Atelier stratégie

Quel futur pour les concessions certifiées dans le Bassin du Congo ?

C. Garcia

Résumé

L'ATIBT a rassemblé le 16 Mai à Nogent un groupe d'experts sur la question « Quel futur pour les concessions certifiées dans le Bassin du Congo ? ». Les discussions ont été alimentées par une réflexion individuelle portant sur les forces et faiblesses du modèle des concessions forestières certifiées dans le Bassin du Congo, et sur des propositions d'action. L'objectif était de conduire une réflexion sur le modèle de concession, sur la nécessité de prendre en compte l'avenir d'une filière stratégique pour le maintien des couverts forestiers, sur le rôle du secteur privé, sur les rôles et responsabilités des concessionnaires forestiers dans une Afrique qui va doubler de population.

Le tour d'horizon réalise par les experts met en lumière des moteurs de changements qui pèsent sur l'avenir des concessions forestières. Ces moteurs sont de nature diverse. Ils sont liés à l'écologie propre des forets d'Afrique centrale et à leur prise en compte dans les plans de gestion. Une mauvaise image du secteur auprès des consommateurs et l'émergence d'acteurs asiatique dont les attentes et les besoins sont mal connus contribuent à l'érosion de la rentabilité et a un doute sur la viabilité à long terme du modèle économique. Le manque d'action collective et une difficulté à innover diminuent les capacités d'adaptation des concessionnaires. Enfin, la vision de la gestion durable des territoires forestiers doit prendre en compte les objectifs d'émergence fixes par les gouvernements locaux.

Sur la base de ce tour d'horizon, un plan stratégique a été défini, en invitant les participants à identifier les différents leviers sur lesquels ils souhaitaient s'investir. Ces choix personnels et subjectifs reposent sur l'évaluation par l'expert de l'importance du levier sur la dynamique d'ensemble et de sa propre capacité à en infléchir le cours. Emerge ainsi une stratégie collective participative, qui a choisi d'appuyer sur:

- L'économie et l'absence de marches rémunérateurs pour les produits certifiés.
- La gouvernance et le manque de vision partagée avec les gouvernements locaux.
- La fiscalité et l'absence de mécanismes incitatifs.
- Les acteurs asiatiques et le manque de communication.
- L'identité et le besoin de redéfinition du rôle d'un concessionnaire et d'une concession.
- Les problèmes d'image de la filière des bois tropicaux africains.

Parmi les points innovants que le collectif souhaite explorer,

- L'exploration de nouveaux modes de financement des services rendus par les concessions certifiées via *crowdfunding* et bailleurs de fonds de la conservation.
- La construction d'une vision commune avec les décideurs des pays de la région au travers d'outils de facilitation.
- La mise en place d'une fiscalité incitative via la baisse des redevances forestières pour les concessions certifiées avec compensation financière aux États via des transferts internationaux
- Le rapprochement avec les acteurs asiatiques, dans l'optique d'une définition d'un standard global de gestion.
- Le déploiement d'une campagne de communication pour améliorer l'image du produit et de la filière.

Introduction

L'ATIBT est représentative d'un secteur privé qui contribue à donner de la valeur économique aux forêts tropicales, et permet que se développe une économie forestière respectueuse du maintien des forêts, évitant ainsi la conversion de ces forêts en terres agricoles ; des alternatives économiques doivent être offertes pour éviter la déforestation liée à l'agriculture sur brulis ou à l'agro-industrie, tout en permettant le développement économique et social de l'intérieur des pays.

En prévision des prochaines rencontres de Nantes (Carrefour International du Bois) et de Libreville (Racewood) et avec le soutien du PPECF (soutien logistique pour les frais d'approche et de séjour de cette rencontre), a organisé une rencontre de prospective avec l'idée produire ou consolider une stratégie globale qui serait ensuite communiquée dans un mémoire à destination des plus hautes autorités des pays du bassin du Congo, les alertant sur un scénario prévisible si rien n'est fait.

