



Organiser la mobilisation des scieurs de long

Mars 2005



Madira Davidson (madisonbudongo@yahoo.com) et Krystyna Krassowska (kkrassowska@hotmail.com) ont élaboré cet outil en collaboration avec l'Institut international pour l'environnement et le développement (IIED), à partir de travaux réalisés dans le domaine de la foresterie et du développement communautaire en Ouganda, coordonnés par l'Organisation de développement communautaire de Budongo (BUCODO).

Résumé

Les petits producteurs forestiers sont souvent ignorés ou marginalisés par les politiques et les institutions. Les décideurs présument souvent qu'une armée de petits producteurs, si elle n'est pas maîtrisée, ne fera jamais que détruire la forêt. Que cet a priori soit ou non fondé, dans tous les cas, il faut un bon niveau d'organisation des petits producteurs, pour qu'ils puissent défendre leur cause ou pour que leurs pratiques puissent être améliorées. Cet outil offre aux agents du développement une approche et un cadre pour aider les petits producteurs, tels que les scieurs de long. Il montre comment des partenariats avec d'autres intervenants peuvent aussi inciter les petits producteurs à baser leurs moyens de subsistance à long terme sur la gestion durable – et non la destruction – des ressources forestières locales.

A quoi sert cet outil ?

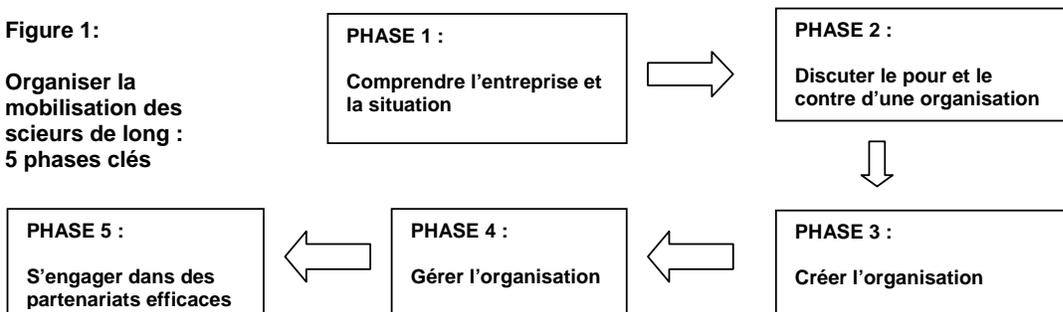
Cet outil aidera les producteurs forestiers marginalisés à s'organiser afin d'être mieux reconnus. En tant qu'organisation reconnue comme légitimement impliquée dans la gouvernance et la gestion forestières, les producteurs forestiers marginalisés pourront peut-être accéder à des ressources, des partenariats et des marchés qui leur seraient autrement fermés.

Basé sur des expériences et des leçons tirées de la création et du fonctionnement de l'Association des scieurs de long du sous-comté de Budongo en Ouganda, cet Outil moteur suggère un processus d'appréciation de la situation qui confronte ce type de producteurs forestiers marginalisés (voir la Figure 1). Il peut servir aux scieurs de long et à ceux qui cherchent à les aider. Il fournit des idées sur la manière dont les scieurs de long peuvent planifier, former et gérer une organisation. Il suggère des mesures qu'une organisation locale de scieurs de long pourrait prendre afin d'acquérir cette reconnaissance officielle dont elle a besoin, par exemple, pour obtenir des permis et opérer légalement.

Par sciage de long, on entend la production de bois d'oeuvre par des scies à main ; il s'agit d'une occupation répandue en Afrique et dans certaines autres régions du monde. Cet outil moteur pourra s'avérer utile dans ces contextes. Nous pensons qu'il saura aussi ébranler ceux qui ont conscience du besoin d'une meilleure organisation des petits producteurs.

Figure 1 :

Organiser la mobilisation des scieurs de long : 5 phases clés



Pourquoi les scieurs de long ont-ils besoin d'être reconnus ?

Les communautés pauvres qui vivent près des forêts sont souvent très dépendantes des ressources forestières pour leurs moyens de subsistance. Les membres de ces communautés exploitent les ressources forestières pour survivre et nombreux sont ceux qui se livrent à des petites activités de production de bois et de produits forestiers non ligneux à des fins commerciales.

Les scieurs de long des communautés tributaires des forêts, en particulier, sont confrontés à un certain nombre de contraintes qui sont dues, en grande partie, au fait que leur légitimité n'est pas reconnue. Les opérateurs de plus grande taille en dehors de la région sont davantage reconnus, ce qui leur permet d'obtenir des permis pour récolter le bois *dans la légalité*. La seule option qui reste aux scieurs de long qui ne peuvent pas obtenir de permis est de récolter le bois *illégalement*. De ce fait, les décideurs et les institutions impliqués dans la gouvernance, la gestion et l'application de la loi des forêts ne reconnaissent pas les petits scieurs de long comme des opérateurs légitimes et continuent de les exclure des processus politiques et de gestion forestière.

L'enjeu est de savoir comment habiliter ces scieurs de long locaux à reconquérir leur crédibilité comme petits producteurs forestiers légitimes. Un point de départ possible est de soutenir les scieurs de long locaux pour qu'ils s'organisent en associations locales de sciage de long. En qualité d'association officielle, désireuse de prouver son engagement envers les ressources forestières locales à long terme, les scieurs de long locaux seront mieux reconnus comme des intervenants légitimes par les institutions de gestion et de gouvernance forestières. En qualité de petits producteurs forestiers légitimes, ils pourront peut-être :

1. Accéder officiellement à des concessions de sciage de long dans les réserves forestières ;
2. Pénétrer de nouveaux marchés qui leur étaient jusqu'alors inaccessibles ;
3. Garantir leur place à la table des négociations lors de la prise de décisions importantes en matière de foresterie ;
4. Négocier des prix plus élevés pour leurs produits du bois ;
5. Coopérer et non plus se faire concurrence pour la récolte de ressources forestières rares ;
6. Evaluer le caractère durable de leurs activités et développer conjointement des techniques et systèmes de récolte durables pour la gestion à long terme des ressources forestières locales ;
7. Obtenir une formation en matière de récolte, traitement et stockage, commercialisation et gestion d'entreprise ;
8. Développer et commercialiser de nouveaux produits forestiers à partir des "déchets" du bois ;
9. Coopérer pour stocker et fournir des produits du bois directement aux acheteurs en vrac ;
et
10. Dégager de meilleures recettes du sciage de long pour les moyens d'existence locaux.

Quelles sont les mesures à prendre ?

