

Tactiques d'amélioration de la gouvernance
– Outil d'auto-évaluation

GET-SET



Auteurs :

Stephen Mwangi et

Duncan Macqueen

iied



Remerciements

Cette boîte à outils a été financée par le biais du Mécanisme forêts et paysans (FFF, de l'anglais *Forest and Farm Facility*), qui est hébergé par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et qui met en œuvre un partenariat de cogestion réunissant la FAO, l'IIED, l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) et AgriCord. Le financement du FFF est assuré par les gouvernements de Finlande, d'Allemagne, des Pays-Bas, de la Norvège et de la Suède, par le programme FLEGT (Application des réglementations forestières, gouvernance et échanges commerciaux) de la FAO et de l'Union européenne, et par IKEA.

À propos du Mécanisme forêts et paysans

Cette boîte à outils a été préparée pour le Mécanisme forêts et paysans (FFF). Le FFF est un partenariat entre l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), l'Institut international pour l'environnement et le développement (IIED) et AgriCord. Depuis 2012, le FFF fournit un soutien financier et une assistance technique aux organisations de producteurs forestiers et agricoles (OPFA), afin de donner aux petits exploitants agricoles, aux communautés autochtones, aux groupes de femmes rurales, ainsi qu'à d'autres groupes, les moyens de gérer leurs terres de manière durable et d'améliorer leurs moyens d'existence tout en protégeant les forêts. Le FFF travaille principalement à renforcer les capacités des OPFA, notamment pour leur permettre de plaider en faveur de meilleures politiques et d'accéder aux marchés, de lutter contre la déforestation et d'améliorer la résilience climatique, ou encore de promouvoir une gouvernance inclusive au sein des paysages forestiers et agricoles.

Photo de couverture : les membres du groupe communautaire Itsoseng du village de Kachikau, dans le district de Chobe, au nord du Botswana, échantent sur la gouvernance interne (mai 2025).
Crédit : Stephen Mwangi/IIED

Publié initialement en anglais par l'IIED en juin 2025. Publié en français en février 2026.

Mwangi, S et Macqueen, D (2025) *Tactiques d'amélioration de la gouvernance*
— Outil d'auto-évaluation. IIED, Londres.

[iied.org/22653iiedfr](https://www.iied.org/22653iiedfr)

ISBN : 978-1-83759-205-0

Institut international pour l'environnement et le développement
44 Southampton Buildings, Londres WC2A 1AP, Royaume-Uni

Tél. : +44 (0)20 3463 7399

www.iied.org

Téléchargez d'autres publications à partir de l'adresse suivante www.iied.org



Les publications de l'IIED peuvent être partagées et republiées conformément à la licence internationale Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale – Pas de modification 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0). Selon les termes de cette licence, toute personne peut copier, distribuer et afficher le contenu, à condition d'en mentionner la source et de ne pas l'utiliser à des fins commerciales ni d'en faire des œuvres dérivées. Des licences différentes peuvent s'appliquer à certains éléments graphiques; si c'est le cas, la licence sera affichée à proximité. L'IIED se tient à disposition pour discuter de tout aspect d'une utilisation ultérieure. Pour plus d'informations, consultez www.iied.org/about-publications

L'IIED est une association caritative enregistrée en Angleterre sous le numéro 800066 et en Écosse sous le numéro SC039864. C'est aussi une société à responsabilité limitée par garantie immatriculée en Angleterre sous le numéro 2188452.

Table des matières

Liste des encadrés, figures et tableaux	4
Tableaux d'auto-évaluation GET-SET	4
Abréviations	5
Introduction	6
Qu'est-ce que la gouvernance interne ?	7
Pourquoi la gouvernance interne est-elle importante ?	9
Pourquoi la boîte à outils GET-SET est-elle nécessaire ?	10
À qui s'adresse la boîte à outils GET-SET ?	11
Que fait la boîte à outils GET-SET ?	12
Étape 1.	
Planification, préparation et tenue des registres	13
Étape 2.	
L'auto-réflexion : un bilan de santé organisationnel	14
Étape 3.	
Inventaire des domaines de capacité en matière de gouvernance interne	15
Structures	17
Systèmes et politiques	21
Pratiques	27
Résultats	32
Étape 4.	
Conception d'un plan d'amélioration	33
Préparation de la réunion de planification	33
Réunion de planification : définition des priorités et accord sur les plans d'action	34
Étape 5.	
Mise en œuvre et suivi des plans d'action	36
Dernières réflexions	37
Notes	38

