

Encourager les petits opérateurs à élargir leur horizon

Gagner la confiance des entrepreneurs est un défi majeur pour les instituts de formation des secteurs liés aux forêts et au travail du bois

par **Jorma Peltonen**
et **Kari Leppänen**

HCG Environment

PO Box 1300

00101 Helsinki, Finlande

www.hcg.helsinki.fi

jorma.peltonen@hcg.helsinki.fi

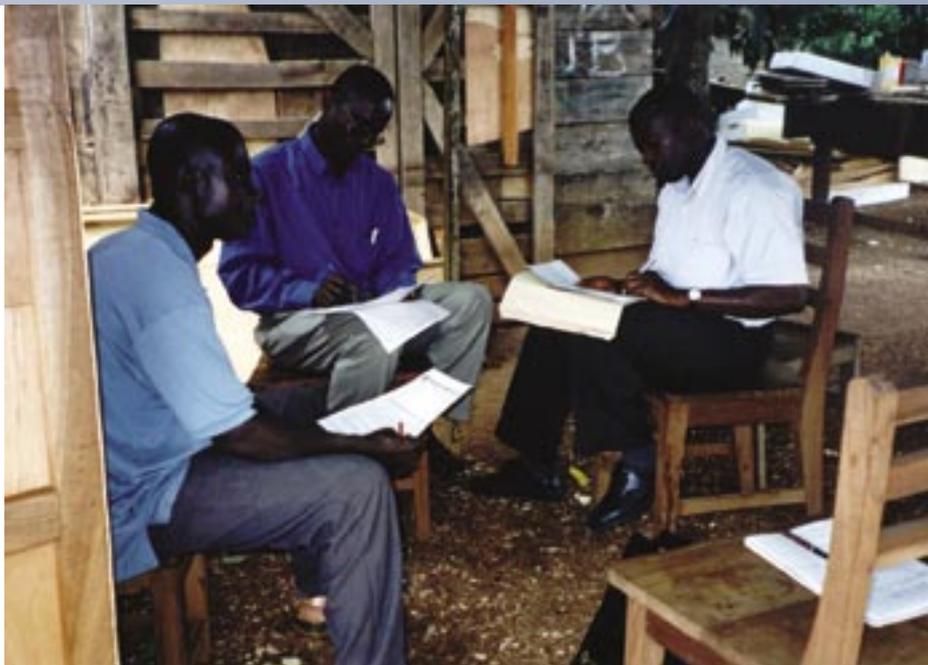
kari.leppanen@hcg.helsinki.fi

UN DES objectifs primordiaux du programme d'action de l'OIBT est de renforcer la capacité des services gouvernementaux, du secteur privé et des organismes non gouvernementaux et locaux de gérer les forêts et les ressources qui en sont tirées. Le développement des ressources humaines et le renforcement des institutions par des activités de formation portent donc sur des questions qui se recoupent et facilitent le progrès dans tous les domaines de travail de l'OIBT.

Un projet OIBT intitulé 'Édification de moyens de formation en planification et gestion des industries forestières dans les pays membres producteurs de l'OIBT (PD 13/95 REV.3 (1)) a été mis en oeuvre par FTP International Ltd (qui fait maintenant partie de HCG Environment) basé à Helsinki. Son but était de renforcer, dans les pays tropicaux, les capacités des instituts de formation de planifier et de dispenser des formations axées sur les entreprises de l'industrie forestière. Ses objectifs spécifiques étaient les suivants:

- mettre au point les programmes d'étude d'instituts d'enseignement sélectionnés dans les pays membres producteurs en vue de dispenser une formation plus poussée en matière de planification et de gestion de certaines industries forestières;
- améliorer, dans les pays membres producteurs OIBT participant au programme, la capacité des ressources humaines en matière de planification et de gestion de certaines industries forestières et en matière de planification et de gestion de cours de formation dans ces domaines; et
- produire le matériel pédagogique nécessaire pour dispenser des cours de formation sur la planification et la gestion de certaines industries forestières.

