur : <http://www.nabard.org/development&promotional/farmersclubprogrammomore.asp>

Nelson, C. (éd.) (2005) *Connaître la clientèle des IMF : Outils d'analyse pour les praticiens de la microfinance*. Réseau SEEP. Disponible en français sur : [http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/research-and-planning/research-and-planning-details/en/?no\\_cache=1&src=10980&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTA1NDM%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/research-and-planning/research-and-planning-details/en/?no_cache=1&src=10980&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTA1NDM%3D)

Nhancale, B.A., Mananze, S.E., Dista, N.F., Nhantumbo, I. and Macqueen, D. (2009) Small and medium forest enterprises in Mozambique. IIED Small and Medium Forest Enterprise Series No. 25. Centro Terra Viva and International Institute for Environment and Development, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : <http://pubs.iied.org/pdfs/13546IIED.pdf>

NRInternational Ltd (2008) What is Research Into Use? An overview of the RIU Programme: Putting research results into practice. Natural resources International, Aylesford, Kent, Royaume-Uni. Disponible sur : [http://www.researchintouse.com/rnrlegacy/pub\\_practcomponents.html](http://www.researchintouse.com/rnrlegacy/pub_practcomponents.html)

OCDE (2008) *Measuring Sustainable Production* (Complete Edition – ISBN 9264044124). OECD Sustainable Development Studies series. Disponible sur : <http://www.oecd.org/>

O'Hara, P. (2007) Small enterprise environment analysis – field programme task and methods 'tool box' for field programme and role-play. A field manual for participants of the international workshop of the Forest Governance Learning Group (FGLG) in Bhopal, India 4-7 December 2007. IIED, Londres, Royaume-Uni.

OIBT (2007) Community-Based Forest Enterprises – their status and potential in tropical countries. ITTO Technical Series 28, ITTO, Yokohama, Japon. Disponible sur : [http://www.rightsandresources.org/documents/files/doc\\_109.pdf](http://www.rightsandresources.org/documents/files/doc_109.pdf)

OIT (1986) *Self study and training for members and staff of agricultural cooperatives*. Organisation Internationale du Travail, Genève, Suisse. Disponible sur : [http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1162334253153\\_guidance\\_for\\_trainers.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1162334253153_guidance_for_trainers.pdf)

OIT (2006) A guide for value chain analysis and upgrading. Organisation Internationale du Travail, Genève, Suisse. Disponible sur : [http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p\\_phase\\_id=545&p\\_lang=en&p\\_phase\\_type\\_id=6](http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p_phase_id=545&p_lang=en&p_phase_type_id=6)

Okoth, J.R., Khisa, G. and Thomas, J. (2002) *Towards a holistic farmer field school approach for East Africa*. LEISA magazine. Disponible sur le site Global Farmer Field School par ce lien : [http://www.infobridge.org/ffsnet/output\\_view.asp?outputID=3363](http://www.infobridge.org/ffsnet/output_view.asp?outputID=3363)

Osei-Tutu, P., Nketiah, K., Kyereh, B., Owusu-Ansah, M. and Faniyan, J. (2010) *Hidden forestry revealed: Characteristics, constraints and opportunities for small and medium forest enterprises in Ghana*. IIED Small and Medium Forest Enterprise Series No. 27. Tropenbos International and International Institute for Environment and Development, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : <http://pubs.iied.org/pdfs/13552IIED.pdf>

Osorio, L. (2008) Summary of Day 4 – Exit Strategies. In the proceedings of the online conference "State of the practice in market facilitation", September 29-3 October 2008. Réseau SEEP. Disponible sur : <http://www.slideshare.net/marketfacil/state-of-the-practice-in-market-facilitation-2008>

Owens, J. and Bantug-Herrera, A. (2006) *Catching the technology wave: Mobile phone banking and text-a-payment in the Philippines*. Chemonics International, Washington, USA. Disponible sur : [http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/technology-and-outreach/technology-and-outreach-details/en/?no\\_cache=1&src=11333&t det=training&t det2=&t det3=2&referer=MTA1NDg%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/technology-and-outreach/technology-and-outreach-details/en/?no_cache=1&src=11333&t det=training&t det2=&t det3=2&referer=MTA1NDg%3D)

