

# Coopératives forestières et durabilité : un état des lieux



Josée Charbonneau  
Claude-André Guillotte  
Octobre 2016

40<sup>ANS</sup>  
pour la coopération!  
**IRECUS**  
Institut de recherche et d'éducation  
pour les coopératives et les mutuelles  
de l'Université de Sherbrooke

# REMERCIEMENTS



**QUÉBEC** SOMMET  
**2016** INTERNATIONAL  
DES COOPÉRATIVES

11 AU 13 OCTOBRE

LE POUVOIR D'AGIR DES COOPÉRATIVES

## Sommet international du coopératisme

pour l'appui financier qui a permis la réalisation de cette recherche.

### Fédération québécoise des coopératives forestières (FQCF), Canada :

**Jocelyn Lessard**

Directeur général

### Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Division des partenariats, des activités de plaidoyer, et du renforcement des capacités (OPC), Italie :

**Boris Gandon**

Consultant en partenariat, coopératives et organisations de producteurs

**Emma McInerney**

Chargée des partenariats avec les coopératives et les organisations de producteurs

**Mariagrazia Rocchigiani**

Chargée de développement des capacités des coopératives et organisations de producteurs

### Fundación Café Forestal (FUNCAFOR), Costa Rica :

**Carlos Jones**

Directeur exécutif

### Équipe de l'IRECUS

**Étienne Fouquet**

**Carole Hébert**

**Michel Lafleur**

**André Martin**

**Anne-Marie Merrien**

**Jocelyne Racine Champagne**

### Édition

**Carole Hébert**

### Société de coopération pour le développement international (SOCODEVI), Canada :

**Richard Lacasse**

Directeur général

### Mécanisme Forêts et Paysans (FFF), Italie :

**Jeff Campbell**

Directeur

**Sophie Grouwels**

Chargée de programme

### Confederación de Cooperativas del Caribe, Centro y Suramérica (CCC-CA), Costa Rica :

**Félix Cristiá**

Directeur exécutif

**Luis Guillermo Coto Moya**

Directeur exécutif adjoint

### Universidad de la República Uruguay :

**Juan Pablo Martí**

Professeur



# RÉSUMÉ

Les forêts remplissent des fonctions écologiques, sociales et économiques inestimables. La concertation internationale autour de la nécessité de les gérer de façon durable a suscité l'émergence de nouvelles attentes sociétales et la mise en place d'instruments institutionnels et techniques nouveaux ou renouvelés. Cette concertation a, de ce fait, métamorphosé le secteur de la foresterie sur plusieurs plans et les coopératives forestières doivent s'adapter à ces nouvelles tendances. Fondée sur une revue exhaustive de la littérature publiée depuis 2005, cette recherche synthétise les défis et pratiques de coopératives de travailleurs, de propriétaires et communautaires oeuvrant dans le secteur forestier de 27 pays.

Les défis rencontrés par les coopératives sont multiples. Différents enjeux liés à la tenure des forêts dans lesquelles elles exercent leurs activités, à leur reconnaissance légale, politique et sociale de même qu'à leur gouvernance et à leur accès au capital mettent parfois leur pérennité en péril. Pour faire face à ces enjeux, les coopératives forestières adoptent différentes stratégies. Elles tentent de se positionner dans la chaîne de valeur forestière, de diversifier leurs activités et de se spécialiser dans des marchés de niche ou l'offre d'expertises spécifiques. Nombre d'entre elles choisissent également de s'entourer de partenaires privés, publics ou coopératifs ou de joindre leurs forces au sein de fédérations nationales pour augmenter leur pouvoir d'agir collectif.

Les coopératives forestières font preuve d'une grande capacité d'adaptation face aux besoins de leurs membres, aux attentes de la société et à leur contexte socioculturel. Globalement, elles sont actives dans l'ensemble de la chaîne de valeur forestière, participent à l'éducation forestière et coopérative d'un nombre important de personnes, renforcent les liens sociaux au sein des communautés, s'appliquent à adopter des pratiques de foresterie plus durables et à redistribuer les bénéfices tirés de la forêt à l'échelle locale. En tant qu'entreprises détenues collectivement et gérées démocratiquement par des associations de personnes, les coopératives forestières représentent un vecteur de développement durable important. Elles doivent néanmoins maintenir leurs efforts sur la voie de la gestion durable des forêts et miser sur leur capacité d'adaptation pour se positionner favorablement dans la lutte aux changements climatiques et l'atteinte des objectifs mondiaux pour le développement durable.



# ABSTRACT

Forests provide infinite ecological, social and economic functions. International policy dialogue around the need to manage them in a sustainable manner sparked the emergence of new societal expectations as well as the establishment of new or renewed institutional and technical instruments worldwide. This policy dialogue has, therefore, transformed the forestry sector on many aspects and forestry co-operatives need to adapt to these new trends. Based on an exhaustive review of the literature published since 2005, this research summarizes the challenges and practices of forestry co-operatives from 27 countries.

Challenges met by forestry co-operatives are multiple. Different issues related to forest tenures, legal, political and social recognition as well as the cross-cutting challenges of access to capital and governance sometimes jeopardize their survival. To face these issues, forestry co-operatives adopt numerous strategies. They attempt to better position themselves in forest value-chain, to diversify their activities and to specialize themselves in niche markets or specific expertises. Many of them choose to partner with private and private organizations or other co-operatives, or even to join national federation to improve their collective power to act.

Forestry co-operatives show a great ability to adapt to their members' needs, the expectations of society and their sociocultural context. Globally, they are active in the entire forest value chain, participate in forestry and co-operative education of many people, reinforce social bonds within communities, engage in adopting more sustainable practices and to redistribute locally the forests benefits. Provided that they are collectively-owned enterprises and democratically-managed by peoples' associations, forestry co-operatives represent an important vector of sustainable development. However, they need to maintain their efforts towards sustainable forest management and to rely on their ability to adapt as a way to better position themselves in the fight against climate change and the achievement of global sustainable development objectives.



# TABLE DES MATIÈRES

MISE EN CONTEXTE.....	1
Objectif .....	1
Méthodologie.....	1
<i>Étendue de la recherche</i> .....	2
TYPOLOGIE DES COOPÉRATIVES FORESTIÈRES.....	3
Coopératives de travailleurs forestiers.....	4
Coopératives de propriétaires forestiers .....	4
<i>Coopératives agricoles</i> .....	6
Coopératives forestières communautaires.....	6
<i>Coopératives d'utilisateurs forestiers</i> .....	7
<i>Coopératives de foresterie communautaire</i> .....	7
DÉFIS DE LA TENURE FORESTIÈRE.....	10
Accès aux forêts publiques .....	10
Gestion des forêts communautaires .....	11
Approvisionnement dans les forêts privées .....	13
Reconnaissance légale, politique et sociale .....	15
ENJEUX TRANSVERSAUX.....	19
STRATÉGIES.....	21
Intégration « dans » la chaîne de valeur .....	21
Diversification .....	22
Spécialisation .....	24
Mise en réseau.....	27
<i>Partenaires privés et publics</i> .....	28
<i>Coopération entre coopératives</i> .....	28
<i>Fédérations et associations nationales</i> .....	30
CONCLUSION.....	31
BIBLIOGRAPHIE .....	35

# MISE EN CONTEXTE

Les forêts remplissent des fonctions écologiques, sociales et économiques inestimables. En plus d'abriter les deux tiers des espèces animales et des plantes de la planète, elles contribuent au maintien de l'équilibre planétaire. Elles représentent, par ailleurs, une source d'alimentation, d'approvisionnement et de revenus de même qu'un endroit privilégié de loisir et de spiritualité pour bon nombre de personnes. Enfin, plus de 5 000 produits d'échanges commerciaux, allant des produits pharmaceutiques au bois d'œuvre et aux vêtements, proviennent de la forêt (Secrétariat de la Convention sur la diversité biologique, 2009).

L'importance indéniable des écosystèmes forestiers a catalysé la concertation internationale autour de la nécessité de gérer les forêts de façon durable et a suscité l'émergence de nouvelles attentes sociétales de même que la mise en place d'instruments institutionnels et techniques nouveaux ou renouvelés à travers le monde. Cette concertation a, de fait, métamorphosé le secteur de la foresterie à plusieurs niveaux, changeant notamment la façon de même que les raisons pour lesquelles les forêts sont désormais gérées (Hull et Ashton, 2008).

Les coopératives s'inscrivent dans le secteur forestier de nombreux pays. Organisations entrepreneuriales détenues collectivement et gérées démocratiquement par leurs membres, les coopératives forestières constituent un outil et un vecteur de prise en charge individuelle et collective.

Ainsi, les coopératives forestières permettent à des personnes et à des communautés de prendre part à leur environnement économique par la structuration et la gestion d'activités, d'infrastructures et de services collectifs répondant à leurs besoins et aspirations. La présente recherche vise à informer sur les principaux enjeux auxquels sont confrontées les coopératives forestières, tout en mettant en évidence les pratiques qu'elles mettent déjà en œuvre afin d'y répondre.

## Gestion durable des forêts

La gérance et l'utilisation des forêts et des terrains boisés d'une manière et à une intensité telle qu'elles maintiennent leur diversité biologique, leur productivité, leur capacité de régénération, leur vitalité et leur capacité à satisfaire, aujourd'hui et pour le futur, les fonctions écologiques, économiques et sociales pertinentes aux niveaux local, national et mondial, telles qu'elles ne causent pas de préjudice à d'autres écosystèmes.

*Définition adoptée par la Conférence ministérielle sur la protection des forêts en Europe (Takoukam et Gnahoua, 2013 : 5)*

## Objectif

Cette recherche vise à comprendre les principaux enjeux auxquels sont confrontées les coopératives forestières et les stratégies qu'elles adoptent pour y faire face à partir d'une analyse des données produites dans le cadre de recherches et d'études portant sur les coopératives forestières. En d'autres termes, nous cherchons à répondre à la question suivante : que peut-on apprendre sur les coopératives forestières à partir de la littérature scientifique et professionnelle concernant leurs défis et pratiques en lien avec la gestion durable des forêts?

## Méthodologie

Fondée sur une revue exhaustive de la littérature scientifique et professionnelle rédigée en français, en anglais et en espagnol de 2005 à aujourd'hui, cette recherche synthétise les défis et pratiques des coopératives forestières de 27 pays. Plus spécifiquement, les résultats présentés dans 56 documents ont été analysés pour comprendre les principaux enjeux auxquels sont confrontées les coopératives forestières et les stratégies qu'elles adoptent pour y faire face. En raison de la nature des données colligées et de la méthodologie utilisée, les publications

retenues aux fins de cette recherche sont celles disponibles à partir de la quinzaine de banques de données consultées et consistent essentiellement en des portraits nationaux, des études de cas et des recherches empiriques.

## Étendue de la recherche

La notion de foresterie coopérative est utilisée pour faire référence à de nombreux arrangements privés, publics et communautaires. Dans le cadre de cette recherche, seules les publications s'intéressant à des coopératives forestières correspondant à la définition de l'identité coopérative de l'Alliance coopérative internationale (ACI) ont été retenues<sup>1</sup>.



---

<sup>1</sup> Nous n'avons pas vérifié le statut des coopératives présentées par les auteurs ; cette distinction a été effectuée en fonction de la terminologie utilisée par les auteurs et par leur description du fonctionnement des coopératives présentées.

# TYPOLOGIE DES COOPÉRATIVES FORESTIÈRES

Les coopératives sont des organisations économiques, résultat d'une combinaison équilibrée entre association démocratique et entreprise collective, fondées sur une action commune de leurs membres. L'activité économique est dirigée par les décisions collectives des membres, donnant naissance à des décisions de coordination et des infrastructures coopératives; les membres deviennent ainsi mutuellement interdépendants dans leurs efforts pour atteindre leurs propres objectifs individuels (Lidestav et Arvidsson, 2012). En somme, elles sont détenues et contrôlées démocratiquement par leurs membres et les profits générés par leurs activités économiques leur sont redistribués sur la base de leur usage des produits et services de la coopérative (Nadeau, 2013; Zeuli, 2006).

L'analyse des documents retenus démontre une multitude de modèles coopératifs dans le secteur de la foresterie. Ces coopératives diffèrent selon la nature de la relation entre les membres et les coopératives, de même qu'en fonction de la façon dont la coopérative intervient dans la liaison entre ces membres et l'environnement économique forestier. Plus spécifiquement, trois principaux types de coopératives interviennent dans ce secteur : les coopératives de travailleurs forestiers, les coopératives de propriétaires forestiers et les coopératives de foresterie communautaire. Il faut également noter la présence de coopératives agricoles qui, dans certains cas, développent un volet forestier.



Adapté de Lidestav et Arvidsson (2012)

# Coopératives de travailleurs forestiers

Les coopératives de travailleurs forestiers représentent, selon la littérature recensée, un modèle moins répandu que celui des coopératives de propriétaires forestiers ou de foresterie communautaire. Néanmoins, elles jouent un rôle important pour les professionnels forestiers, car elles leur permettent de se regrouper pour accroître leurs salaires et avantages sociaux, améliorer leurs conditions de travail et s'assurer une sécurité d'emploi (Gingras et Carrier, 2006; Zeuli, 2006).

En effet, les coopératives de travailleurs forestiers sont détenues et contrôlées par leurs employés, c'est-à-dire qu'elles « [regroupent] exclusivement des personnes

physiques qui, en tant que travailleurs, s'associent pour l'exploitation d'une entreprise conformément aux règles d'action coopérative »

(Toulouse, 2011 : 9). En tant que propriétaires collectifs, les membres peuvent s'impliquer directement dans le développement de leur coopérative et exercer un plus grand contrôle sur les conditions d'exercice de leur travail (Gingras et Carrier, 2006).

L'objectif premier de la coopérative de travailleurs forestiers est de créer et maintenir des emplois locaux durables et de qualité dans le secteur forestier, de façon à contribuer au développement socioéconomique de la région dans laquelle elle exerce ses activités (Chiasson et Andrew, 2013; Gingras *et al.*, 2006; Leclerc *et al.*, 2014; Mesquita *et al.*, 2010; Ryan, 2011; Toulouse, 2011). En tant que travailleurs forestiers, les membres de ces coopératives sont actifs dans toutes les sphères de la chaîne de valeur forestière. Ce modèle coopératif est notamment présent au Canada de même qu'au Brésil<sup>2</sup>.



Crédit photo :  
Fédération québécoise des coopératives forestières

## Coopérative de travailleurs actionnaire

Présentes notamment au Québec (Canada), les coopératives de travailleurs actionnaires constituent une variante des coopératives de travailleurs forestiers. Elles consistent en une « coopérative regroupant les employés d'une compagnie forestière [et] dont le but est d'acquérir et de détenir collectivement des actions de cette compagnie, pourvu [qu'elle leur] fournisse du travail » (Toulouse, 2011 : 9). La coopérative agit ainsi à titre d'actionnaire de la compagnie forestière.

# Coopératives de propriétaires forestiers

Les coopératives de propriétaires forestiers représentent vraisemblablement la forme de coopératives forestières la plus répandue. S'appuyant sur une revue de la littérature portant sur les associations de propriétaires forestiers dans les économies développées des régions tempérées, Kittredge (2005) estime qu'elles sont présentes dans au moins 19 pays et concernent plus de 3,6 millions de personnes (Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Corée du Sud, Danemark, Finlande, France, Irlande, Japon, Lituanie, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Royaume-Uni, Slovénie, Suède, Suisse). Néanmoins, cette estimation repose sur l'amalgame d'associations et de coopératives de propriétaires forestiers et il est difficile de les distinguer en raison de la diversité des terminologies utilisées selon les pays.

<sup>2</sup> Il existe possiblement des coopératives de travailleurs forestiers dans d'autres pays. Néanmoins, les résultats présentés dans ce rapport ne font état que des informations publiées et disponibles selon les critères de notre recherche.



Les publications sur lesquelles repose notre recherche montrent également la présence de coopératives de propriétaires forestiers dans de nombreux pays (Allemagne, Australie, Autriche, Chine, Danemark, Estonie, États-Unis, Finlande, France, Hongrie, Japon, Lituanie, Norvège, République tchèque, Roumanie, Slovaquie, Suède)<sup>3</sup>.

Pour les pays dans lesquels la structure de propriété liée à la forêt est grandement rattachée à des propriétaires de forêts privées non industrielles, ces coopératives représentent une option intéressante, voire essentielle, pour la production domestique de bois et autres produits forestiers (Hägglund, 2008; Weiss *et al.*, 2012a; Weiss *et al.*, 2012b).

Organisations créées pour satisfaire les divers besoins en gestion forestière de leurs membres et les aider à retirer de plus grands avantages de leur forêt (Yang *et al.*, 2013), ces coopératives sont détenues et contrôlées démocratiquement par des individus et des familles qui possèdent des terres forestières (Nadeau, 2011). Les membres partagent équitablement les coûts et les bénéfices du maintien et de l'opération de la coopérative (Blinn, 2006). Les coopératives de propriétaires forestiers permettent ainsi le cheminement de la valeur et du contrôle vers le bas de la chaîne d'approvisionnement, plus près du propriétaire foncier et à l'intérieur de la communauté locale (Hull et Ashton, 2008).

Les coopératives de propriétaires forestiers ont pour mission de valoriser, restaurer et protéger la forêt à l'échelle régionale (Ashton, 2006; Hull et Ashton, 2008), de façon à améliorer et maintenir les revenus provenant de la forêt des membres sur le long terme (Blinn, 2006; Hägglund, 2008; Hou *et al.*, 2015; Weiss *et al.*, 2012a; Weiss *et al.*, 2012b; Wu *et al.*, 2013). Elles y arrivent en promouvant les pratiques de gestion durable auprès de leurs membres et en les appuyant par une offre diversifiée de services de soutien à la foresterie (Ashton, 2006; Berlin et Eriksson, 2007; Blinn, 2006; Fabusoro *et al.*, 2014; Hägglund, 2008; Nadeau, 2013).

