

Appuyer les petites entreprises forestières : une revue des bonnes pratiques

Supporting small forest enterprises. A cross-sectoral review of best practice, Macqueen D., IIED Small and Medium Forestry Enterprise Series n° 23, IIED, Londres, 2008, 62 p.

Environ 60 millions de personnes dépendent principalement des forêts naturelles pour leur subsistance. À ce nombre s'ajoutent 350 millions de ruraux pour qui la forêt représente un filet de sécurité ou un revenu complémentaire. D'après les estimations, dans de nombreux pays en développement, les petites et moyennes entreprises forestières (PMEF) comptent pour 80 % à 90 % de la foresterie et plus de 50 % de l'emploi dans le secteur forestier. Les PMEF jouent un rôle important dans la lutte contre la pauvreté. Elles produisent de la richesse locale, sécurisent les droits des communautés sur les ressources, contribuent à la création de capital social via les associations professionnelles, favorisent une plus grande responsabilité environnementale locale et contribuent à préserver l'identité culturelle. Mais elles sont confrontées à des problèmes particulièrement complexes. Quelles sont aujourd'hui les bonnes pratiques en matière d'appui à ces entreprises ? Comment appliquer les enseignements issus de l'appui au développement des marchés dans d'autres secteurs ?

Définition des petites et moyennes entreprises du secteur forestier

Les petites et moyennes entreprises forestières (PMEF) sont définies dans ce document comme des « opérations commerciales visant à tirer un bénéfice d'activités liées à la forêt, employant 10 à 100 salariés à temps plein, ou réalisant un chiffre d'affaires annuel de 10 000 à 30 millions USD, ou dont la consommation annuelle de bois rond se situe entre 3 000 et 20 000 m³ ». Elles peuvent opérer dans un ou plusieurs des sous-secteurs suivants :

- bois de feu et charbon de bois ;
- bois rond industriel ;
- produits de première transformation (bois scié, panneaux à base de bois, pâte à papier, papier et carton) ;
- produits ligneux de deuxième transformation (meubles et pièces de mobilier, matériaux de menuiserie, bois façonnés) ;
- produits forestiers non ligneux (fruits, noix et graines, huiles et résines, produits fibreux, plantes ornementales et médicinales) ;

- services (tourisme, conservation de la biodiversité, protection des bassins versants, séquestration du carbone, etc.).

Si les petites et moyennes entreprises forestières partagent de nombreuses caractéristiques avec les PME non forestières, elles sont confrontées à un niveau de complexité particulier dans quatre domaines :

- les questions de régime foncier et d'accès aux ressources ;
- les aspects de gestion écologique durable exigeant une expertise technique complexe ;
- la rentabilité, dépendante de marchés complexes (produits et espèces multiples) ;
- les schémas de consommation, complexes car les produits forestiers dans leur majorité ne sont pas consommés à une fréquence quotidienne et leur achat dépend beaucoup de choix de mode de vie.

Les PMEF sont ainsi particulièrement tributaires de la stabilité de l'environnement des affaires et de l'existence d'une offre abordable de services financiers et non financiers.

Pourquoi cibler les petites et moyennes entreprises forestières ?

Plus que les grandes entreprises forestières, celles-ci tendent à être mieux placées pour contribuer à résoudre les dimensions de pauvreté caractérisant les communautés dépendantes de la forêt. Notamment en produisant de la richesse locale, en sécurisant les droits et l'accès aux ressources des communautés locales, en contribuant à créer du capital social par l'intermédiaire des associations professionnelles, en favorisant une plus grande responsabilité environnementale locale et en répondant à des niches culturelles qui contribuent à préserver l'identité culturelle.

L'importance des associations de petites entreprises forestières

De nombreuses petites entreprises forestières créent spontanément des associations pour réduire leurs coûts de transaction, s'adapter aux nouvelles opportunités de marché et influencer sur l'environnement politique. Elles renforcent ainsi leur visibilité et leur impact sur la pauvreté.

Ces associations de petites entreprises sont plus susceptibles que les gros groupements industriels de contribuer à répondre aux besoins des communautés locales (gestion des entreprises rurales visant l'augmentation des revenus, contrôle de l'accès aux ressources et résolution des conflits locaux relevant de la fragile interface forêt/agriculture).