Penrose-Buckley, C. (2007) *Producer organisations – a guide to developing collective rural enterprises*. Oxfam, Oxford, Royaume-Uni. Disponible sur : [http://www.regoverningmarkets.org/en/resources/producers/producer\\_organisations\\_a\\_practical\\_guide\\_to\\_developing\\_collective\\_rural\\_enterprises](http://www.regoverningmarkets.org/en/resources/producers/producer_organisations_a_practical_guide_to_developing_collective_rural_enterprises)

Phimmavong, B. and Chanthavong, V. (2009) *Challenges and opportunities for Lao DPR's small and medium forest enterprises (SMFEs)*. Forest Connect Diagnostic Studies on Small and Medium Forest Enterprises No. 1. FAO, Rome, Italie. Disponible sur : <http://www.fao.org/docrep/012/i1263e/i1263e00.pdf>

Porter-Bolland, L., Ellis, E.A., Guariguata, M.R., Ruiz-Mallen, I., Negrete-Yanelevich, S. and Reyes-Garcia, V. (2011) *Community managed forests and forest protected areas: An assessment of their conservation effectiveness across the tropics*. Forest ecology and management.

Practical Action (2009) *Learning spotlight on interest forums: critical factors for facilitation and sustainability*. Practical Action, Rugby, Royaume-Uni. Disponible sur : [http://practicalaction.org/docs/ia2/interest\\_forums\\_learning\\_paper\\_draft.pdf](http://practicalaction.org/docs/ia2/interest_forums_learning_paper_draft.pdf)

Ritchie, A. (2007) *Community-based Financial Organizations: A Solution to Access in Remote Rural Areas?* World Bank Agricultural and Rural Development Discussion Paper No. 34. World Bank, Washington, USA. Disponible sur : <http://www.ifpri.org/publication/community-based-financial-organizations?print>

Robbins, P., Bikande, F., Ferris, S., Hodges, R., Kleih, U., Okoboi, G. and Wandschneider, T. (2005) *Territorial approach to rural agroenterprise development: Collective marketing for smallholder farmers*. Manual 4. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombie. Disponible sur <http://www.nri.org/docs/farmergroupnov04.pdf>

Roduner, D. and Gerrits, A. (2006) *Compilation of insights of the online debate – Value Chains in Rural Development (VCRD)*. The role of donors in value chain interventions. Swiss Agency for Development and Cooperation. Disponible sur : [http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/498/VCRD%20Report\\_2006.pdf](http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/498/VCRD%20Report_2006.pdf)

Rural Finance Learning Centre (2009a) *Enterprise development – a trainer's guide*. Disponible sur : [http://www.ruralfinance.org/training/guides-for-trainers/enterprise-development/en/?no\\_cache=1](http://www.ruralfinance.org/training/guides-for-trainers/enterprise-development/en/?no_cache=1)

Rural Finance Learning Centre (2009b) *Understanding client enterprises*. Trois leçons en ligne, disponibles sur : <http://www.ruralfinance.org/>