Blinn *et al.* (2007) observent que les coopératives de propriétaires forestiers tendent de plus en plus à offrir non seulement des services liés aux pratiques de foresterie durable, mais également à la protection des forêts et à la restauration écologique. Certaines coopératives misent également sur l'éducation forestière de leurs membres au cours d'activités de formation sur le terrain et de conférences ou par la publication de documents d'information sur différents aspects de la gestion durable des forêts, notamment (Blinn, 2006; Cirjevskis et Grasmann, 2014; Hou *et al.*, 2015; Nadeau, 2013; Rickenbach *et al.*, 2005).

Les coopératives de propriétaires forestiers se caractérisent ainsi par un ensemble diversifié de modèles d'affaires et de secteurs d'activités, engendrant différents niveaux de coopération possibles entre les membres. Ceux-ci sont déterminés par les besoins sous-jacents à la coopération et ne sont donc pas mutuellement exclusifs.

## Niveaux de coopération

### Coopération liée à l'information

Éducation pairs à pairs, échanges d'informations, de techniques, de conseils et d'expériences

### Coopération liée à l'équipement

Partage d'équipements pour la construction de chemins forestiers et/ou l'exploitation forestière

### Coopération liée à l'obtention de services

Accès à des services professionnels de gestion de la forêt

### Coopération liée à la commercialisation

Commercialisation collective des produits tirés des forêts individuelles

### Coopération liée à la gestion

Planification coordonnée de la gestion des forêts individuelles

Source : Kittredge (2005); Nadeau (2013)

<sup>3</sup> Nous avons été confrontés aux mêmes difficultés terminologiques que celles mentionnées par Kittredge (2005) et il s'est parfois avéré difficile de faire la distinction entre coopératives et associations. Étant donnée la nature de notre recherche, le statut des coopératives mentionnées par les auteurs n'a pas été vérifié.

Dans certains cas, on distingue les coopératives de producteurs des autres types de coopératives de propriétaires forestiers. Celles-ci réfèrent à des coopératives de propriétaires actifs dans les activités de gestion et d'exploitation de leur forêt (Hägglund, 2008; Nadeau, 2013). En tant qu'organisations productrices, ces coopératives visent à améliorer les revenus provenant des activités forestières de leurs membres à long terme. Elles leur offrent conseils et services techniques et cherchent à optimiser la production, le transport, la commercialisation et, parfois, la transformation des produits forestiers ligneux et non ligneux de leurs membres (Hägglund, 2008).

## Coopératives agricoles

Les coopératives agricoles ressemblent, dans leur fonctionnement, aux coopératives de producteurs forestiers. Cela dit, nous les présentons séparément parce que, contrairement à ces dernières, le volet forestier ne représente pas le cœur de leur mission. En effet, certaines coopératives agricoles développent un volet forestier en complément de leurs principales activités, à partir des lots boisés de leurs membres; c'est notamment le cas en Autriche où de nombreuses coopératives agricoles sont actives dans la production de biomasse énergétique d'origine ligneuse (Groot *et al.*, 2015).

### Coopératives de production de biomasse énergétique d'origine ligneuse, Autriche

L'Autriche vise à devenir autonome d'un point de vue énergétique et à réduire son empreinte carbone en n'utilisant, d'ici 2030, que des sources d'énergies renouvelables. L'adoption croissante du modèle coopératif pour la production de biomasse énergétique d'origine ligneuse s'inscrit dans cette trajectoire. Groot *et al.* (2005 : 8) les décrivent ainsi :

*Hors-saison, les agriculteurs, qui ont presque tous des forêts sur leur propriété, récoltent la biomasse ligneuse — habituellement, les résidus d'éclaircie ou les débris irrécupérables après une récolte. Ce matériel est préparé, soit en morceaux ou en copeaux de bois, et laissé à sécher jusqu'à la prochaine saison de chauffage. Lorsque la saison arrive, une chaudière produit de l'eau chaude pour l'alimentation d'un réseau de maisons et d'entreprises, et les clients/membres paient pour cette chaleur. Les systèmes de chauffage vont d'une poignée de voisins à des villages entiers. Les agriculteurs détiennent ainsi un moyen efficace d'utiliser leurs produits forestiers de faible valeur; les propriétaires de maisons et d'entreprises, membres de la coopérative, disposent d'une source non dispendieuse de chaleur provenant d'énergies renouvelables à faible empreinte carbone, et l'argent circule localement. (traduction libre)*

En effet, certaines coopératives agricoles développent un volet forestier en complément de leurs principales activités, à partir des lots boisés de leurs membres; c'est notamment le cas en Autriche où de nombreuses coopératives agricoles sont actives dans la production de biomasse énergétique d'origine ligneuse (Groot *et al.*, 2015).

Selon Nadeau (2013), certains projets voués à la production de biomasse énergétique ont également été entamés par des coopératives agricoles aux États-Unis, mais n'ont pas abouti<sup>4</sup>. Les raisons évoquées sont liées à un marché non concurrentiel - en comparaison du marché des produits agricoles - et insuffisamment développé, en plus de l'absence de bénéfices financiers durant la phase de planification de l'aménagement. Ces différents facteurs réduisent la priorité accordée par les agriculteurs à ces nouveaux développements.

Nadeau (2013) précise que la mise en place de politiques publiques et de services appuyant ces initiatives de même que le développement d'un marché sont des préalables à la mise en œuvre d'activités de production de biomasse énergétique d'origine ligneuse dans les coopératives agricoles. De plus, la volonté des membres d'étendre leurs activités au-delà des activités traditionnelles est une condition essentielle à la redéfinition de la mission de la coopérative pour l'inclusion des activités forestières.

## Coopératives forestières communautaires

Le terme « foresterie communautaire » est utilisé pour faire référence, de façon générale, aux systèmes de gestion de la forêt impliquant une forte participation locale (Molnar *et al.*, 2007).

Les coopératives forestières communautaires mentionnées dans les publications analysées sont généralement mises sur pied dans une optique d'organisation collective de l'activité forestière à l'échelle communautaire. Nous

<sup>4</sup> On peut présumer que ce modèle coopératif est présent dans d'autres pays, mais la littérature recensée n'a pas permis d'en faire davantage état.

appuyant sur le degré d'intégration des activités économiques à la coopérative, nous distinguons deux types de coopératives : les coopératives d'utilisateurs forestiers et les coopératives de foresterie communautaire.

## Coopératives d'utilisateurs forestiers

Les premières initiatives de gestion communautaire des forêts visaient à réduire la pression exercée sur les forêts et à renverser les tendances visibles de dégradation des forêts. D'importants programmes gouvernementaux visant à structurer la gestion de la forêt à l'échelle communautaire ont été mis sur pied dans plusieurs pays, tels que la Corée du Sud, l'Inde, le Népal, la Tanzanie, la Thaïlande et les Philippines (Saigal *et al.*, 2009).

La plupart de ces initiatives ne sont pas structurées sous la forme coopérative, bien qu'elles en adoptent généralement les principes. Elles sont souvent référées sous le terme de « groupes de gestion de forêts communautaires » (Nadeau, 2011). Néanmoins, certains auteurs mentionnent la présence de telles coopératives en Éthiopie, en Inde de même qu'aux Philippines et au Sénégal<sup>5</sup>.

Ainsi, les coopératives d'utilisateurs forestiers ont pour membres, au même titre que l'ensemble des groupes de gestion de forêts communautaires, les résidents des communautés locales qui utilisent les forêts communautaires ou publiques pour le bois-énergie, le bois, les produits forestiers non ligneux, la chasse, la pêche, l'écotourisme ou d'autres activités (Nadeau, 2011). Selon notre analyse, ce qui les distingue des autres coopératives forestières communautaires est l'utilisation par les membres des ressources et services de la forêt à des fins personnelles plutôt qu'à des fins d'insertion dans le marché. La plupart de ces coopératives sont engagées dans la gestion durable des forêts (Nadeau, 2011).

### Gestion communautaire des forêts

Le concept de gestion communautaire de la forêt a émergé dans les années 1970, en réponse à l'intérêt croissant pour la conservation des forêts et le bien-être des populations résidant à l'intérieur ou à proximité de forêts. Il reflète l'émergence d'une reconnaissance grandissante du rôle des communautés locales dans la gérance des ressources naturelles.

Trois éléments sont au cœur de cette approche :

- la réponse aux besoins de subsistance;
- la protection et l'utilisation optimale de l'environnement et des ressources naturelles;
- le renforcement de la capacité des groupes et des communautés à assurer leur propre développement.

Source : Saigal *et al.* (2009)

## Coopératives de foresterie communautaire

Le principe qui sous-tend les coopératives de foresterie communautaire est celui d'offrir une alternative économique aux membres d'une communauté par leur participation à une gestion forestière générant des revenus et offrant une valeur ajoutée aux matières premières qu'ils produisent (FAO, 2010; Stoian et Rodas, 2006). En ce sens, une coopérative de foresterie communautaire consiste en une entreprise collectivement détenue et gérée par une communauté locale et qui exerce généralement des fonctions à objectifs multiples, le profit ne représentant que l'un d'eux. Elle est engagée dans la production, la transformation et le commerce du bois, de produits du bois ou de produits forestiers non ligneux (Molnar *et al.*, 2007)<sup>6</sup>. Les coopératives de foresterie communautaire visent ainsi à assurer la gestion durable et collective d'un milieu forestier pour une communauté donnée tout en améliorant les

---

<sup>5</sup> Bien que nous n'ayons trouvé aucune publication portant sur les coopératives d'utilisateurs forestiers ou de foresterie communautaire dans les pays industrialisés, nous savons qu'il existe des coopératives forestières communautaires au Canada, notamment. Il est ainsi probable que de telles coopératives existent également dans d'autres pays. Néanmoins, comme il n'en est pas fait mention dans les documents analysés, il nous est impossible, dans le cadre de cette recherche, de préciser leur présence dans d'autres pays et, encore moins, de les catégoriser.

<sup>6</sup> Elle peut également participer aux marchés des services environnementaux (Molnar *et al.*, 2007), mais un tel cas n'a pas été présenté dans les documents analysés pour cette recherche.

revenus et les conditions de vie de la population impliquée par l'accès à des activités économiques diversifiées (Atmiş *et al.*, 2009; Atmiş *et al.*, 2010; Mahdavi, 2015; Sabogal et Casaza, 2010; Stoian et Rodas, 2006).

Parmi les coopératives de foresterie communautaire, certaines adoptent une structure de membership semblable à celle des coopératives de travailleurs où les membres sont alors rémunérés en fonction des heures de travail effectuées. D'autres fonctionnent davantage sur le principe des coopératives de producteurs, dans lesquelles les membres obtiennent des revenus en fonction de leur production forestière.

Dans tous les cas, le rôle de ces coopératives consiste à organiser l'exploitation forestière à l'échelle de la communauté par la participation des membres de cette communauté (Mahdavi, 2015; Stoian et Rodas, 2006). De telles coopératives ont été répertoriées dans les pays suivants : Bolivie, Brésil, Guatemala, Honduras, Iran, Népal et Pérou.

## Coopératives forestières en Turquie

Les coopératives forestières turques présentent des caractéristiques particulières. Elles sont généralement des coopératives agricoles ayant développé un volet forestier, pour lequel elles emploient leurs membres. Elles mènent leurs activités de foresterie dans les forêts de l'État situées dans les limites de leur village respectif.

Ainsi, 2 123 coopératives forestières se livrent à des activités de production et de commerce du bois dans près d'autant de villages forestiers. Leurs membres ont la priorité pour l'utilisation des produits forestiers et le travail en forêt.

Collectivement, ces coopératives fournissent de l'emploi à près de 290 000 membres, en fonction des commandes de bois provenant du gouvernement (99,9 % des forêts nationales appartiennent à l'État).

*Source : Atmiş et al. (2009); Atmiş et al. (2010)*



# DÉFIS DE LA TENURE FORESTIÈRE

La tenure forestière désigne, de façon générale, les arrangements liés à l'allocation de droits en regard de l'accès, de l'usage et de la gestion d'une propriété forestière. Étant donné la multiplicité des formes de tenure, les théoriciens la décrivent comme un « bouquet de droits », dont une partie ou l'entièreté peut être déléguée à des personnes ou groupes de personnes. La « propriété » porte sur un type particulier de tenure où l'ensemble des droits ou leur majorité est octroyé au propriétaire foncier (FAO, 2011). On distingue, en théorie, trois régimes de propriété : public, communautaire et privé (Cronkleton et al., 2010).

D'après une évaluation des ressources forestières mondiales réalisée en 2010 par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), 80 % des forêts de la planète sont des propriétés publiques. Néanmoins, la proportion des forêts détenues ou gérées par des communautés, des particuliers ou des sociétés privées est en expansion (FAO, 2011).

En effet, les mécanismes de tenure forestière sont en transition dans de nombreux endroits du monde : décollectivisation des forêts dans les anciennes républiques soviétiques, en Chine et au Viêt Nam, formalisation des revendications des communautés indigènes et locales sur les forêts en Amérique latine, dévolution de la gouvernance forestière dans une grande partie du monde en développement et privatisation des forêts nationales en Afrique du Sud, en Australie et en Nouvelle-Zélande (FAO, 2011).

## « Bouquet de droits »

### Droits d'usage

Incluent les droits d'accéder à la forêt, d'en extraire des ressources et de l'exploiter à des fins économiques.

### Droits de contrôle

Incluent le droit de gérer la forêt et les droits d'usage exclusifs.

### Droits d'aliénation

Incluent les droits de louer, de vendre ou de transférer des droits à un tiers ou de changer l'utilisation de la propriété.

Source : Saigal et al. (2009)

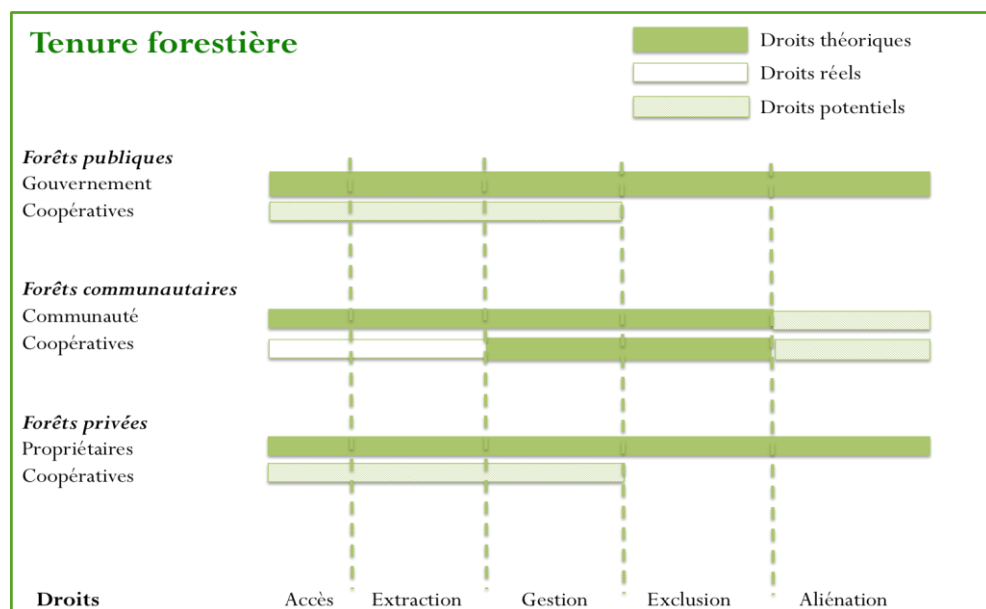
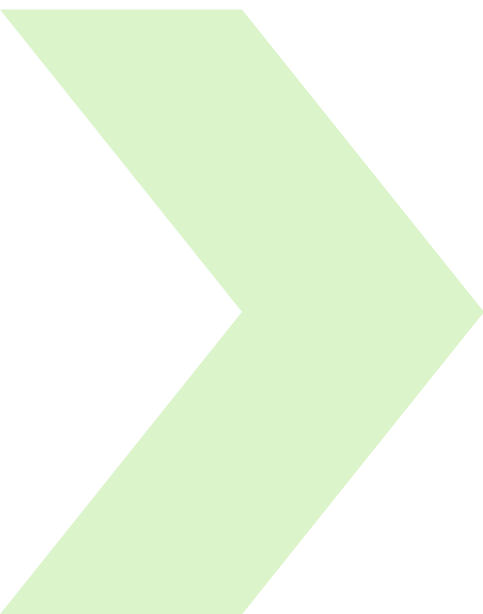
Dans leur article, Cronkleton et al. (2010) distinguent cinq droits généralement liés à la tenure forestière : le droit d'accès, le droit d'usage, le droit de gestion, le droit d'exclusion et le droit d'aliénation, eux-mêmes répartis en fonction de différents « bouquets de droits ». Chaque droit octroie des pouvoirs de choix et d'action et est défini par des règles. Certains droits, comme la gestion, l'exclusion et l'aliénation, offrent plus de pouvoir. Elles permettent, entre autres, de décider qui a accès à la ressource et de quelle façon la ressource sera récoltée (Cronkleton et al., 2012). Les systèmes de tenure communautaire reposent généralement sur des droits d'usufruit, c'est-à-dire qu'ils accordent aux populations le droit exclusif d'utiliser les forêts et leurs ressources à des fins personnelles ou commerciales, mais excluent celui de

louer, de vendre ou de céder les droits de la propriété à un tiers (FAO, 2011).