Liste des encadrés, figures et tableaux

Encadré 1. Que sont les organisations de producteurs forestiers et agricoles (OPFA) ?	6
Figure 1. Éléments de la gouvernance interne	7
Figure 2. Exemple de structure organisationnelle : organigramme de FECOFUN, Népal	8
Figure 3. Comment une bonne gouvernance interne contribue à clarifier et à réaliser l'objectif de l'organisation	10
Figure 4. Utilisation de l'outil d'auto-évaluation GET-SET : les cinq étapes principales	12
Tableau 1. Informations organisationnelles à consigner pour les auto-évaluations	13
Tableau 2. Inventaire des capacités de gouvernance interne : blocs et catégories	16

Tableaux d'auto-évaluation GET-SET

Tableau 3.1.1 Fondements juridiques, supervision, vision et participation	17
Tableau 3.1.2 Structure et inclusion des membres	18
Tableau 3.1.3 Départements opérationnels et services d'appui	19
Tableau 3.1.4 Structures et intégrité financières	20
Tableau 3.1.5 Structures de conformité et redevabilité	20
Tableau 3.2.1 Documents ou politiques d'orientation	21
Tableau 3.2.2 Processus constitutionnels et stratégiques	22
Tableau 3.2.3 Leadership et processus de prise de décision	23
Tableau 3.2.4 Systèmes de gestion opérationnelle et financière	24
Tableau 3.2.5 Politiques de durabilité et de gestion des risques	25
Tableau 3.2.6 Systèmes de redevabilité et de communication	26
Tableau 3.3.1 Pratiques de durabilité et de renforcement de la résilience	27
Tableau 3.3.2 Pratiques en matière de leadership et de renforcement des capacités	28
Tableau 3.3.3 Pratiques en matière d'intégrité opérationnelle et financière	29
Tableau 3.3.4 Pratiques inclusives de gouvernance et d'adhésion	30
Tableau 3.3.5 Pratiques de plaidoyer et de mobilisation	31
Tableau 3.4.1 Inventaire des domaines de capacité en matière de gouvernance interne : résultats	32
Tableau 4.2.1 Modifications des structures organisationnelles	34
Tableau 4.2.2 Modifications des systèmes et politiques	35
Tableau 4.2.3 Modifications des pratiques liées aux structures, systèmes et politiques	35

Abréviations

FECOFUN	Fédération des usagers des forêts communautaires du Népal
FFF	Mécanisme forêts et paysans
GDD	Groupe de discussion
GET-SET	Tactiques d'amélioration de la gouvernance — Outil d'auto-évaluation
ONG	Organisations non gouvernementales
OPFA	Organisations de producteurs forestiers et agricoles

Introduction

Une gouvernance interne efficace est essentielle à la réussite d'une organisation. Pourtant, elles sont nombreuses à éprouver des difficultés pour instaurer des pratiques de gouvernance solides. Une récente enquête mondiale menée par le Mécanisme forêts et paysans (FFF¹) dans six pays (Équateur, Ghana, Kenya, Népal, Viet Nam et Zambie) a identifié la gouvernance interne comme étant caractérisée par un important manque de connaissances au sein de 41 organisations de producteurs forestiers et agricoles (OPFA) (voir l'encadré 1²).

GET-SET, Tactiques d'amélioration de la gouvernance — Outil d'auto-évaluation, est une boîte à outils qui vise à susciter une réflexion structurée chez les dirigeants et le personnel des OPFA sur la manière d'améliorer leurs structures, systèmes et pratiques de gouvernance interne, et s'appuie sur les enseignements et retours d'expérience des principales OPFA et d'autres experts en matière de gouvernance interne³.

Encadré 1. Que sont les organisations de producteurs forestiers et agricoles (OPFA) ?

- Les producteurs forestiers et agricoles sont des femmes et des hommes, des familles de petits exploitants, des peuples autochtones et des communautés locales qui entretiennent des relations étroites avec les forêts et les exploitations agricoles au sein de paysages forestiers. Ces producteurs cultivent, gèrent, récoltent et transforment un large éventail de produits et de services issus des ressources naturelles, pour leur subsistance et pour la vente sur les marchés locaux, nationaux ou internationaux.
- Les OPFA sont des associations formelles ou informelles de ces producteurs. Elles sont créées dans le but d'aider leurs membres à partager leurs connaissances et leur expérience, à s'engager dans le plaidoyer politique, à garantir les droits de propriété et d'accès aux forêts, aux terres et à d'autres ressources naturelles, à améliorer la gestion des forêts et des exploitations agricoles, à développer les marchés, à créer des entreprises et à accroître les revenus et le bien-être.
- Les OPFA jouent souvent un rôle clé dans les efforts de développement durable, en particulier dans la lutte contre le changement climatique et la préservation de la biodiversité au sein des paysages forestiers.
- Il peut y avoir jusqu'à trois niveaux d'OPFA, allant des organisations locales de premier niveau aux fédérations nationales ou internationales d'OPFA de troisième niveau, en passant par les groupes régionaux de deuxième niveau.

