

Briefing

Gestion des ressources naturelles ; Marchés durables

Mots clés :

Organisations de producteurs, foresterie communautaire, autonomisation et droits fonciers



Date de publication

Avril 2020

Points clés

Dans le bassin du Congo, les pouvoirs publics devraient orienter les initiatives REDD+ et leurs stratégies relatives aux objectifs de développement durable vers la stimulation de l'entrepreneuriat rural encourageant la gestion durable des forêts.

Pour soutenir l'entrepreneuriat, les partenariats comme l'Initiative pour la Forêt d'Afrique centrale (CAFI) devraient privilégier le financement d'un système intégrant des services d'incubation d'entreprises rurales qui favoriseront la création d'entreprises forestières communautaires viables.

De tels investissements et appuis devraient principalement bénéficier aux organisations de producteurs forestiers et agricoles et à leurs réseaux, dont le mandat est de représenter directement et de servir les producteurs forestiers.

Les États et les agences de mise en œuvre de REDD+ devraient élaborer des approches intégrées, dans les secteurs forestiers et agricoles, pour inclure divers modèles d'entreprises forestières communautaires qui veillent collectivement au développement durable et équitable des territoires forestiers.

Producteurs forestiers en zones reculées : récolter les fruits de l'action collective

Les petits producteurs forestiers sont exclus des marchés ; ils ne reçoivent aucun soutien financier et technique, ou presque. À cela s'ajoutent des droits d'accès aux ressources forestières souvent limités et entravés par une réglementation excessive. S'il peut sembler inutile de promouvoir un commerce durable dans des zones forestières reculées, cela reste toutefois le meilleur moyen d'accéder à long terme à l'économie monétaire pour 1,5 milliard de personnes dans le monde vivant des forêts. Dans le bassin du Congo, les organisations de producteurs forestiers tentent de lever les obstacles à la croissance en rompant l'isolement, en partageant les savoirs et en négociant collectivement l'accès au marché et des décisions politiques favorables. Le projet « CoNGOs » a démontré comment, avec un accompagnement, les petits producteurs forestiers du Cameroun et de la République démocratique du Congo (RDC), organisés en associations, peuvent rapidement établir des entreprises performantes et durables. Dès lors, nous exhortons les programmes tels que REDD+ et l'Initiative pour la Forêt d'Afrique centrale (CAFI) à investir dans l'extension et l'intégration de ces approches « d'incubation d'entreprises ».

La foresterie communautaire est un instrument clé de la politique d'aide à la gestion durable des forêts et à l'amélioration des moyens de subsistance, dont « les entreprises forestières communautaires » sont perçues comme une stratégie vitale. Néanmoins, malgré la mise en œuvre de cette foresterie communautaire sur deux décennies — notamment au Cameroun, mais aussi en

RDC — les exemples de réussite d'entreprises forestières communautaires restent rares^{1,2}. Les coûts de démarrage et les frais opérationnels sont simplement trop élevés², sans compter qu'ils continuent d'augmenter sous le coup d'obstacles tels que le manque d'infrastructures et l'enclavement. La majorité des produits forestiers étant vendus localement, la

La diversité des modèles d'entreprises forestières communautaires peut accroître l'autonomisation et l'autodétermination locales en très peu de temps

perspective d'améliorer leur valeur ou d'en capter une plus grande part est faible. Or, ces deux avantages seraient généralement possibles si l'intégration de la chaîne des

valeurs se faisait à un niveau supérieur.

Malgré ces faibles rendements, la foresterie communautaire joue un rôle important au Cameroun et en RDC. Elle génère d'importants moyens de subsistance, revenus et emplois, notamment pour les particuliers qui récoltent les produits forestiers ou abattent des arbres pour le bois d'œuvre dans le cadre d'un permis d'exploitation artisanale à court terme. Les appuis

pour accroître l'importance et la valeur de ces activités sont toutefois encore très limités. En l'absence d'un processus de soutien pour accélérer le bon développement d'entreprises durables (appelé « incubation d'entreprises »), les entrepreneurs et les communautés locales peinent à renforcer leurs capacités ou à réaliser des investissements susceptibles d'apporter une valeur ajoutée et d'atteindre des marchés plus vastes³. Cela signifie que la majeure partie des bénéficiaires va ailleurs : une occasion perdue de favoriser le développement rural et de réduire la pauvreté.