En somme, tel que le précise la FAO (2011), lorsqu'il est question de gestion des forêts, trois questions se posent : 1) Qui détient les droits de propriété?; 2) Qui détient des droits d'accès et d'usage?; et 3) Comment ces droits sont-ils appliqués?

Les coopératives forestières exercent leurs activités sur des propriétés de régimes tant publics que privés ou communautaires. De ce fait, leur approvisionnement en ressources ligneuses et non ligneuses ou leur participation à l'aménagement et la gestion des forêts sont fortement dépendants des droits qui leur sont délégués par les propriétaires fonciers, généralement sur une période prédéterminée et sous certaines conditions<sup>7</sup>. Cette situation engendre des défis importants, mettant parfois en péril la pérennité des coopératives.

<sup>7</sup> Parmi les documents analysés, aucun ne faisait mention de coopératives possédant leurs propriétés forestières.



Inspiré de Cronkleton *et al.* (2010)

## Accès aux forêts publiques

Les droits délégués aux coopératives exerçant leurs activités dans des forêts de propriété publique se limitent généralement aux droits d'accès et d'extraction, les autres droits étant réservés à l'État. Les coopératives y exécutent les travaux de plantation et d'aménagement forestier prescrits ou y récoltent les produits forestiers en fonction de conditions préétablies par le gouvernement (Atmiş *et al.*, 2009; Leclerc *et al.*, 2014).

Bien que les droits d'extraction et de gestion semblent similaires, une importante différence se situe dans le degré de pouvoir dans la prise de décision. La gestion forestière vise une multitude d'objectifs, incluant la production ligneuse et non ligneuse, la restauration des habitats fauniques, la récréation ou encore la protection des écosystèmes (Yang *et al.*, 2013). Elle inclut un ensemble de décisions et de pratiques permettant la prise de décision au-delà de la simple extraction de la ressource et, surtout, la possibilité de planifier à long terme (Cronkleton *et al.*, 2012). La limitation du droit de gestion des coopératives forestières entraîne une multitude de défis avec lesquels elles doivent conjuguer. Elles demeurent dépendantes des droits qui leur sont délégués pour s'approvisionner en ressources, voire pour fournir du travail à leurs membres (Atmiş *et al.*, 2009; Atmiş *et al.*, 2010; Leclerc *et al.*, 2014).

Les ententes liant les coopératives à l'État sont établies sous la forme de contrats de courte durée, et parfois par l'entremise d'une entreprise privée possédant des droits temporaires d'accès et d'extraction (Leclerc *et al.*, 2014). En plaçant les coopératives forestières dans une situation de sous-traitance, ces ententes temporaires entraînent une grande dépendance envers l'obtention de contrats à renouvellement incertain, car modulées par le budget forestier national. Cette sous-traitance les positionne également en situation précaire, nuisant de ce fait à leur développement : les possibilités de

### Coopérative de propriétaires forestiers Yusuhara, Japon

À Yusuhara, 1 245 ménages, soit près de la totalité des propriétaires forestiers du village, sont membres de la Yusuhara Forest Owners' Cooperative (YFOC). Le gouvernement municipal lui-même, en tant que propriétaire de forêts publiques, en est membre. En tant que partenaire reconnu par le gouvernement, YFOC est responsable de l'implantation des mesures politiques liées à la foresterie dans les forêts qu'elle gère.

Source : Ota (2006)

planification et d'investissement dans la formation et la professionnalisation de la main-d'œuvre, dans la modernisation des équipements et des infrastructures s'en trouvent grandement amputées (Chiasson et Andrew, 2013; Gingras et Carrier, 2006; Leclerc *et al.*, 2014; Ryan, 2011).

Pour les coopératives de travailleurs, cette situation engendre également d'importants défis en termes de maintien des emplois, rendant encore plus difficile le recrutement de nouveaux membres, déjà exacerbé par l'exode rural, la saisonnalité des emplois forestiers et le faible intérêt des jeunes envers des emplois dans ce secteur (Atmiş *et al.*, 2009; Atmiş *et al.*, 2010; Fabusoro *et al.*, 2014; Gingras *et al.*, 2006; Hou *et al.*, 2015; Leclerc *et al.*, 2014; Ota, 2006; Ryan, 2011; Wu *et al.*, 2013). Elle place également les coopératives dans un contexte où elles doivent constamment demeurer compétitives pour l'obtention des contrats, en dépit, parfois, des conditions salariales de leurs employés, voire de leur rentabilité financière.

Par ailleurs, au Canada par exemple, les arbres matures sont de plus en plus éloignés des centres de transformation; les coûts relatifs à la récolte dans les forêts publiques s'accroissent et diminuent d'autant la marge bénéficiaire des coopératives (Leclerc *et al.*, 2014). Finalement, la précarité des contrats et la faible quantité de travail disponible accroissent la concurrence entre les coopératives forestières d'une région (Atmiş *et al.*, 2009; Chiasson et Andrew, 2013).

## Gestion des forêts communautaires

La plupart des forêts communautaires sont, dans les faits, des concessions communautaires, c'est-à-dire qu'une portion des pouvoirs de prise de décision liés à des parcelles de forêts publiques leur est dévolue par le gouvernement. Ces droits sont généralement transférés à des organisations communautaires, des leaders locaux élus ou désignés, ou directement à des communautés (Mohammed et Inoue, 2014). Les droits d'aliénation ne leur sont toutefois pas délégués, l'objectif étant de décentraliser la gestion des forêts à l'échelle locale tout en conservant les forêts dans la sphère du bien public. Cela dit, certaines d'entre elles obtiennent leurs droits à l'issue d'un long processus politique de revendication et de reconnaissance de droits (Cronkleton *et al.*, 2010; Jones et Orr, 2006; Porro *et al.*, 2008; Stoian et Rodas, 2006). La gestion forestière communautaire requiert donc une adaptation des politiques aux situations locales.

De plus, le transfert des droits de gestion aux communautés est généralement partiel. La plupart des modèles de foresterie communautaire mènent à des arrangements de gestion conjointe entre les communautés et les gouvernements. Dans de tels cas, la communauté peut décider, par exemple, de la portion du territoire forestier réservée à la récolte, des ressources qui y seront extraites et de la façon dont cette extraction sera réalisée.

Néanmoins, l'ensemble de ces décisions doit être préalablement approuvé par le gouvernement (Cronkleton *et al.*, 2010; Jones et Orr, 2006; Molnar *et al.*, 2007; Stoian et Rodas, 2006). Afin de faciliter la gestion collective de ces concessions communautaires, certaines communautés choisissent de s'organiser sous la forme coopérative. Les coopératives oeuvrant dans les forêts communautaires sont généralement

### COATLAHL, Honduras

En 1992, le gouvernement du Honduras modifiait la législation forestière et agricole nationale de façon à éliminer les concessions industrielles. Cette modification incluait également la réduction du volume de bois annuel exempt de l'obligation de vente par enchères publiques dans les concessions communautaires. Un tel quota a eu des répercussions importantes sur le développement de certaines coopératives de foresterie communautaire, telle COATLAHL. Au-delà de 1 000 m<sup>3</sup> de volume de bois produit dans l'année, elles se voyaient contraintes de se procurer le bois de leurs membres par le biais d'enchères, limitant ainsi leur marge bénéficiaire.

Source : Molnar *et al.* (2007)

mentionnées comme étant également communautaires, c'est-à-dire qu'elles sont collectivement détenues et gérées par la communauté<sup>8</sup>.

La nécessité de produire des plans d'aménagement forestier représente un premier défi important pour ces coopératives. Elle induit d'importants besoins en termes de logistique et de compétences techniques pour la réalisation d'inventaires forestiers sur plusieurs milliers d'hectares et l'élaboration de plans (Cronkleton *et al.*, 2012). L'approbation des plans, ou l'obtention de permis de récolte dans certains cas, entraîne également des coûts importants, en plus de prendre un temps considérable (Cronkleton *et al.*, 2010; Cronkleton *et al.*, 2012; Jones et Orr, 2006; Molnar *et al.*, 2007). Les coopératives sont ainsi soumises aux décisions gouvernementales pour la réalisation d'activités forestières sur leur territoire (Cronkleton *et al.*, 2012; Jones et Orr, 2006).



Crédit photo :  
Fédération québécoise des coopératives forestières

Mentionnons également que, puisque les coopératives agissent sur des concessions communautaires, les droits qui leur sont accordés sont temporaires, bien que potentiellement renouvelables. Cette situation demeure problématique du fait des cycles de production du bois plus longs que les droits liés à la concession. Elle nécessite beaucoup d'efforts dont les communautés ne retireront pas de bénéfices si la concession n'est pas renouvelée. Elles ne peuvent qu'espérer que leur saine gestion de la forêt leur permettra d'obtenir ce renouvellement, mais cette situation réduit la possibilité, et parfois la volonté, de prendre des décisions sur le long terme (Cronkleton *et al.*, 2012; Stoian et Rodas, 2006). Les coopératives communautaires sont par ailleurs confrontées à d'importants défis liés à la protection des frontières de leur forêt. Elles font souvent face à des activités illicites (pâturage, abattage d'arbres, collecte de divers produits de la forêt) ou à des empiètements fonciers, notamment pour l'expansion de l'agriculture, sur le territoire qui leur est décerné. Puisqu'elles doivent démontrer leur conformité réglementaire afin de conserver leurs droits, le fardeau du contrôle des activités illicites leur revient souvent. Un certain nombre d'entre elles se voient ainsi dans l'obligation d'embaucher des gardes forestiers pour contrôler les limites de leur territoire forestier (Cronkleton *et al.*, 2012; Mohammed et Inoue, 2014; Molnar *et al.*, 2007; Saigal *et al.*, 2009).

Dans certains cas, et surtout lorsque les coopératives sont mises en place pour répondre à des attentes externes comme dans le cadre de programmes gouvernementaux, on assiste à un accaparement des bénéfices par les élites (Cronkleton *et al.*, 2010; Cronkleton *et al.*, 2012; Jones et Orr, 2006; Mahdavi, 2015; Mohammed et Inoue, 2014; Saigal *et al.*, 2009). Selon Mohammed et Inoue (2014), ce problème a été recensé en Afrique, en Amérique et en Asie. Les élites se trouvant souvent en position d'autorité au sein de la communauté, et conséquemment au sein de la coopérative, elles deviennent responsables du recrutement des membres et de la distribution des droits d'usage. Certains membres de la communauté, qui détenaient auparavant un accès libre aux ressources de la forêt communautaire, se voient alors limiter cet accès. Cette problématique tend à affecter davantage les personnes

---

<sup>8</sup> Encore une fois, nous nous appuyons ici sur les publications analysées. Il n'est pas exclu que d'autres types de coopératives puissent exercer des activités dans des forêts de régime communautaire, mais de tels cas n'ont pas été répertoriés.

les plus pauvres de la communauté, exacerbant de ce fait leur *précarité* (Cronkleton *et al.*, 2010; Cronkleton *et al.*, 2012).

Bon nombre de coopératives communautaires sont initialement soutenues par des programmes gouvernementaux ou des projets de développement multilatéraux. La fin de programmes ou de projets sonne souvent la fin du financement et de l'appui technique et organisationnel. Or, si le développement des compétences représente la clé du succès, l'appui au développement coopératif de la foresterie communautaire nécessite une approche personnalisée et, sur le long terme, qui va au-delà des cycles courts des projets de développement (Stoian et Rodas, 2006). En plus du développement de connaissances et de compétences techniques en foresterie, l'organisation des activités requiert d'importantes compétences en gestion collective et démocratique d'une entreprise qui, pour sa part, ne peut être effective sans une gouvernance éclairée balisée par les valeurs et principes coopératifs. Le développement de compétences collectives en gestion et gouvernance d'une coopérative requiert ainsi un effort continu de la part de ses membres.

Dans l'optique de favoriser l'autonomisation des coopératives et la durabilité des pratiques, la structuration à long terme d'un réseau d'appui pour le développement de connaissances et de compétences diverses est donc nécessaire (Mahdavi, 2015). En plus de requérir un budget initial plus élevé, notamment pour offrir de l'assistance au cours des premières années d'opération, cela implique également un degré élevé de concertation avec les communautés et les acteurs locaux, régionaux, voire nationaux (Rondon *et al.*, 2013). La participation active de la population locale dans la planification et la mise en œuvre des activités coopératives facilitent également le transfert des savoir-faire (Diniz et Fabbe-Costes, 2007; Mohammed et Inoue, 2014; Stoian et Rodas, 2006). Néanmoins, l'implication d'un trop grand nombre d'organisations externes peut représenter un facteur d'échec, étant donnée la difficulté d'aligner les objectifs de toutes ces organisations (Diniz et Fabbe-Costes, 2007). Un juste équilibre entre les acteurs et l'instauration d'un environnement externe favorable à la foresterie communautaire demeurent ainsi des enjeux importants pour le développement de ces coopératives.

## Approvisionnement dans les forêts privées

Dans les forêts privées, les propriétaires fonciers détiennent généralement tous les droits. Les coopératives forestières, pour leur part, ne détiennent que les droits qui leur sont délégués par ces propriétaires. Ceux-ci se limitent généralement aux droits d'accès et d'extraction. La plupart des coopératives opérant dans des forêts privées sont des coopératives de propriétaires forestiers, mais certaines coopératives de travailleurs y exercent également des activités.

Dans le cas des forêts privées, les principaux enjeux pour les coopératives consistent à recruter des membres et à obtenir leur consentement pour l'approvisionnement en ressources forestières ou la réalisation de travaux d'aménagement forestier. Concrètement, en plus d'être leur principale source d'approvisionnement, les membres représentent également le principal marché des coopératives de propriétaires forestiers en termes d'octroi de services. Les coopératives doivent donc leur fournir les services désirés à des prix qu'ils sont prêts à payer. La diversité des objectifs visés par les propriétaires rend cette tâche

### Coopérative forestière d'Oguni, Japon

La Coopétive forestière d'Oguni a été fondée en 1951, par 50 propriétaires forestiers pour la commercialisation du bois de cèdre, non favorable à l'époque, et la gestion efficiente de leur forêt. En 2010, 702 des 2 352 propriétaires du village, représentant environ 80 % de sa superficie forestière, étaient membres de l'OFC. La coopérative gère toujours les forêts pour le compte de ses membres (en tout ou en partie selon différents arrangements) et organise les activités forestières en ligne avec les directives gouvernementales et coopératives. À ceci s'ajoutent les fonctions suivantes : gestion des processus de subventions gouvernementales, préparation des plans de gestion pour les membres, recherches sur l'utilisation du bois de cèdre et ses impacts environnementaux, gestion écosensible des forêts et suivi de la conformité des activités de gestion de la forêt pour le maintien de la certification forestière.

Source : Fabusoro *et al.* (2014)

difficile, mais demeure néanmoins une condition de leur engagement envers la coopérative (Jakes, 2006; Nadeau, 2013).

Bon nombre des publications consultées mettent de l'avant le profil des nouveaux propriétaires forestiers comme un des défis les plus importants pour les coopératives (Ashton, 2006; Berlin et Eriksson, 2007; Diop et Fraser, 2009; Hull et Ashton, 2008; Jakes, 2006; Lazdinis *et al.*, 2005; Lidestav et Arvidsson, 2012; Nadeau, 2011; Rauch et Gronalt, 2005; Rickenbach *et al.*, 2005). Ces nouveaux propriétaires, souvent décrits comme des « néo-ruraux », se caractérisent généralement par leur manque de connaissances des forêts et de leur gestion, des exigences légales et des activités de foresterie recommandées. Ils ont généralement une expérience limitée en gestion forestière et un faible intérêt pour les activités économiques liées à l'exploitation forestière. Ils sont ainsi moins susceptibles de gérer leur forêt pour le bois et encore moins pour en tirer des revenus autonomes (Hägglund, 2008; He *et al.*, 2015; Hou *et al.*, 2015; Rauch et Gronalt, 2005; Wu *et al.*, 2013).

De fait, ces nouveaux propriétaires sont davantage susceptibles de rechercher des bénéfices non marchands et non monétaires liés à leur bien-être et à un style de vie. Les raisons pour lesquelles ils possèdent une terre forestière sont multiples : plein air, chasse, esthétisme, absorption de la pollution, biodiversité, habitat de la faune, intimité, production de bois et de bois de chauffage, culture d'autres produits forestiers (Ashton, 2006; Hull et Ashton, 2008; Jakes, 2006; Lazdinis *et al.*, 2005; Lidestav et Arvidsson, 2012; Rauch et Gronalt, 2005; Rickenbach *et al.*, 2005). Plusieurs d'entre eux ne vivent d'ailleurs pas près de leur terrain au quotidien. En Suède, Lidestav et Arvidsson (2012) observent que les résidents considèrent les bénéfices monétaires et le maintien des traditions forestières plus importants que les non-résidents. Un lien émotionnel plus faible, combiné à une baisse du prix du bois et à la hausse des coûts de gestion, entraîne parfois la conversion de ces propriétés à d'autres usages (ex. : bien immobilier); ces forêts ne sont alors plus accessibles à des fins de gestion (Blinn *et al.*, 2007; Fabusoro *et al.*, 2014; Ota, 2006).