- Rural Finance Learning Centre (2009c) Study circle concept: An introduction to the method. Disponible sur : <http://www.sccportal.org/Default.aspx?ID=827&M=News&PID=1534&NewsID=872>
- Rutherford, S. (1996) *A critical typology of financial services for the poor*. Working Paper No.1. Action Aid, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : [http://www.ruralfinance.org/details/ru/?no\\_cache=1&sec=10442&t-det=training&t-det2=&t-det3=2](http://www.ruralfinance.org/details/ru/?no_cache=1&sec=10442&t-det=training&t-det2=&t-det3=2)
- Rutherford, S. (2001) *The Poor and their Money*. OUP (English); Colmena Milenaria (Spanish). Disponible sur : <https://sites.google.com/site/thepoorandtheirmoney/the-book> Un résumé de deux pages a été publié par Microsave, intitulé "Money Managers: The Poor and Their Savings" et disponible sur : <http://www.microsave.org/node/1645>
- Saigal, S. and Bose, S. (2003) Small-scale forestry enterprises in India: overview and key issues. IIED Small and medium forest enterprises series No. 6. Winrock International India (WII) and International Institute for Environment and Development (IIED), Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : <http://pubs.iied.org/pdfs/9536IIED.pdf>
- Samii, R. (2009) Mobile phones: the silver bullet to bridge the digital divide? *Participatory learning and action PLA notes* 59: 44-50. IIED, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : <http://pubs.iied.org/14563IIED.html>
- SEEP (2008) Relationship matrix. Pro-poor market facilitation initiative. SEEP Network and the Livelihoods Network. Tool profile working document revision 1. 14 July 2008.
- Shaw, D.G., Schneider, C.E., Beatty, R.W and Baird, L.S. (1995) *The measurement, management and performance appraisal sourcebook*. HRD Press, USA.
- Shepherd, A. (2000) Understanding and using market information. FAO, Rome, Italie. Disponible sur : <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/012/x8826e/x8826e00.pdf>
- Shepherd, A. (2005) Associations of Market Traders: their roles and potential for further development, AGSF Occasional Paper 7, FAO, Rome, Italie. Disponible sur : <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/492/FAO%20a%20ssoc%20of%20traders%20in%20supply%20chains%202005.pdf>
- Shepherd, A. (2007) *Approaches to linking producers to markets*. AGSF Occasional Paper 13. FAO, Rome, Italie. Disponible sur : <http://www.share4dev.info/ffsnet/documents/3616.pdf>
- Shiferaw, B., Obare, G. and Muricho, G. (2006) Rural institutions and producer organisations in imperfect markets: Experiences from producer marketing groups in semi-arid Eastern Kenya, CAPRI Working Paper No. 60. CGIAR Collective Action and Property Rights Initiative, (CAPRI), Washington, USA. Disponible sur : <http://www.capri.cgiar.org/pdf/capriwp60.pdf>
- Sievers, M. and Vandberg, P. (2004) *Synergies through Linkages: Who benefits from linking finance and business development services?* SEED Working paper No. 64. OIT, Genève, Suisse. [http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/Synergies\\_through\\_Linkages\\_pdf.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/Synergies_through_Linkages_pdf.pdf)

Snodgrass, D. (2005) Inventory and analysis of donor-sponsored MSE development programmes. USAID Microreport #15.

Snodgrass, D.R. and Winkler, J.P. (2004) Enterprise growth initiatives: Where now? What next? Disponible sur : <http://dai.com/news-publications/publications/enterprise-growth-initiatives-where-now-what-next-daideas-vol1-no1>

Springer-Heinze, A. (2004) Info-Cadena. Instruments to foster value chains. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Eschborn, Allemagne. Disponible sur : [http://api.ning.com/files/PiMcEmGOfyV0pOx\\*helFhVvOG-wCfLLBJ-NhQK02Qas\\_/VCAInfocadena.pdf](http://api.ning.com/files/PiMcEmGOfyV0pOx*helFhVvOG-wCfLLBJ-NhQK02Qas_/VCAInfocadena.pdf)

Stoian, D., Rodas, A. and Donovan, J. (2007) *Community forest enterprise development in Guatemala: A case study of Cooperativa Carmelita R.L.* In: Small and medium enterprise development for poverty reduction, opportunities and challenges in globalizing markets. Conference proceedings, CATIE, Turrialba, Costa Rica.

Subedi, B.P. (2006) Linking plant-based enterprises and local communities to biodiversity conservation in Nepal Himalaya. Adroit Publishers, New Delhi, Inde.

Subedi, B.P., Binayee, S.B. and Sapkota, I.B. (2004) Enterprise-oriented community forestry in Nepal: Strategies and lessons: A paper presented in the workshop on local experience-based national strategies for sustainable production and management of MAPs/NTFPs in Nepal, February 27-28, 2004. ANSAB, Kathmandu, Népal. Disponible sur : [http://www.ansab.org/wp-content/uploads/0204/02/EOCF\\_paper\\_IDRC\\_ws\\_0402.pdf](http://www.ansab.org/wp-content/uploads/0204/02/EOCF_paper_IDRC_ws_0402.pdf)

Subedi, B.P., Dhungana, H., Khadka, D. and Gyawali, S. (2007) Local communities and natural products: A manual for organizing natural resource management groups for resource management planning, enterprise development and integration into value chains. ANSAB, Kathmandu, Népal. Disponible sur : [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADK581.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADK581.pdf)