L'objectif est de conduire une réflexion sur le modèle de concession, sur la nécessité de prendre en compte l'avenir d'une filière stratégique pour le maintien des couverts forestiers, sur le rôle du secteur privé, et en y intégrant aussi différentes perspectives qui seront abordées dans le cadre du PPECF2 : appui à la certification forestière et à son image, essences à promouvoir, nouvelles règles de commercialisation, nouvelles règles fiscales incitatives, recommandations sur la logistique, la dématérialisation documentaire, etc., rôles et responsabilités des concessionnaire forestiers dans une Afrique qui va doubler de population.

L'objectif spécifique est de produire un document de prospective à court et moyen terme, présentant une stratégie de mise en valeur équilibrée des forêts du bassin du Congo pour les prochaines vingt années, pour assurer le maintien des objectifs unanimement considérés comme essentiels.

Présentation de l'atelier

En préalable à la discussion, des contributions écrites ont été demandées, avec 5 questions :

- Quelles sont aujourd'hui les forces et les faiblesses de nos modèles de concessions certifiées (SFM ou légalité)?
- Quels sont les arguments sur lesquels nous faire entendre pour affirmer notre raison d'être?
- Comment notre modèle de concession certifiée doit évoluer sur le plan organisationnel ?
- Comment notre modèle de concession certifiée doit évoluer pour diversifier ses activités ?
- Quelles sont les recommandations pour étendre la certification ?

Dix contributions écrites ont été apportées (voir détails en Annexe 1) et servi de base à l'analyse sur les réflexions individuelles.



Figure 1 : Les participants de l'atelier « Quel futur pour les concessions certifiées dans le Bassin du Congo ? » présentent leurs attentes pour l'atelier. Le facilitateur distribue le tour de parole.

L'atelier s'est tenu dans les locaux du CIRAD/ATIBT à Nogent sur Marne, le 16 Mai 2018. Il a regroupé 20 personnes d'institutions diverses membres de l'ATIBT ou alliées, avec un facilitateur. La liste des participants est fournie en Annexe I. Les discussions ont eu lieu entre 10h et 16h, avec des présentations en plénière, des travaux en groupe et une mise en commun finale.

Penser le futur et pensée stratégique

Les discussions ont été lancées avec une présentation sur la différence entre penser le probable et penser le futur, appuyée par des extraits des contributions individuelles préalables des participants.

Réfléchir aujourd'hui aux forces et faiblesses des **concessions certifiées**, de leurs raisons d'être et de comment les étendre ne peut avoir de sens que si c'est en relation avec ce que sera **la forêt de demain** dans le bassin du Congo.

Stéphane Rivain (Oréade Brèche).

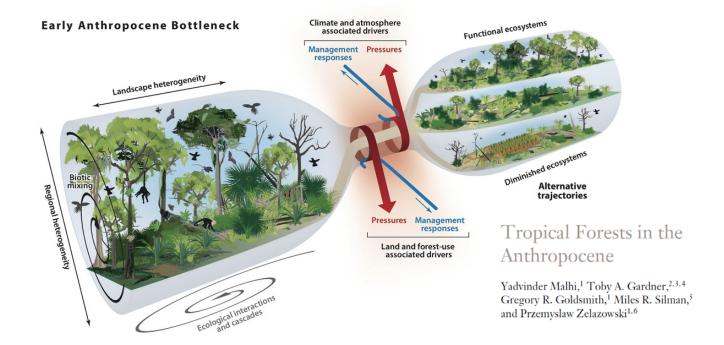


Figure 2: Quel futur pour les forêts tropicales? Cette figure, extraite de l'article "Tropical Forests in the Anthropocene" permet de conceptualiser les liens entre la forêt d'aujourd'hui, que l'on peut mesurer de bien des façons, et les forêts de demain, qui ne seront peut-être plus reconnaissables en tant que forets. Le futur des forêts d'aujourd'hui est contraint par deux goulots d'étranglements forts (les rubans rouges): (1) le changement climatique et (2) les changements d'affectation des terres. La gestion durable et les concessions certifiées font partie des réponses possibles apportées par la communauté internationale et les acteurs locaux pour soulager la pression exercée par les changements d'usage des terres dans un contexte de changement climatique.

La théorie des jeux définit une situation comme stratégique lorsque les résultats des choix d'un acteur dépendent aussi des actions choisies par les autres acteurs (1). Le futur des concessions certifiées dans le bassin du Congo échappe en partie au contrôle des acteurs réunis autour de la table, malgré le fait qu'ils soient parmi les premiers intéresses. C'est donc bien une réflexion stratégique qu'il convient de mener, et non pas de la simple planification. Ce constat appelle trois remarques.