Dans les publications portant sur les coopératives de propriétaires forestiers aux États-Unis, on ajoute à ces caractéristiques le scepticisme des nouveaux propriétaires face aux conseils et à l'éthique de la foresterie (Ashton, 2006; Diop et Fraser, 2009; Rickenbach *et al.*, 2005). Ils préfèrent alors gérer leur forêt eux-mêmes ou s'abstenir de toute activité liée à la foresterie. Pour rejoindre ces propriétaires, les coopératives doivent donc diversifier leurs services et redoubler d'efforts pour améliorer et promouvoir la durabilité de leurs pratiques.

De leur côté, les pays de l'Europe de l'Est font face à un problème bien particulier. Les droits de propriété individuels ayant été restitués, c'est toute une génération de nouveaux propriétaires qu'il faut éduquer à la gestion de la forêt et convaincre du bien-fondé de la coopération pour ce faire (Gaižutis, 2007; Hägglund, 2008; Weiss *et al.*, 2012a; Weiss *et al.*, 2012b).

Enfin, les propriétaires ne retirent que des bénéfices limités de l'activité forestière, car la foresterie joue un rôle négligeable dans l'économie de la plupart des ménages (Gaižutis, 2007; Hägglund, 2008; Lidestav et Arvidsson, 2012). Sans incitatifs financiers gouvernementaux pour la gestion des forêts individuelles (règlements, taxes, déductions fiscales, subventions, fonds

dédiés, etc.), il est souvent difficile de démarrer et d'opérer une coopérative de propriétaires forestiers (Fabusoro *et al.*, 2014; Hägglund, 2008; Nadeau, 2013; Ota, 2006).

S'ajoutent à ces défis ceux de la subdivision de grandes propriétés en plus petites propriétés, phénomène de parcellisation, et à la dissémination des aires forestières à l'échelle d'un territoire, référée sous le terme général de

## Éducation forestière

La foresterie ne requiert que peu de contacts entre les coopératives et les propriétaires-membres. Certaines coopératives adaptent ainsi leur offre de services pour y inclure des services éducatifs, considérant que l'éducation forestière est souvent le premier pas vers une gestion active de la forêt. Elles utilisent des méthodes variées - ateliers de travail, journées terrain, publications, etc. - pour les éduquer sur des sujets tout aussi variés, allant de la sylviculture à la commercialisation, en passant par la restauration écologique et les méthodes de récoltes écosensibles visant, entre autres, la conservation d'habitats fauniques, etc.

Source : Jakes (2006)

fragmentation (Blinn *et al.*, 2007; Gaižutis, 2007; Hägglund, 2008; Lazdinis *et al.*, 2005; Nadeau, 2013; Rickenbach *et al.*, 2005; Weiss *et al.*, 2012b).

La parcellisation décuple, dans les faits, les défis déjà soulignés. D'abord, parce que cette parcellisation multiplie le nombre de petits propriétaires privés (Gaižutis, 2007; Hägglund, 2008). Les très petits propriétaires sont généralement peu ou pas intéressés à adhérer à la coopérative, entre autres raisons parce qu'ils ont généralement peu besoin de services (Jakes, 2006; Ota, 2006). Weiss *et al.* (2012b) observent d'ailleurs que les grands propriétaires terriens ont davantage tendance à s'organiser que les petits propriétaires. Certains auteurs observent que les coopératives représentant des propriétaires avec de plus grandes superficies forestières sont plus efficaces, plus rentables et plus stables (da Silveira Carvalho et de Oliveira, 2010; Weiss *et al.*, 2012b). Ce constat s'explique notamment du fait que de plus grandes superficies forestières permettent la génération de fonds plus importants pour une infrastructure de travail plus forte et sécurise davantage l'approvisionnement en ressources. Elles permettent également, par le biais d'une meilleure distribution des prélèvements, une exploitation de plus faible intensité pour des volumes constants, suffisants pour attirer les acheteurs (Groot *et al.*, 2015). De telles conditions sont plus difficiles à atteindre avec des parcelles forestières de plus petites superficies, car celles nécessitent un nombre important de propriétaires-membres sur un même territoire.

Si on combine la parcellisation à la fragmentation des aires forestières, on obtient des coûts de gestion et de planification élevés pour des quantités produites relativement limitées. Les efforts en termes d'offre de services croissent proportionnellement avec la réduction de la superficie forestière, alors que les quantités produites demeurent petites (Rauch et Gronalt, 2005). Les économies d'échelle sont érodées, ce qui limite les options de gestion pour les propriétaires, change les aspects opérationnels des pratiques forestières et menace la productivité à long terme des terres forestières (Elyakime et Cabanettes, 2009; Hägglund, 2008; Jakes, 2006; Rickenbach *et al.*, 2005; Weiss *et al.*, 2012b). La gestion durable des forêts nécessite une gestion intégrée du territoire forestier, rendue plus difficile par un plus grand nombre de propriétaires (Jakes, 2006; Wu *et al.*, 2013). La décision de certains propriétaires de ne pas adhérer à la coopérative ne fait qu'accentuer le phénomène de fragmentation des aires forestières.



# Reconnaissance légale, politique et sociale

La reconnaissance à la fois légale, politique et sociale des coopératives forestières sous-tend les différents enjeux mentionnés précédemment. Reconnaître les coopératives forestières, c'est reconnaître qu'elles représentent des acteurs importants d'un développement socioéconomique ancré dans les communautés et qu'elles contribuent effectivement à l'établissement de relations harmonieuses entre les sociétés et l'environnement forestier. Cette reconnaissance est toutefois conditionnelle à la prise en compte du double volet association-entreprise qui les caractérise.



Crédit photo :  
Fédération québécoise des coopératives forestières

En effet, cantonnées dans leur rôle associatif, les coopératives perdent de leur pouvoir d'action collectif sur le plan économique et négligent le développement de marchés essentiels à leur autonomie financière. Une faible rentabilité et des compétences managériales peu développées deviennent sources d'une situation précaire et d'une faible reconnaissance de la part des acteurs de l'industrie forestière (Molnar *et al.*, 2007). D'un autre côté, la mise en exergue de leur volet entrepreneurial peut engendrer des défis importants. À l'interne, le désajustement entre les objectifs des membres et ceux de la coopérative peut devenir un facteur de désengagement, voire de méfiance, de la part des membres (Lidestav et Arvidsson, 2012). À l'externe, la prédominance du volet entrepreneurial peut réduire la reconnaissance des coopératives en tant qu'acteur social

important dans le maintien de la vitalité des régions forestières.

Lorsqu'elles sont comprises en tant qu'entreprises détenues collectivement et gérées démocratiquement par une association de personnes, les coopératives forestières ne représentent plus simplement des outils de développement local ou des agents économiques. Elles sont alors reconnues comme des acteurs de développement socioéconomique importants qui, par leur ancrage dans les communautés et leur proximité des forêts desquelles dépendent leurs activités économiques, contribuent à l'harmonisation des relations entre les sociétés et leur environnement.

Or, la reconnaissance des coopératives forestières en tant qu'acteurs de la gestion durable des forêts nécessite d'abord la présence d'un cadre légal adapté. Dans certains pays, les coopératives forestières sont confrontées à une réglementation insuffisante ou tardive qui nuit à leur développement et à leur fonctionnement (Hägglund, 2008; Weiss *et al.*, 2012b). Dans les autres, la loi ne couvre généralement pas les particularités liées aux coopératives forestières (Hägglund, 2008; Hou *et al.*, 2015; Ryan, 2011). Elles sont alors régies par les lois sur les coopératives, tout en demeurant soumises aux lois et politiques entourant les secteurs de la forêt auxquels s'ajoutent parfois des cadres légaux supplémentaires (Atmiş *et al.*, 2010; Cronkleton *et al.*, 2010; Ryan, 2011). Dans certains états des États-Unis, Jakes (2006) observe que la complexité ou l'inadéquation des lois sur les coopératives encouragent

certaines individus à adopter d'autres modèles d'entreprises. Selon les publications analysées, l'Allemagne et le Japon constituent des exemples où des lois spécifiques aux coopératives forestières ont été adoptées (Hägglund, 2008; Ota, 2009).

La réussite et la pérennité des coopératives passent également par une reconnaissance politique de leur contribution à la gestion durable des forêts et la mise en place de mécanismes institutionnels adaptés. Sans incitatifs financiers gouvernementaux, il est souvent difficile de démarrer et d'opérer une coopérative forestière (Cronkleton *et al.*, 2010; Cronkleton *et al.*, 2012; Fabusoro *et al.*, 2014; Hägglund, 2008; Jones et Orr, 2006; Molnar *et al.*, 2007; Nadeau, 2013; Ota, 2006). Il en est de même en l'absence d'un environnement externe favorisant la coopération forestière : cadre normatif clair, système d'éducation, de formation et de services-conseils en foresterie coopérative, structure d'appui flexible et adaptable aux besoins locaux, système bureaucratique adapté (Atmiş *et al.*, 2010; Cronkleton *et al.*, 2010; Cronkleton *et al.*, 2012; Hou *et al.*, 2015; Weiss *et al.*, 2012b; Wu *et al.*, 2013). Enfin, les réductions des budgets forestiers nationaux entraînent des défis supplémentaires pour les coopératives forestières : coupures des subventions accordées aux propriétaires de forêts privées pour les travaux sylvicoles, marché important pour les coopératives (Leclerc *et al.*, 2014; Ota, 2006) et suppressions de postes dans les agences gouvernementales engendrant une réduction des services et un allongement du temps d'attente pour l'obtention de permis et l'approbation des plans d'aménagement dans les forêts communautaires (Jones et Orr, 2006).

Bien qu'elles ne puissent tout régler à elles seules, certaines mesures gouvernementales facilitent néanmoins le travail des coopératives forestières. En Turquie, par exemple, le code forestier précise que les commandes de bois émanant du gouvernement ne sont pas soumises à des appels d'offres, mais passées directement à la coopérative forestière la plus près. Les coopératives peuvent ainsi fournir de l'emploi à leurs membres pour la réalisation des travaux (Atmiş *et al.*, 2010). Au Japon, les coopératives forestières sont les agents désignés par le gouvernement pour l'octroi de subventions de gestion forestière sur les terres privées de leurs membres. Ces subventions gouvernementales couvrent les coûts de maintenance de la forêt et maintiennent l'engagement des propriétaires envers l'action commune (Fabusoro *et al.*, 2014; Ota, 2009). Dans certains états des États-Unis, le gouvernement offre des subventions gouvernementales pour la réalisation de plans d'aménagement des forêts privées (Nadeau, 2013). En Allemagne, les coopératives peuvent obtenir les services d'un employé forestier de l'État pour gérer l'organisation ou recevoir des subventions publiques directes (Hägglund, 2008<sup>9</sup>).

Enfin, la reconnaissance des coopératives forestières requiert la confiance de la part des membres, des citoyens et des autres acteurs de l'industrie forestière et de l'environnement. Dans les anciens pays socialistes, un grand nombre de propriétaires forestiers résistent à l'idée de gérer leur forêt respective de façon coopérative en raison du communisme passé. Ils expriment la crainte de perdre le contrôle, voire leurs droits, sur leur propriété (Hägglund, 2008; Weiss *et al.*, 2012a; Weiss *et al.*, 2012b). Ce sentiment est d'ailleurs partagé par des propriétaires forestiers des États-Unis, mais davantage pour des raisons liées à leur méfiance envers le secteur forestier et les nombreux échecs qui ont ponctué l'histoire du modèle coopératif dans la foresterie américaine (Groot *et al.*, 2015). Cette série de déroutes rend les institutions financières également craintives envers les nouvelles coopératives, qui sont réticentes à y investir (Hull et Ashton, 2008; Jakes,

### Coopérative de propriétaires forestiers Yushara, Japon

Au Japon, la plupart des coopératives de propriétaires forestiers mènent leurs activités avec l'appui financier du gouvernement. Pendant plusieurs années, les principales activités de la Coopérative de propriétaires forestiers Yushara, subventionnées par les gouvernements national et municipal, se concentraient sur la sylviculture et la construction de chemins forestiers. Plus récemment s'y est ajoutée l'éclaircie commerciale, également subventionnée. Cette nouvelle activité a favorisé la création de nouveaux emplois forestiers. La coopérative vend le bois transformé sur les marchés, générant ainsi une autre source de revenus.

Source : Ota (2006)

<sup>9</sup> L'auteur précise, par ailleurs, que cette mesure se trouvait menacée, à l'époque de sa publication en 2008, par les réductions du budget forestier national et le manque de personnel que risquait d'occasionner la réorganisation de l'administration nationale des forêts.

2006; Kittredge, 2005). Il en est de même en Iran, où les banques privilégient les grandes entreprises et les commerces au détriment des coopératives forestières (Mahdavi, 2015).

En Chine, le développement plutôt récent des coopératives forestières entraîne une méconnaissance des droits et responsabilités liés à l'engagement envers une coopérative et de leur fonction, multipliant ainsi la difficulté de recrutement de nouveaux membres (Hou *et al.*, 2015; Wu *et al.*, 2013; Yang *et al.*, 2013). Le peu de formations disponibles en foresterie à l'échelle nationale réduit également la possibilité de former et d'avoir accès à de la main-d'œuvre qualifiée (Wu *et al.*, 2013).

La difficulté de recrutement n'est pas non plus étrangère aux coopératives d'autres pays. L'exode rural, le désintérêt des jeunes pour les emplois dans le secteur forestier, le vieillissement des ménages, des propriétaires et des travailleurs, de même que l'absence de valorisation du travail forestier ou la perception négative de la population concernant l'avenir de l'industrie forestière sont autant de facteurs contribuant négativement au recrutement de travailleurs dans les coopératives forestières (Fabusoro *et al.*, 2014; Leclerc *et al.*, 2014; Ryan, 2011; Ota, 2006). Il est encore plus difficile de trouver des forestiers qui ont des connaissances dans le modèle coopératif (Leclerc *et al.*, 2014; Nadeau, 2013).

En somme, la reconnaissance des coopératives forestières sous-entend qu'elles sont reconnues en tant qu'acteurs importants du secteur forestier et du développement de leur communauté et qu'elles contribuent à gérer la forêt de façon durable en respectant à la fois les intérêts à long terme de leurs membres et ceux des différentes parties prenantes. Cette reconnaissance justifie la mise en place d'un environnement externe favorable au développement coopératif de la foresterie, jumelant une juste combinaison de politiques publiques, de mesures gouvernementales et d'accès à des services continus d'appui aux coopératives forestières. Enfin, elle requiert l'éducation forestière et coopérative du grand public, des membres et des différents partenaires.

« Dans la mesure où les coopératives forestières se donnent pour mission de s'enraciner dans leur milieu afin d'y favoriser le développement socioéconomique et la création d'emplois, elles participent inévitablement, aux côtés de plusieurs autres acteurs locaux, à la construction d'une communauté [...]. Ainsi, la coopérative est amenée, en tant qu'acteur du développement local et régional, à interagir avec les autres acteurs du développement, comme les autorités publiques locales, la grande entreprise forestière, les institutions financières et les PME forestières, mais aussi avec les autres acteurs qui participent à l'édification de la collectivité, comme les associations communautaires, la commission scolaire et la population locale, etc. »

*Extrait tiré de Gingras et al. (2006 : 219)*



# ENJEUX TRANSVERSAUX

Qu'elles soient constituées de travailleurs, de propriétaires forestiers ou de membres d'une communauté, les coopératives demeurent confrontées à des défis similaires liés à l'accès au capital et à la gouvernance. Par leur nature, les coopératives sont dépendantes du capital fourni par leurs membres et des résultats de leurs activités économiques. Certaines d'entre elles tentent de diversifier les types de parts offertes à leurs membres, mais cette mesure est généralement insuffisante (Nadeau, 2013). Des coopératives de travailleurs dépendent même de marges de crédit personnelles de leurs membres pour assurer leur fonds d'exploitation (Leclerc *et al.*, 2014). Puisqu'elles sont généralement créées à l'échelle locale, voire régionale, avec quelques membres, elles éprouvent de la difficulté à mobiliser du financement et à obtenir des prêts, notamment dans les régions aux prises avec des problèmes de pauvreté (Atmiş *et al.*, 2010).

Le défi de l'accès au crédit est également vécu par tous les types de coopératives. Les coopératives de foresterie communautaire arrivent difficilement à obtenir du crédit, car elles ne détiennent pas les droits de propriété des forêts où elles exercent leurs activités. La propriété ne peut donc être hypothéquée. Certaines banques nationales et locales acceptent le bois en garantie pour l'obtention de prêts, mais à des taux d'intérêt peu attractifs (Stoian et Rodas, 2006). Leur manque d'accès au crédit peut limiter leur possibilité de « sécuriser » l'achat des produits récoltés par leurs membres, notamment face à des acteurs importants qui tentent d'affaiblir les coopératives en approchant directement les membres. Le préachat des produits récoltés par les membres pourrait réduire la concurrence à laquelle les soumettent les grandes entreprises exportatrices, mais elles doivent, pour ce faire, avoir accès à un capital d'exploitation suffisant (Diniz et Fabbe-Costes, 2007). Lorsqu'elles peuvent se tourner vers du financement externe, elles sont confrontées à des critères de qualification qui ne correspondent pas toujours à leur réalité (Cronkleton *et al.*, 2010; Cronkleton *et al.*, 2012). Les coopératives de travailleurs, de même que les coopératives de propriétaires forestiers, se trouvent dans une situation similaire : les unes et les autres ne possèdent pas, à proprement parler, de biens fonciers. Dans certains cas, la précarité financière de leurs membres les amène à se partager la totalité des revenus de la coopérative, réduisant de ce fait leur capital d'exploitation (Atmiş *et al.*, 2010).