Subedi, B.P., Koontz, A., Binayee, S. and Divis, J. (2000) Enterprise development for natural products manual. ANSAB, Kathmandu, Népal. Disponible sur : <http://www.ansab.org>

Sun, C. and Chen, X. (2003) Small and medium forestry enterprises in China: an initial review of sustainability and livelihood issues. IIED Small and medium forest enterprises series No. 4. Research Center of Ecological and Environmental Economics (RCEEE) and International Institute for Environment and Development (IIED), Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : <http://pubs.iied.org/pdfs/9537IIED.pdf>

Swedish Cooperative Centre (2009) Des extraits de guides sur la mise en place de "study circles" sont disponibles sur : <http://www.sccportal.org/Default.aspx?ID=696>

- Synnott, T. and Wenban-Smith, M. (2009) *Environmental risk assessment for FSC certification in the Selva Maya (Maya Forest)*. ICCO, Pays-Bas.  
Disponible sur : <http://www.oneworldstandards.com/documents%20for%20download/ERA-SelvaMaya-Engl-Final.pdf>
- Tanburn, J. (2008) The 2008 reader on private sector development. Measuring and reporting results. International Training Centre of the International Labour Organization, Turin, Italie. Disponible sur : <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/649/PSDReader08E.pdf>
- Tanburn, J., Trah, G. and Hallberg, K. (Principal authors) (2001) Business development services for small enterprises: guiding principles for donor intervention. Committee of donor agencies for small enterprise development, World Bank, Washington, USA. Disponible sur : <http://www.intercooperation.ch/sed/download/policypapers/donorguidelines.pdf>
- Thomas, R., Macqueen, D., Hawker, Y. and DeMendonca, T. (2003) Small and medium forest enterprises in Guyana. IIED Small and medium forest enterprises series No. 5. Guyana Forestry Commission (GFC) and International Institute for Environment and Development (IIED), Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : <http://pubs.iied.org/pdfs/9540IIED.pdf>
- Tufte, E.R. (2001) *The visual display of quantitative information*. Graphics press, Cheshire, USA.
- Tukaiz (2009) Web-to-print: A pathway to multi-channel communications. Disponible sur : [http://www.tukaiz.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=190&Itemid=39](http://www.tukaiz.com/index.php?option=com_content&task=view&id=190&Itemid=39)
- UNESCO (2006) *Starting my own small business – Facilitators guide*. UNESCO, Paris, France. Disponible sur : <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001449/144933e.pdf>
- USAID (2005) *Nepal NTFP Public/Private Alliance – Final Project Report*. Rainforest Alliance, Washington, USA.
- USAID (2008) *Evaluación de la experiencia de la integradora y de las condiciones necesarias en la formación del primer cluster de empresas forestales comunitarias*, Rainforest Alliance, México.
- USAID (2009a) *Participatory approaches to value chain development*. USAID Briefing paper. Disponible sur : <http://microlinks.kdid.org/library/participatory-approaches-value-chain-development-briefing-paper-0>
- USAID (2009b) *Value Chain Approach*. Site web développé par Microlinks, USAID. Disponible sur : <http://microlinks.kdid.org/good-practice-center/value-chain-wiki>
- USAID (2009c) *Sustainable Production Modules 1-6: Indonesian Furniture & Home Accessories Industry*. SENADA Project, Indonésie.

Ut'z Che' (2009) Desafíos y oportunidades par alas micro, pequeñas y medianas empresas forestales (MIPYMEs forestales) de Guatemala. Forest Connect Diagnostic Studies on Small and Medium Forest Enterprises No. 5. FAO, Rome, Italie. Disponible sur : <http://www.fao.org/docrep/012/i1267s/i1267s00.pdf>

Van den Berg, M., Boomsma, M., Cucco, I., Cuna, L., Janssen, N., Moustier, P., Prota, L., Purcell, T., Smith, D. and Van Wijk, S. (2007) Making value chains work better for the poor – a toolbox for practitioners of value chain analysis. Making Markets Work Better for the Poor (M4P). Disponible sur : <http://markets4poor.org/index.php>

Vermeulen, S. (2005) How to make a tool. IIED, Londres, Royaume-Uni.