Les associations forestières manquent souvent de ressources suffisantes. Beaucoup disparaissent sans que les raisons de ces échecs soient correctement documentées. Il y aurait pourtant beaucoup à en apprendre, ne serait-ce que pour mieux comprendre dans quelle situation un entrepreneur à intérêt à s'allier ou plutôt à travailler seul.

Le problème central de l'isolement des PME

Les PME et leurs associations font partie intégrante de réseaux sociaux et commerciaux et leur compétitivité dépend dans une large mesure de la qualité de ces liens. Un certain nombre de facteurs, dont la dispersion géographique, la pe-

tite échelle de nombreuses associations de PME et le statut informel des entreprises, contribuent à rendre difficile la promotion de ces liens.

Les PME souffrent de l'isolement vis-à-vis des acheteurs (faible visibilité des produits et services proposés), vis-à-vis des prestataires de services financiers et de services d'appui non financier (peu conscients des opportunités commerciales qu'elles peuvent représenter) et vis-à-vis des processus politiques comme les programmes forestiers nationaux.

L'isolement des associations de petites entreprises forestières a des implications importantes pour le développement du marché. Les transactions sur le marché exigent de la confiance. Les difficultés de communication avec les PME et leurs associations se traduisent souvent par un non-respect des spécifications des acheteurs. La distance et les mauvaises infrastructures de transport sont un obstacle majeur à la compétitivité.

La nécessité d'un concept tel que Forest Connect

Développer les liens des PME exige une analyse approfondie et une facilitation directe pour mettre en place une circulation d'information « multidirectionnelle ». Il existe plusieurs bons exemples de facilitation qui ont aidé les PME et leurs associations. C'est le cas des prestataires de services aux entreprises au Cameroun (Spik, 2006), du Servicio Florestal Amazonico en Équateur (Romero, 2006), de la fondation Cuprofor au Honduras (Cerna, 2006), du système bolivien CIEPLANE (Alvarado et Torres, 2006), ou encore de la branche de prestation de services du Grupo de Trabalhadores da Amazonia au Brésil.

Cette facilitation peut :

- promouvoir la formation d'associations et renforcer les associations existantes ;
- établir des liens entre les PME ou leurs associations et les marchés, prestataires, programmes nationaux ;
- améliorer la visibilité des PME et de leurs associations ;
- améliorer la visibilité des prestataires de services et leur coordination vis-à-vis des PME ;

- identifier les lacunes en termes d'offre de services ou d'environnement légal et communiquer dessus ;
- renforcer les capacités de prestation de services par la création d'un réseau d'appui ;
- impliquer le gouvernement dans les processus de programmes forestiers nationaux depuis le début, si c'est souhaitable ;
- gérer la transition vers un modèle institutionnel autofinancé.

Si quelques bons exemples existent, ils sont encore trop rares. L'objectif de l'alliance « Forest Connect » est de diffuser plus largement les bonnes pratiques.

L'APPUI AUX PETITES ENTREPRISES ET L'APPLICATION AU SECTEUR FORESTIER

Dans le secteur forestier, différentes approches sont nécessaires selon que l'on se situe dans une zone riche en forêts ou pauvre en forêts, dans une situation stable ou dans un contexte d'après conflit. Une typologie utile des différentes options possibles peut être tirée de ces différences de situation. Il est important de faire la distinction entre (i) l'aide à la survie et la protection contre la grande indigence, et (ii) l'appui à l'accumulation d'actifs propre à sortir de la pauvreté.

Les principaux ingrédients de l'appui aux petites entreprises

Jusqu'ici, les principaux ingrédients des programmes d'appui relèvent de trois domaines :

- appui à la prestation de services financiers ;
- appui à la prestation de services non financiers à l'entreprise ;
- et appui au changement de l'environnement des affaires.

Les **services financiers** offrent des facilités d'investissement, de trésorerie, d'assurance et d'épargne ; ils sont parfois fournis par certaines entreprises à l'intérieur

de la filière et parfois par des institutions financières.

Les **services non financiers** d'appui aux entreprises (BDS) relèvent de différents domaines :

- services opérationnels ou génériques (services et conseil en technologies de l'information, formation et développement des compétences, conseil, informations et conseil sur les technologies, courrier et livraison) ;
- services stratégiques ou spécifiques (conseil en stratégie, mise en réseau et courtage, information sur le marché et recherche, conception de produits et d'emballage, publicité et salons commerciaux).