Soutenir les entrepreneurs

Le projet CoNGOs (cf. Encadré 1) a œuvré à lever certaines des difficultés rencontrées par les petits producteurs forestiers grâce à un processus d'appui au développement des entreprises. Entre mai 2017 et août 2019, l'IIED et ses partenaires (Tropenbos RDC en RDC ; Inades-Formation, le Centre pour l'Environnement et le Développement (CED), et Tropical Forest and Rural Development (TRFD) au Cameroun) ont travaillé avec des participants, dont des titulaires de droits sur les forêts communautaires, des membres d'associations d'exploitants forestiers artisanaux, des communautés situées dans des zones tampons de conservation et des entreprises de transformation du bois d'œuvre périurbain et de produits forestiers non ligneux (PFNL).

Ils ont utilisé une approche de développement des entreprises, appelée **analyse et développement des marchés** (ADM), qui

consiste à élaborer un cadre de soutien destiné aux entreprises de produits forestiers. Ce processus cherche à renforcer les capacités entrepreneuriales des communautés locales (en améliorant leur accès au marché et leurs revenus monétaires) tout en incitant à la gestion durable des ressources naturelles. Outre le développement des compétences, la reconnaissance par les producteurs forestiers eux-mêmes et par les autres de leur statut « d'entrepreneur » est un résultat majeur de ce processus.

Le processus ADM s'est déroulé en quatre phases distinctes. Pour chacune d'elles, les entreprises participantes ont bénéficié d'un accompagnement sur mesure :

1. Les entreprises effectuent un repérage initial pour définir les produits adaptés et dotés du plus haut potentiel de rentabilité, qu'elles présélectionnent en fonction de critères de développement durable ;
2. Les entreprises mènent des études de marché, puis sélectionnent les produits au plus haut potentiel de rentabilité ;
3. Les entreprises élaborent un plan de développement d'entreprise (PDE) pour évaluer la viabilité financière et planifier la mise en œuvre ;
4. Durant la phase de démarrage, les partenaires du projet CoNGOs accompagnent les entreprises dans la mise en œuvre de leur PDE et l'amélioration de leurs pratiques. Cela se fait sous forme de coaching régulier et de mise en relation des entrepreneurs avec des prestataires de services (notamment en matière d'assistance technique et de formations aux rudiments de la comptabilité et de la gestion financière).

Pour la quatrième phase, le projet CoNGOs a conçu un programme de petites subventions destiné à aider les entreprises à obtenir les fonds nécessaires à la mise en œuvre de leur PDE, à améliorer leur gestion financière, à réduire l'impact négatif de leur récolte de PFNL et production de bois d'œuvre, et à investir dans les équipements de transformation. Les entreprises ont aussi eu la possibilité de suivre une formation en gestion des risques et en résolution des conflits.

Consolider le soutien

Au total, 39 entreprises dans les deux pays ont bénéficié du processus ADM (cf. Encadré 2). Les femmes y représentaient entre 30 et 100 % des effectifs, et occupaient

respectivement au Cameroun et en RDC 70 % et 43 % des postes de responsabilité. La plus large représentation des femmes au Cameroun s'explique par la forte concentration d'entreprises de PFNL (12 sur 14). Dans les deux pays, on note que les femmes accèdent graduellement à l'égalité aux postes décisionnaires.

Sur les 39 entreprises, 30 ont reçu une petite subvention⁴. Il s'avère que l'appui additionnel pour déclarer leur entreprise et ouvrir un compte bancaire a eu d'autres avantages indirects pour de nombreux entrepreneurs, à qui ce « statut officiel » a permis de résister aux tracasseries non officielles. L'importance d'un statut juridique clair pour le partenariat d'entreprises et pour les contributions de chaque membre (qui constituaient pour beaucoup d'entre eux un investissement financier personnel) s'est imposée dès que les entrepreneurs ont commencé à mettre en œuvre leur PDE.