Cet outil offre une approche et un cadre pour guider les agents du développement à aider les producteurs forestiers locaux, tels que les scieurs de long, à s'organiser et à s'engager de façon légitime dans des partenariats efficaces. Ce processus comprend cinq phases :

Phase 1 : Comprendre la situation à laquelle sont confrontés les scieurs de long et leur entreprise

Phase 2 : Discuter du pour et du contre de la création d'une organisation

Phase 3 : Créer une organisation

Phase 4 : Gérer l'organisation

Phase 5 : S'engager dans des partenariats efficaces

Chaque phase comprend un certain nombre de processus. La section suivante fournit des listes de contrôle sur les points à prendre en compte et les questions auxquelles répondre dans le cadre de l'exécution de ces processus. Elle est rédigée selon une procédure par étape, sur la base de l'expérience acquise en Ouganda. Tout utilisateur de cet outil devra envisager de modifier l'ordre des étapes, voire même des processus eux-mêmes, pour le rendre pertinent et réalisable dans son propre contexte juridique et institutionnel.

PHASE 1 – Comprendre la situation à laquelle sont confrontés les scieurs de long et leur entreprise

Pour comprendre les problèmes auxquels sont confrontés les scieurs de long et le soutien dont ils ont besoin, il convient de considérer la nature et les caractéristiques précises du sciage de long dans chaque contexte. Il existe un certain nombre de façons d'avancer dans ce sens, en fonction de ce que l'on sait déjà sur l'entreprise de sciage de long et son importance pour les moyens de subsistance forestiers. Pour appuyer directement les scieurs de long, les praticiens auront peut-être besoin de se concentrer davantage sur l'appréciation des contraintes et des opportunités de gouvernance (Étapes 5 à 7) et moins sur l'analyse des enjeux de subsistance (Étapes 1 à 4). Les scieurs de long qui entreprennent cette phase apprécieront peut-être pleinement leur situation mais il se peut qu'ils aient besoin de l'aide des agents de district locaux ou de ONG pour structurer leur raisonnement et pour identifier de nouvelles opportunités.

Étape 1 – Cerner les caractéristiques du sciage de long dans la région considérée

➤ *Définir le sciage de long*

Qu'entend-on par "sciage de long" dans le contexte régional ? En Afrique de l'Est, par exemple, le sciage de long est la récolte et la production manuelles de bois au moyen de scies à deux hommes. Les scieurs de long sont ceux qui sont impliqués dans l'entreprise de sciage de long ; il peut aussi bien s'agir des investisseurs dans l'entreprise que des personnes qui scient le bois. Dans la région considérée, il y a peut-être des groupes organisés de façon comparable qui récoltent et produisent le bois à la main mais qui sont connus sous un autre nom.

➤ *Décrire la région, les ressources, l'économie, la population et les moyens de subsistance*

Ce point peut s'avérer important pour aider à justifier le besoin d'une action sur les scieurs de long en tant que groupe dépendant des forêts. Les principaux points à prendre en compte sont les suivants :

1. Dans quelle mesure les moyens de subsistance locaux sont-ils dépendants des ressources forestières ?
2. Quelle est la contribution des petites entreprises forestières locales dans l'économie régionale ?
3. Quelle proportion de la population régionale dépend des ressources forestières dans la région ? Quelle proportion travaille dans le sciage de long ?

➤ *Identifier les tendances historiques et l'importance du sciage de long dans votre région*

Ce point est important pour dépister l'évolution chronologique du sciage de long et pour tirer des enseignements de l'expérience passée. Les points clés à déterminer sont les suivants :

1. Comment le sciage de long a-t-il commencé et pourquoi ?
2. Qui en a profité et comment ? Qui en a souffert et comment ?
3. Comment les entreprises de sciage de long ont-elles évolué dans le temps ? Si les choses avaient évolué différemment, aurait-ce été les mêmes groupes qui auraient profité ou souffert de la situation ?

Étape 2 – Disséquer l'entreprise de sciage de long

C'est l'une des étapes les plus importantes. Pour voir clairement quels sont les problèmes et qui a besoin de soutien, l'entreprise de sciage de long a besoin d'être "disséquée". Il est fort probable qu'une entreprise de sciage de long dépende d'un certain nombre de gens responsables d'aspects très différents de l'entreprise. Il est essentiel de voir qui remplit les divers rôles et quels sont les relations entre les acteurs de ces différents rôles.

➤ *Identifier les différents intervenants*

Les principaux points à prendre en compte sont les suivants :

1. *Quels* sont les rôles requis pour l'entreprise de sciage de long ? Quelle est l'importance des marchés, des investisseurs, des transporteurs, des intermédiaires, des experts en scierie, des porteurs et autres manoeuvres, des décideurs, des autorités et du personnel de gestion des forêts, des élus locaux et des agents administratifs vis-à-vis de l'entreprise ?
2. *Qui* se charge de ces rôles ? D'où viennent ces gens ? Où habitent-ils ? Quels niveaux d'éducation ont-ils ? Quel est leur statut social ? A quelle tribu ou à quel clan appartiennent-ils ? Dans quelle mesure ces gens sont-ils tributaires du sciage de long pour leurs moyens d'existence ?
3. Qui agit légalement et qui agit illégalement ? Pourquoi ? Ceux qui agissent illégalement sont-ils ceux qui vivent le plus près des ressources forestières locales ?
4. Qui est marginalisé par le processus actuel de prise de décision en matière de sciage de long ? (Ce point est approfondi dans les étapes ultérieures)

➤ *Quels sont les rapports entre les intervenants ?*

Les relations entre les groupes sont déterminées par leur pouvoir relatif et leur légitimité. Etant donné les rôles et les gens identifiés plus haut, réfléchir sur les points suivants :

1. Quels sont les principales relations ? Quels sont les buts de ces relations ? Qui est impliqué ? Qui est inclus et qui est exclu ?
2. Quels sont les autres rapports existants ? Réfléchir aux relations entre les agents de terrain, entre les investisseurs, entre les employés des différents investisseurs, entre les scieurs de long légaux et illégaux, par exemple.
3. Qui dépend de qui ? Ces dépendances sont-elles conformes aux allégeances traditionnelles ?