- D'une part, il ne faut pas confondre les problèmes de manque de coordination ou de prise de conscience différentielle avec l'existence éventuelle d'une opposition intelligente et déterminée. La concertation et une meilleure communication entre acteurs peut résoudre les premiers cas, mais il faudra d'autres approches, et en particulier la négociation, pour les seconds.
- 2. Une des leçons essentielles de la stratégies est que "Tout l'art de la guerre est basé sur la duperie"(2). En première lecture, ce principe semble en contradiction avec les exigences de transparence prônés par les approches de gestion durable et de certification.
- 3. Les deux premiers points conduisent à reconsidérer la notion de transparence. La transparence est souvent perçue comme une des conditions essentielles a la confiance, permettant d'aborder les problèmes liés au manque de coordination (3, 4). Dans les cas où l'on fait face à une opposition intelligente en revanche, elle entre en conflit avec le point 2. Comment dès lors transformer l'exigence de transparence en atout stratégique? Une réponse possible consiste à faire de la transparence un des piliers d'une stratégie d'engagement, renforçant la crédibilité des positions du "transparent" dans la négociation (5).

Penser le futur exige d'avoir un modèle mental du fonctionnement du monde. Pour permettre une action collective, il n'est pas nécessaire de partager un objectif commun, il faut en revanche s'accorder sur une vision descriptive commune. Se mettre d'accord sur comment fonctionne le monde est à la fois plus simple et plus important pour amorcer une réflexion stratégique commune que de s'accorder sur la destination finale.

Enfin, nous avons clarifié la distinction entre penser le futur probable – qui consiste à faire une prédiction sur l'état futur du monde – et penser le futur possible. Cette deuxième approche vise non plus à prédire, mais à mettre en lumière les forces qui pèsent sur le devenir d'un système, dans le but de les rendre visibles et de permettre de mieux les prendre en compte dans la décision¹.

Tour d'horizon

Sur l'ensemble des contributions individuelles, se dessine un constant partagé sur les forces et faiblesses des concessions certifiées dans le Bassin du Congo. La certification est garante de la légalité des activités, elle permet une gestion durable du couvert forestier, favorise le développement rural et le désenclavement, et s'appuie sur la crédibilité et la transparence de la chaine (Figure 3).

Les faiblesses perçues du modèle de la concession certifiée résident tout d'abord dans les doutes sur la viabilité économique, sur une mauvaise image et une surexposition a la critique, sur la concurrence d'acteurs non soumis aux mêmes contraintes et sur un soutien incertain de la part des Etats de la région (Figure 4).

L'argumentaire que le collectif propose de développer en grande partie une redite des forces perçues. Il clarifie très précisément les axes dans lesquels le collectif se sente solide.

En substance : Les entreprises concessionnaires certifiées dans le Bassin du Congo savent gérer durablement les forêts tropicales africaines, contribuent au désenclavement des zones rurales et au développement socio-économique des régions et des pays où elles opèrent. Elles sont des interlocutrices privilégiées pour d'autres thèmes tels que la recherche et la gestion de la faune.

Les participants ont procédé à un tour d'horizon pour construire collectivement cette vision partagée. En s'appuyant sur l'analyse présentée par R. Lorent, les participants ont tour à tour liste les facteurs qui pèsent sur le futur des concessions certifiées dans le Bassin du Congo. Ces moteurs sont interconnectés, et contribuent tous, à des degrés divers selon les pays, à dicter l'évolution des paysages et des pratiques (Figure 5).

Une analyse postérieure les a groupés en catégories thématiques subjectives. On y retrouve des éléments déjà cites dans l'analyse des forces et des faiblesses. Une fois épuisé le tour de table, les participants pouvaient exprimer leur désaccord sur l'existence ou pas de tous ces moteurs. Cinq points ont été soulevés en tout et pour tout. Après discussion, clarification et reformulation, l'ensemble des objections a été levé, cédant la place a une vision commune et validée.