Si la coopérative aspire à s'inscrire dans le marché des produits forestiers à valeur ajoutée, les coûts de démarrage peuvent devenir rapidement très élevés et accroître la pression sur les membres au cours des premières années d'opération (Blinn *et al.*, 2007). Dans certains cas, cela peut représenter une raison suffisante pour adopter une autre structure d'entreprise (Jakes, 2006).

L'accès au capital dépendant des membres, l'un des premiers défis à relever est souvent celui de recruter un nombre suffisant de membres pour obtenir le capital de départ requis. Pour cette raison, le focus des coopératives est généralement centré sur les besoins et attentes des membres. La coopérative s'organise en fonction de ceux-ci et est donc centrée sur l'interne. Or, pour être viable, il faut également considérer les besoins et attentes des clients lorsque la coopérative entend vendre des produits du bois (Jakes, 2006). Le défi de l'équilibre association-entreprise pèse alors grandement sur la capacité des coopératives à se pérenniser. Par ailleurs, la forte concurrence mondiale oblige parfois les producteurs domestiques à accepter les prix fixés à l'international (Ota, 2006).

Les coopératives dépendent également, surtout au début de leurs opérations, des compétences fournies par leurs membres (Blinn *et al.*, 2007). Dans bien des cas, ceux-ci ne disposent pas de connaissances spécialisées en gestion, en préparation de plan d'affaires, en recherche de financement, etc. (Chiasson et Andrew, 2013). En Europe de l'Est, par exemple, les personnes manquent d'expérience en termes d'organisation et de travail collectif au sein d'un groupe d'intérêt (Weiss *et al.*, 2012a). Cette réalité entraîne des conséquences également sur la gouvernance des coopératives. En effet, dans les coopératives, les instances décisionnelles sont légitimées par

les membres. Elles ont pour principales tâches de gérer, d'orienter et de structurer les activités en plus de formuler les objectifs à atteindre. Elles doivent, pour ce faire, mobiliser les forces vives de la coopérative (Gingras *et al.*, 2006).

Plusieurs auteurs notent que, bien que les individus qui démarrent l'organisation font généralement preuve de vision et d'énergie et représentent ainsi des bons leaders pour la phase de démarrage, ils n'ont pas nécessairement l'expérience pratique nécessaire pour tenir la comptabilité, gérer les ressources humaines, la commercialisation, etc. (Blinn *et al.*, 2007; Mesquita *et al.*, 2010; Toulouse, 2011; Weiss *et al.*, 2012*b*). Il faut ainsi assurer la transition d'un conseil d'administration porteur du projet coopératif à celui d'un conseil d'administration gestionnaire, apte à pérenniser ce projet. Cette transition doit être effectuée de façon efficace et graduelle, car chaque changement peut entraîner un développement discontinu de la coopérative et le ralentissement des projets (Atmiş *et al.*, 2010; Molnar *et al.*, 2007). Bien que peu mentionné par les auteurs, l'accès des femmes à des postes de direction ou leur implication au sein des conseils d'administration figurent parmi les défis à relever par les coopératives. Il en est de même pour les populations défavorisées ou marginalisées, dont l'inclusion socioéconomique peut être favorisée par les coopératives.

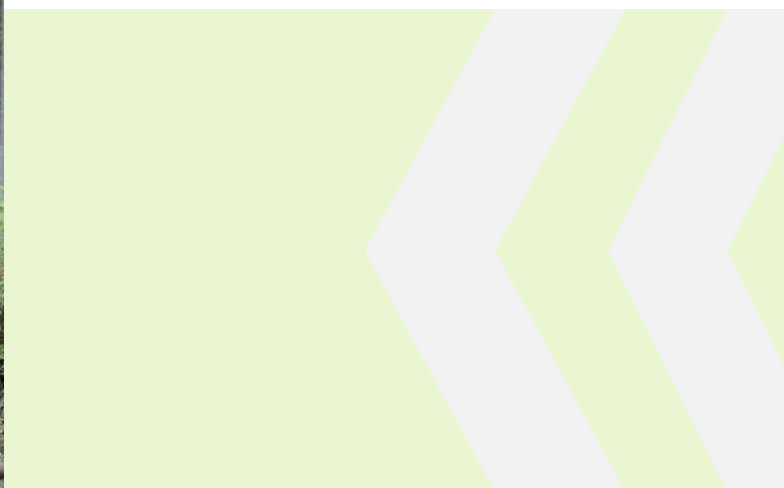
Avec le temps, il faut également envisager le renouvellement du leadership et s'assurer d'éduquer les nouveaux membres au sujet de la coopérative et de ses exigences pour permettre le maintien d'un conseil d'administration éclairé (Leclerc *et al.*, 2014). Cela nécessite de consacrer temps et énergie à des programmes de formation qui permettent l'actualisation des compétences et, surtout, l'amélioration des connaissances du fonctionnement de leur coopérative, des différents postes et des rôles à jouer (Gingras *et al.*, 2006).

Des espaces d'interactions entre les membres et des rencontres régulières entre les membres et les administrateurs facilitent le renouvellement du leadership et, selon Gingras *et al.* (2006), accroissent les capacités d'innovation des coopératives. La présence d'interactions entre les membres et la coopérative renforcent également le sentiment d'appartenance et de solidarité envers la coopérative, condition de l'engagement des membres (Lidestav et Arvidsson, 2012). Elles permettent de maintenir un équilibre entre les objectifs des membres et ceux de la coopérative.

Enfin, la gouvernance des coopératives dépend de la compréhension et de l'application des principes de la coopération par les membres et les administrateurs. De façon générale, la gouvernance demeure un défi majeur pour l'ensemble des coopératives forestières, car elle exige une prise de décision teintée des valeurs coopératives que sont la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité.



Crédit photo :  
Fédération québécoise des coopératives forestières



# STRATÉGIES

L'intégration dans la chaîne de valeur, la diversification des activités, des produits et des services offerts, ou la spécialisation et la mise en réseau avec des partenaires privés, publics ou coopératifs constituent les principales stratégies adoptées par les coopératives forestières pour assurer leur développement et faire face aux défis rencontrés. Ces stratégies sont abordées ici de façon sommaire - car la diversité des pratiques adoptées par les coopératives forestières n'a d'égale que la diversité de leurs modèles - et séparée, à des fins pratiques. Il faut toutefois noter que la plupart des publications analysées présentent des coopératives ayant opté pour un amalgame de ces stratégies.

## Intégration « dans » la chaîne de valeur

La chaîne de valeur forestière inclut l'ensemble des opérations, de l'aménagement forestier (voirie forestière, plantation et travaux sylvicoles) jusqu'à la distribution au consommateur final, en passant par la récolte, la centralisation et le triage, la transformation et la mise en marché (Hull et Ashton, 2008). Les coopératives forestières sont présentes dans l'entièreté de cette chaîne de valeur, bien que la majorité se situe dans l'aménagement forestier, la récolte et la commercialisation du bois rond et de produits forestiers non ligneux.

Différentes raisons amènent les coopératives forestières à intégrer verticalement la chaîne de valeur. Cette intégration requiert de la main-d'œuvre expérimentée et des infrastructures appropriées, ce qui nécessite parfois des investissements importants et en complexifie la gestion en plus de nécessiter le développement d'un nouveau marché (Diniz et Fabbe-Costes, 2007; Hull et Ashton, 2008; Jakes, 2006; Jones et Orr, 2006; Nadeau, 2013). Les coopératives doivent ainsi s'assurer d'une organisation interne structurée et professionnelle et de l'engagement de leurs membres avant de procéder (Ota, 2006). L'intégration verticale nécessite, par ailleurs, des compétences techniques nouvelles ou l'accès à des technologies spécialisées (Chiasson et Andrew, 2013; Stoian et Rodas, 2006). Dans certains cas, les coopératives offrent ou soutiennent financièrement la formation de leurs membres afin qu'ils puissent développer ces compétences (Stoian et Rodas, 2006). Certaines coopératives tirent également profit d'expertises externes pour les aider à développer leur propre expertise plutôt que de leur demander des projets « clés en main » (Toulouse, 2011).

### Norra Skogsägarna, Suède

Fondée en 1933, la Coopérative de propriétaires forestiers Norra Skogsägarna compte actuellement plus de 16 000 membres, détenant près de 50 % des propriétés forestières privées de sa région. Opérant traditionnellement dans la vente du bois, elle détient aujourd'hui quatre usines de transformation du bois et trois grands magasins spécialisés en matériel de construction, embauchant ainsi près de 400 personnes.

Source : Berlin et Erikson (2007); Lidestav et Arvidsson (2012)

Cela dit, nous établissons une distinction entre l'intégration *de la chaîne de valeur*, par l'ajout de sphères d'activités en amont ou en aval aux activités de la coopérative, à celle d'intégration *dans la chaîne de valeur*. En effet, cette dernière passe par la consolidation de la position détenue par la coopérative au sein de celle-ci. Plus que de simples fournisseurs ou sous-traitants, les coopératives forestières deviennent des partenaires à part entière au sein d'une chaîne de valeur fondée sur la réponse à des besoins divers, tant en termes de marchés que de gestion à long terme de la forêt. Elles parviennent alors à mobiliser l'ensemble de leurs compétences internes pour y répondre de façon durable, par le biais de relations solides avec les autres acteurs du secteur forestier et de leur milieu. Cette intégration est, en un sens, liée à la question de la reconnaissance des coopératives forestières et à leur capacité à se démarquer par leur valeur ajoutée.

Le concept de chaîne de valeur est en effet fondé sur celui de valeur ajoutée, constituée par la contribution humaine à un produit, quel qu'il soit (Gingras et Carrier, 2006). Bien que la valeur ajoutée représente un concept généralement limité à la sphère économique, nous proposons qu'elle puisse également être envisagée du point de

vue de la valeur ajoutée pour la société. Sous cet angle, le travail effectué en forêt, permettant d'optimiser sa productivité à long terme et de maintenir l'approvisionnement de la population en produits et services essentiels ou de générer des revenus nécessaires à leur subsistance, pourrait représenter des éléments de valeur ajoutée s'il est effectué dans le respect de l'écosystème forestier et des populations.

L'intégration dans la chaîne de valeur ne relève donc pas exclusivement de l'acquisition d'infrastructures de transformation. Elle relève aussi de l'extension des services forestiers comme le boisement, la régénération naturelle et l'entretien des forêts (Atmiş *et al.*, 2010) ou de la consolidation des pratiques ou activités en lien avec l'opération de pépinières, la plantation, les services d'aménagement forestier ou de voirie forestière, etc. (Mesquita *et al.*, 2010). L'élaboration de lignes directrices communes pour la récolte durable ou de méthodes d'évaluation des impacts environnementaux des opérations forestières permet également de s'enraciner davantage dans les opérations premières de la chaîne de valeur et d'agir à l'échelle locale pour une gestion durable des forêts (Nesheim et Stølen, 2012; Stoian et Rodas, 2006; Sugiura *et al.*, 2012). Il est aussi proposé de référer aux savoirs ancestraux et aux capacités existantes des communautés rurales pour valoriser les pratiques de foresterie (Porro *et al.*, 2008).

## Cooperativa Agroforestal Villa Santa Los Trozos, Honduras

Fondée en 1974, la Cooperativa Agroforestal Villa Santa Los Trozos compte, en 2006, près de 250 membres provenant de plusieurs villages. La coopérative gère près de 10 000 hectares de forêt nationale sur lesquels elle dispose des droits d'usufruit. Elle y exerce des activités traditionnelles de récolte de résine.

Au fil du temps, les parcelles vouées à l'extraction de résine ont été reconnues, par la communauté, comme des propriétés privées; elles sont achetées et vendues par le biais de la coopérative. Dans les faits, les récolteurs de résine (resineros) détiennent les droits d'usufruit liés à leur parcelle.

En 1992, la coopérative a reçu les droits exclusifs de récolte de bois dans la forêt. L'intégration de ces activités ne s'est pas faite sans heurts. La forêt est remplie d'arbres ayant été entaillés plusieurs fois, ce qui réduit leur valeur. Inversement, la coupe de bois réduit les arbres disponibles à la récolte de résine. Néanmoins, les membres en sont venus à une entente. Si la coopérative prévoit récolter sur la parcelle d'un resinero, celui-ci est payé en fonction des mètres cubes de bois prélevés. Les membres de la coopérative ont collectivement choisi de redistribuer les bénéfices non pas à l'ensemble des membres de la coopérative, mais en tant que compensation monétaire pour les pertes potentielles de ceux qui acceptent de faire des sacrifices.

Source : Jones et Orr (2006)

## Diversification

Certaines coopératives choisissent également, souvent pour des raisons de pérennité financière ou de maintien des emplois, de se diversifier. Il s'agit essentiellement de diversifier la structure du membership, la clientèle visée ou les produits et services offerts afin de varier les sources de revenus en plus de répondre aux nouvelles attentes liées à la conservation des forêts.

La diversification de la structure du membership vise à ajouter des catégories de membres de façon à accroître, bien sûr, le membership, mais également à s'enraciner davantage au niveau local. Dans le cas des coopératives de propriétaires forestiers, par exemple, cette ouverture du membership peut inclure des résidents de la communauté qui ne possèdent pas de terres forestières, mais qui valorisent leur gestion durable. Il pourrait également s'agir d'entreprises ou d'organisations locales qui appuient la mission de la coopérative, ou encore de consommateurs de produits du bois, tels que des entrepreneurs de la construction (Blinn *et al.*, 2007). Tel que mentionné plus haut dans le texte, certaines municipalités sont membres de coopératives de propriétaires forestiers au Japon. Ce dernier exemple permet également de diversifier les provenances des ressources forestières et de consolider l'emploi de travailleurs forestiers par l'accès à de plus grandes superficies forestières pour les services de récolte de bois et de travaux sylvicoles (Ota, 2006).

D'autres coopératives choisissent de diversifier leur offre de services pour rejoindre de nouvelles clientèles ou consolider leurs activités. La coopérative de foresterie communautaire Cooperativa Carmelita R.L, située au Guatemala, a choisi d'offrir des services de transformation du bois aux concessions communautaires environnantes, de façon à optimiser l'utilisation de sa scierie sur toute l'année (Stoian et Rodas, 2006). L'offre de services recensée dans la littérature analysée inclut un large éventail d'activités visant à faciliter la gestion durable des forêts par le biais de nouveaux services. Les coopératives offrent ainsi des services d'orientation juridique et fiscale, des services d'éducation sur les pratiques forestières écosensibles, ou encore l'accès à une certification collective, à des services d'approvisionnement en matériel et équipements forestiers, l'appui à la préparation de plans d'aménagement forestier, voire des services professionnels de gestion et de cartographie des forêts de leurs membres (Ashton, 2006; Fabusoro *et al.*, 2014; Hägglund, 2008; Hull et Ashton, 2008; Jakes, 2006; Lazdinis *et al.*, 2005; Lidestav et Arvidsson, 2012; Nadeau, 2013; Ota, 2009; Rauch et Gronalt, 2005; Rickenbach *et al.*, 2005; Weiss *et al.*, 2012a; Weiss *et al.*, 2012b; Yang *et al.*, 2013). Enfin, certaines coopératives forestières opèrent également des boutiques souvenirs ou d'artisanat, de même que des activités commerciales permettant d'approvisionner la population locale en produits de consommation ou de matériel et équipements forestiers (Atmiş *et al.*, 2010; Jones et Orr, 2006; Ota, 2009).

Nadeau (2011) suggère également que certains propriétaires forestiers pourraient être intéressés par des services de séquestration du carbone plutôt que par des activités liées à l'exploitation de leur forêt. Il en est de même pour les coopératives communautaires qui pourraient y trouver une source de revenus supplémentaires. Les paiements pour services environnementaux représentent néanmoins une voie peu exploitée à ce jour par les coopératives forestières. Suivant les récents développements du secteur forestier, les coopératives forestières tendent à intégrer de plus en plus des pratiques de gestion multiresources et/ou multifonctionnelle des forêts.

La gestion multiresources appelle à l'exploitation de divers produits forestiers ligneux et non ligneux, biomasse énergétique, etc., et à l'optimisation de l'utilisation des produits forestiers (Chiasson et Andrew, 2013; FAO, 2010; Gingras et Carrier, 2006; Groot *et al.*, 2015; Hägglund, 2008; Toulouse, 2011). Elle nécessite cependant la modernisation des infrastructures et de nouvelles connaissances technologiques, ce qui peut nécessiter un capital d'investissement important et le recours à des expertises externes (Atmiş *et al.*, 2010; Chiasson et Andrew, 2013; Cirjevskis et Grasmann, 2014; Toulouse, 2011).



La gestion multifonctionnelle, pour sa part, consiste à planifier l'aménagement forestier de façon à assurer à la fois la production forestière, la conservation, la récréation, etc. De façon générale, les gestions multiressources et multifonctionnelle se combinent sous le concept plus général de gestion multiusage de la forêt (*multiple-use forest management*). Selon les points de vue, ce type de gestion peut s'effectuer par : 1) l'usage continu et concurrent de plusieurs ressources et usages au sein d'une aire forestière; 2) l'alternance ou la rotation de l'utilisation de ressources ou de combinaisons de ressources dans une aire forestière; ou 3) la séparation géographique des usages ou des combinaisons d'usages au travers une mosaïque de parcelles forestières (Sabogal *et al.*, 2013).

La définition de Sabogal *et al.* (2013 : 2) décrit bien cette gestion multiusage : « la gestion délibérée d'une aire forestière spécifique sur une période de temps donnée pour l'obtention de biens et services variés ». Comprise dans une optique de maintien de la productivité forestière et de l'intégrité de l'écosystème forestier, elle suppose la combinaison de plusieurs objectifs simultanés, liés à la gestion d'une aire forestière, tels que la récolte de produits forestiers, la conservation d'habitats fauniques, la préservation des paysages, la récréation ou encore la protection contre les inondations et l'érosion, etc.