Représenter graphiquement l'entreprise de sciage de long et ses relations

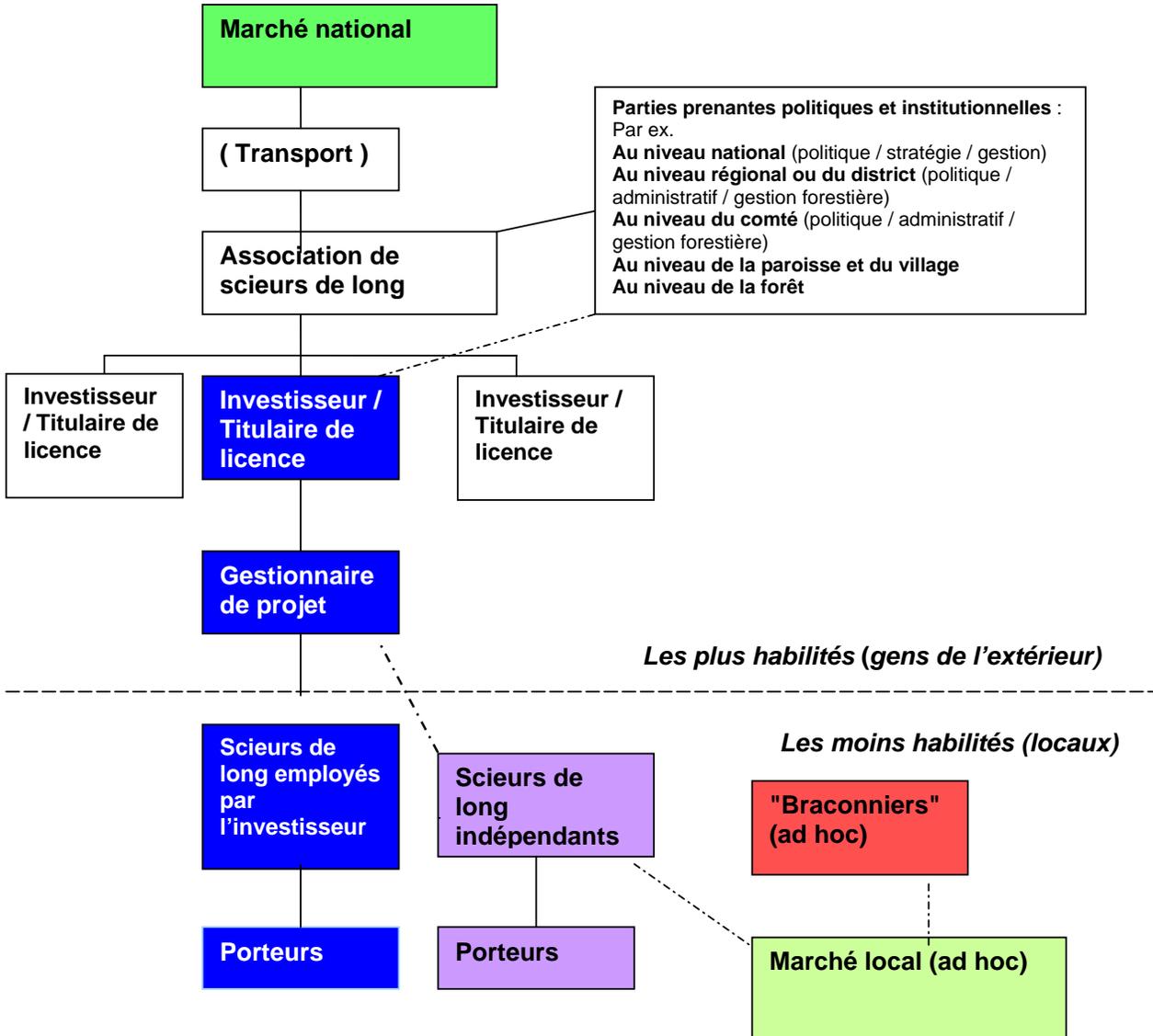
Dépeindre les gens et les groupes concernés et les rapports entre eux de manière à ce que le schéma puisse servir à stimuler le débat. Essayer un diagramme de Venn (dans lequel les groupes sont représentés par une série de cercles de différentes tailles en fonction de leur importance, et qui se chevauchent plus ou moins en fonction de l'étroitesse de leurs rapports), ou essayer un schéma comparable à la Figure 2.

La Figure 2 caractérise l'entreprise de sciage de long et ses relations de pouvoir. Le fait d'être habilité fait qu'il est plus facile de nouer des relations avec ceux qui occupent des positions d'influence, ce qui permet d'accéder plus facilement aux concessions de sciage de long. Bien souvent, ceux qui sont moins habilités ne peuvent pas accéder aux permis de sciage parce qu'ils ont moins de temps ou de légitimité pour nourrir ces rapports. En exposant de cette manière les relations entre parties prenantes, on peut identifier l'endroit où devrait se trouver l'équilibre de pouvoir, les parties prenantes qu'il convient de renforcer et comment, afin d'améliorer la contribution du sciage de long dans les moyens de subsistance locaux. Elaborer un schéma, en vous servant de la Figure 2 en guise d'exemple :

1. Représenter les parties prenantes en termes de leurs relations formelles (trait plein) et informelles (trait pointillé). (La Figure 2 décrit une relation verticale formelle et d'autres relations informelles).
2. Déterminer qui est habilité et qui est moins fort. (Dans la Figure 2 il s'avère que ceux qui sont les plus habilités tendent à se trouver à l'extérieur de la zone forestière locale, alors que ceux qui sont les moins puissants sont locaux.)

La Figure 2 nous aide à voir que, dans le cas présent, les pouvoirs reposent actuellement entre les mains des outsiders habilités qui contrôlent les rapports et les interactions avec les parties prenantes politiques et institutionnelles et les marchés nationaux. Elle nous aide aussi à voir que les locaux, qui sont directement impliqués dans le sciage de long (qu'ils soient directement employés dans les entreprises officielles de sciage de long ou comme travailleurs indépendants), devraient être habilités à développer leurs propres relations avec des parties prenantes politiques et institutionnelles et avec les marchés nationaux.

Figure 2 – Exemple d'un schéma illustrant les parties prenantes du sciage de long et les rapports entre elles



Etape 3 – Etablir l'importance du sciage de long pour les moyens de subsistance locaux

Le sciage de long contribue aux moyens de subsistance de la population locale de différentes manières. Sa contribution peut être directe par le biais d'un emploi dans une entreprise de sciage de long ou par la vente ou l'utilisation du bois scié à la main à des fins de subsistance. Pour certains, il peut contribuer indirectement aux moyens de subsistance, par exemple pour ceux qui sont impliqués dans le transport du bois jusqu'au marché. L'emploi du schéma du diagramme de l'entreprise de sciage de long et de ses relations permet d'établir, pour chacune des parties prenantes, l'importance relative du sciage de long dans leurs moyens d'existence. Les aspects à prendre en compte sont les suivants :

1. Quels sont les moyens de subsistance tributaires du sciage de long et en quoi sont-ils dépendants ?
2. Combien de personnes sont directement ou indirectement dépendantes du sciage de long pour leurs moyens de subsistance? Où vivent-elles ? Que font-elles ?
3. Quelles proportions des moyens de subsistance des gens découlent du sciage de long ?
4. Quelles ont été les tendances au fil du temps ? Les gens sont-ils devenus plus ou moins dépendants du sciage de long pour leurs moyens de subsistance ? Quelles sont les raisons à l'origine de cette évolution ?

5. Quelle est l'importance de l'illégalité ou de la légalité du sciage de long pour les moyens de subsistance ? Qui profite et qui pâtit du sciage de long illicite ? Qui profite et qui pâtit du sciage de long licite ?
6. Quelles sont les menaces posées aux moyens de subsistance tributaires du sciage de long ? Y a-t-il des opportunités pour dégager de meilleures recettes du sciage de long ?
7. Quels moyens de subsistance sont les plus dépendants de la durabilité à long terme des ressources forestières locales ?