¹ Ces éléments conceptuels sont le résultat des réflexions menées dans le cadre des projets CoForTips (<u>www.cofortips.org</u>), finances par ERA-Net BiodivERsA, avec l'appui des bailleurs de fonds nationaux ANR, BELSPO and FWF, dans l'appel à projet 2012 « Scenarios of biodiversity » et CoForSet, finance par l'appel à projet FRB 2013 "Scenarios of Biodiversity for Sub-saharan Africa".

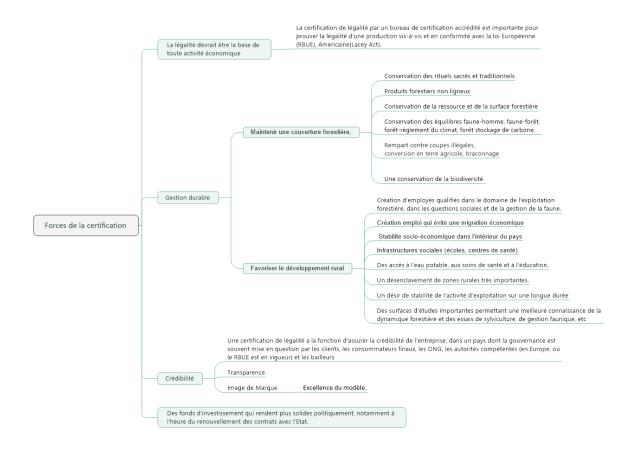


Figure 3: Les forces du modèle actuel des concessions certifiées, d'après les participants sur la base des contributions individuelles.

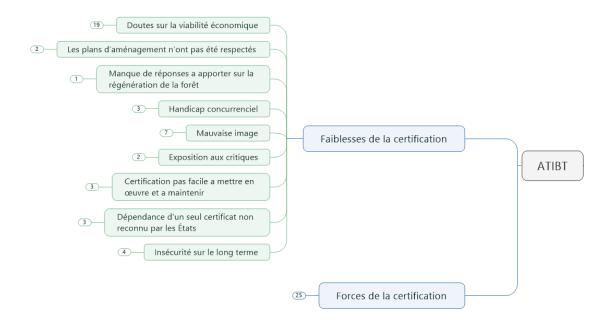


Figure 4: Les faiblesses des concessions certifiées, sur la base des contributions individuelles. Les points d'achoppement concernent surtout les doutes sur la viabilité économique, sur la dynamique forestière elle-même et sa prise en compte dans les plans d'aménagement, sur la présence d'autres acteurs non tenus aux contraintes de gestion de la certification, sur la surexposition médiatique et les risques liés à une mauvaise image, et sur l'insécurité liée au manque de soutient par les gouvernements locaux.

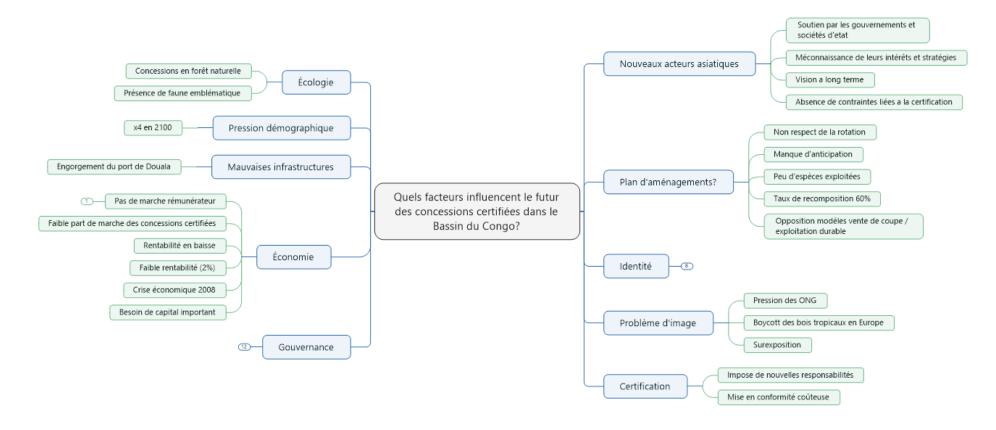


Figure 5 : Quels sont les facteurs qui influencent le futur des concessions certifiées dans le Bassin du Congo ? Sans les détailler, les participants ont liste tous les moteurs dont ils ont connaissance. Une analyse postérieure les a groupés en catégories thématiques subjectives. On y retrouve des éléments déjà cites dans l'analyse des forces et des faiblesses. Une fois épuisé le tour de table, les participants pouvaient exprimer leur désaccord sur l'existence ou pas de tous ces moteurs. Cinq points ont été soulevés, et après discussion, clarification et reformulation, les objections ont été levées, laissant ainsi apparaître une vision partagée des facteurs qui pèsent sur l'avenir des concessions forestières dans le Bassin du Congo.