La première phase du projet a été mise en oeuvre en 1998-99 et la seconde, en deux phases, en 2000-2001 et 2003 (14+7 mois). Dans la première phase, une enquête a été menée auprès des instituts de formation de l'industrie forestière des pays producteurs membres de l'OIBT. Ceux qui ont répondu ont été priés de faire une analyse institutionnelle de leur propre organisation et d'évaluer leurs besoins en matière de formation. Deux ateliers d'orientation ont alors été organisés: l'un au Honduras pour les pays hispanophones participants (Pérou, Bolivie, Equateur, Honduras, Colombie et Panama), et l'autre en Malaisie pour les pays anglophones participants (Papouasie-Nouvelle-Guinée, Philippines, Fidji, Ghana, Indonésie, Malaisie et Thaïlande). La formation dispensée portait sur des domaines tels que la gestion des industries forestières, en se concentrant particulièrement sur le développement des petites et moyennes



L'enquête: les instructeurs du Centre de formation des industries du bois (WITC) rassemblent les données sur les petites et moyennes entreprises de Kumasi (Ghana). *Photo: J. Kiuru*

entreprises (PME), et sur la gestion du cycle de projets. Au cours de ces ateliers, et avec l'appui du personnel du projet, les stagiaires ont élaboré leurs propres propositions de projet sur la façon dont ils pourraient organiser et développer une formation plus poussée visant l'industrie forestière de leurs propres pays. Sur la base de la qualité et de la pertinence de ces plans, deux instituts ont été sélectionnés en vue de poursuivre le projet: l'Universidad Nacional Agraria La Molina à Lima (Pérou) et l'université des Philippines à Los Baños (Philippines).

Au Pérou, le projet de formation plus poussée en matière de planification et de gestion des PME a été conçu et mis en oeuvre à l'intention des fabricants de meubles de la zone industrielle de Villa El Salvador à Lima. La formation mettait l'accent en particulier sur les aspects de gestion financière, planification de la production, contrôle de la qualité, conception et vente des meubles produits par les PME.

Aux Philippines, le but consistait à développer la capacité des communautés tributaires des forêts de créer des PME dans des zones pilotes sélectionnées. Une importance particulière a été accordée à l'identification de projets d'opérations appropriées comme la fabrication de meubles et la transformation du rotin, l'évaluation des capacités d'entreprise des communautés, les aspects financiers, le développement de plans d'affaires, la recherche de marchés et les possibilités d'opérer en se regroupant.

L'exécution des projets au Pérou et aux Philippines s'est déroulée comme prévu. Cependant, les agences d'exécution nationales n'ont pas réussi, ni dans un pays ni dans l'autre, à trouver les fonds nécessaires pour prolonger les activités au niveau national et n'ont donc pas été à même de poursuivre les activités une fois le projet achevé. On ne peut donc pas considérer que ces projets étaient durables et leur impact a été moins sensible que prévu. Cette leçon a influencé le développement des plans pour la phase suivante du projet et l'accent été mis sur des actions qui aideraient à garantir la suite des activités après l'achèvement formel du projet.



Un atelier de travailleurs: un groupe d'entrepreneurs de Siguatepeque et les instructeurs d'ESNACIFOR pendant un exercice de formation. Photo: J. Peltonen

Les expériences du Honduras et du Ghana

La seconde phase du projet était fondée sur le choix de projets nationaux au Honduras et au Ghana. Dans le premier cas, le projet avait son siège à l'école nationale des sciences forestières (Escuela Nacional de Ciencias Forestales—ESNACIFOR) à Siguatepeque, sous l'intitulé 'Formación de los recursos humanos en planificación y gerencia de las industrias forestales de Honduras' (Formation des ressources humaines en matière de planification et de gestion des industries forestières au Honduras). Au Ghana, le projet choisi s'intitulait 'Village du bois pour les petits fabricants de meubles à Kumasi (Ghana)' et s'est déroulé au Centre de formation des industries du bois (WITC), l'établissement relevant de la Commission forestière du Ghana. La création du village du bois à Kumasi a également bénéficié d'un autre projet OIBT (PD 46/96 REV.2 (I)).

Au Honduras comme au Ghana, les projets avaient pour objectif de soutenir la constitution de groupements d'industries forestières d'échelle petite à moyenne en vue de promouvoir la collaboration mutuelle des entrepreneurs. Les deux instituts n'ayant qu'une expérience limitée des services à fournir à des entrepreneurs, tout l'exercice a dû commencer par gagner l'adhésion des intéressés et leur confiance envers les instituts de formation. Le rôle de l'équipe chargée d'exécuter le projet OIBT PD 13/95 REV.3 (I) consistait à faciliter la tâche des deux instituts et à les conseiller, à leur fournir un soutien adéquat pour le renforcement des capacités (par exemple la mise au point d'un cursus, la production de matériel pédagogique et une formation en matière de compétences pédagogiques et techniques), ainsi qu'à surveiller l'exécution des projets nationaux.