Etape 4 – Evaluer l'impact du sciage de long sur les forêts, les bois ou les arbres des fermes

L'évaluation de l'impact du sciage de long sur les forêts peut se faire à de nombreux niveaux et avec divers degrés de précision. Il y a peu de chance que les communautés locales aient la capacité ou les connaissances requises pour évaluer l'impact du sciage de long d'un point de vue scientifique comme pourrait le faire le département chargé des forêts. En l'espèce, l'approche scientifique "requis" ne sera peut-être pas nécessaire. Les résidents locaux, qu'ils soient ou non impliqués dans les opérations de sciage de long, seront en mesure d'évaluer qualitativement l'impact sur les ressources forestières locales, sur la base du contact direct avec les ressources locales de forêt ou de bois au fil des générations. Considérer l'approche suivante :

1. Essayer de dresser un tableau de ce à quoi ressemblait la forêt d'alors et des ressources ligneuses et non ligneuses d'hier et d'aujourd'hui en vous renseignant auprès des scieurs locaux de maintenant, d'avant, auprès des anciens, et des femmes qui bien souvent récoltent les ressources à des fins domestiques.
2. Dresser une frise chronologique des événements locaux et nationaux importants, des politiques et des lois qui peuvent avoir joué un rôle dans l'impact que le sciage de long a eu sur la forêt.
3. Demander aux scieurs de long de maintenant et d'avant quels sont les changements auxquels ils ont assisté. Quelle était l'essence d'arbre la plus utilisée pour le sciage de long ? Quelle est-elle aujourd'hui ? Que reste-t-il qui soit propre au sciage de long ? Combien y en a-t-il de disponible ? Pendant combien d'années envisagent-ils de gagner leur vie à partir de futures ressources ligneuses adaptées ?
4. Demander aux scieurs de long de maintenant et d'avant les techniques et les outils utilisés dans leurs opérations de sciage de long. En quoi ont-ils changé ? Sont-ils plus ou moins destructifs des ressources forestières qui restent ?
5. Quels types d'entreprises de sciage de long (sous licence, sans licence, ad hoc, etc.) semblent avoir le plus d'impact sur les ressources forestières locales ? Pourquoi est-ce le cas ?
6. Demander au département des forêts ou à l'autorité de gestion des forêts leur avis sur l'impact du sciage de long sur les ressources forestières locales. Que tentent-ils de faire pour y remédier ? Estiment-ils qu'une solution possible serait de travailler avec les scieurs de long pour repeupler le couvert forestier et améliorer les conditions pour une gestion forestière durable ?

Etape 5 – Analyser la prise de décision des scieurs de long

➤ *Décrire comment sont organisés les scieurs de long (le cas échéant)*

L'objectif de cette étape est d'évaluer les niveaux de coopération et de concurrence entre les parties impliquées dans le sciage de long et l'impact que cela a sur leur aptitude à prendre leurs propres décisions au mieux de leur intérêt. Servez-vous du diagramme pour vous aider. Les points clés à prendre en compte sont les suivants :

1. Si les scieurs de long sont organisés, parmi ceux qui sont impliqués dans le sciage de long, quels sont ceux qui sont compris dans le groupe ? Quels sont ceux qui sont exclus ? Quel impact cela a-t-il sur la prise de décision ?
2. S'ils ne sont pas organisés, quels sont leurs forces et leurs faiblesses ? Pour qui ?
3. Pour ceux qui sont organisés, est-ce une structure formelle ou informelle ? A quoi ressemble cette structure institutionnelle ? Est-elle représentative des intérêts de toutes les

parties prenantes dans le sciage de long ? Quels sont les intérêts qui sont exclus ? Pourquoi ?

- *Déterminer quels sont les politiques, les institutions, les signaux du marché et autres facteurs externes qui affectent la prise de décision des entreprises*

Habituellement, les politiques sectorielles, les lois et les institutions de gouvernance et de gestion ont un certain degré d'influence sur la prise de décision des entreprises. Clarifier les secteurs au sein desquels et en partenariat avec lesquels fonctionne l'entreprise et apprendre à connaître les politiques, la législation et les institutions qui administrent ces secteurs. La prise de décision au sein d'une entreprise de sciage de long devrait, par exemple, tenir compte des politiques sectorielles et de la législation ayant trait à la foresterie, à l'environnement, au foncier, outre toutes politiques de décentralisation et la législation qui détermine où se base l'élaboration, l'application et l'administration des politiques. L'implantation et la taille des marchés jouent aussi un rôle important dans la prise de décision de l'entreprise, notamment en ce qui concerne les coûts de transport et le type de demande de bois. Déterminer quels sont les marchés pertinents, ce qui limite ou facilite l'accès à ces marchés et la concurrence éventuelle qui existe sur ces marchés.

Considérer également s'il existe des facteurs extérieurs qui affectent les scieurs de long de manière différente :

1. En quoi sont-ils différents ? Pour qui ? Pourquoi ?

- *Déterminer l'importance relative et l'influence des parties prenantes*

Procéder à un nouvel examen de la liste des parties prenantes et les rapports entre elles selon la représentation effectuée dans le diagramme de Venn ou le schéma semblable à la Figure 2. En s'inspirant d'une technique de l'outil moteur *Analyse du pouvoir des parties prenantes*, cette analyse peut être poussée plus à fond pour vous aider à déterminer lesquelles de ces parties prenantes ont le plus besoin d'être appuyées. Dessiner deux axes qui divisent la page en quatre cases. Nommer l'axe vertical "Influence" et l'axe horizontal "Importance". Représenter chacune des parties prenantes impliquées dans le sciage de long en fonction de leur degré d'influence (ou de puissance), et en fonction de l'importance que revêt le sciage de long pour leurs moyens de subsistance. Habituellement, les parties prenantes ayant le moins d'influence mais pour lesquelles le sciage de long revêt le plus d'importance (la case inférieure droite) seront les parties prenantes cibles qui auront le plus besoin d'être rendues plus fortes par le biais de cet outil.

- *Identifier les contraintes et les opportunités de prise de décision pour les groupes de parties prenantes marginalisés*

Développer ce point sous forme de tableau par souci de clarté. Comparer les contraintes et les opportunités décrites dans le tableau et considérer :

1. Quelles sont les principales raisons de ces contraintes ?
2. Où résident les opportunités ?
3. Comment les scieurs de long marginalisés seraient-ils mieux placés pour tirer parti de ces opportunités, compte tenu des contraintes en présence ?

PHASE 2 – Discuter le pour et le contre de la création d'une organisation

Après avoir identifié les contraintes auxquelles sont confrontés les scieurs de long plus marginalisés, au cours de la Phase 2 nous examinons s'ils seraient mieux placés pour tirer parti des opportunités en tant que groupe structuré.