L'environnement des affaires comprend l'ensemble des cadres politiques, légaux, réglementaires et institutionnels qui façonnent l'environnement macro-économique et influence la performance des entreprises ainsi que l'infrastructure et le contexte socioculturel auxquels elles sont liées.

Les approches traditionnelles d'offre directe ou de subvention de services ayant échoué, un nouveau paradigme a émergé en faveur de la « facilitation », ayant pour objectif d'augmenter à la fois l'offre et la demande, autrement dit de favoriser le **bon fonctionnement des marchés**.

La notion de facilitation est au cœur de cette approche. Elle peut viser à :

- l'amélioration des processus ;
- l'amélioration des produits ;
- l'évolution des fonctions ;
- et l'amélioration de la distribution¹.

La **facilitation neutre** (sans enjeu commercial sur le marché) est souvent préférable pour assurer transparence et confiance. Elle requiert une compréhension impartiale des rôles des différents acteurs du marché.

Il existe différentes entrées en matière de facilitation du développement des marchés :

- conduire une approche analytique (par exemple étude de marché) ;
- se lancer dans la recherche-action pour laisser le temps aux enseigne-

ments et partenariats commerciaux d'émerger ;

- impliquer et soutenir les acteurs leaders du secteur, de façon à ce que l'expansion du marché stimule un processus de changement général ;
- catalyser, par le biais de l'analyse de marché, la formation de groupes organisés, communautaires ou professionnels ;
- laisser les considérations sociales dicter les orientations stratégiques (conditions de travail, genre, environnement, etc.).

Toute facilitation doit commencer par comprendre la nature des filières existantes, par le biais d'une **analyse de filière**. Il existe différents outils, en fonction du degré de participation requis et du temps disponible : analyse sous-sectorielle, analyse de filière, recherche-action, méthode accélérée de recherche participative, etc.

Au minimum, l'analyse de filière comprend la cartographie des filières impliquées dans certains secteurs de production (acteurs, activités, localisation), une étude quantitative et qualitative de la répartition relative de la « valeur » et des inégalités et défaillances de la chaîne, et une identification des « points de levier » potentiels.

Application au secteur forestier

Avec la généralisation de l'analyse de filière, un nombre croissant d'études ont examiné dans le détail certaines filières forestières, notamment celles des grumes et bois d'œuvre, charbon de bois et bois de feu, produits forestiers non ligneux et sculpture sur bois.

Parmi les exemples notables d'analyses de filières de grumes figurent celles du commerce de bois de conifères et feuillus de la Russie et du Myanmar vers la Chine. La filière mondiale du mobilier en bois a fait l'objet d'une étude plus spécialement centrée sur le développement du marché, et sur les perspectives pour l'Afrique du Sud en particulier. D'autres exemples d'analyse de la filière du mobilier en bois concernent le Bangladesh et l'Indonésie.

Le commerce du charbon de bois a également fait l'objet d'analyses de filières

dans plusieurs pays, avec pour objectif premier l'amélioration de l'environnement des affaires. C'est le cas du Sénégal et du Malawi.

Dans le domaine de la commercialisation des produits forestiers non ligneux, des études ont été réalisées en Bolivie et au Mexique. De récentes études du secteur de la sculpture sur bois montrent comment dans certaines régions, telles que Bali, des sculpteurs très qualifiés et bien organisés sont en relation avec des entrepreneurs reliés aux marchés d'exportation et soutenus par des politiques gouvernementales favorables.

Par quels mécanismes d'appui concrets ces analyses peuvent-elles se traduire ?

QUELS DISPOSITIFS POUR AMÉLIORER L'APPUI AUX PETITES ENTREPRISES FORESTIÈRES ?

La recherche sur l'innovation dans le secteur forestier donne à penser que la « mise à niveau » des entreprises a plus de chances de succès lorsqu'il existe une forte motivation sur le marché, par exemple la nécessité d'un produit nouveau ou moins cher. Elle est moins efficace lorsqu'elle est motivée par un saut technologique ou l'existence de ressources (par exemple, la disponibilité d'un gros volume de résidus de bois inexploité).