Vermeulen, S., Woodhill, J., Proctor, F. and Delnoye, R. (2008) Chain-Wide Learning for Inclusive Agrifood Market Development. IIED, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : [http://www.regoverningmarkets.org/en/articles/global/chain\\_wide\\_learning\\_guide\\_for\\_inclusive\\_agrifood\\_market\\_development\\_a\\_guide.html](http://www.regoverningmarkets.org/en/articles/global/chain_wide_learning_guide_for_inclusive_agrifood_market_development_a_guide.html)

Vor der Bruegge, E. and Stack, K.E. (1999) *Credit association training manual*. A practical guide for field agents implementing the Credit with Education methodology developed by Freedom from Hunger, David, USA. Disponible sur : [http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159465146635\\_Credit\\_Association\\_Training\\_Manual\\_8\\_99\\_eng.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159465146635_Credit_Association_Training_Manual_8_99_eng.pdf)

Waltring, F. (2006) From idea into action – the implementation and metamorphosis of the BDS concept. GTZ, Eschborn, Allemagne. Disponible sur : [http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/525/Implementation\\_BDS\\_Concept\\_0206.pdf](http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/525/Implementation_BDS_Concept_0206.pdf)

Wilshusen, M. (2007) *Case study in community forestry, Quintana Roo, Mexico*. ITTO, Forest Trends, RRI. Proceedings of a meeting at Rio Branco, Acre, Brazil, July 15 – 20, 2007. RRI, Washington, USA.

Wisniewski, M. (2005) Quantitative methods for decision makers. Financial times, Londres, Royaume-Uni.

WRI (2008) Roots of resilience. *Green livelihoods: community forestry enterprises in Guatemala*. UNDP, UNEP, The World Bank, WRI. World Resources Institute, Washington, USA.

WWF (2010) Living planet report 2010. WWF, Gland, Suisse. Disponible sur : [http://assets.wwf.org.uk/downloads/wwf\\_lpr2010\\_lr\\_1\\_.pdf](http://assets.wwf.org.uk/downloads/wwf_lpr2010_lr_1_.pdf)

Young, J. (2008) Impact of research on policy and practice. ODI, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : [http://www.capacity.org/en/journal/feature/impact\\_of\\_research\\_on\\_policy\\_and\\_practice](http://www.capacity.org/en/journal/feature/impact_of_research_on_policy_and_practice)

***Tous les sites web cités dans ce rapport ont été consultés pour la dernière fois en mai 2012. Lorsque la référence est disponible en français, mention en est faite dans le texte.***

# Glossaire des principaux termes

**Analyse de la filière** – L'examen de la filière d'une entreprise afin de déterminer dans quelle mesure et à quel stade une valeur est ajoutée à ses produits et/ou ses services, et comment il serait possible de les valoriser encore davantage pour rehausser leur avantage sur la concurrence.

**Analyse des mouvements de trésorerie** – Un état financier qui documente à quel moment l'argent sort de l'entreprise (flux sortants) et à quel moment il entre (flux entrants) dans l'entreprise. Cet état indique s'il y aura suffisamment de liquidités pour couvrir les dépenses le moment venu.

**Argument de vente unique (AVU)** – Toute chose qui distingue votre produit ou votre service de la concurrence.

**Bilan** – Un état financier pris à un moment précis dans le temps qui documente le bilan comptable requis en ventilant : (i) d'où vient toute chose ayant une valeur monétaire (« fonds reçus de »), et (ii) ce qui a été fait avec (« fonds destinés à »). Les définitions techniques d'un bilan parlent souvent en termes d'actifs (toute chose que possède une entreprise qui est assortie d'une valeur monétaire), passifs (créances de ceux qui ont prêté à l'entreprise toute chose ayant une valeur monétaire), et les fonds propres des propriétaires ou des actionnaires (toute chose ayant une valeur monétaire qui a été apportée par les propriétaires).

**Carte des marchés** – Une représentation des personnes impliquées dans l'achat et la vente (du producteur au client), la dynamique de fonctionnement des marchés et les enjeux critiques qui les touchent.