Grâce à l'outil GET-SET, les OPFA pourront passer de l'identification de leurs défis de gouvernance interne à la recherche de solutions. GET-SET s'appuie sur une revue d'articles et d'instruments relatifs à la gouvernance organisationnelle, y compris des outils et des listes de contrôle antérieurs élaborés par le FFF. Il s'enrichit d'informations détaillées issues des pratiques de gouvernance de six OPFA très performantes d'Afrique, d'Asie du Sud-Est et d'Amérique latine.

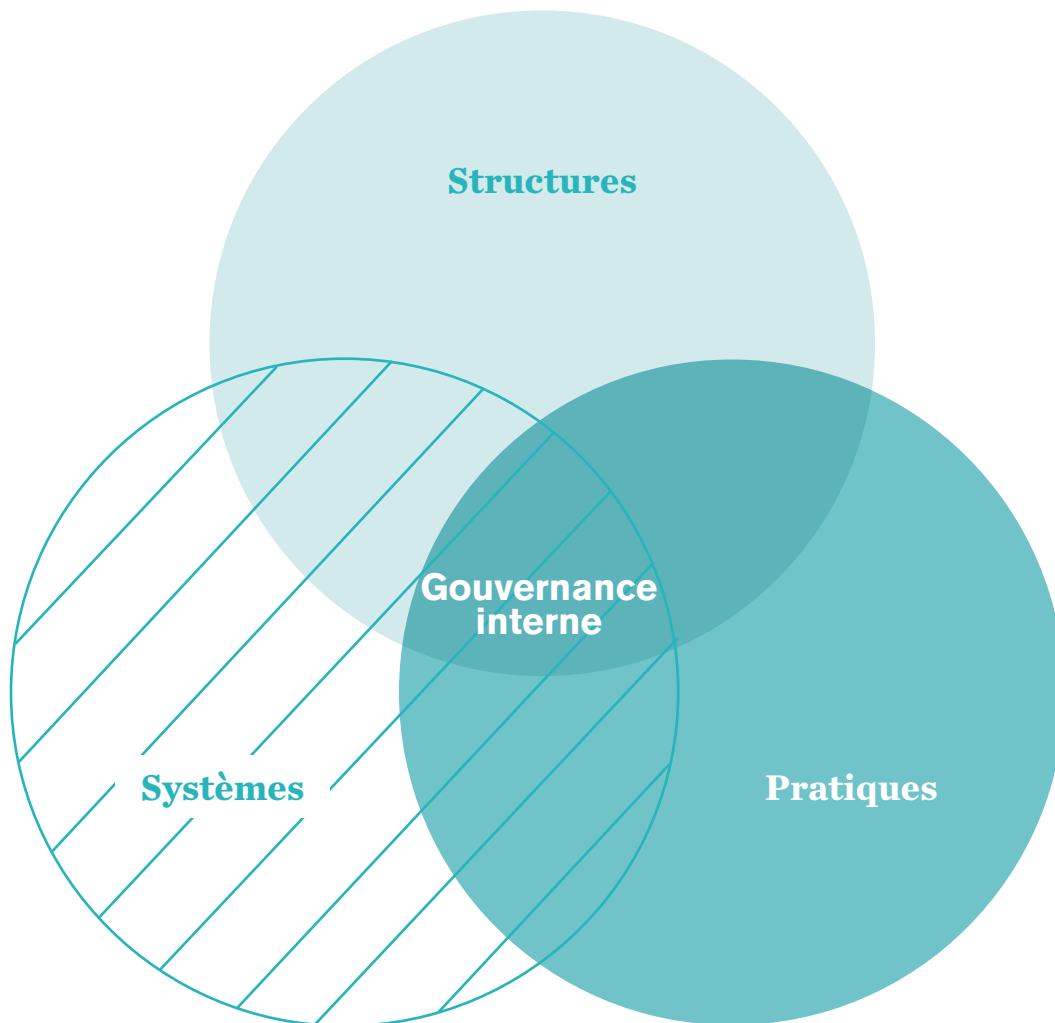


Qu'est-ce que la gouvernance interne ?

Essentiellement, la gouvernance porte sur qui détient le pouvoir de prendre des décisions, comment ces décisions sont mises en œuvre et les relations par lesquelles le pouvoir s'exerce. L'agencement des rôles, des responsabilités et des relations au sein d'une structure organisationnelle est la clé d'une bonne gouvernance.