Le succès de la mise à niveau repose aussi sur une connaissance très fine de ce qui doit changer. Elle doit en outre s'inscrire dans une culture d'entreprise caractérisée par un moteur individuel (« champion »), un soutien institutionnel et une capacité de changement.

Faciliter l'offre de services financiers

Les services financiers sont souvent essentiels au développement et au renforcement des entreprises et il existe une forte corrélation entre un secteur financier fonctionnel et la croissance économique.

Dans les régions rurales, particulièrement dans les contextes économiques

¹ Voir aussi BDS – Numéro 13 : Enseignements sur la valorisation des micro et petites entreprises au sein des filières.

faibles, les services financiers sont souvent fournis dans le cadre du financement des filières. Ainsi en est-il par exemple des possibilités de crédit offertes par les transformateurs ou négociants aux petits producteurs avec qui ils traitent. Le « **crédit fournisseur** » à court terme est une source très significative de financement pour de nombreuses petites entreprises.

Les clients (grossistes par exemple) peuvent aussi fournir un **package de services** aux petits producteurs comprenant crédit, conseil technique, information, etc. Autre solution courante, le **leasing** est une forme de financement qui s'applique le plus souvent à l'équipement et aux véhicules.

Le point de départ de la facilitation de l'offre de services financiers est d'introduire un angle « services financiers » dans l'analyse de filière, en d'autres termes cartographier les différents acteurs de la filière en se posant les questions spécifiquement liées au financement pour chacun.

En ce qui concerne la prestation de services financiers agricoles, Christen et Pearce (2005) ont défini dix règles importantes pour leur succès. Beaucoup sont applicables au secteur forestier. Une revue récente de la microfinance et des PME (FAO, 2005) donne quelques exemples d'**alliances stratégiques pour améliorer le financement des petites entreprises forestières**.

Ainsi, au Guatemala, la banque Bancafé a commencé à faire des prêts à des concessions forestières – adossés à des promesses de soutien de l'USAID via son projet Biofor (*Biodiversity and Sustainable Forestry*) et de l'Acofop (Association des communautés forestières du Petén). L'engagement de l'Acofop à couvrir les défauts de paiement réduit significativement les risques pour la banque.

Si les services financiers sont souvent proposés seuls, il existe des **synergies possibles entre l'offre de services financiers et non financiers**. Au Pérou par exemple, Financiera Solución a décidé d'offrir à ses clients la formation en gestion de l'OIT « Improve your business », en récompense de leur fidélité. Aujourd'hui rachetée par Banco del Crédito del Perú, Financiera Solución a choisi de continuer d'offrir cette forma-

tion sur une base payante. De telles offres combinées peuvent être intéressantes pour soutenir une démarche de certification. C'est le cas des plantations d'Acacia mangium en Indonésie soutenues par la SFI.

Faciliter l'offre de services non financiers à l'entreprise

Là encore, le point de départ de la facilitation dans ce domaine consiste à réaliser une analyse de filière sous l'angle des besoins en services des entreprises. Une bonne illustration de ce type d'analyse est celle effectuée par Katalyst sur le secteur du mobilier au Bangladesh (2005).

Un certain nombre d'approches peuvent être envisagées pour faciliter le développement d'un marché de services défaillant.

- **Fournir de l'information** : cela paraît simple mais toute la difficulté tient dans le choix du bon format et du bon contenu (magazine, répertoire des prestataires, programme radio, réunions, etc.). Un bon exemple est celui du magazine « Business Connect » de FIT Zimbabwe.
- **Catalyser l'action collective** : notamment pour développer la demande en services (regroupements, événements, etc.).
- **Renforcer les liens d'affaires par le biais de services intégrés**.
- **Faciliter l'assistance technique aux prestataires de services** : en veillant à ce que l'appui soit conçu en réponse à une demande du marché (et non motivé par la disponibilité d'une expertise particulière).
- **Mettre en place des dispositifs de chèques ou de fonds de cofinancement** : bien que coûteux, ils sont utiles à la fois pour inciter des entreprises à utiliser des services et pour inciter des prestataires à servir des entreprises. Les chèques sont plus faciles à gérer et peuvent bénéficier plus rapidement aux groupes les plus pauvres, mais n'ont pas la même chance de réussite que les fonds de cofinancement, qui requièrent une contribution financière des entreprises bénéficiaires.