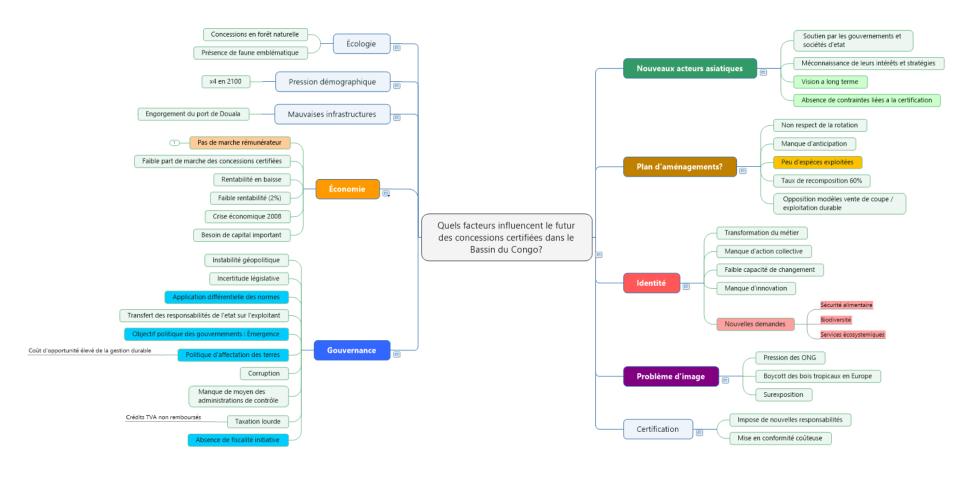


Figure 6 : Quelle stratégie adopter ? Sur la base de la description commune des facteurs de changement, les participants ont ensuite choisi de porter leur attention sur 7 points spécifiques, autant de leviers d'actions qu'ils ont jugé importants et lesquels ils souhaitent avoir prise. Ces points sont soulignés en couleur, avec le détail des sous-catégories qui spécifient le champ d'action retenu.

Un certain nombre de points portent sur la capacité réflexive des concessionnaires (action collective, innovation, adaptabilité) et sur les évolutions ressenties dans les demande qui sont formulées aux concessionnaires (nouvelles demandes, transformation du métier). Ils ont été regroupés dans une rubrique Identité, car portant sur le regard que le concessionnaire a sur lui-même et sur son rôle à jouer. Il n'y a ici aucune formulation de recommandation — il s'agissait uniquement de construire un constat partage sur les forces qui s'appliquent aux concessions et aux concessionnaires.

Stratégie et plan d'action

Sur la base de ce tour d'horizon, le plan stratégique a été défini, en invitant les participants à identifier les différents points sur lesquels ils souhaitaient s'investir. Ces choix sont personnels et subjectifs, reposant sur l'évaluation personnelle de l'expert de l'importance du moteur sur la dynamique d'ensemble et sa capacité à en infléchir le cours. Emerge ainsi une stratégie collective participative, qui a choisi d'appuyer sur (Figure 6):

- L'économie et l'absence de marches rémunérateurs pour les produits certifiés.
- La gouvernance et le manque de vision partagée avec les gouvernements locaux.
- La fiscalité et l'absence de mécanismes incitatifs.
- Les acteurs asiatiques et le manque de communication.
- L'identité et le besoin de redéfinition du rôle d'un concessionnaire et d'une concession.
- Les problèmes d'image.

La structure des moteurs de changement et leur interconnexion est mouvante, tout comme l'est la nature du collectif rassemble pour construire cette stratégie. Ces choix devront être revisités périodiquement pour s'assurer que la stratégie reste flexible et répond aux changements du monde. Des révisions trop fréquentes empêcheront de progresser. Des révisions trop rares rendront le processus rigide. L'ATIBT doit garder à l'esprit cette tension entre efficacité et adaptabilité.