Bien que moins nombreuses, certaines coopératives forestières ont intégré la gestion multifonctionnelle dans leurs objectifs et activités. Le zonage multifonction répond, pour certaines, à ces objectifs : zones dédiées à la conservation, à la plantation, à la récolte de produits ligneux ou non ligneux, à l'agriculture, etc. (He *et al.*, 2015; Stoian et Rodas, 2006). Certaines coopératives explorent également l'écotourisme et la gestion de terrains de campings ou autres installations liées au tourisme rural ou encore, gèrent des activités liées à la pêche, à la chasse, etc. (Gingras et Carrier, 2006; Hägglund, 2008; Molnar *et al.*, 2007; Ota, 2009; Stoian et Rodas, 2006; Weiss *et al.*, 2012a). En 2011, grâce aux profits réalisés et aux subventions gouvernementales obtenues, Xinsheng Bamboo Cooperative, en Chine, a pu mettre en place des sites forestiers de démonstration scientifique et technique, utiles à des fins de recherche et de formation (Hou *et al.*, 2015).

Il n'est pas aisé de gérer les forêts de façon à ce que les groupes d'utilisateurs, les divers groupes d'intérêt et les institutions forestières s'entendent sur les objectifs et les façons de faire. L'obtention d'un consensus nécessite un ensemble d'objectifs communs et de responsabilités partagées (Carvalho-Ribeiro *et al.*, 2010). Puisqu'elles sont ancrées dans leur communauté et qu'elles fonctionnent sur la base de prises de décision démocratiques, les coopératives forestières détiennent un avantage pour s'inscrire dans la gestion multiusage des forêts. Néanmoins, elles doivent, pour ce faire, être effectivement participatives, démocratiques, et surtout bien organisées (Atmiş *et al.*, 2009). Cette diversification requiert également une reconnaissance de la multifonctionnalité des forêts, multifonctionnalité parfois niée au profit d'une production traditionnelle de produits ligneux (FAO, 2010; Porro *et al.*, 2008).

## Spécialisation

Les deux principales formes de spécialisation décrites dans les publications sur les coopératives forestières concernent le développement d'expertises spécifiques et l'intégration à un marché de niche. Le développement d'expertises semble davantage s'appliquer aux coopératives de travailleurs alors que l'intégration à un marché de niche est davantage adoptée par les coopératives de propriétaires forestiers et les coopératives de foresterie communautaire.

Au Canada, certaines coopératives misent sur le développement d'expertises nouvelles, notamment en termes de planification forestière, de gestion multiressources ou encore d'appui à la gestion de projets de développement forestier à l'international (Gingras et Carrier, 2006). Elles peuvent ainsi offrir des services de consultation et de formation sur ces sujets spécifiques, auxquels s'ajoutent parfois des services-conseils en gestion

environnementale des procédés de production du bois (Gingras et Carrier, 2006). Enfin, elles se distinguent également par la qualité exceptionnelle des travaux sylvicoles qu'elles réalisent (Leclerc *et al.*, 2014).

En ce qui concerne l'intégration dans un marché de niche, deux cas sont recensés. Dans un premier cas, les coopératives choisissent de développer des marchés spécifiques liés à des essences de bois et autres produits forestiers à haute valeur commerciale pour lesquels les marchés sont plus restreints, mais les prix plus élevés. En contrepartie, elles peuvent aussi exploiter des essences commerciales moins connues et les rentabiliser grâce aux prix plus élevés obtenus pour les premières. Elles arrivent ainsi à réduire la pression exercée sur les essences à haute valeur commerciale tout en maintenant leurs activités. Elles doivent cependant développer un créneau supplémentaire pour leur mise en marché, car les essences de bois moins connues nécessitent un effort de commercialisation aussi important, sinon plus que celui des essences à haute valeur commerciale. Ainsi, ces coopératives choisissent généralement de transformer les essences moins connues en matériaux de construction et réussissent à percer sur les deux plans (Rondon *et al.*, 2013; Stoian et Rodas, 2006).



Dans le deuxième cas, on trouve des coopératives ayant tenté d'intégrer des marchés de niche par le biais de certifications forestières, biologiques ou équitables (Diniz et Fabbe-Costes, 2007;

FAO, 2010; Hull et Ashton, 2008; Molnar *et al.*, 2007). Les avis sur les retombées découlant de ces certifications sont toutefois mitigés. Parmi les publications parcourues, on observe autant d'exemples démontrant les retombées positives de certifications forestières, biologiques et/ou équitables que de cas présentant le contraire.

Par exemple, la Coopérative de propriétaires forestiers de Yusuhara, au Japon, est nommée en tant qu'exemple d'intégration réussie d'un marché de niche lié au bois certifié FSC (*Forest Stewardship Council*). Elle fut la première coopérative japonaise à obtenir cette certification, en 1998, ce qui lui a sans contredit offert un avantage concurrentiel important. Elle a dû consacrer des efforts importants pour convaincre ses membres d'y adhérer et a également dû revoir son modèle d'affaires et, plus précisément, ses canaux de distribution. La certification forestière représente en effet une garantie de la performance de la gestion forestière, mais n'est pas synonyme de qualité de produit supérieure et encore moins de prix supérieurs. Ainsi, les prix obtenus sur les marchés « ordinaires » ne sont généralement pas plus élevés pour les produits certifiés (Sugiura *et al.*, 2012). La coopérative a toutefois été contactée par des architectes et des constructeurs de maisons écologiques souhaitant s'approvisionner localement. En vendant directement le bois à ces clients, la coopérative obtient une marge de profits généralement plus grande que pour le bois rond vendu à des détaillants en gros ou aux enchères. Cette vente directe engendre néanmoins des difficultés supplémentaires en raison de la fluctuation de la demande et de

paiements incertains. Elle réduit également les économies d'échelle et requiert un plus large éventail d'essences disponibles. Par ailleurs, elle exige de la coopérative qu'elle se tienne constamment au fait des développements dans le mouvement des maisons écologiques pour maintenir sa place dans ce marché. Le succès de la coopérative fut telle qu'en 2006, elle accueillait plus de 200 groupes par année venus visiter la forêt certifiée et en apprendre davantage sur la certification (Ota, 2006).

En utilisant la certification FSC comme un outil stratégique pour le développement de ses activités forestières, la coopérative a pu jouir de résultats financiers favorables (Ota, 2006). Ce ne fut toutefois pas le cas pour une autre coopérative japonaise, Coopérative forestière d'Oguni, pourtant aussi parmi les premières au pays à obtenir une telle certification (*SmartWood*). N'ayant pas réussi à développer un marché, et encore moins à obtenir des prix supérieurs pour le bois certifié, la coopérative s'est retrouvée confrontée à d'importants problèmes financiers et, conséquemment, à l'affaiblissement de ses activités forestières. L'absence de prix supérieurs combinés à des coûts de certification élevés et à la lourdeur des tâches administratives ont amené la coopérative à suspendre sa certification en 2005. Elle poursuit des pratiques de foresterie durable, mais n'est plus certifiée, les avantages de la certification étant jugés inférieurs à ses inconvénients (Sugiura *et al.*, 2012).

La même disparité au niveau des retombées des certifications a été observée dans le cas de coopératives de producteurs de noix du Brésil. Dans un premier cas, Diniz et Fabbe-Costes (2007) ont observé que certaines coopératives brésiliennes ont vu leur approvisionnement en noix du Brésil réduit à la suite de la certification biologique et équitable. Cette initiative exigeait en effet des produits de qualité supérieure et certains producteurs préféraient faire affaire avec des revendeurs dont les critères de qualité étaient moins élevés et qui bénéficiaient de structures avantageuses pour le transport des marchandises à plus faibles coûts. Bien que cette réduction de l'approvisionnement ne soit pas liée uniquement à la certification, ce constat suggère néanmoins que l'arrivée dans un marché de niche par le biais de la certification doit être précédée d'une intégration adéquate dans la chaîne de valeur, d'infrastructures solides et d'un engagement fort de la part des membres.

Le cas présenté par Paudel *et al.* (2010) s'inscrit en ce sens. Les auteurs discutent des avantages obtenus pour les membres de COINACAPA, coopérative brésilienne de producteurs de noix du Brésil, grâce à la certification équitable et biologique. Ils mentionnent que l'organisation coopérative des producteurs leur a permis d'accroître leur pouvoir de négociation collectif. Ainsi, lors de son entrée dans le marché des produits équitables et biologiques, la coopérative a réussi à accroître le revenu des producteurs grâce aux primes obtenues. Selon les membres de la coopérative rencontrés par les auteurs, les critères liés à ces certifications, et notamment la majoration des prix permise par celles-ci, a eu plus d'influence sur leurs pratiques de gestion et de production durables que les normes et politiques issues du gouvernement. La rencontre des critères de qualification pour ces certifications leur a toutefois demandé des changements majeurs en termes de réorganisation du travail (Paudel *et al.*, 2010).

En somme, pour être rentable et pérenne, l'intégration d'un marché de niche par le biais de la certification nécessite un environnement externe favorable, la stabilité préalable de la coopérative dans la chaîne de valeur et des efforts considérables pour en faire un outil stratégique de développement. Il est généralement requis de réorganiser le travail à l'intérieur de la coopérative et de revoir les canaux de distribution, si ce n'est le modèle d'affaires. Comme leur nom l'indique, les marchés de niche sont davantage restreints et la capacité à rejoindre la clientèle visée dépend des capacités de commercialisation à l'interne et de l'engagement des membres. Les certifications n'ont de retombées positives que pour les coopératives qui réussissent à développer un marché fort pour leurs produits et à articuler leurs activités en conséquence.

## CooPlantar, Coopérative de reboiseurs, Brésil

CooPlantar est née d'une initiative communautaire à la suite d'un projet multipartite entre des organisations locales visant la restauration de la forêt Atlantica et la protection des ressources en eau du bassin de la rivière Caraiva. Les membres de la communauté y ont vu le potentiel d'offrir des services de restauration de la forêt et ont ainsi fondé, en 2006, une coopérative dont la mission est de générer des opportunités d'emplois par la restauration des aires forestières du bassin Caraiva. Les 45 membres à l'origine du projet ont fait appel à des partenaires afin d'obtenir de l'information, des connaissances et des qualifications professionnelles dans le domaine de la restauration forestière et de la gestion coopérative. Leur spécialisation leur a permis de se distinguer des autres entreprises locales actives dans les activités de reforestation, non spécialisées dans les techniques de restauration forestière.

Leur premier et principal client, Veracel, une compagnie détenant une usine de pâte et papier et des plantations d'eucalyptus et plus grand propriétaire terrien du corridor écologique Monte Pascoai-Pau Brasit (MPPBEC), a également contribué à leur succès. Le code forestier brésilien exige en effet qu'elle restaure 400 hectares par année de la forêt Atlantica. La spécialisation en restauration forestière développée par la coopérative lui permet d'entretenir des relations commerciales à long terme avec la compagnie, tant qu'elle remplissait les exigences techniques, opérationnelles et de santé et sécurité requises par la loi, la certification FSC et les règlements internes de Veracel. En 2010, elle poursuivait ses activités grâce à l'appui technique et organisationnel de Veracel et d'autres organisations de son réseau. Elle avait également entamé des partenariats avec d'autres projets et initiatives à visée environnementale de la région.

La présence de la coopérative offre un avantage tant pour les membres que pour l'environnement. D'un côté, les membres obtiennent un revenu plus stable, ne reposant plus sur des activités sporadiques ou saisonnières liées à la pêche, l'agriculture ou le tourisme. De l'autre côté, la santé de la forêt s'est améliorée, en raison des activités de restauration, mais aussi par la conscientisation accrue de la population locale aux problèmes environnementaux globaux et sur la façon dont la restauration de la forêt peut contrebalancer ces problèmes. De plus, les leaders de la coopérative sont désormais considérés comme des leaders naturels par leur communauté. Ils fournissent un complément utile à la vision des autres organisations, par leur capacité à s'exprimer sur les enjeux sociaux et environnementaux de la région.

*Source : Mesquita et al. (2010)*



# Mise en réseau

La mise en réseau est l'une des stratégies les plus fréquemment utilisées par les coopératives forestières. Règle générale, elle permet d'avoir accès aux ressources financières et/ou techniques dont elles ne disposent pas à l'interne. Elle permet aussi d'avoir accès à des infrastructures, du personnel, des services professionnels ou de commercialisation, voire à des connaissances en gestion de coopérative. Les raisons qui amènent les coopératives forestières à se joindre ou à créer un réseau sont en effet nombreuses, mais elles visent le même but : celui d'accroître leurs capacités à remplir leur mission et à répondre adéquatement aux besoins de leurs membres.

## Partenaires privés et publics

### Forest Owners Association of Lithuania (FOAL)

Bien que la première coopérative lituanienne de propriétaires forestiers ait été fondée en 1998, la demande des propriétaires pour des services forestiers, jumelée à la forte demande industrielle pour le bois rond, a mené à la mise sur pied de nombreuses coopératives.

En tant qu'association, FOAL supporte le développement d'un réseau de coopératives de propriétaires forestiers et d'entreprises offrant l'ensemble des services liés à la forêt. Le réseau comprend 25 à 30 petites compagnies et coopératives et emploie collectivement plus de 130 professionnels forestiers. Il est aujourd'hui le plus important fournisseur de bois rond provenant des propriétés privées et un des plus gros joueurs sur le marché du bois rond au pays. Il assure ainsi une stabilité et des conditions favorables aux acheteurs de même qu'aux propriétaires forestiers, producteurs de bois rond.

Source : Gaizūtis (2007); Hägglund (2008); Weiss *et al.* (2012a)

De nombreux auteurs mentionnent que la fondation d'une coopérative forestière est grandement facilitée par leur mise en réseau avec des personnes et des groupes à intérêts et expertises variés (Ashton, 2006; Blinn *et al.*, 2007; Cronkleton *et al.*, 2012; Jakes, 2006; Mesquita *et al.*, 2010). Elle permet de développer au préalable ses connaissances en termes de gestion et gouvernance d'une coopérative, de pratiques forestières, de recherche de financement et de mise en marché et, ainsi, de consolider son modèle d'affaires dès le départ.

Parmi les partenaires privés et publics les plus souvent mentionnés se trouvent les agences gouvernementales forestières ou les municipalités, les universités et centres de recherche sur les coopératives ou la foresterie, certaines entreprises privées - notamment celles qui achètent des produits forestiers -, ou d'autres organisations sociales et environnementales (Blinn *et al.*, 2007; Diniz et Fabbe-Costes, 2007; Gingras et Carrier, 2006; Hägglund, 2008; Mesquita *et al.*,

2010; Sugiura *et al.*, 2012; Weiss *et al.*, 2012b). L'intégration effective des coopératives forestières au sein de la gouvernance forestière de leur région accentue leur ancrage dans la communauté et dans la chaîne de valeur forestière, en plus de leur donner accès à du financement, de l'expertise, de l'information, des connaissances ou encore des intrants (Blinn *et al.*, 2007; Gingras *et al.*, 2006; Gingras et Carrier, 2006).

## Coopération entre coopératives

Le renforcement par l'intercoopération peut également offrir d'importants avantages. Qu'elles soient sous la forme de communications informelles, de partages d'expériences ou encore de partenariats à l'échelle locale, nationale ou internationale, elle permet de combiner les forces de plus d'une coopérative (Gingras *et al.*, 2006; Gingras et Carrier, 2006; Groot *et al.*, 2015; Lazdinis *et al.*, 2005; Nadeau, 2013). Cette intercoopération peut également rejoindre des coopératives avec des philosophies d'entreprise similaires et des produits complémentaires : coopératives d'alimentation, agricoles, ou oeuvrant dans le secteur du tourisme, etc. (Blinn *et al.*, 2007). La visite de coopératives en opération peut également guider les coopératives en démarrage (Nadeau, 2013).

Cela dit, certains auteurs mentionnent la réticence de certaines coopératives à faire des affaires ensemble (Chiasson et Andrew, 2013; Ryan, 2011). Un sentiment de solidarité très fort envers sa coopérative et la concurrence pour l'accès aux mêmes ressources, surtout dans les forêts publiques, renforcent cette réticence. Afin

d'aider à surmonter les problèmes liés aux économies d'échelle et de réduire les conflits entre les coopératives, certaines coopératives turques ont choisi de créer des coopératives de plus grande taille, incluant les membres de plusieurs villages forestiers, plutôt que de fonder une coopérative pour chacun de ces villages (Atmiş *et al.*, 2010).

Enfin, Stoian et Rodas (2006), de même que Rondon *et al.* (2013), mentionnent des cas où des coopératives, guatémaltèques et péruviennes respectivement, se sont dotées d'infrastructures collectives pour la transformation des produits forestiers récoltés par leurs membres. Ces installations communes facilitent la réalisation d'économies d'échelle et l'utilisation plus rationnelle de leurs capacités de transformation. Elles peuvent alors embaucher du personnel qualifié, responsable de l'administration de l'usine et de la mise en marché des produits. Hägglund (2008) mentionne également une initiative conjointe entre la coopérative danoise, Skovforeningen, et la coopérative suédoise, Södra, visant à faciliter l'offre des services de Södra au Danemark par le biais d'une organisation indépendante.