- **Soutenir la participation à des salons et événements** : les entrepreneurs se forment souvent en regardant ce que font les autres.

Grâce aux **technologies de l'information et de la communication** émergent de nouvelles opportunités, non seulement pour accéder aux informations mais aussi pour les exploiter, et, de plus en plus, pour acheter et vendre. Il est essentiel pour tout facilitateur de bien comprendre non seulement quelles sont les informations requises par les PME, mais aussi quel éventail de technologies peut améliorer l'accès à ces informations, leur évaluation et leur utilisation.

Contribuer à faire émerger un environnement des affaires favorable

Améliorer l'environnement des affaires est particulièrement important pour le secteur forestier. Les forêts s'étendent sur de vastes zones, qui induisent utilisateurs multiples et conflits potentiels d'accès aux ressources. Elles doivent rester intactes durant de longues périodes pour les besoins de récolte. La bonne gouvernance des forêts est donc essentielle, en particulier pour la transparence et la sécurité d'attribution des terres forestières. Comme le montrent des études récentes, les petites et moyennes entreprises sont plus vulnérables aux aspects légaux et financiers et aux problèmes de corruption que les grandes entreprises. En termes simples, l'objectif de la réforme de l'environnement des affaires est de rompre avec les systèmes fondés sur les contacts personnels et le favoritisme au profit de systèmes fondés sur des règles, en mettant l'accent sur l'optimisation de l'efficacité de ces règles.

Pour ce type de réforme, deux approches distinctes tendent à être suivies :

- stimuler la demande de réforme de la part des acteurs clés ;
- ou renforcer les connaissances et capacités nécessaires à la mise en œuvre des réformes.

La première approche nécessite un mécanisme pour attirer l'attention des acteurs sur les contraintes auxquelles font face les entreprises du pays en compa-

raison avec les pays voisins. Un outil courant est le **benchmarking** – attribution d'un score, sur la base de critères soit assez larges soit très spécifiques suivant la démonstration recherchée (étude du climat d'investissement, indicateurs *Doing Business*, etc.).

Un autre moyen consiste à **publier des conclusions d'études** qui mettent en évidence des défaillances (goulets d'étranglement administratifs, corruption, etc.). Un bon exemple récent est celui de la publication d'une analyse approfondie du secteur du charbon de bois au Malawi, montrant les sommes perdues en pots-de-vin et les avantages potentiels de la réforme de la législation pour légaliser une production durable. Le rapport sera officiellement présenté au Comité parlementaire de l'agriculture et des ressources naturelles afin de stimuler un changement de politique.

La deuxième approche, consistant à aider à la conception des réformes, utilise des méthodes aujourd'hui bien connues pour évaluer les coûts, avantages et impacts des nouvelles politiques et réglementations. On utilise pour les désigner le terme d'**évaluation de l'impact réglementaire**. Des approches ont été développées spécifiquement pour le secteur forestier, comme l'outil « Good, Average, Bad » (GAB) pour évaluer la qualité de la législation forestière du Mozambique.

Ces outils aident en outre à mettre en place un **dialogue public-privé** plus constructif qui encourage les gouvernements à prendre en compte les besoins du secteur privé.

Une fois les objectifs de la réforme identifiés, des changements peuvent être apportés. Dans certains cas, ceux-ci peuvent être drastiques (« **guillotiner réglementaire** »). Les **réformes fiscales** sont particulièrement importantes pour encourager la croissance des petites et moyennes entreprises. Un outil utile est le calcul du taux marginal effectif d'imposition (*Marginal Effective Tax Rate*, METR) pour mesurer l'impact probable de différents régimes d'imposition sur la mise en conformité.

Les récents rapports sur les réformes dans le secteur forestier montrent la complexité de la réponse politique. Elle ne relève pas de réformes macro-économiques, ni de solutions mises en place

par une agence de coopération seule, mais requiert un niveau de coordination difficile à obtenir rapidement dans de nombreux pays. Faciliter la mise en œuvre d'un environnement des affaires exige au moins un processus impliquant des représentants du gouvernement et du secteur. Les **programmes forestiers nationaux** peuvent être un cadre très utile pour cela.