Les participants ont enfin procédé à proposer des actions concrètes permettant d'agir sur le moteur identifie. Ce travail s'est fait en sous-groupes, avec pour règle de ne pas censurer les propositions. La question posée était : « Que voulez-vous faire concrètement à ce sujet ? ».

Chaque groupe a ensuite présenté au collectif une série de propositions d'actions. Après des questions de clarification, l'ensemble des objectifs spécifiques et des propositions d'actions ont été affiches au mur, et les participants ont pu exprimer leur préférence en choisissant dans quelle option ils souhaitaient s'impliquer dans les 3 mois à venir (Figure 7).

Parmi les points innovants que le collectif souhaite explorer,

- L'exploration de nouveaux modes de financement des services rendus par les concessions certifiées via *crowdfunding* et bailleurs de fonds de la conservation.
- La construction d'une vision commune avec les décideurs des pays de la région au travers d'outils de facilitation.
- La mise en place d'une fiscalité incitative via la baisse des redevances forestières pour les concessions certifiées avec compensation financière aux États via des transferts internationaux
- Le rapprochement avec les acteurs asiatiques, dans l'optique d'une définition d'un standard global de gestion.
- Le déploiement d'une campagne de communication pour améliorer l'image du produit et de la filière.

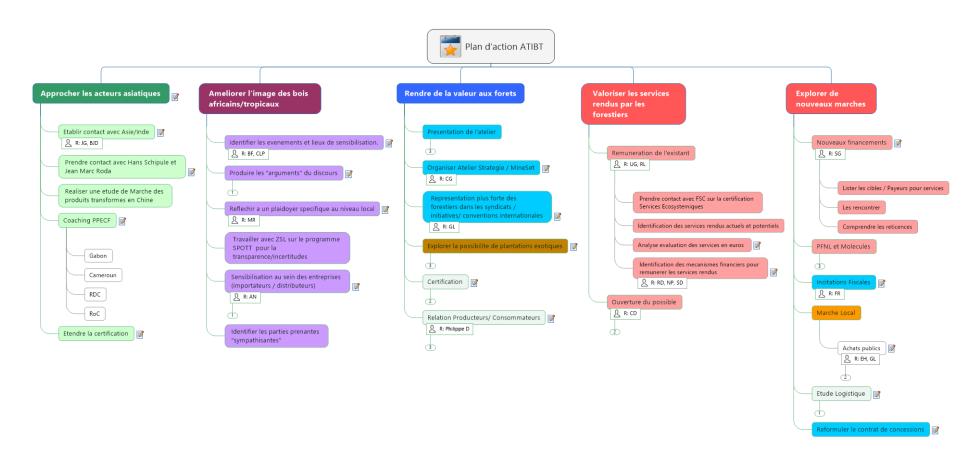


Figure 7 : Plan d'action initial de l'ATIBT. Les objectifs spécifiques répondent aux moteurs identifies lors du tour d'horizon. Les propositions concrètes d'action devront être précisées dans les semaines à venir, en lien étroit entre l'ATIBT et les porteurs qui se sont désignés pour faire avancer ces propositions d'action.

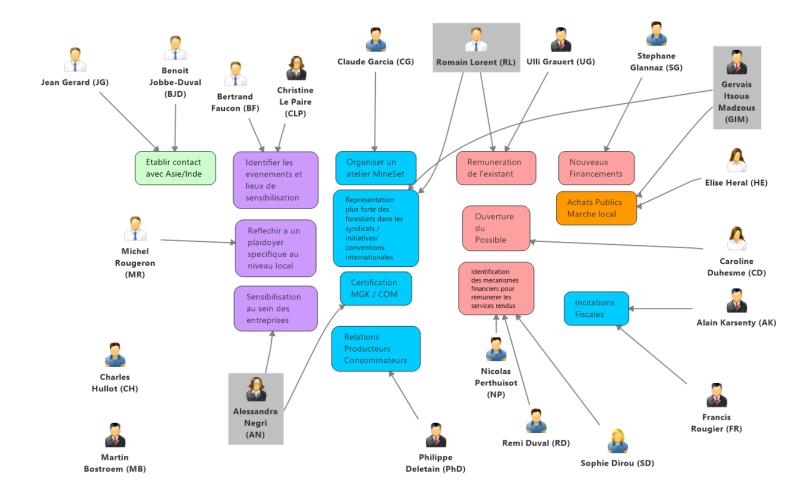


Figure 8 : Déploiement de l'équipe. Ce diagramme permet d'avoir une vision d'ensemble des responsabilités individuelles au sein du plan d'action général. La nature des actions concrètes doit être définie dans les prochaines semaines.