Au Honduras comme au Ghana, les projets avaient pour objectif de soutenir la constitution de groupements d'industries forestières d'échelle petite à moyenne en vue de promouvoir la collaboration mutuelle des entrepreneurs. Les deux instituts n'ayant qu'une expérience limitée des services à fournir à des entrepreneurs, tout l'exercice a dû commencer par gagner l'adhésion des intéressés et leur confiance envers les instituts de formation

Honduras

ESNACIFOR a été établie en 1969. Malgré son nom, c'est aujourd'hui une école véritablement internationale: ces dernières années, plus de la moitié des étudiants de ses cours 'dasonomo' de trois ans, ou de 'forestier' de quatre ans, étaient originaires de pays étrangers, principalement de pays voisins

d'Amérique centrale mais également des Caraïbes (surtout de la République dominicaine), d'Amérique du Sud et même d'Afrique. Les stages de formation d'ESNACIFOR ont également attiré une forte participation internationale.

La réputation internationale d'ESNACIFOR est due principalement à sa démarche pratique de l'enseignement et de la formation forestière, qui est extrêmement différente de celle adoptée par la plupart des universités de la région. ESNACIFOR jouit également d'un respect extraordinaire au niveau national, comme en témoigne le fait qu'elle est représentée sur un billet de banque du Honduras (le billet de 100 lempiras)—sans doute la seule école forestière au monde à être ainsi honorée. ESNACIFOR joue également un rôle important dans la petite ville de Siguatepeque, sa base d'origine. Par exemple, elle participe activement aux projets sur l'environnement et aux activités culturelles de la municipalité.

Créer la confiance

Il existe cependant à Siguatepeque un groupe qui n'a pas pleinement apprécié l'action d'ESNACIFOR—les entrepreneurs forestiers. ESNACIFOR possédant à la fois des scieries et des ateliers de menuiserie, en plus de 4000 hectares de forêt, beaucoup d'entrepreneurs ont considéré que l'école était un concurrent (déloyal). De plus, les entrepreneurs ont estimé que l'enseignement et la formation dispensés par ESNACIFOR n'étaient pas suffisamment axés sur les affaires pour répondre à leurs besoins.

Les relations tendues entre l'école et les entrepreneurs sont démontrées par le fait que très peu d'entrepreneurs ont participé aux premiers ateliers du projet. Leur méfiance s'est manifestée lorsque certains de ceux qui y ont participé n'ont pas voulu signer le formulaire d'inscription; de nombreux entrepreneurs ont également fait preuve de réticences à coopérer et à partager des informations. Néanmoins, grâce aux efforts du personnel du Centre de formation d'ESNACIFOR (Centro Integrado de Capacitación Forestal—CICAFOR), et avec l'aide des animateurs du projet, ces rapports se sont sensiblement améliorés au cours du projet. Durant la dernière année d'exécution, les entrepreneurs qui ont participé aux cours de formation ont été de plus en plus nombreux et leurs réactions à l'enseignement dispensé ont permis d'en faire une évaluation très positive.

L'autre groupe ciblé par le projet, ECASUL, était une coopérative de cinq PME forestières de San Pedro Sula. Dans le passé, les membres d'ECASUL avaient fait quelques expériences malheureuses de coopération tentée par des projets. Leur coopération laissait donc à désirer dès le début du projet.

Résultats

Au cours de l'atelier final de suivi interne du projet, les résultats ci-dessous ont été consignés:

- instauration, pour la première fois, d'une coopération formelle des PME de l'industrie forestière grâce à la création de la coopérative COTRAMASIL qui, au moment de cette instauration, rassemblait 25 PME mais était également ouverte à de nouveaux membres;
- meilleure qualité dans la conception et la finition des produits des PME faisant partie de COTRAMASIL grâce à la formation reçue;
- renforcement de la coopération entre les PME d'ECASUL grâce à la construction d'un séchoir solaire. Les séchoirs

permettent très naturellement de développer la coopération car ils encouragent les achats collectifs de bois; ce séchoir, de conception simple, a été construit avec des matériaux locaux et ses coûts ont été partagés par le projet et les entrepreneurs;