Mise en œuvre du processus : résultats clés

Marketing ciblé. Les entreprises se trouvaient à des étapes différentes lorsqu'elles ont entamé le processus ADM. Celles passant de la production vivrière et des ventes au bord des routes au ciblage de marchés et d'opportunités spécifiques ont dû apprendre beaucoup en très peu de temps et ont vu leurs efforts hautement récompensés. Une entreprise familiale en RDC (spécialisée dans la vente sur commande de plantes médicinales) a évolué en une petite coopérative et a ouvert un magasin en ville. Investir dans la transformation a permis à la boutique de stocker, de valoriser et de vendre des produits naturels à une clientèle plus large. Dès lors, les revenus mensuels ont été multipliés par cinq, un résultat conséquent, mais pas inhabituel, puisque sur l'ensemble du projet CoNGOs, les revenus des participants ont augmenté d'au moins 20 %.

Diversification de l'offre au-delà des marchés locaux. Pour les entreprises établies, y compris les exploitants forestiers artisanaux en RDC, le processus ADM les a aidés à définir de nouvelles opportunités et stratégies de diversification dans des marchés à plus haute valeur. Des entrepreneurs situés à Kisangani, dans la province de la Tshopo, ainsi que dans différents endroits de la province de l'Ituri ont ainsi délaissé les marchés locaux au profit de Kinshasa, Kampala et Nairobi. Des entrepreneurs individuels se sont associés à d'autres pour

Encadré 1 : À propos du projet

Le présent document est l'un des cinq briefings consacrés au projet « Collaboration d'ONG en faveur de moyens de subsistance communautaires équitables et durables dans les forêts du bassin du Congo » (CoNGOs). Lancé en 2016 dans le bassin du Congo, où la deuxième plus grande forêt tropicale du monde fait vivre 40 millions de personnes, ce projet visait l'amélioration des moyens de subsistance des communautés qui dépendent des forêts grâce à une meilleure gouvernance et de meilleures pratiques. Les partenaires du projet estiment que le renforcement organisationnel et le renforcement des capacités des OSC et des communautés locales pour garantir et promouvoir des droits et initiatives en matière de foresterie communautaire ont été essentiels à la réalisation de cet objectif. Le projet CoNGOs était dirigé par l'IIED avec un consortium d'ONG partenaires dans cinq pays. Royaume-Uni : ClientEarth, Fern, Forest Peoples Program, Rainforest Foundation UK, Well Grounded. Cameroun : l'Association OKANI, le Centre pour l'Environnement et le Développement, Inades-Formation. République centrafricaine : le Réseau des Populations Autochtones et Locales pour la Gestion Durable des Écosystèmes Forestiers de Centrafrique, le Centre pour l'Information Environnementale et le Développement Durable. République du Congo : l'Organisation pour le Développement et les Droits Humains au Congo, le Forum pour la Gouvernance et les Droits de l'Homme, le Comptoir Juridique Junior, l'Observatoire Congolais des Droits de l'Homme. République démocratique du Congo : Tropenbos International.

créer de nouveaux partenariats. Six mois après avoir lancé son PDE, l'entreprise d'exploitation forestière Dura Forest accédait non seulement à des marchés à plus haute valeur dans sa province d'origine, mais aussi à des plateformes commerciales dans les capitales ougandaise et kenyane.

Amélioration des finances et de la planification. Le programme de petites subventions et les formations pour les entrepreneurs ont grandement permis d'améliorer la gestion d'entreprise et d'augmenter la rentabilité. Bien que de

Encadré 2 : Type et situation géographique des entreprises expérimentant l'incubation

Au **Cameroun**, le projet CoNGOs a travaillé avec 14 entreprises de produits agricoles et de PFNL situées dans une forêt communautaire ou une zone de conservation de la région de l'Est.