**Certification** – Une procédure officielle par la biais de laquelle un agent agréé évalue et vérifie (et atteste par écrit par la délivrance d'un certificat) la qualité ou l'état d'une personne, d'un organisme, d'un produit ou service, d'une procédure ou d'un processus, d'un événement ou d'une situation, conformément à des normes établies. La certification forestière traduit habituellement l'évaluation d'une « gestion durable des forêts » par rapport à une norme particulière.

**Circuit de communication** – Le moyen utilisé pour faire passer une information depuis un émetteur jusqu'à un récepteur (par exemple une lettre, un coup de téléphone, une émission de radio, etc.).

**Compte de profits et pertes** (aussi appelé « compte de résultats ») – Un état financier qui documente les recettes (revenu) d'une entreprise, les dépenses (frais) d'exploitation de l'entreprise, et le bénéfice ou la perte net(te) qui en résulte pour l'entreprise sur une période donnée.

**Développement d'un système de marché** – Une approche qui implique le renforcement du secteur privé pour l'étoffer en termes de croissance et d'un nombre accru de participants, pour qu'il soit résilient et réactif aux mouvements du marché et pour canaliser les avantages vers les pauvres.

**Étalonnage comparatif (Benchmarking)** – Un test de comparaison d'un produit ou service particulier par rapport à une référence, mis au point par un organisme d'études de produits ou services comparables.

**Évaluation** – Un processus d'analyse des progrès accomplis vers les produits, résultats et impacts souhaités, qui implique généralement la vérification des rapports de suivi réalisée au moyen d'indicateurs de progression fixés à l'avance.

**Facilitation** – Un rôle de soutien pour rendre une action ou un résultat plus facile à atteindre par une tierce personne.

**Filière** – Définit les étapes du développement d'un produit pour lui ajouter de la valeur afin de lui conférer un avantage sur la concurrence, y compris les activités primaires comme l'obtention, la production, la livraison, le marketing, la vente et le service à la clientèle, ainsi que les activités de soutien comme la gestion des infrastructures, la gestion des ressources humaines, la recherche et le développement et l'approvisionnement.

**Groupes d'exploration de débouchés commerciaux** – Groupes restreints (en principe une dizaine) de petites entreprises qui sont sélectionnées par d'autres entreprises dans leurs communautés respectives pour explorer de nouvelles ou de meilleures opportunités commerciales.

**Marketing** – Un processus de gestion par le biais duquel les biens et services évoluent du stade de concept jusqu'au client OU une philosophie basée sur une vision de l'entreprise en termes de besoins des clients et de leur satisfaction OU encore une pratique qui consiste à coordonner les quatre composantes appelées les 4 P : (1) identification, sélection et développement d'un Produit ; (2) la détermination de son Prix , (3) la sélection d'un circuit de distribution pour gagner la Position géographique du consommateur ; et (4) le développement et la mise en œuvre d'une stratégie Promotionnelle. Le marketing diffère de la vente en ce sens que la vente est la technique qui fait qu'une personne donne de l'argent en échange de votre produit, alors que le marketing s'intéresse aux valeurs sur lesquelles porte l'échange.

**Mise à niveau** – Apporter des changements pour améliorer quelque chose (par exemple, améliorer le produit ou service offert par une entreprise).

**Organisme facilitateur** – Un organisme qui joue un rôle d'appui pour rendre une action plus facile à atteindre par une tierce personne, par exemple en engageant un dialogue avec les petites entreprises forestières et les prestataires de services potentiels et en catalysant la fourniture des services dont ces entreprises ont estimé avoir besoin.

**Outil** – Un moyen d'arriver à une fin, ou une façon de résoudre un problème pour atteindre un but.

**Plan d'entreprise** – Un document qui définit où vous voulez que soit votre entreprise et comment vous comptez y arriver, qui est souvent préparé pour attirer des investissements.

**Plateforme centrale** – Tout organisme au niveau national qui tente d'être un « guichet unique » d'information et de conseils aux petites et moyennes entreprises forestières.

**Procédures opérationnelles standard (POS)** – Un manuel qui est rédigé afin de produire un produit ou service particulier et qui détaille chaque aspect de sa production et de son contrôle qualité.