Etape 1 – Identifier un but global

Brosser un tableau de ce à quoi vous voulez arriver. Au cours de cette étape, les scieurs de long marginalisés cherchent à identifier un but global, qui représente ce qu'ils souhaitent en tant que groupe et comment y arriver, en incorporant les problèmes et les menaces auxquelles ils sont confrontés. Il est important que cela soit entrepris de façon participative, en veillant à ce que tous

les intérêts soient exprimés dans l'élaboration du but global. Les principaux éléments à prendre en compte sont :

1. Partagent-ils tous une vision commune de ce à quoi ils souhaitent arriver ? Dans la négative, pourquoi pas ?
2. Dresser un tableau de ce à quoi vous voulez arriver en guise de but global.
3. En quoi une "organisation" aiderait-elle les scieurs de long à réaliser leur but global ?

Etape 2 – Voir si c'est une bonne idée de s'organiser

Définir en tant que groupe ce qui serait accompli en s'organisant. Considérer les points suivants :

- *Quel type d'organisation serait approprié pour les scieurs de long ?*
Réfléchir ensemble à ce qu'une organisation pourrait accomplir, quel type d'organisation est nécessaire et s'il serait mieux d'avoir une association formelle ou informelle. Dans le cadre de ce processus, considérer aussi :
 1. A quel niveau pourrait/devrait intervenir l'organisation pour atteindre le but global ?
 2. Est-ce une association, une société, une coopérative ou encore une association informelle qui serait la mieux adaptée aux besoins des participants et à la réalisation du but global.
- *Est-ce faisable ?*
Il se peut qu'il ne soit même pas possible de s'organiser. Il est possible qu'il existe des différends inconciliables en termes d'approche, un manque total de confiance mutuelle au sein du groupe ou des influences puissantes extérieures au groupe qui s'opposent au changement. Les principaux éléments à prendre en compte sont les suivants :
 1. Quel est le niveau de confiance mutuelle qui existe au sein des scieurs de long qui envisagent de s'organiser ?
 2. Qui pourrait/voudrait appuyer l'organisation ? Existe-t-il des groupes de la société civile locale, comme des ONG ou des organisations communautaires, qui ont une expérience en matière de création de groupe et qui pourraient faciliter le processus ?
 3. Qui pourrait/voudrait mettre des bâtons dans les roues de l'organisation ? Quelle résistance risquent-ils de rencontrer et de la part de qui ? Pourquoi ? Quelles sont les implications pour la nouvelle organisation et pour les scieurs de long eux-mêmes ?
- *Qui serait inclus et qui serait exclu ?*
Cette question peut s'avérer être la plus délicate à résoudre. Il est important de considérer soigneusement les points suivants :
 1. Qui sera touché de façon positive et de façon négative ?
 2. Y a-t-il des scieurs de long marginalisés qui seront lésés par la création ? Si oui, pourquoi ne sont-ils pas inclus dans l'organisation ?

Etape 3 – Prendre une décision : organiser, oui ou non ?

Durant cette étape, tous les membres potentiels de l'organisation devraient participer à la décision de questions importantes ayant trait à la question de savoir s'il faut ou non s'organiser, au type d'organisation et au moyen d'y parvenir. Veiller à fixer une date pour une réunion à laquelle tout le monde puisse assister et veiller à ce que les informations sur la réunion soient largement diffusées. Lors de la prise de décision, veiller à ce qu'il y ait une voix par personne.

- *Obtenir le soutien des ONG et des organisations communautaires locales, des autorités locales et des organes de gestion forestière*
Plus de gens connaîtront vos projets, plus d'informations vous pourrez réunir pour faciliter la prise de décision. Certains organismes pourront même être en mesure de vous aider car ils sont là pour ça. Se renseigner auprès de différentes sources sur ce qu'implique la création de chaque type d'organisation, en particulier :
 1. Quelle est la procédure de demande ?
 2. De quel soutien aurez-vous besoin ? Qui est chargé de faciliter la demande ?
 3. Comment pouvez-vous l'obtenir ?

4. Quels sont les délais prévus pour la création ?
 5. Quels seront les fonds requis ?
- *Décider du type d'organisation*
1. Est-ce une association informelle ou bien la création d'une société, d'une association immatriculée ou d'une coopérative qui constitue la meilleure option ? Tout le monde est-il d'accord ? Si non, pourquoi pas ?

PHASE 3 – Créer l'organisation

Une fois décidé de vous organiser, l'objectif de la Phase 3 est de créer l'organisation. La Phase 3 décrit les enjeux les plus importants de la formation d'une organisation, tels que décidés par les membres potentiels. Il est vital que tous les membres potentiels participent à ce processus, de façon à ce qu'il y ait un accord sur les principes fondamentaux et les structures institutionnelles. Les étapes 1 à 3 devront être réalisées au fil de plusieurs réunions.

Etape 1 – Définir les objectifs et les activités de l'organisation

- Toutes les organisations et les sociétés définissent un but, fixent des objectifs pour atteindre ce but et développent des activités pour atteindre ces objectifs. C'est ce que l'on appelle une stratégie. Sans stratégie, une société n'a pas de direction. Examiner de plus près le but global identifié dans le cadre de la Phase 2. Ceci permettra de rappeler aux membres potentiels pourquoi ils estimaient au départ qu'ils devaient s'organiser.
- *Elaborer une série d'objectifs corrélés qui vont dans le sens de la réalisation du but global.*
- *Planifier une série d'activités et de partenariats qui oeuvrent à la réalisation des objectifs.*

Etape 2 – Définir l'adhésion

- *Convenir des gens à inclure et de ceux à exclure*
Dans la Phase 2 (Etape 2), les membres potentiels ont examiné qui étaient inclus et qui étaient exclus de l'organisation. Revenir sur les conclusions adoptées conjointement concernant l'adhésion. En vous appuyant sur ces conclusions, considérer les points suivants lorsque vous décidez de l'adhésion :
 1. Tous les scieurs de long marginalisés de la région considérée sont-ils inclus ? Dans le cas contraire, pourquoi ? Il se peut qu'il y ait des raisons pour lesquelles une personne précise ne puisse pas être incluse, par exemple parce qu'il est prouvé que c'est un voleur. Toutefois, s'il existe un manque systémique d'inclusion de personnes dont les moyens de subsistance dépendent du sciage de long, ces personnes pourraient entraver la réalisation des objectifs et des buts de l'organisation. Il est donc préférable de les inclure.
- *Définir des catégories d'adhésion (le cas échéant)*
Envisager s'il est nécessaire de prévoir différentes catégories d'adhésion. Il peut s'avérer utile de définir des catégories d'adhésion pour les investisseurs locaux, les scieurs de long et les porteurs/manoeuvres. De cette façon, l'organisation promeut la confiance entre toutes les parties impliquées dans l'entreprise de sciage de long. Cela présente des avantages mutuels ; les porteurs/manoeuvres deviennent des membres affiliés de l'association, ce qui augmente leurs perspectives d'emploi à long terme, de sorte qu'il devient moins attrayant de se lancer dans le sciage illicite ; quant aux scieurs de long, ils bénéficient d'une main-d'œuvre fidèle garantie. Envisager aussi la possibilité d'une formule d'adhésion groupée, aux termes de laquelle les plus pauvres peuvent devenir membres en groupe afin de couvrir les coûts en commun.
- *Définir les critères d'adhésion*
La définition des critères d'adhésion dépend dans une large mesure des motifs à l'origine de la création de l'organisation. Dans l'étude de cas de Budongo, les scieurs de long locaux se voyaient refuser des droits d'accès par des scieurs de long de plus grosse taille, extérieurs à la