En **RDC**, il a privilégié les provinces de la Mongala, de la Tshopo et de l'Ituri et travaillé avec :

- 19 entreprises de bois d'œuvre, représentées par sept associations d'exploitants forestiers artisanaux et organisées en un réseau unique, le Réseau Interprovincial pour l'Exploitation et le Commerce du Bois (RINEC Bois) ;
- 6 petites entreprises de produits agricoles et de PFNL, créées à la suite du programme de formation du projet CoNGOs.

nombreuses entreprises aient contribué au financement, les petites subventions les ont aidées à surmonter les difficultés d'accès aux capitaux. L'utilisation de nouveaux outils d'analyse du marché et l'application des rudiments de comptabilité et des techniques de gestion des risques ont eu d'autres répercussions positives. Au Cameroun, la capacité à produire des documents comptables a ouvert aux entrepreneurs de nouvelles voies d'accès au crédit. En RDC, une meilleure planification de la production et des ventes a aidé certains entrepreneurs à moins dépendre des préfinancements des acheteurs, qui par le passé leur rapportaient plus de dettes que de bénéfices⁵.

Initiatives pour stimuler l'action collective.

Ce projet a permis à des entrepreneurs dispersés géographiquement de se regrouper et de définir les occasions de collaboration. Surtout, ils ont pu réfléchir à la manière de recourir à l'action collective pour rendre cette collaboration durable. Au Cameroun, quatre coopératives ont décidé de fonder une coopérative de commercialisation de « deuxième rang » et de combiner leurs atouts pour offrir des services de commercialisation à leurs adhérents. De même, en RDC, des membres importants de RINEC Bois ont fondé une coopérative de services distincte qui propose à ses adhérents de partager les coûts des équipements de transformation, des

études de marché et du transport. Ces initiatives ont été entièrement conduites par les producteurs. Parce qu'elles génèrent des recettes, sous condition d'avoir suffisamment d'adhérents et de produits, les coopératives de deuxième rang ont les moyens de payer ces services cruciaux de commercialisation et de plaidoyer. Avec un soutien accru du gouvernement et des bailleurs, les organisations de producteurs de deuxième rang pourraient se développer et offrir leurs services à un plus grand nombre d'adhérents. Il est urgent de mettre en place ce type de transition dans l'ensemble du bassin du Congo.

Consolider les avancées grâce au changement systémique

Le projet CoNGOs a démontré que la diversité des modèles d'entreprises forestières communautaires peut accroître l'autonomisation et l'autodétermination locales en très peu de temps. Toutefois, ces avancées semblent petites et fragiles à l'aune du changement systémique requis. Voici nos suggestions sur la manière d'amorcer ce changement.

Développer une économie rurale

diversifiée à l'aide de services d'incubation d'entreprises. Une vision plus large et à plus long terme de la foresterie communautaire devrait s'intéresser aux nombreux usages des forêts communautaires (dont la récolte de PFNL, l'agriculture, la conservation, les fonctions sociales et spirituelles) et à leurs liens avec les zones périurbaines. La société civile camerounaise prône depuis longtemps une révision de la législation qui empêche un assouplissement et une modernisation de la foresterie communautaire. L'importance accordée au bois d'œuvre pose problème, car elle a engendré à la fois une dépendance à l'égard des prestataires externes et une iniquité au sein des communautés (les bénéficiaires étant mal ou peu répartis)⁶. Par contraste, la législation plus progressive de la RDC favorise la multiplicité des usages dans les forêts communautaires⁷.

Si le projet CoNGOs met en évidence des liens entre les différents modèles d'entreprises forestières communautaires, la réduction de la pauvreté et l'emploi rural, aucun pays pour le moment ne fait les rapprochements essentiels entre la foresterie communautaire et d'autres moyens de subsistance forestiers clés, ou n'exploite le potentiel de la foresterie communautaire pour contribuer aux programmes de développement rural, de croissance et d'emploi. Pour

poursuivre et amplifier la création d'entreprises forestières communautaires, les gouvernements du Cameroun et de la RDC devraient développer des systèmes infranationaux d'incubation d'entreprises^{6,8} qui soutiendraient le développement d'une économie rurale diversifiée⁹. Si les modèles institutionnels (ex. : les ONG ou l'État) peuvent offrir des mesures provisoires, les systèmes d'incubation d'entreprises devraient à long terme être intégrés au sein des organisations de producteurs afin que ces derniers puissent eux-mêmes en assurer la direction et le développement. Ce type de transition permettrait certainement de renforcer les avancées concernant plusieurs objectifs de développement durable (ODD)¹⁰.

Investir dans les réseaux d'organisations de producteurs.