**Services de développement d'entreprise (SDE)** – Une grande variété de services non financiers qui améliorent les performances de l'entreprise, son accès aux marchés et son aptitude à faire face à la concurrence.

**Services financiers** – Facilités telles que les comptes épargne, les comptes courants, les contrôles de crédit, le leasing et les transferts de fonds, offerts le plus souvent par des banques, des caisses de crédit ou d'autres sociétés financières.

**Stratégie de communication** – Un plan formel qui couvre ce qui doit être transmis, comment, par qui et pour quel motif.

**Système de marché** – Une myriade d'acteurs et de conditions qui déterminent qui vend quoi, à qui et à quel prix. Cela comprend le « marché principal », qui comprend les vendeurs et les acheteurs d'un produit ou service particulier. Cela comprend aussi l'application (ou non) des politiques générales et règlements, le contexte politique, social et culturel, les enjeux géographiques et infrastructurels, la disponibilité des prestataires de services, etc.



Responsable d'une plantation de teck à Java



Les efforts internationaux ont souvent accordé davantage d'attention à l'amélioration du cadre juridique et de gouvernance des exploitations forestières industrielles et de subsistance, et moins aux petites et moyennes entreprises forestières (PMEF) comprises entre ces deux extrêmes. Or, les PMEF produisent une large part des produits forestiers et impliquent de très nombreuses personnes ; il convient d'identifier des moyens permettant aux PMEF de contribuer davantage à conserver les ressources et à réduire la pauvreté. L'IIED s'est penché sur ces questions avec des partenaires en Afrique, en Asie, en Amérique Latine et dans les Caraïbes. Des études diagnostiques ont mis en évidence l'importante contribution du secteur des PMEF aux moyens d'existence des populations et à l'économie locale. Pourtant, la contribution économique de ce secteur reste quasiment invisible, et les politiques et programmes de développement l'ignorent presque totalement. La présente initiative cherche à améliorer la visibilité du secteur afin que ses impacts puissent être mieux évalués, et à explorer comment renforcer ses liens avec la conservation, les moyens d'existence et la réduction de la pauvreté. L'IIED publie une série consacrée aux PMEF en anglais (Small and Medium Forest Enterprise Series) ; tous les numéros peuvent être téléchargés à partir de [www.iied.org](http://www.iied.org). Voici les titres les plus récents :

- No. 11 Small-scale enterprise and sustainable development – key issues and policy opportunities to improve impact. 2005. Macqueen, D.J.
- No. 12 Raising forest revenues and employment: unlocking the potential of small and medium forest enterprises in Guyana. 2006. Mendes, A. and Macqueen, D.J.
- No. 13 Emerging forest associations in Yunnan, China. 2006. Weyerhaeuser, W., Wen, S. and Kahrl, F.
- No. 14 Associations in emergent communities at the Amazon forest frontier, Mato Grosso. 2006. Figueiredo, L.D., Porro, N. and Pereira, L.S.
- No. 15 Forest-based associations as drivers for sustainable development in Uganda. 2006. Kazoora, C., Acworth, J., Tondo, C. and Kazungu, B.
- No. 16 Development from diversity: Guyana's forest-based associations. 2006. Ousman, S., Macqueen, D.J. and Roberts, G.
- No. 17 Speaking with one voice: The role of small and medium growers' associations in driving change in the South African forest sector. 2006. Bukula, S. and Memani, M.
- No. 18 Forest-based associations in India: An overview. 2006. Bose, S., Lal, P., Pareek, P., Verma, M., Saigal, S.
- No. 19 Exploring fair trade timber – a review of issues in current practice, institutional structures and ways forward. 2006. Macqueen, D.J., Dufey, A. and Patel, B.
- No. 20 Governance towards responsible forest business: on different types of forest business and the ethics to which they gravitate. 2007. Macqueen, D.J.
- No. 21 Charcoal: the reality – A study of charcoal consumption, trade and production in Malawi. Kambewa, P.S., Mataya, B.F., Sichinga, W.K. and Johnson, T.R. 2007.
- No. 22 Distinguishing community forest products in the market: industrial demand for a mechanism that brings together forest certification and fair trade. 2008. Macqueen, D., Dufey, A., Gomes, A., Nouer, M., Suárez, L., Subendranathan, V., Trujillo, Z., Vermeulen, S., Voivodic, M. and Wilson, E.
- No. 23 Supporting small forest enterprises – a cross-sectoral review of best practice. 2008. Macqueen, D.
- No. 24 Malawi's green gold: Challenges and opportunities for small and medium forest enterprises in reducing poverty. 2008. Kambewa, P. and Utila, H.
- No. 25 Small and medium forest enterprises in Mozambique. 2009. Nhancale, B.A., Mananze, S.E., Dista, N.F., Nhantumbo, I. and Macqueen, D.J.
- No. 26 Small and medium forest enterprises in Ethiopia. 2009. Gebremariam, A. H., Bekele. M. and Ridgewell, A.
- No. 27 Hidden forestry revealed – Characteristics, constraints and opportunities for small and medium forest enterprises in Ghana. 2010. Osei-Tutu, P., Nketiah, K., Kyereh, B., Owusu-Ansah, M. and Faniyan, J.
- No. 28 Sourcebook on enterprise characteristics, activity centres, product markets, support institutions and service providers in Ghana. 2012. Osei-Tutu P., Nketiah K.S., Kyereh B., and Owusu-Ansah M.