- meilleure qualité des produits des PME membres d'ECASUL;
- les plans de travail de COTRAMASIL et d'ECASUL pour 2004 incluent l'achat collectif des matières premières. S'agissant du bois, c'est un progrès considérable en faveur de l'aménagement forestier durable, étant donné que de nombreuses PME du Honduras qui utilisent les bois durs tropicaux fonctionnent actuellement avec du bois illégal;
- amélioration considérable de l'image d'ESNACIFOR en tant que dispensatrice d'assistance technique et de formation aux PME. Les entrepreneurs visitent maintenant l'école régulièrement à la recherche d'information et de contacts, et certains d'entre eux y exposent leurs produits;
- les instructeurs d'ESNACIFOR ont acquis de nouvelles compétences, une assurance et une précieuse expérience pour former des entrepreneurs de niveaux d'éducation très divers, y compris les entrepreneurs de San Pedro Sula qui sont plus exigeants que leurs collègues de Siguatepeque; et
- ESNACIFOR a mis à jour ses programmes de manière à offrir aux PME des cours de formation en dehors de leurs heures de travail officielles. C'est une indication de changement positif dans l'attitude de l'institut envers ses clients et des services qu'il leur offre.

Ghana

Il existe au Ghana environ 6000 petits fabricants de meubles, pour la plupart implantés à Kumasi; les entreprises familiales privées prédominent dans l'industrie. Les aptitudes requises dans l'industrie du meuble sont en général acquises par un apprentissage, et les ouvriers ayant reçu une formation formelle sont très peu nombreux.

Développement de groupes

La création et la gestion de coopératives, ou groupements, sont en train de devenir les éléments clés permettant de renforcer les capacités techniques et de gestion des fabricants de meubles, d'échelle micro, petite et moyenne au Ghana. Ce projet pilote s'était donc fixé comme objectif d'accroître la capacité du WITC d'offrir à des entrepreneurs et à des équipes d'entrepreneurs des formations qui encourageraient le regroupement des aptitudes, des produits et des activités commerciales.

Le développement des groupements a démarré en avril 2000 par une étude de base des PME existantes. Sur les 57 entreprises auprès desquelles une enquête a été menée, 24 ont satisfait aux critères de participation. Quatorze de ces dernières ont été sélectionnées pour former deux groupements pilotes de sept membres chacun, à savoir le groupe 'Furniture and Wood Products' Association of Ghana' (FAWAG) et le groupe 'Woodworkers Cluster', l'un et l'autre inaugurés en juin 2001.

Le WITC a conçu un plan détaillé de cours de formation après avoir procédé à une évaluation exhaustive des besoins. Il avait constaté que les entreprises manquaient de compétences à la fois techniques et commerciales dans des domaines tels que le séchage et la préparation des bois débités, le finissage, les techniques de fabrication des meubles, la conception et le dessin

des garnitures, le contrôle de la qualité, l'établissement des prix de revient et de vente, la commercialisation et la comptabilité, et d'autres encore. Ces domaines ont été explorés dans le cadre du projet par l'intermédiaire des cours de formation prévus et offerts aux entreprises membres des groupements.

Comme pour le projet du Honduras, le WITC a tout d'abord eu à surmonter le problème de la méfiance des entrepreneurs à l'égard de l'institut, ainsi que les doutes et les hésitations de l'industrie quant à la formation. Néanmoins, au fur et à mesure de l'exécution du projet, les rapports et la collaboration se sont améliorés.

Résultats

Au cours de l'atelier final de suivi interne du projet, les résultats ci-dessous ont été consignés:

- amélioration des capacités (aptitudes, connaissances et attitudes) des instructeurs, comme des communications entre membres du personnel. En conséquence, le WITC peut désormais jouer son rôle plus efficacement au sein de la Commission forestière du Ghana;
- plus grande coopération entre les membres des groupements, les associations commerciales et le WITC;
- plus grande sensibilisation des membres des groupements au concept de regroupement;
- amélioration de la réputation du WITC et de ses rapports avec les membres des groupements et d'autres entreprises de la région;

Ce projet pilote s'était donc fixé comme objectif d'accroître la capacité du WITC d'offrir à des entrepreneurs et à des équipes d'entrepreneurs des formations qui encourageraient le regroupement des aptitudes, des produits et des activités commerciales

- la formation dispensée a permis au personnel des membres regroupés d'acquérir de plus grandes aptitudes. Le moral du personnel des entreprises membres s'est également amélioré grâce aux meilleures pratiques de gestion adoptées par la direction des entreprises; et
- amélioration de la qualité des produits dans les entreprises de menuiserie qui avaient participé.