Les futurs investissements des agences nationales de mise en œuvre du programme REDD+ et des initiatives de fonds régionaux, telle la CAFI en RDC et au Cameroun, devraient dès lors privilégier les mesures qui préparent les organisations de producteurs forestiers à endosser ce rôle. Il est indispensable d'investir dans l'incubation d'entreprises pour que les entreprises ainsi réunies s'organisent et commencent à être intégrées plus verticalement dans les marchés nationaux et régionaux, les deux étant nécessaires au progrès de la foresterie communautaire.

Il est tout aussi important de faciliter le regroupement de producteurs au sein de zones géographiques spécifiques pour qu'ils puissent déterminer plus facilement les débouchés économiques et y accéder. À cet égard, les programmes intégrés REDD+ aux provinces (PIREDD) mis en œuvre actuellement par un ensemble d'organisations partenaires de la CAFI en RDC sont bien placés pour proposer ce soutien. Sans ce regroupement géographique stratégique, la fourniture de services d'incubation à des producteurs forestiers disséminés dans de vastes régions sera coûteuse et limitée, laissant ainsi aux coopératives de deuxième ou troisième rang de maigres chances de prendre pied. Pour éviter cela, l'un des rôles clés de l'incubateur est de relier les producteurs isolés, non pas seulement entre eux, mais aussi à un large éventail de services à même d'aider au lancement de ces organisations de deuxième rang.

Établir un plan complet d'utilisation des terres et des forêts. On peut difficilement prédire si la régénération naturelle peut suivre le rythme des exploitants forestiers artisanaux

et autres exploitants de bois d'œuvre qui travaillent sur différents sites au Cameroun et en RDC d'une année à l'autre. Néanmoins, on peut affirmer que l'octroi de permis annuels de récolte ne favorise pas une vision à plus long terme du développement durable. Outre les lois relatives à la foresterie communautaire, la RDC a mis en place un arrêté en 2016 pour établir les unités forestières artisanales (UFA)¹¹. Ces dernières sont octroyées à partir d'un plan de gestion forestière piloté à l'échelle provinciale par le cabinet du gouverneur de province. Leur but est d'accroître tant le contrôle sur le secteur que le développement durable des forêts. À l'heure actuelle, aucune unité de ce type n'a encore été créée. Même si l'approche des UFA pouvait solutionner en partie le problème du développement durable, cela risque de prendre du temps avant que les autorités gouvernementales provinciales n'effectuent les importants préparatifs nécessaires et n'en fassent une priorité budgétaire.

En attendant, les agences de mise en œuvre des programmes REDD+ devraient explorer les solutions pratiques assurant la pérennité des forêts tout en donnant accès aux services, aux emplois et à des moyens de subsistance décents. Cela pourrait notamment se faire en encourageant le développement d'accords de partenariat entre les entités locales de gestion des forêts communautaires et des entreprises forestières et agricoles externes. Mais pour éviter de dépendre des investisseurs extérieurs, les entreprises communautaires locales ont d'abord besoin d'aide pour élaborer leurs propres plans de gestion forestière et de développement d'entreprise. Dans le cas de l'exploitation forestière artisanale, les accords de partenariat offriraient un meilleur contrôle de la récolte de bois d'œuvre. Cette dernière se ferait en fonction d'un plan de gestion sur une zone plus étendue, et garantirait ainsi la régénération naturelle. De tels accords pourraient donner accès à des marchés plus vastes et favoriser le développement de partenariats mutuellement bénéfiques, en engendrant des recettes au-delà des marchés locaux habituels. Certaines communautés ayant récemment obtenu des concessions forestières des communautés locales (CFCL) dans la province de la Tshopo examinent actuellement de tels partenariats en cherchant des fonds à investir dans des entreprises communautaires d'agroforesterie (associant production de cacao et cultures vivrières). Pour les

gouvernements de la région et les institutions de financement telles que la CAFI, les CFCL en RDC constituent une occasion incomparable pour la planification et l'investissement à plus long terme d'améliorer les moyens de subsistance forestiers.