Directeur de la série : Duncan Macqueen

## Boîte à outils du facilitateur – Conseils en kit, c'est dans la poche !

Dans la plupart des pays en développement, les petites entreprises forestières représentent 80 à 90 % du nombre d'entreprises et plus de 50 % des emplois du secteur forestier. Il est vital de les aider à gérer les forêts durablement et de manière rentable en vue de renforcer les efforts mondiaux déployés pour améliorer l'application des réglementations forestières, la gouvernance et les échanges commerciaux (FLEGT) ainsi que le mécanisme de réduction des émissions causées par le déboisement et la dégradation des forêts (REDD). Il est aussi crucial de les aider afin de réduire la pauvreté, car ce sont ces petites entreprises forestières qui génèrent des bénéfices à l'échelle locale, aident à renforcer les droits locaux aux ressources commerciales, autonomisent l'entrepreneuriat local et augmentent les perspectives d'emploi, engendrent une responsabilisation environnementale locale propice à l'adaptation aux changements climatiques et à l'atténuation de leurs effets et enfin préservent la diversité culturelle.

Cette boîte à outils est conçue en réponse aux besoins exprimés par les pays représentés au sein de Forest Connect, une alliance de particuliers et d'institutions dans plus de 50 pays. Cette alliance a pour objectif d'éviter la déforestation et de réduire la pauvreté en encourageant de meilleures relations des petites entreprises forestières durables entre elles, mais aussi avec les marchés, les prestataires de services et les processus politiques. La boîte à outils s'adresse principalement à deux publics : les organismes internationaux qui apportent un soutien financier aux initiatives des petites entreprises forestières et les facilitateurs nationaux qui appuient les petites entreprises forestières. Les modules d'orientation suivent une progression logique allant des considérations internationales sur la manière de concevoir, d'établir et d'évaluer des programmes d'appui aux petites entreprises forestières, en passant par des conseils plus précis sur la manière de planifier les interventions dans les pays d'accueil, pour finalement aboutir à des conseils détaillés sur des options désignées d'interventions utiles (telles que l'analyse de filière, le développement de produit, la facilitation de prestations de services financiers, l'intégration de la durabilité écologique et la réalisation de recherches sur des politiques en faveur du changement).

La boîte à outils renferme 16 modules constitués chacun de plusieurs étapes, suivies de conseils pratiques fondés sur les expériences personnelles des principaux auteurs mandatés pour rédiger chaque module. Elle a été étoffée tout au long d'une période d'essai de deux ans par plus de 60 exemples d'études de cas repris dans des encadrés relatant des tentatives d'applications de ces conseils à travers le monde. Chaque module contient également une section qui aiguille le lecteur vers des guides et ressources complémentaires et les 16 outils sont complétés par une liste bibliographique et un glossaire pour aider le lecteur.



Série « Petites et moyennes entreprises forestières » de l'IIED, n°29

ISBN 978-1-84369-877-7