localité. Les scieurs de long locaux de Budongo se sont organisés de façon à ce que la force du nombre leur permette d'être mieux reconnus et d'obtenir leur propre concessions. Les critères d'adhésion dans ce cas étaient basés sur la question de savoir si les scieurs de long étaient locaux et dignes de confiance et s'ils pouvaient se permettre de fonctionner comme des scieurs de long sous licence. Les principaux critères à prendre en compte sont les suivants :

1. Niveau des droits d'adhésion – Peut-il (ou elle) se le permettre ? Le droit pourrait exclure les plus pauvres (s'il n'est pas prévu de formule d'adhésion de groupe) mais il permettra de garantir a) que les coûts d'exploitation des opérations de sciage sous licence soient couverts, et b) des niveaux d'engagement plus élevés de la part des membres.
2. Degré de confiance pour coopérer et respecter les lois de l'organisation.
3. Le membre est-il jugé local ou extérieur à la ressource forestière ? Est-ce un point important ?

Etape 3 – Convenir des rôles et principes de gestion de l'organisation

Pour qu'une organisation soit reconnue comme légitime et pour qu'elle atteigne ses buts par le biais d'une bonne gouvernance, ses membres doivent convenir de rôles – chaque rôle comprend des Droits, des Responsabilités, des Revenus (bénéfices) et des Relations. La définition de ces "quatre R" dès le départ en tant qu'organisation permet d'aider à clarifier la structure institutionnelle : qui fait quoi, pourquoi doivent-ils le faire, quels sont les avantages pour eux-mêmes et pour l'organisation et ce qui arrive si ce n'est pas fait. Consulter l'outil moteur des *quatre R* pour obtenir un complément d'information sur chacun des "R". Bien que différents types d'organisations dans différents contextes nationaux puissent avoir des obligations juridiques spécifiques, la création d'une organisation ou d'une société est fondamentalement basée sur les trois éléments suivants :

➤ *Convenir d'une structure institutionnelle*

Une structure institutionnelle devrait être développée afin de fournir deux fonctions clés : un exécutif (comité élu mandaté pour mener à bien les décisions prises par les membres), et un représentant (mécanisme de représentation égale de tous les membres, de façon à ce qu'ils puissent se faire entendre, être informés et s'impliquer dans des questions à traiter par l'exécutif et se rapportant à la mise en application). Il peut aussi s'avérer nécessaire d'établir un comité disciplinaire (comité indépendant de l'exécutif élu et mandaté pour décider de la résolution des conflits au sein de l'organisation). Les principaux points à prendre en compte lors de l'élaboration d'une structure institutionnelle sont les suivants :

1. Comment structurer les comités exécutifs ? Quels autres comités pourraient être requis ? Quelles interactions auront-ils ?
2. Tous les types de parties prenantes sont-ils représentés au sein des comités ? Peuvent-ils tous participer ?
3. Quelles procédures d'élection seront établies ? Dans l'idéal, adopter une voix par personne.

➤ *Définir les rôles exacts en englobant les droits, les responsabilités, les revenus et les relations*

Se mettre d'accord sur la répartition équitable des rôles, qui englobent des droits, des responsabilités, des revenus et des relations, garantissent une bonne gouvernance et la satisfaction des membres. Les responsabilités aident à répartir les tâches entre les membres et obligent les membres à répondre des fonds de l'organisation et de leurs performances. Les droits définissent qui a le droit de faire telle ou telle action ou de recevoir des bénéfices. Les revenus déterminent ce qui est dû à un membre par l'organisation ou comme retour d'investissement (travail ou apport financier). Les relations clarifient les responsabilités vis-à-vis des réseaux développés pour l'avantage mutuel de tous les partenaires. Tenir compte des points suivants :

1. Tous les membres doivent se mettre d'accord sur les quatre R de leur organisation de manière à veiller à ce qu'ils reflètent bien leur investissement (en termes de travail, de mise de fonds ou autres)

- *Développer et signer un accord écrit, par exemple une constitution*
Un accord écrit tel qu'une constitution pour l'organisation ou la société aide les gens à oeuvrer ensemble à la poursuite d'un but commun. Il est conseillé de consigner par écrit les rôles et les principes des quatre R et de se mettre d'accord et de rédiger les procédures d'élection des comités, de tenue des comptes, de transfert de propriété et autres questions importantes pour l'organisation, y compris les procédures disciplinaires. Tous les membres devraient participer à l'élaboration de cet accord et, finalement, tous devraient le signer. L'accord peut être très simple ou plus compliqué, en fonction de la nature de l'organisation, de ses objectifs et du niveau de confiance mutuelle entre les membres. Il est conseillé de demander une aide extérieure pour vérifier l'accord avant de le signer afin de veiller à ce qu'aucune partie ne soit lésée.

PHASE 4 – Gérer l'organisation

Etape 1 – Mettre au point des systèmes d'exploitation pratiques

Les buts et objectifs convenus à la Phase 3 (Etape 1) seront plus facilement atteints si l'organisation définit des systèmes afin d'appuyer les opérations journalières et la planification stratégique. Les systèmes fournissent un cadre pour la gestion de l'organisation et pour le suivi et l'évaluation des progrès et problèmes éventuels. Envisager d'élaborer des systèmes pour :