## Fédérations et associations nationales

Une des plus grandes forces des coopératives demeure celle de l'organisation collective. Les associations et fédérations régionales ou nationales de coopératives forestières représentent sans conteste des outils importants pour leur développement et leur intégration dans le secteur forestier. Elles sont d'ailleurs actives dans un grand nombre de pays : Allemagne, Autriche, Canada, Danemark, Estonie, Finlande, France, Guatemala, Honduras, Hongrie, Inde, Japon, Lituanie, Norvège, République Tchèque, Suède et Turquie.<sup>10</sup>

Si elles sont souvent associées à un rôle politique, elles peuvent aussi jouer un rôle dans la promotion et la mise en marché des produits forestiers de leurs membres, la coordination commerciale, le développement des compétences, la diffusion d'informations sur le marché forestier, la vulgarisation du cadre légal, la recherche et l'éducation, l'échange d'expertises, l'offre de services d'approvisionnement, etc. (Atmiş *et al.*, 2010; Hägglund, 2008; Jones et Orr, 2006; Ota, 2006; Paudel *et al.*, 2010; Ryan, 2011; Stoian et Rodas, 2006; Weiss *et al.*, 2012a).

Selon leur statut et leur nationalité, les fonctions attribuées à ces associations et fédérations diffèrent. Dans certains cas, elles ont été mises sur pied par le gouvernement afin d'appuyer le développement de coopératives. Cependant, dans la plupart des cas, elles découlent d'une initiative conjointe de coopératives visant à renforcer leur poids politique ou à consolider leur position dans le secteur forestier. Elles portent, pour la plupart, un projet plus grand que celui du développement économique de l'industrie forestière et proposent une foresterie fondée sur les acteurs locaux, soucieuse de répondre de façon efficiente aux besoins de la communauté et de l'environnement, par le développement de connaissances, de compétences et de pratiques de foresterie durables.

### FEDECOVERA, Guatemala

FEDECOVERA est une fédération combinant 38 coopératives et 12 associations du secteur de l'agroforesterie. Elle représente 25 000 personnes provenant des communautés Q'eqchi's et Pocomchis situées dans les régions Alata et Baja Verapaz, parmi les plus pauvres au Guatemala.

L'adhésion des coopératives à la fédération leur permet d'avoir accès à l'éducation et à des services de santé de même qu'à des programmes d'employabilité, par le biais d'un fond social. La fédération est également impliquée dans des initiatives de reforestation, la formulation de politiques locales et nationales, la production de cultures diverses, la commercialisation d'intrants et l'offre de services financiers. Ses activités économiques lui permettent d'assurer son autonomie financière et de réduire le poids des contributions sur les coopératives membres.

Ainsi, FEDECOVERA accroît le nombre de personnes ayant accès à l'éducation et à des services de santé, génère des milliers d'emplois, permettant ainsi de limiter l'exode rural, et joue un rôle majeur dans la protection des forêts et des moyens de subsistance des communautés.

Source : Banque mondiale (2009)

<sup>10</sup> Les pays nommés sont ceux où a été identifiée la présence d'associations ou de fédérations. La plupart ont été instaurées à l'échelle nationale, mais certaines sont également régionales.

## Accroître le pouvoir collectif

Au Guatemala et au Honduras, les coopératives de foresterie communautaire se sont respectivement associées sous deux types de fédérations visant des objectifs distincts.

### Guatemala

Les communautés de la région de Petén, Réserve de la biosphère Maya, sont représentées par l'Association des communautés forestières de Petén (ACOFOP). En plus d'assurer leur représentation politique, ACOFOP offre à ses membres de l'assistance technique et de l'accompagnement pour le renforcement de leurs compétences organisationnelles, techniques et productives. Fondée en 1995, elle a joué un rôle important dans la promotion des intérêts économiques, environnementaux et politiques des concessions communautaires membres, dont un certain nombre est structuré sous la forme coopérative.

De son côté, FORESCOM (Empresa Forestal Comunitaria de Servicios del Bosque S.A.) a été fondée par des organisations de foresterie communautaire de cette même région. Son rôle est d'assister les coopératives pour l'accès au marché, de leur fournir de l'information sur le marché et de les former sur le maintien de la qualité et de la conformité avec les standards de certification, légalement requise dans la Réserve de biosphère.

### Honduras

Les coopératives du Honduras sont fédérées au sein de FEHCAFOR (Federación Hondureña de Cooperativas Agroforestales), fondée en 1974. Sa mission est de promouvoir et de défendre la position des coopératives forestières communautaires sur le plan politique, notamment en négociant avec le Fondo de Resina pour l'obtention de meilleurs prix. Elle offre également des formations, des services de commercialisation et des prêts à ses 70 coopératives membres.

EMCAH (Empresa de Transformación y Comercialización Agroforestal de Honduras) est une entreprise de commercialisation de produits de la forêt, propriété de coopératives agroforestières. Elle achète de la résine et du bois aux coopératives et les vend sur les marchés domestiques et internationaux. Elle ne vend, par ailleurs, que ce que les coopératives produisent.

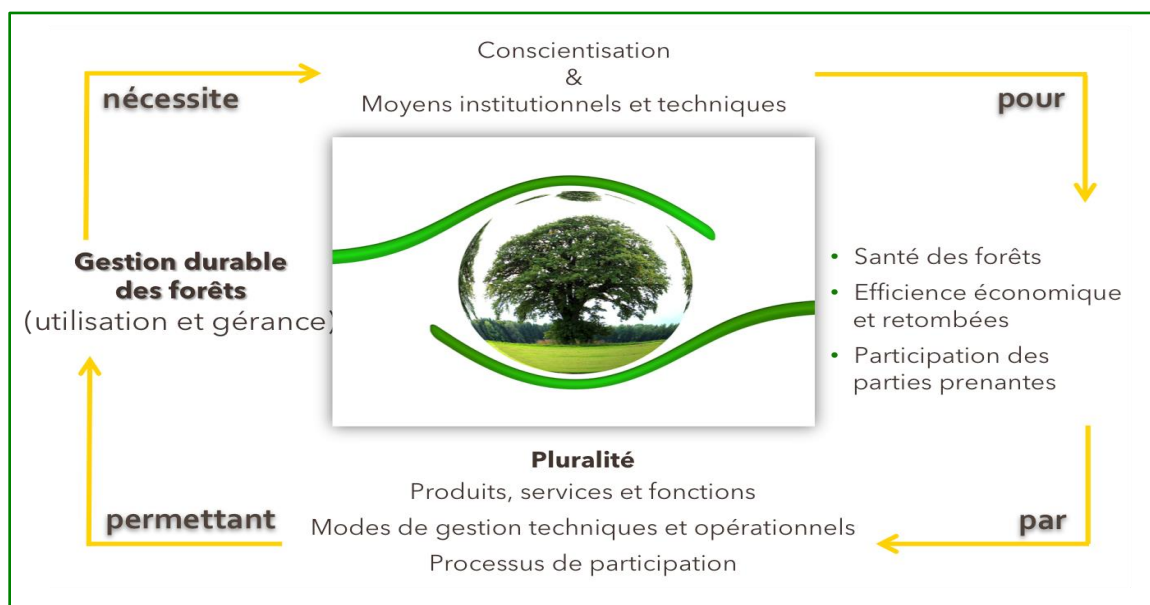
*Source : Cronkleton et al. (2010); Jones et Orr (2006); Molnar et al. (2007); Paudel et al. (2010); Stoian et Rodas (2006)*



# CONCLUSION

L'objectif de cette recherche consistait à comprendre les principaux enjeux auxquels sont confrontées les coopératives forestières et les stratégies qu'elles adoptent pour y faire face, à partir d'une analyse de 56 publications s'intéressant aux coopératives forestières. S'appuyant sur les propos des auteurs, cette recherche visait à offrir un portrait général des défis et pratiques de coopératives forestières présentes dans 27 pays en termes de durabilité.

Force est de constater que les coopératives forestières participent à la gestion durable des forêts, par leur contribution à la conscientisation de leurs membres et par leur mode de gestion démocratique favorisant la participation des parties prenantes à l'utilisation et à la gérance des forêts. Elles contribuent, par les efforts déployés en termes de pratiques forestières durables et leur ancrage dans la communauté, au maintien de la santé des forêts et de leur efficacité économique, en plus d'assurer une redistribution locale ou régionale des bénéfices liés à leur gestion. Enfin, elles constituent des acteurs importants dans la gouvernance forestière locale, régionale et nationale, assurant une pluralité des produits, services et fonctions offerts par la forêt, et des modes de gestion techniques et opérationnels adaptés aux besoins de leurs membres, aux attentes de la société et au contexte socioculturel dans lequel elles s'inscrivent.

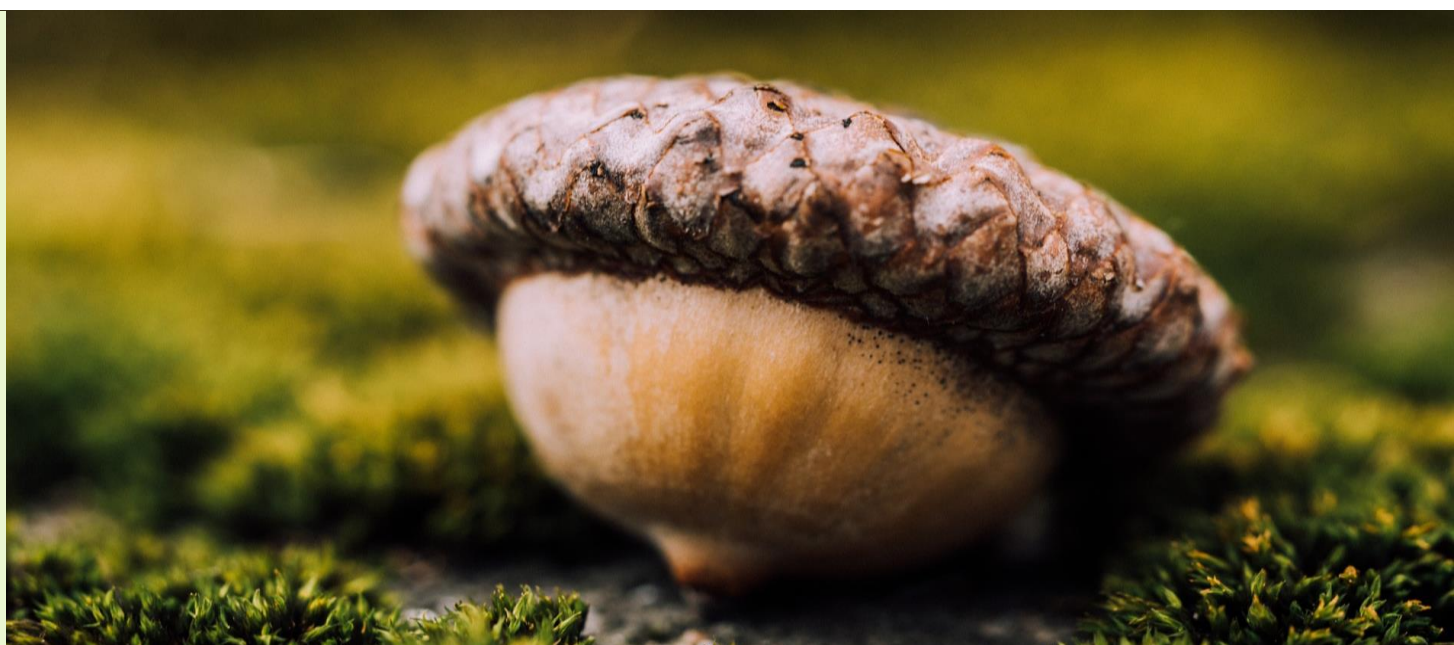


Inspiré de Takoukam et Gnahoua (2013), International Tropical Timber Organization (1992) et Wang et Wilson (2007)

Ainsi, la plus grande force des coopératives forestières est sans nul doute leur capacité à s'adapter à leur environnement et à adapter leur modèle en fonction des besoins. La diversité des types de coopératives oeuvrant dans le secteur forestier nous informe déjà sur la flexibilité de ce modèle et sur sa capacité à répondre aux besoins et aspirations de plusieurs catégories de membres. Les coopératives de travailleurs forestiers s'attachent à créer et à maintenir des emplois de qualité dans le secteur forestier à l'échelle locale, de façon à favoriser et à maintenir la vitalité socioéconomique, communautaire et environnementale de leur région. Elles déploient d'importants efforts à gérer durablement les forêts dans lesquelles elles exercent leurs activités, essentielles à leur pérennité. Les coopératives de propriétaires forestiers tâchent, pour leur part, d'offrir des services professionnels à leurs membres

de façon à promouvoir et à améliorer les pratiques de foresterie durable et de favoriser la production domestique du bois dans les pays où la tenure forestière est grandement privatisée. Les coopératives de foresterie communautaire, enfin, visent à améliorer les conditions de vie de la communauté locale par la génération de revenus provenant d'une exploitation durable et équitable de la forêt et de ses produits et services.

Les coopératives forestières s'adaptent également aux défis liés à la tenure des forêts où elles exercent leurs activités. Elles n'ont de droits, dans les faits, que ceux qui leur sont légués par les propriétaires fonciers. Dans les forêts publiques, les droits se limitent le plus souvent à l'extraction de ressources ou à la réalisation de travaux d'aménagement prescrits par le gouvernement, par le biais d'ententes généralement de courte durée. Combinée à une forte concurrence pour l'accès à ces contrats, cette situation de sous-traitance limite leur capacité à investir dans la formation et la professionnalisation de la main-d'œuvre ou l'amélioration de leurs équipements et infrastructures. Parmi les cas recensés, seules les coopératives forestières japonaises reconnues comme des partenaires importants par le gouvernement, jouent un rôle dans la gestion des forêts publiques. Les droits des coopératives forestières turques, bien que prioritaires par le gouvernement pour la production forestière, demeurent limités sur le plan de la gestion des forêts.



Lorsqu'elles exercent leurs activités dans les forêts privées, les coopératives sont aux prises avec des défis différents. La parcellisation des terres forestières et leur fragmentation réduisent la réalisation d'économies d'échelle et la capacité des coopératives à s'approvisionner de façon continue, en plus de multiplier le nombre de petits propriétaires forestiers. À ceci s'ajoute l'émergence d'un nouveau profil de propriétaires privés, moins intéressés par la gestion de leur forêt à des fins économiques. Pour cette raison, certaines coopératives de propriétaires forestiers mettent beaucoup d'efforts à éduquer leurs membres et le grand public sur différents aspects de la gestion durable des forêts et proposent des services diversifiés. Ceci dit, il demeure difficile pour ces coopératives de se développer sans incitatifs fiscaux de la part du gouvernement.

Enfin, les coopératives de foresterie communautaire sont généralement actives dans des forêts communautaires auxquelles elles accèdent par le biais de concessions communautaires. Elles doivent ainsi respecter un certain nombre de contraintes gouvernementales et interagir avec un grand nombre d'intervenants. De plus, elles sont confrontées à diverses activités illicites, voire à des empiètements fonciers sur leur territoire. Enfin, elles doivent

réussir à organiser leur travail collectif de façon inclusive et à se positionner sur le marché des produits forestiers si elles souhaitent contribuer efficacement à l'amélioration du revenu de leurs membres. Cette capacité se trouve compromise par la durée des concessions communautaires, généralement inférieure à celle liée aux cycles de production du bois. De nombreux efforts et peu de garanties peuvent miner la volonté des membres de la communauté à planifier la gestion de la forêt à long terme.

Par ailleurs, les coopératives forestières demeurent confrontées à des défis importants en termes d'accès au capital et de gouvernance. Elles éprouvent souvent de la difficulté à amasser le capital nécessaire à leur démarrage ou à leur développement et leur gestion nécessite des compétences managériales, techniques et organisationnelles importantes dont ne disposent pas toujours les membres. Un leadership fort de la part des administrateurs et une plus grande implication des membres dans les prises de décision permettent une gouvernance plus éclairée et une meilleure réponse aux besoins et aspirations des membres. La reconnaissance des coopératives en tant qu'acteurs d'insertion socioéconomique, aptes à gérer les forêts de façon durable, équitable et efficiente, demeure un enjeu politique et sectoriel important, qui suppose par ailleurs la volonté et la capacité des coopératives et de leurs membres d'agir concrètement en ce sens.

Face aux nombreux défis rencontrés, les coopératives adoptent différentes stratégies. Certaines d'entre elles cherchent à diversifier leurs activités par l'intégration de la chaîne de valeur vers l'amont ou l'aval, l'élargissement de leur éventail de services ou encore la gestion multiusage des forêts. Certaines choisissent également de se spécialiser dans des créneaux et des expertises spécifiques, de façon à se positionner de façon avantageuse dans la chaîne de valeur forestière. Enfin, un nombre important de coopératives forestières choisissent d'établir des réseaux avec des partenaires privés, publics ou coopératifs, ou encore de se joindre à des associations ou des fédérations régionales et/ou nationales. Ces dernières favorisent le développement et la reconnaissance des coopératives sur plusieurs plans, en plus de multiplier leur capacité à agir pour l'amélioration des milieux et des conditions de vie des communautés.

La structuration à long terme d'un réseau d'appui pour le développement de connaissances, de compétences et de pratiques liées à la gestion des écosystèmes et des bénéfices forestiers, à la foresterie durable de même qu'à la gestion et la gouvernance coopératives constitue un élément clé pour la pérennité des coopératives forestières. Elle suppose leur intégration à la gouvernance forestière locale, régionale, voire nationale ou internationale et la mise en place d'un environnement externe qui leur est favorable de même que la reconnaissance de leur rôle dans la création de valeur pour la société.