Anna Bolin, Alphonse Maindo, Raphael Meigno, Matthieu Kyanga et Alain Lekeulem

Anna Bolin est chercheuse senior au sein du Groupes des ressources naturelles de l'IIED. Alphonse Maindo est le directeur de Tropenbos RDC. Raphael Meigno est chef de projet à INADES-formation Cameroun. Matthieu Kyanga est responsable technique à Tropenbos RDC. Alain Lekeulem est le directeur d'Inades-Formation Cameroun.



Knowledge Products

L'Institut International pour l'Environnement et le Développement (IIED) promeut le développement durable, en reliant les priorités locales aux défis mondiaux.

Institut Africain pour le Développement Économique et Social (Inades) œuvre à améliorer l'autonomie socioéconomique des populations rurales, en axant ses efforts sur la participation des femmes et des minorités ethniques au processus de développement de leurs communautés.

Tropenbos RDC améliore la gouvernance des forêts tropicales au profit des populations, de la biodiversité et du développement durable, en tirant parti des connaissances pour formuler et appliquer des politiques adaptées favorisant les bonnes pratiques.

Contact

Anna Bolin
anna.bolin@iied.org

80–86 Gray's Inn Road
London, WC1X 8NH
Royaume-Uni

Tél : +44 (0)20 3463 7399
www.iied.org

L'IIED vous invite à lui faire part de tout commentaire via : @IIED et
www.facebook.com/theiied

ISBN 978-1-78431-801-7

Cette étude a été financée par UK Aid, du gouvernement britannique. Toutefois, les opinions exprimées ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement britannique.

Ce document n'engage que la responsabilité de ses auteurs et ne reflète pas nécessairement les vues de tous les membres du consortium.



Notes

¹ Cuny, P (2011) État des lieux de la foresterie communautaire et communale au Cameroun. Tropenbos International, Wageningen. <http://bit.ly/2kIT1cw> / ² Lescuyer, G, Kakundika, TM, Lubala, IM, Ekyama, IS, Tsanga, R et Cerutti, P (2019) Are community forests a viable model for the Democratic Republic of Congo? *Ecology and Society* 24(1): 6. <http://doi.org/10.5751/ES-10672-240106> / ³ Macqueen, D et Bolin, A (2018) Forest business incubation: Towards sustainable forest and farm producer organisation (FFPO) businesses that ensure climate resilient landscapes. IIED et FAO. <https://pubs.iied.org/13595IIED> / ⁴ L'insécurité qui règne en Ituri a porté atteinte à la collaboration avec neuf des entreprises en RDC, ainsi qu'au programme de petites subventions. / ⁵ Noté également dans : Ongona, PT, Lescuyer, G, Vlemminckx, J, Adebu Abdala, B et Lokombe, D (2016) Utilité d'une typologie des scieurs artisanaux de bois pour contribuer à la formulation d'une politique publique en province Orientale (RD Congo). *Biotechnologie, Agronomie, Société et Environnement* 20(4), 468–481. www.cifor.org/publications/pdf_files/articles/ALescuyer1605.pdf / ⁶ Mbile, P et Macqueen, D (2019) Options pour une incubation durable des entreprises au service des forêts communautaires du Cameroun. IIED, Londres. <https://pubs.iied.org/13612FIIED> / ⁷ Décret no 14/018 du 02 août 2014 ; Arrêté ministériel no 025/CAB/MIN/ECN-DD/CJ/00/RBM/2016 du 09 février 2016. / ⁸ Ewango, C, Maindo, A, Shaumba, J-P, Kyanga, M et Macqueen, D (2019) Options pour l'incubation durable d'entreprises forestières communautaires en République démocratique du Congo (RDC). IIED, Londres. <https://pubs.iied.org/13613FIIED> / ⁹ CoNGOs consortium (2019) Déclaration de Yaoundé : déclaration sur la foresterie communautaire dans le bassin du Congo. IIED, Londres. pubs.iied.org/G04414 / ¹⁰ En particulier, les ODD 1 (élimination de la pauvreté), 3 (santé et bien-être), 5 (égalité entre les sexes), 8 (accès à des emplois décents et croissance économique), 13 (lutte contre le changement climatique) et 15 (protection de la faune et la flore terrestres). / ¹¹ Arrêté ministériel no 85 / CAB/MIN/ECN-DD/CI/00REM/2016, 29 octobre 2016.