Quelle que soit la forme d'appui retenue, le **suivi d'impact** est essentiel. Étant donné la complexité de l'analyse et la pénurie de données dans les projets du secteur forestier, les coûts de suivi peuvent rapidement excéder le coût de l'intervention initiale. La conclusion est que des indicateurs intermédiaires de progression sont préférables à des mesures précises de l'impact économique. La cartographie des « chaînes de causalité » peut être une option.

LES LACUNES PROPRES AUX INTERVENTIONS DANS LE SECTEUR FORESTIER

À l'exception de quelques excellentes analyses de filières dans les sous-secteurs du mobilier et des produits forestiers non ligneux, de nombreux sous-secteurs forestiers n'ont pas été analysés, ou l'analyse s'est limitée à des recommandations générales en faveur d'une meilleure organisation des entreprises.

Au-delà de ce manque d'informations, persiste une tendance des interventions d'appui aux PME à adopter des **approches dépassées**. De nombreux organismes d'appui optent ainsi pour la prestation directe de services financiers ou non financiers ou la mise en œuvre directe de réformes politiques (fonds spéciaux mis en place sur une base *ad hoc*, formations à la gestion durable des forêts fournies par les bailleurs projet par projet, etc.). Avec pour résultat une distorsion des marchés ou un effet nul sur leur évolution.

Il existe néanmoins des initiatives d'ONG et/ou du secteur privé cherchant à améliorer la situation dans différentes régions (*Forest Trade Network* de WWF-Bolivie ; *Tropical Forest Trust* en Indonésie ;

Rainforest Alliance, USAID et autres bailleurs au Guatemala ; ICCO, DOEN, NZAID, WWF-Pacifique et l'UE en Papouasie Nouvelle-Guinée, etc.).

Une autre remarque générale est qu'en matière de gestion forestière, les préoccupations de **préservation environnementale** prennent souvent le pas sur les aspects de **viabilité économique** ou d'**acceptabilité sociale** dans les interventions d'appui aux PME et les services publics forestiers. Cela se traduit souvent par un **manque de compétences institutionnelles en matière d'appui au développement d'entreprises**.

La fonction de facilitation doit-elle être logée au sein du gouvernement, dans les ONG ou dans les associations professionnelles lorsqu'elles existent ? La réponse dépend du contexte du pays. La nécessité de neutralité tend à exclure les associations professionnelles de ce rôle, cependant lorsqu'elles sont représentatives de l'ensemble du groupe cible, elles peuvent être bien placées. Dans tous les cas, si elles ne jouent pas le rôle principal, il est clairement souhaitable de mettre à profit leur expertise.

Certains programmes multinationaux de développement des marchés (dans le secteur agricole ou manufacturier), font appel à des partenaires nationaux dont l'expertise pourrait être précieuse pour le renforcement des capacités dans le secteur forestier. Souvent les acteurs **ne sont pas conscients de la disponibilité d'une expertise nationale en dehors du secteur forestier**.

RECOMMANDATIONS

Appuyer les PME : bonnes pratiques en 10 étapes

- ❶ Procéder à un diagnostic des sous-secteurs dans lesquels opèrent les PME afin d'évaluer les perspectives de croissance effectives ou potentielles.
- ❷ Identifier, mettre en place ou appuyer des facilitateurs travaillant au développement du marché, de préférence au sein d'institutions neutres, ayant un mandat autonome.

③ Restreindre l'objectif d'appui aux PME F à la facilitation des liens entre producteurs forestiers, prestataires de services financiers et non financiers, programmes de soutien et processus politiques (sans entrer dans la prestation directe).

④ Compléter les informations existantes sur un ou plusieurs sous-secteur(s) donné(s) en réalisant des analyses de filières participatives impliquant les groupes d'acteurs importants.

⑤ Développer un service d'information qui met en évidence ce que les marchés demandent en matière de produits forestiers, ce que les PME F productrices peuvent fournir et ce que les prestataires de services peuvent offrir.

⑥ Explorer les liens stratégiques entre les prestataires de services financiers, les intermédiaires de la filière et les programmes d'appui aux PME F pour faciliter une meilleure prestation de services.

⑦ Utiliser les informations sur les besoins en services des entreprises pour stimuler la demande en services existants et catalyser l'offre de services inexistantes.