Prochaines étapes

Les objectifs spécifiques définis répondent aux moteurs identifiés lors du tour d'horizon. Les propositions concrètes d'action devront être précisées dans les semaines à venir, en lien étroit entre l'ATIBT et les porteurs qui se sont désignés pour faire avancer ces propositions d'action. Cela permet de construire une stratégie collective qui utilise au mieux les forces et les compétences des participants. Ce travail peut se faire en parallèle afin de gagner en efficacité. Des points d'étapes réguliers doivent être réalises afin de suivre le progrès de la mise en place des actions. Des changements majeurs des moteurs doivent aussi amener à une révision de la stratégie générale.

Conclusion

L'ATIBT a rassemblé un groupe d'experts dans leur domaine et réunis par des intérêts mutuels. Les réflexions individuelles étaient très riches et montrent l'engagement et le sérieux des participants. Cet engagement s'est vérifié pendant la journée, dans les discussions et dans l'acceptation des règles de facilitation. Le travail de la journée a permis de passer par étapes d'un collectif rassemble par des intérêts communs a un groupe d'acteurs partageant une vision commune puis a une équipe décidant collectivement des actions à mener. Cela était possible en peu de temps car il y a des valeurs communes partagées a tous les participants : « Sauver les forêts et les concessions certifiées. »



Figure 9 : Les participants identifient les leviers d'actions et les points de désaccord. En haut du tableau, des valeurs et une vision générale partagées par les participants.

References

- 1. Redpath SM, et al. (2018) Games as Tools to Address Conservation Conflicts. *Trends in Ecology & Evolution* 33(6):415-426.
- 2. Tzu S (2005) *The art of war* (Shambhala Publications).
- 3. Stephan G, Gregory P, Boram H, & Tobin I (2013) The Effect of Transparency on Trust in Government: A Cross-National Comparative Experiment. *Public Administration Review* 73(4):575-586.
- 4. Frank B & Regina C (2011) The Trouble with Transparency: A Critical Review of Openness in e-Government. *Policy & Internet* 3(1):1-30.
- 5. Bellenger L (2004) *Les fondamentaux de la négociation: stratégies et tactiques gagnantes* (ESF éditeur).

Annexe I

1- Liste des participants:

- Claude Garcia (Cirad)
- Ulli Grauert INTERHOLCO ++ contribution
- Sophie DIROU (TEREA)
- Michel Rougeron (PALLISCO)
- Martin Bostroem (KFW)
- Romain Lorent (Eco-Consult) ++ contribution
- Nicolas Perthuisot (Oréade Brèche) ++ contribution
- Stephane Glannaz (Precious Woods) ++ contribution
- Bertrand FAUCON (Stratémark)
- Philippe Deletain (MAE)
- Jean GERARD (Cirad)
- Alain Karsenty (Cirad)
- Francis Rougier (Rougier)
- Rémi Duval
- Alessandra Negri (SNCF)
- Gervais Itsoua Madzous (COMIFAC)
- Charles Hullot (ONFI)
- Caroline Duhesme (ATIBT)
- Elise Héral (ATIBT)
- Christine Le Paire (ATIBT)
- Benoit Jobbé-Duval (ATIBT)

2- Remote contributions:

- Françoise van de Ven (UFIGA)
- Robert Hunink (ATIBT)
- Ch du Castel (AFD)
- Benoit Demarquez (TEREA)
- Paolo Cerutti (CIFOR)
- Berenice Castadot (TFM)
- Jacqueline Van de Pol (ATIBT)
- Jérôme Laporte (Eticwood)
- Stéphane Rivain (Oréade Brèche)
- Gisbert Burgman (WIJMA)