La valeur des activités du WITC est démontrée par le fait que les PME bénéficiaires ont demandé que le projet soit poursuivi. En conséquence, le WITC a incorporé les actions nécessaires dans son plan d'affaires, lequel a été approuvé par la Commission forestière. Le WITC est certain que les groupements continueront de se développer et de s'améliorer, parce que leurs membres



Un tapissier au travail prépare les garnitures de meubles à Kumasi (Ghana). Photo: J. Kiuru



Une place au soleil: Heidy Vides d'ESNACIFOR s'entretient avec un membre de la coopérative de San Pedro Sula devant le séchoir solaire en construction. *Photo: J. Peltonen*

ont témoigné leur attachement à la collaboration. L'important c'est de voir que leur attitude à l'égard de la formation de leur personnel a changé, comme le met en évidence le fait qu'ils envoient plus volontiers leurs employés suivre des cours de formation.

Conclusions et recommandations

L'approche retenue pour la planification et l'exécution du projet OIBT PD 13/95 REV.3 (1) mettait l'accent sur le rôle de l'institut en tant qu'acteur principal du projet. Elle renforçait l'engagement du personnel de l'institut et, de ce fait, la durabilité du projet. La coopération entre l'institut et le secteur industriel, ainsi qu'à l'intérieur de l'industrie (entre les entrepreneurs) s'en est trouvée consolidée: ESNACIFOR et le WITC ont la certitude que cette coopération se poursuivra après l'achèvement du projet.

Dès le début, la constitution des groupements devrait souligner l'importance de créer de bons rapports et d'instaurer la confiance entre les instituts de formation et les entrepreneurs. Il est essentiel qu'une bonne communication s'établisse entre les entreprises pour garantir le fonctionnement sans heurts des groupements, ceux-ci devant être constitués sur une base locale, et en fonction de similitudes des entreprises quant à leur échelle et leurs méthodes de fonctionnement, ce qui leur permet de coopérer plus activement et matériellement. Les critères pour la sélection des entreprises à regrouper et pour leur participation à la formation devraient être définis dès le départ. L'approche qui a consisté à sélectionner des 'entreprises clés' en leur laissant le soin de trouver d'autres membres à inclure dans le groupement a donné satisfaction au Honduras et a réussi à renforcer la coopération et la communication.

Dès le début, la constitution des groupements devrait souligner l'importance de créer de bons rapports et d'instaurer la confiance entre les instituts de formation et les entrepreneurs

Les activités du projet ont beaucoup aidé ESNACIFOR et le WITC à établir et améliorer non seulement leurs rapports avec les PME du bois mais aussi leur réputation, essentiellement parce que la planification des activités de formation dans les deux projets nationaux avait été réellement participative et que les PME avaient reçu exactement le type d'assistance technique et de formation dont elles avaient besoin. Pour gagner la confiance des PME, il est absolument nécessaire que des instituts tels qu'ESNACIFOR et WITC se fixent des objectifs d'assistance technique et de formation clairs et réalistes.

Lorsque des opérateurs qui ont toujours travaillé isolément font les premiers pas vers la coopération, il n'y a aucun moyen pour un étranger de précipiter les choses: les actions peuvent être proposées mais jamais imposées. Les membres d'un groupe doivent se donner le temps de discuter entre eux; il vaut même mieux que les invitations aux réunions et aux cours de formation émanent du groupe lui-même.

On a constaté, au moment de concevoir la formation à dispenser aux membres de groupements, que les questionnaires ne permettaient pas de bien cerner les besoins de groupes hétérogènes comme les petits entrepreneurs. Pour se faire une idée claire des priorités de formation, la question doit être examinée en réunissant tous les intéressés.

Lorsqu'ils offrent leurs services, les instituts de formation devraient mettre l'accent sur les besoins de leurs clients. Tout établissement proposant une formation aux PME doit user de souplesse lorsqu'il fixe les dates et la durée des cours de formation, car un petit entrepreneur peut être dans la situation où il ne peut pas se permettre de perdre même un jour de travail. Les instituts devraient donc être prêts à organiser la formation le soir et pendant le week-end, par exemple. Il faut pour cela prévoir aussi un système de compensation pour le travail supplémentaire des instructeurs de l'institut.