- *La planification stratégique et la gestion*
Il peut s'avérer difficile de maintenir le cap jour après jour pour atteindre des objectifs à long terme. Ci-après figurent quelques mesures pour vous aider dans ce sens :
 1. Développer un Plan annuel d'exploitation pour guider les membres à travailler à la réalisation des objectifs et pour faciliter le suivi et l'évaluation des progrès sur l'année. Le fait de travailler en fonction d'un plan stratégique permet de veiller à ce que les activités soient réfléchies et non ponctuelles. Prévoir une certaine marge pour adapter le plan. Il peut s'avérer utile de présenter le plan sous forme de tableau.
 2. Elaborer un Plan stratégique quinquennal pour formuler des objectifs à plus long terme.
 3. Déléguer les tâches et les responsabilités à des tiers au sein de l'organisation. Ceci contribue à motiver les autres et à faire en sorte que la charge de travail soit partagée. Veiller à ce que les responsables soient conscients du fait qu'ils ont des comptes à rendre à tous les membres.
- *Gestion financière*
L'organisation ne rendra pas service aux membres si la gestion de ses finances est mauvaise. Ceci tient au fait que les membres comptent sur un retour d'investissement raisonnable par rapport aux droits d'adhésion versés et aux efforts consacrés à la création de l'organisation. Des systèmes et une confiance mutuelle sont les deux éléments les plus importants. Ci-dessus figurent quelques conseils :
 1. Demander conseil pour savoir comment enrichir vos compétences de comptabilité pour gérer la trésorerie de l'organisation.
 2. Ouvrir un compte bancaire de société auprès d'une banque locale, qui soit réservé à l'usage de l'organisation. Ceci permet de garantir dès le départ la séparation des comptes privés et professionnels. Cela facilite également la tenue des registres comptables et la reddition de comptes devient alors plus facile.
- *Systèmes d'octroi de permis*
Si l'un des objectifs comprend l'exploitation sous licence, il peut s'avérer nécessaire de mettre au point des systèmes pour l'allocation et la gestion de licences parmi les membres. Les scieurs de long de Budongo ont développé des systèmes pour :
 1. La coopération entre les membres qui partagent une licence (si le droit de licence est trop élevé ou s'il donne droit à des allocations de coupe supérieure à ce qu'un scieur de long peut gérer à lui seul).

2. Le transfert temporaire de licences entre membres de l'organisation si les circonstances nécessitent le départ provisoire du titulaire de la licence.

➤ *Développement des compétences et formation*

Une fonction essentielle de la création d'une organisation est qu'elle rend possible la coopération pour l'obtention de formation afin d'acquérir de nouvelles compétences. Si l'organisation doit prospérer et aller de l'avant, la formation est indispensable. Quelles compétences sont requises et quand ? Essayer de prendre en compte les points suivants :

1. Incorporer un examen des compétences dans le Plan annuel d'exploitation et le Plan stratégique quinquennal. Ceci permet d'identifier les compétences requises et les bénéficiaires pour les différentes activités considérées.
2. Demander les conseils des services d'agriculture ou de foresterie régionaux ou de district, ou encore d'une ONG locale, susceptible de fournir une formation, par exemple, en comptabilité, en gestion des conflits, en techniques de récolte, en traitement et entreposage du bois, en transformation du bois, en commercialisation, etc. Réfléchir aux besoins de l'organisation. Il peut y avoir d'autres compétences dont votre organisation a besoin.

➤ *Suivi et évaluation*

Les progrès ne peuvent être mesurés avec précision que s'ils sont évalués sur une base régulière. Un suivi périodique permet de veiller à l'évaluation des progrès à plus long terme ou à l'issue de la réalisation d'un objectif. Les conseils pour la création d'un système de suivi et d'évaluation sont les suivants :

1. Pour chaque activité, convenir d'objectifs de suivi à atteindre à intervalles prédéfinis (par exemple, tous les trimestres)
2. Convenir d'indicateurs de progrès sur la base des objectifs pour faciliter un suivi périodique.
3. Intégrer le suivi, à intervalles convenus, dans le Plan annuel d'exploitation.
4. Evaluer les progrès accomplis durant l'année par rapport à la réalisation des objectifs du Plan annuel d'exploitation et élaborer le plan de l'année suivante en conséquence.

PHASE 5 – S'engager dans des partenariats efficaces

L'un des principaux objectifs de l'organisation en groupe est d'être reconnu comme un organe légitime. Une fois reconnu, il devient possible de s'engager avec d'autres sur des questions d'intérêt mutuel en tant que partenaires efficaces.

Etape 1 – Développer des partenariats

➤ *Déterminer quels partenariats sont requis*

En tant qu'organisation reconnue, les scieurs de long seront à même de choisir entre différents partenariats. Une organisation de scieurs de long pourra envisager de s'engager avec des organismes gouvernementaux, des organisations de la société civile, des entreprises, des agences de développement ou des instituts de recherche. Mais il convient de réaliser que toutes les relations avec d'autres organisations ne seront pas toujours bonnes à prendre. Certaines pourront faire plus de mal que de bien. Ci-dessous figurent certains points à prendre en compte au moment de choisir de nouer des relations avec un partenaire potentiel :

1. Des partenariats qui peuvent être utiles :

Il s'agit de partenariats aux termes desquels les deux partenaires bénéficient mutuellement de la relation. Il n'est pas nécessaire que les partenaires soient d'une puissance égale, mais ils devraient tous deux être en mesure de contribuer à la relation de façon à ce que chacun puisse apprécier le temps investi dans la relation. Parmi les partenariats utiles pour les scieurs de long, on peut citer :

- ❖ L'organe de l'administration centrale chargé de la foresterie (pour l'octroi des licences de sciage de long).

- ❖ Les bureaux des autorités locales chargés de la foresterie, de l'agriculture ou de l'environnement pour identifier des opportunités de formation dans des compétences propres aux forêts.
- ❖ D'autres organisations de sciage de long à l'échelle nationale et internationale pour mettre en commun leurs expériences et leurs idées.
- ❖ Des entreprises du secteur privé qui travaillent dans les forêts locales (impliquées notamment dans la foresterie ou l'utilisation des terres forestières) pour des avantages opérationnels locaux, des liaisons aux marchés et des produits nouveaux.
- ❖ Des agences et des sociétés du secteur privé à l'étranger impliqués dans le marché des crédits carbone. Pour cela, il sera peut-être nécessaire de passer par l'institution nationale chargée de la gestion des crédits carbone, si elle existe. Identifier les initiatives nationales dans ce domaine auprès de l'organe national de gestion forestière.
- ❖ Des compagnies du secteur privé dans de plus grosses métropoles à des fins de parrainage et de formation, pour tirer parti de leurs programmes de responsabilité sociale d'entreprise. Dans un premier temps, essayer de prendre contact avec de grosses sociétés qui travaillent dans votre région et qui sont impliquées dans le secteur de l'agriculture, de la foresterie ou des industries extractives, susceptibles d'être en concurrence pour les ressources et les terres forestières.
- ❖ Des ONG locales et des organisations communautaires pour obtenir de l'aide en matière de formation et un appui technique.
- ❖ Des groupes nationaux de plaidoyer juridique (spécialisés dans les questions touchant au foncier et à l'environnement) pour promouvoir l'approche adoptée en matière d'habilitation tout en obtenant un appui juridique.
- ❖ Des agences et des ONG internationales de développement pour identifier des sources de financement extérieures sous forme de petites subventions pouvant servir à l'enrichissement des compétences.