⑧ Renforcer la capacité des PME F à s'organiser, à analyser leurs contraintes en matière d'environnement des affaires et à exiger une meilleure représentation dans les processus décisionnels.

⑨ Développer dès le début un ensemble d'indicateurs de progrès comprenant (i) des indicateurs internes de l'avancement du projet, (ii) des indicateurs de satisfaction de la clientèle des PME F, (iii) des indicateurs d'impact permettant la comparaison avec les données initiales collectées lors du diagnostic ou de l'analyse de filière préalable, et (iv) des indicateurs d'adoption mesurant les progrès par rapport aux objectifs de réplique.

⑩ Développer un outil proposant à la fois une approche spécifique argumentée d'appui aux PME F et des moyens pour la mettre en œuvre.

Développer un outil en privilégiant un processus itératif de recherche action fait partie du plan d'action de l'alliance *Forest Connect*. Il faudra pour cela sélectionner un certain nombre de pays partenaires caractérisés par un contexte économique faible, mais dans lesquels la contribution potentielle du secteur forestier à la réduction de la pauvreté est importante. ■

Pour en savoir plus

● RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES CITÉES DANS LE DOCUMENT

- > Alvarado R.C., Torres E.F. (2006), *Information technologies applied to the supply chains: A case study of timber in Tarija, Bolivia*, Contribution à la conférence « Small and medium forest enterprise development for poverty reduction: Opportunities and challenges in globalizing markets », CATIE, Turrialba, Costa Rica, 23-25 mai 2006.
- > Cerna L. (2006), *The CUPROFOR foundation and the development of the wood and furniture sectors in Honduras*, Contribution à la conférence de Turrialba de mai 2006.
- > Christen R.P., Pearce D. (2005), *Microfinance agricole : gérer les risques et concevoir des produits adaptés. Les caractéristiques d'un modèle émergent*, Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) Étude Spéciale n° 11. http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2694/OccasionalPaper_11_fr.pdf
- > FAO (2005), *Microfinance and forest-based small-scale enterprises*, FAO forestry working paper 146, Food and Agriculture Organisation of the United Nations, Rome, Italie. Existe en français sous le titre « Microfinance et petites entreprises forestières ». <http://www.fao.org/DOCREP/010/a0226f/a0226f00.htm>
- > Katalyst (2005), *Market sector - furniture*. <http://www.katalystbd.com/admin/downloads/20060503114558.pdf>
- > Romero M. (2006), *From project to independent business: The offer of forest services to smallholders in the Ecuadorian Amazon*, Contribution à la conférence de Turrialba de mai 2006.
- > Spik L. (2006), *Business development support in the community forest timber market chain in Cameroon*, Contribution à la conférence de Turrialba de mai 2006.
- > Consulter la bibliographie complète p. 47-59 du document original.

- Voir les 22 **RAPPORTS DE LA SÉRIE « SMALL AND MEDIUM FORESTRY ENTERPRISES »**, téléchargeables à l'adresse <http://www.iied.org>

● AUTRES RÉFÉRENCES

- > *Forest Connect : Réduire la pauvreté en améliorant les « connexions » entre les PME F et les programmes et activités des PFN, les marchés et les prestataires de services*, Note conceptuelle, IIED/FAO, 13 p. (non daté). <http://www.fao.org/forestry/media/13770/2/0/>
- > *Petites entreprises communautaires de produits forestiers. Analyse et développement des marchés*, Brochure FAO, 4 p. <http://www.fao.org/forestry/foris/pdf/small-scale-enterprise/madofre.pdf>
- > Hoare A. et al. (juin 2008), *Comment parvenir à une gestion et un financement durables des forêts en République démocratique du Congo*, Chatham House Research Report. http://www.chathamhouse.org.uk/files/11798_drcforestreportf.pdf
- > Lecup I. et Nicholson K. (2000), *Community-based tree and forest product enterprises*, [Livrets A-F], 313 p. (Ang., Esp.), Manuel de terrain sur l'analyse et développement des marchés. <http://www.fao.org/forestry/25499/fr>
- > Mayers J. (2006), *Poverty Reduction through Commercial Forestry What evidence? What prospects?*, The Forests Dialogue Yale University, School of Forestry & Environmental Studies. http://research.yale.edu/gis/tfd/Mayers_Poverty_Publication.pdf