Globalement, les coopératives forestières sont actives dans l'ensemble de la chaîne de valeur forestière, participent à l'éducation forestière et coopérative d'un nombre important de personnes, renforcent les liens sociaux au sein des communautés, s'appliquent à adopter des pratiques de foresterie plus durables et, de ce fait, constituent un vecteur de développement durable important.

Leur contribution à la lutte aux changements climatiques et aux objectifs mondiaux pour le développement durable, de même que leur apport en termes de réponses à ces défis, demeurent pour le moment peu abordés dans les publications. La capacité d'adaptation du modèle coopératif mériterait d'être davantage exploitée pour faire face aux impacts actuels et à venir des changements climatiques sur les écosystèmes forestiers et les populations et pour consolider l'action des coopératives forestières vers l'atteinte des objectifs mondiaux pour le développement durable. Leur capacité à répondre à ces défis et à explorer les nouvelles opportunités qui leur sont offertes constitue un élément essentiel de leur positionnement à long terme dans le secteur forestier. Des recherches en ce sens permettraient de mieux comprendre ces nouvelles implications pour le secteur coopératif forestier.

En tant qu'entreprises détenues collectivement et gérées démocratiquement par des associations de personnes, les coopératives forestières favorisent l'implication de différentes parties prenantes dans la prise de décision et dans la gestion forestière durable. Elles peuvent ainsi grandement contribuer à l'harmonisation des relations entre



# BIBLIOGRAPHIE

- Ashton, S.F. (2006). *A Study of Cooperative Ventures Addressing the Needs of Forest Landowners in Southern Appalachia*, Thesis, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- Atmiş, E., Günşen, H.B. & S. Özden (2010). « Comment les coopératives forestières de Turquie contribuent-elles à réduire la pauvreté rurale? », *Unasyuva*, Vol. 61(234/235), p. 51-53.
- Atmiş, E., Günşen, H.B., Lise, B.B. & W. Lise (2009). « Factors affecting forest cooperative's participation in forestry in Turkey », *Forest Policy and Economics*, Vol. 11, p. 101-108.
- Banque mondiale (2009). Guatemala – Poverty assessment : good performance at low levels, Washington, DC : Banque mondiale, [En ligne], <http://documents.worldbank.org/curated/en/803331468254934801/pdf/439200ESW0GT0P1IC0Disclosed07171091.pdf> (Page consultée le 6 octobre 2016).
- Berlin, C. & L.O. Erikson (2007). « A Comparison Of Characteristics Of Forest and Farm Cooperative Members », *Journal of Cooperatives*, Vol. 20, p. 50-63.
- Blinn, C. (2006). « Introduction », In Jakes, P. (compil.), *Forestry Cooperatives: What Today's Resource Professionals Need to Know*, General Technical Report NC-266, Proceedings of a satellite conference, 2003 Novembre 18, St. Paul, MN., U.S. Department of Agriculture, Forest Service, North Central Research Station, p. 1-2.
- Blinn, C.R., Jakes, P.J. & M. Sakai (2007). « Forest Landowner Cooperatives in the United States: A Local Focus for Engaging Landowners », *Journal of Forestry*, July/August, p. 245-251.
- Carr, D.L. & A.F. Barbieri (2006). « Poblacion, tenencia de tierra, uso del suelo, y deforestacion en el Parque Nacional Sierra de Lacandon », *Journal of Latin American Geography*, Vol. 5(1), p. 97-112.
- Carvalho-Ribeiro, S.M. Lovett, A. & T. O'Riordan (2010). « Multifunctional forest management in Northern Portugal: Moving from scenarios to governance for sustainable development », *Land Use Policy*, Vol. 27, p. 1111-1122.
- Chiasson, G. & C. Andrew (2013). « Chapitre 5. Les coopératives forestières ou les difficultés du développement en "périphérie de la périphérie" ». In Chiasson, G. & É. Leclerc (Dir.). *La gouvernance locale des forêts publiques québécoises : une avenue de développement des régions périphériques?*, Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 147-168.
- Cirjevskis, A. & A. Grasmane (2014). « The Antecedents and Consequences of Cooperative Arrangements Inhibiting the Emergence of Cooperative Strategies of Latvian Forest Owners », *Economics & Management*, Vol. 19 (1), p. 95-99.
- Cronkleton, P., Pulhinb, J.M. & S. Saigal (2012). « Co-management in Community Forestry: How the Partial Devolution of Management Rights Creates Challenges for Forest Communities », *Conservation and Society*, Vol. 10(2), p. 91-102
- Cronkleton, P., Barry, D., Pulhin, J.M. & S. Saigal (2010). « Chapter 3. The Devolution of Management Rights and the Co-Management of Community Forests », In Larson, A.M., Barry, D., Dahal, G.R. & C.J. Pierce Colfer (Eds), *Forests for People: Community Rights and Forest Tenure Reform*, Center for International Forest Research, Earthscan publications, p. 43-68.
- da Silveira Carvalho, R. & A.D. de Oliveira (2010). « Economic Feasibility of Timber Management in Extractive Settlement Projects Of Southwestern Amazonia », *Cerne, Lavras*, Vol. 16(4), p. 505-516.
- Diniz, J.D.A.S & N. Fabbe-Costes (2007). « Supply Chain Management and Supply Chain Orientation: Key Factors for Sustainable Development Projects in Developing Countries? », *International Journal of Logistics Research and Applications*, Vol. 10(3), p. 235-250.

- Diop, A. & R. Fraser (2009). « A Community-Based Forestry Approach to Poverty Alleviation in Alabama's Black Bel Region », *International Forestry Review*, Vol. 11(2), p. 186-196.
- Elyakime, B. & A. Cabanettes (2009). « How to improve the marketing of timber in France? », *Forest Policy and Economics*, Vol. 11, p. 169–173.
- Fabusoro, E., Maruyama, M., Shoyama, K. & A.K. Braimoh (2014). « Community Institutions, Sustainable Forest Management, and Forest Cover Change in Southern Japan », *Journal of Sustainable Forestry*, Vol. 33(1), p. 1-20.
- FAO – Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (2011). *Réforme de la tenure forestière. Enjeux, principes et processus*, Série « Études FAO : Forêts », No 165.
- FAO – Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (2010). *Casos ejemplares de manejo forestal sostenible en América Latina y el Caribe*, Santiago: Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe.
- Gaižutis, A. (2007). « Gaining a position for Lithuanian small-scale forestry through creation of a marketing network for wood trade and services », *Unasylva*, Vol. 58(228), p. 48-52.
- Gingras, P. & M. Carrier (2006). « Entre intégration économique et cohésion sociale : les coopératives forestières et le développement régional au Québec », *The Canadian Geographer / Le Géographe canadien*, Vol. 50(3), p. 358-375.
- Gingras, P., Carrier, M. & P.Y. Villeneuve (2006). « Mesurer la cohésion sociale dans les coopératives : les principaux indicateurs appliqués aux coopératives forestières du Québec dans leur relation avec l'innovation économique », *Économie et Solidarités*, Vol. 37(1), p. 198-224.
- Groot, H., Bowyer, J., Bratkovich, S., Fernholz, K., Frank, M., Howe, J. & E. Pepke (2015). *The Role of Cooperatives in Forestry*, Dovetail Partners Inc.
- Hägglund, D. (compil.) (2008). European Forest Owner Organisations. Forest Owner Cooperation: Main figures, aims and goals. Confédération européenne des propriétaires forestiers.
- He, M., Wu, Z., Li, W & Y. Zeng (2015). « Forest Certification in Collectively Owned Forest Areas and Sustainable Forest Management: A Case of Cooperative-Based Forest Certification in China », *Small-scale Forestry*, Vol. 14, p. 245–254.
- Hou, Y., Hao, C., Wu, J. & Y. Wen (2015). « Case Study on the Development of Forestry Cooperative Organization after the Collective Forest Reform in China », *Advance Journal of Food Science and Technology*, Vol. 7(4), p. 216-222
- Hull, R.B. & S. Ashton (2008). « Forest Cooperatives Revisited », *Journal of Forestry*, March, p. 100-105.
- International Tropical Timber Organization. (1992). *Criteria and indicators for the measurement of sustainable tropical forest management*, ITTO Policy Development Series No. 3.
- Jakes, P. (2006). « Learning from the Experiences of Others: Four Forest Landowner Cooperatives Share Their Stories », In Jakes, P. (compil.), *Forestry Cooperatives: What Today's Resource Professionals Need to Know*, General Technical Report NC-266, Proceedings of a satellite conference, 2003 Novembre 18, St. Paul, MN., U.S. Department of Agriculture, Forest Service, North Central Research Station, p. 53-62.
- Jones, M.J. & B. Orr (2006). « Resin Tapping and Forest Cooperatives in Honduras », *Journal of Sustainable Forestry*, Vol. 22(3-4), p. 135-169.
- Kittredge, D.B. (2005). « The cooperation of private forest owners on scales larger than one individual property: international examples and potential application in the United States », *Forest Policy and Economics*, Vol. 7, p. 671–688.
- Lazdinis, M., Pivoriūnas, A. & I. Lazdinis (2005). « Cooperation in Private Forestry of Post-Soviet System: Forest Owners' Cooperatives in Lithuania », *Small Scale Forest Economics, Management and Policy*, Vol. 4(4), p. 377-390.

- Leclerc, A., Chouinard, O., Simard, M., Simard, D., & M. Brideau (2014). « Crise forestière et ancrage territorial : le cas de la Coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick au Nouveau-Brunswick », *Géographie, économie, société*, Vol. 16(3), p. 315–338.
- Lidestav, G. & A.-M. Arvidsson (2012). « Chapter 5. Member, Owner, Customer, Supplier? – The Question of Perspective on Membership and Ownership in a Private Forest Owner Cooperative », In Akais, C. (Ed.), *Global Perspectives on Sustainable Forest Management*, InTech Publisher, p. 75-94, [En ligne], <http://www.intechopen.com/books/global-perspectives-on-sustainable-forest-management/member-owner-customer-supplier-the-question-of-perspective-on-membership-and-ownership-in-a-fore> (Consultée le 25 juillet 2016).
- Mahdavi, A. (2015). « The economic, social, and ecological impacts of wild pistachio (*Pistacia atlantica* Desf.) oleogum resin extraction cooperatives in Zagros forests, Ilam province, Iran », *Forests, Trees and Livelihoods*, Vol. 24 (4), p. 275-284.
- Mesquita, C.A.B., Holvorcem, C.C.D., Lyrio, C.H., de Menezes, P.D., da Silva Dias, J.D. & J.F. Azevedo (2010). « COOPLANTAR: A Brazilian Initiative to Integrate Forest Restoration with Job and Income Generation in Rural Areas », *Ecological Restoration*, Special Theme « Education and Outreach in Ecological Restoration », Vol. 28(2), p. 199-207.
- Mohammed, A.J. & M. Inoue (2014). « Linking outputs and outcomes from devolved forest governance using a Modified Actor-Power-Accountability Framework (MAPAF): Case study from Chilimo forest, Ethiopia », *Forest Policy and Economics*, Vol. 39, p. 21–31.
- Molnar, A., Liddle, M., Bracer, C., Khare, A., White, A. & J. Bull (2007). *Community-based forest enterprises in tropical forest countries: Status and potential*, ITTO, RRI and Forest Trends.
- Nadeau, E.G. (2013). *Forest Owner Cooperation in the Upper Midwest. Overview and Lessons Learned, 1998-2012*, Madison, WI : University of Wisconsin Center for Cooperatives.
- Nadeau, E.G. (2011). *The Role of Forestry Cooperatives in Climate Change Mitigation*, Paper presented at the ICA Global Research Conference, Mikkeli, Finland, 24-27 Août 2011.
- Nesheim, I. & K.A. Stølen (2012). « The Socio-Economic Role of Xate: A Case Study from a Returnee Community in the Maya Biosphere Reserve in Guatemala », *Journal of Sustainable Development*, Vol. 5(3), p. 46-58.
- Ota, I. (2009). « Activities and significance of forest owners' cooperatives in Japan ». In M. Avdibegović, P. Herbst & F. Schmithüsen (Eds.), *Proceedings of the 10th International Symposium on Legal Aspects of European Forest Sustainable Development*, Sarajevo, Bosnie-Herzégovine (p.101-108). Sarajevo : Faculty of Forestry University of Sarajevo.
- Ota, I. (2006). « Experiences of a Forest Owners' Cooperative in using FSC Forest Certification as an Environmental Strategy », *Small-scale Forest Economics, Management and Policy*, Vol. 5(1), p. 111-126.
- Paudel, N.S., Monterroso, I. & P. Cronkleton (2010). « Chapter 6. Community Networks, Collective Action and Forest Management Benefits », In Larson, A.M., Barry, D., Dahal, G.R. & C.J. Pierce Colfer (Eds), *Forests for People : Community Rights and Forest Tenure Reform*, Center for International Forest Research, Earthscan publications, p. 116-136.
- Porro, N., Germaná, C., López, C., Medina, G., Ramírez, Y., Amaral, M. & P. Amaral (2008). « Capítulo 4. Capacidades organizativas para el manejo forestal comunitario frente a las demandas y expectativas oficiales », In Sabogal, C., *Manejo Forestal Comunitario en América Latina: Experiencias, lecciones aprendidas y retos para el futuro*, Belem : Center for International Forestry Research (CIFOR), p. 163-199.
- Rauch, P. & M. Gronalt (2005). « Evaluating Organisational Designs in the Forestry Wood Supply Chain to Support Forest Owners' Cooperations », *Small-scale Forest Economics, Management and Policy*, Vol. 4(1), p. 53-68.
- Rickenbach, M., Zeuli, K. & E. Sturgess-Cleek (2005). « Despite failure: The emergence of "new" forest owners in private forest policy in Wisconsin, USA », *Scandinavian Journal of Forest Research*, Vol. 20(6), p. 503-513.

- Ryan, P. (2011). « L'histoire d'un réseau à la défense des coopératives forestières », *Cahiers de l'ARUC-DTC*, Série « Recherche », numéro 7.
- Rondon, X.J., Gorchoy, D.L. & F. Cornejo (2013). « Revisiting the Palcazu Forest Management Model and Its Sustainability for Timber Extraction in the Tropics », *International Forestry Review*, Vol.15(1), p. 98-111.
- Sabogal, C. & J. Casaza (compil.) (2010). *Casos ejemplares de manejo forestal sostenible en América Latina y el Caribe*, Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture et Junta de Castilla y León.
- Sabogal, C., Guariguata, M.R., Broadhead, J., Lescuyer, G., Savilaakso, S., Essoungou, N. & P. Sist (2013). *Multiple-use forest management in the humid tropics: opportunities and challenges for sustainable forest management*, FAO Forestry Paper No. 173, Rome, Food and Agriculture Organization of the United Nations, and Bogor, Indonesia, Center for International Forestry Research.
- Saigal, S., Dahal, G.R. & B. Vira (2009). *Cooperation in Forestry. Analysis of Forestry Cooperatives in Rajasthan, India*, University of Cambridge, Center for International Forestry Research (CIFOR) and Rights and Resources Initiative (RRI).
- Secrétariat de la Convention sur le diversité biologique. (2009). *Gestion durable des forêts, diversité biologique et moyens d'existence : un guide des bonnes pratiques*, Montréal.
- Stoian, D. & A. Rodas (2006). *Community Forest Enterprise Development in Guatemala: A Case Study of Cooperativa Carmelita R.L.*, The Rights and Resources Initiative.
- Sugiura, K., T. Yoshioka & K. Inoue (2012). « Effects of acquiring FSC forest management certification for Japanese enterprises using SmartWood Audits », *Journal of Forestry Research*, Vol. 23(1), p. 165-172.
- Takoukam, P.T. & D. Gnahoua (2013). *Les outils pour une gestion durable des forêts. Évolution des cadres législatifs nationaux depuis 1992*, Série « Études juridiques de la FAO en ligne », Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.
- Toulouse, S. (2011). « Boisaco, la force d'une collectivité et le pouvoir mobilisateur d'une idée : 25 ans de coopération. Étude de cas sur le groupe de Sacré-Coeur-sur-le-Fjord-du-Saguenay », *Cahiers de l'ARUC-DTC*, Série « Études », numéro 5.
- Weiss, G., Gudurić, I., Sarvašová, Z., Jarský, V., Mizaraite, D., Dragoi, M. & E. Schiberna (2012a). *Success Cases and Good Practices of Forest Owners' Organizations in Eastern European Countries*, Revised Final Report, European Forest Institute, Central-East European Regional Office – EFICEEC.
- Weiss, G., Gudurić, I. & B. Wolfslehner (2012b). *Review of forest owners' organizations in selected Eastern European countries*, Forestry Policy and Institutions Working Paper, European Forest Institute and Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Wang, S. & Wilson, B. (2007). « Pluralism in the Economics of Sustainable Forest Management », *Forest Policy and Economics*, Vol. 9, p. 743-750
- Wu, J., Han, F., Gao, Y. & Y. Wen (2013). « The requirements of forestry cooperative organization development in China: a case study of different stakeholder groups », *Forestry Studies | Metsanduslikud Uurimused*, Vol. 59, p. 59-69.
- Yang, L., Wen, Y. & F.X. Aguilar (2013). « Nonindustrial Family Forest Landowners' Stated Willingness-to-Participate in Forest Cooperatives in Southern China », *International Journal of Forestry Research*, Vol. 2013, p. 1-12.
- Zeuli, K. (2006). « What is a Cooperative? », In Jakes, P. (compil.), *Forestry Cooperatives : What Today's Resource Professionals Need to Know*, General Technical Report NC-266, Proceedings of a satellite conference, 2003 Novembre 18, St. Paul, MN., U.S. Department of Agriculture, Forest Service, North Central Research Station, p. 13-20.