2. Partenariats à éviter :

Il s'agit des partenariats où les deux partenaires ne tirent pas mutuellement parti de la relation. Cela signifie généralement que le partenaire le plus faible est lésé par rapport au partenaire plus puissant. Les organisations de scieurs de long devraient éviter des partenariats avec :

- ❖ Des entreprises privées qui cherchent uniquement à se procurer des ressources forestières et de la main-d'œuvre par le biais des organisations de scieurs de long, par exemple les scieries ou les producteurs de bois de grosse taille.
- ❖ Les plus grosses organisations de scieurs de long extérieures à la région. Etant donné les relations passées avec des outsiders plus puissants, il est probable qu'un tel partenariat se solde par des relations inégales qui risquent d'éroder la force nouvellement acquise.
- ❖ Tout partenariat fondé sur des activités illégales, y compris des pots-de-vin et d'autres formes de corruption.

➤ *Négociation avec des partenaires potentiels*

Au départ, il peut s'avérer délicat de nouer une relation avec des partenaires potentiels. La première prise de contact avec de gros intervenants pourra être intimidante, notamment si les membres de l'organisation nouvellement créée étaient jadis en désaccord avec le partenaire potentiel. Il se peut que cela ait été le cas si les scieurs de long opéraient jadis illicitement et si le partenaire potentiel n'est autre que le bureau des forêts ! Néanmoins, il est fondamentalement important que l'organisation fasse le premier pas dans les négociations, car il est peu probable qu'elle soit contactée directement. Ci-dessous figurent quelques conseils et astuces pour se lancer :

1. Formulez des objectifs clairs pour chaque partenariat potentiel.
2. Recueillez des informations sur chaque partenaire potentiel. Quel est leur rôle ou leur secteur d'activité ? En quoi peuvent-ils vous aider ? *Comment pouvez-vous les aider ?* Sachez apprécier qu'un partenariat est un échange mutuel. Les deux parties doivent tirer quelque chose de la relation.

3. Approchez officiellement les partenaires potentiels. Ecrivez un courrier, qui décrit l'organisation et le motif de sa création. Expliquez que ces adhérents sont résolument décidés à fonctionner en toute légitimité et à réaliser certains objectifs clés. Expliquez ce que vous espérez atteindre et pourquoi vous avez besoin de leur aide. Expliquez ce que vous proposez et pourquoi il serait intéressant pour eux d'entrer en partenariat avec vous. Soyez audacieux mais ne faites pas de promesses que votre organisation ne peut pas tenir. Proposez une réunion formelle.
4. Préparez la réunion. Délégez-y quelques membres mais pas trop. Chaque participant à la réunion doit avoir une fonction lors de la réunion et doit être prêt à s'acquitter de cette fonction.
5. Arrivez à la réunion à l'heure et faites preuve d'un professionnalisme exemplaire. Ne demandez pas le remboursement des frais de déplacement. Le but principal de la réunion est de permettre à l'organisation de faire bonne impression – de montrer qu'on peut lui faire confiance et qu'elle a la capacité de produire ce que l'on attend d'elle aux termes de tout contrat préalablement souscrit, qu'elle est professionnelle et compétente, qu'elle dispose d'une structure institutionnelle qui répond de ses actions et qui est progressive et qu'elle fait montre d'une attitude dynamique.
6. Lors de la réunion, expliquez une fois de plus qui vous êtes, ce que vous faites et le motif de la réunion. Exposez clairement ce que vous attendez du partenariat. Puis laissez le partenaire expliquer qui ils sont, ce qu'ils font et ce qu'ils pensent de votre proposition. Au départ, attendez-vous à ce qu'ils ne se montrent pas très intéressés. N'oubliez pas que c'est vous qui les avez contactés. Répondez en réitérant les objectifs globaux du partenariat et en quoi ils pourraient en tirer profit. Quittez la réunion en vous attendant à ce que le partenaire potentiel ait besoin de temps pour procéder à des consultations internes. Convenez d'un plan d'action, de la date d'une deuxième réunion et de qui fera quoi entre-temps. Il se peut que certaines choses nécessitent d'être étudiées plus à fond pour voir si un partenariat pourrait marcher.
7. A l'issue de la première réunion, préparez un compte rendu (le "procès verbal") de la réunion et de toutes les réunions qui suivront. Ce point est très important pour veiller à ce que tout le monde soit sur la même longueur d'onde et travaille aux mêmes objectifs et selon des responsabilités clairement définies.
8. Finalement, vous parviendrez peut-être à élaborer et à signer un accord de partenariat. N'oubliez pas que l'organisation a autant de responsabilités envers ses membres qu'envers le partenaire potentiel. Veillez à ce que tous les membres soient d'accord sur le partenariat et s'engagent à respecter les termes de l'accord.
9. N'oubliez pas d'incorporer dans l'accord des termes équitables de résiliation du partenariat. L'un comme l'autre des partenaires devrait être à même de résilier le partenariat s'il impose un fardeau disproportionné sur l'une ou l'autre partie.

Etape 2 – Evoluer comme partenaires

➤ Evaluer les progrès des partenariats

Il n'est pas toujours facile d'évoluer comme partenaires. Les partenariats peuvent être mutuellement bénéfiques mais, à certains stades, ils peuvent rendre plus difficile la réalisation des objectifs fixés. Cette difficulté ne sera peut-être que passagère et elle peut être intégrée dans les plans d'exploitation. A d'autres stades, les partenaires pourront s'éloigner l'un de l'autre au fil du recentrage de leurs objectifs. Les partenariats sont perpétuellement en mouvement. Essayez de ne pas percevoir cet état de fait comme étant purement négatif, car il peut aussi être positif. L'enjeu est de savoir découvrir ces tendances, de les évaluer en tant qu'organisation et de progresser grâce au partenariat. Les principaux éléments à prendre en compte en tant qu'organisation sont les suivants :

1. Atteignez-vous vos objectifs ? Votre partenaire atteint-il les siens ?
2. Existe-t-il de bonnes relations de travail entre vous et votre partenaire ?
3. Communiquez-vous bien ensemble ? Organisez-vous des réunions périodiques ? Y êtes-vous obligé ?

4. L'organisation estime-t-elle qu'elle est contrôlée par le partenaire ? Devient-elle dépendante à l'égard du partenaire ?

Lorsque l'organisation se sent étouffée par le partenaire, il est temps de réexaminer la relation.

Pour en savoir plus

Pour obtenir un complément d'information, consulter l'étude de cas, disponible sur le site Web de l'IIED, sur les scieurs de long de Budongo en Ouganda qui ont créé l'Association des scieurs de long du sous-comté de Budongo. www.iied.org

Contactez Madira Davidson, Projet de développement communautaire de Budongo (BUCODO) en Ouganda. Le BUCODO est la ONG locale qui a aidé les scieurs de long de Budongo à s'organiser et à s'engager dans des partenariats formels de sciage de long.

Courriel : madisonbudongo@yahoo.com