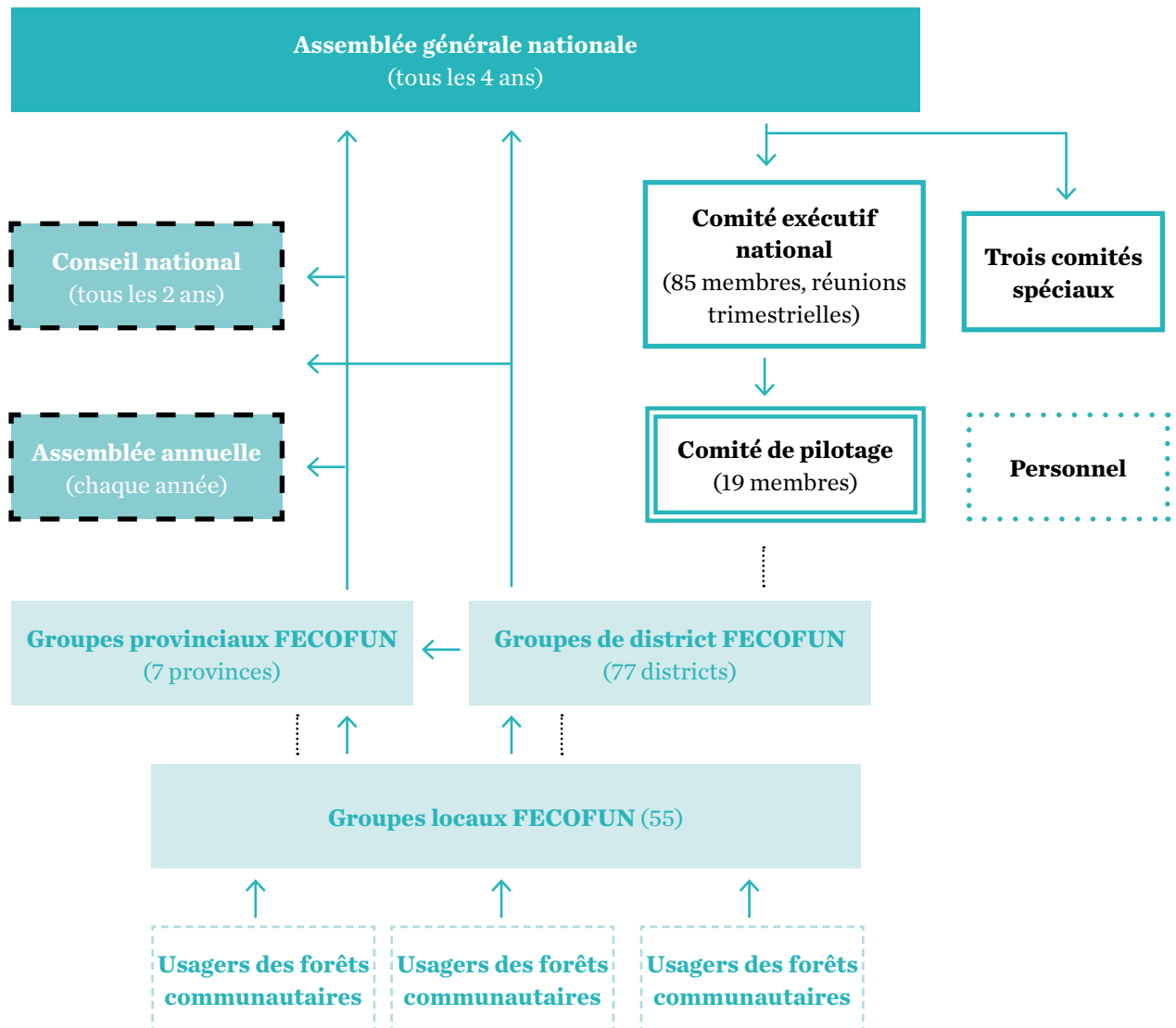
La gouvernance interne se définit comme les structures, les systèmes et les pratiques au sein d'une organisation. Ces éléments déterminent qui a le pouvoir de prendre des décisions en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation (voir la figure 1).

Figure 1. Éléments de la gouvernance interne



Les structures font référence aux « relations entre les éléments d'un ensemble organisé⁴ ». Les structures organisationnelles désignent l'agencement du personnel et des différentes unités ou départements d'une organisation ainsi que leurs interrelations. Elles peuvent généralement être présentées sous la forme d'un organigramme, comme l'illustre la figure 2 ci-dessous avec l'exemple de la Fédération des usagers des forêts communautaires du Népal (FECOFUN).

Figure 2. Exemple de structure organisationnelle : organigramme de FECOFUN, Népal



Les systèmes renvoient à des ensembles d'éléments en interaction ou interdépendants réunis pour atteindre des objectifs communs. Dans la pratique, les systèmes organisationnels sont de nature diverse et sont généralement guidés par des politiques écrites (telles que la constitution ou les règles relatives à l'adhésion, à la direction ou à la prise de décision).

Les pratiques peuvent être définies comme les façons dont les actions d'une organisation sont normalement exécutées. Il peut s'agir de la manière dont une organisation applique ses politiques, théories, idées conceptuelles, croyances et/ou méthodes pour atteindre ses objectifs. Les pratiques d'une organisation peuvent être considérées comme ses « ficelles du métier ».

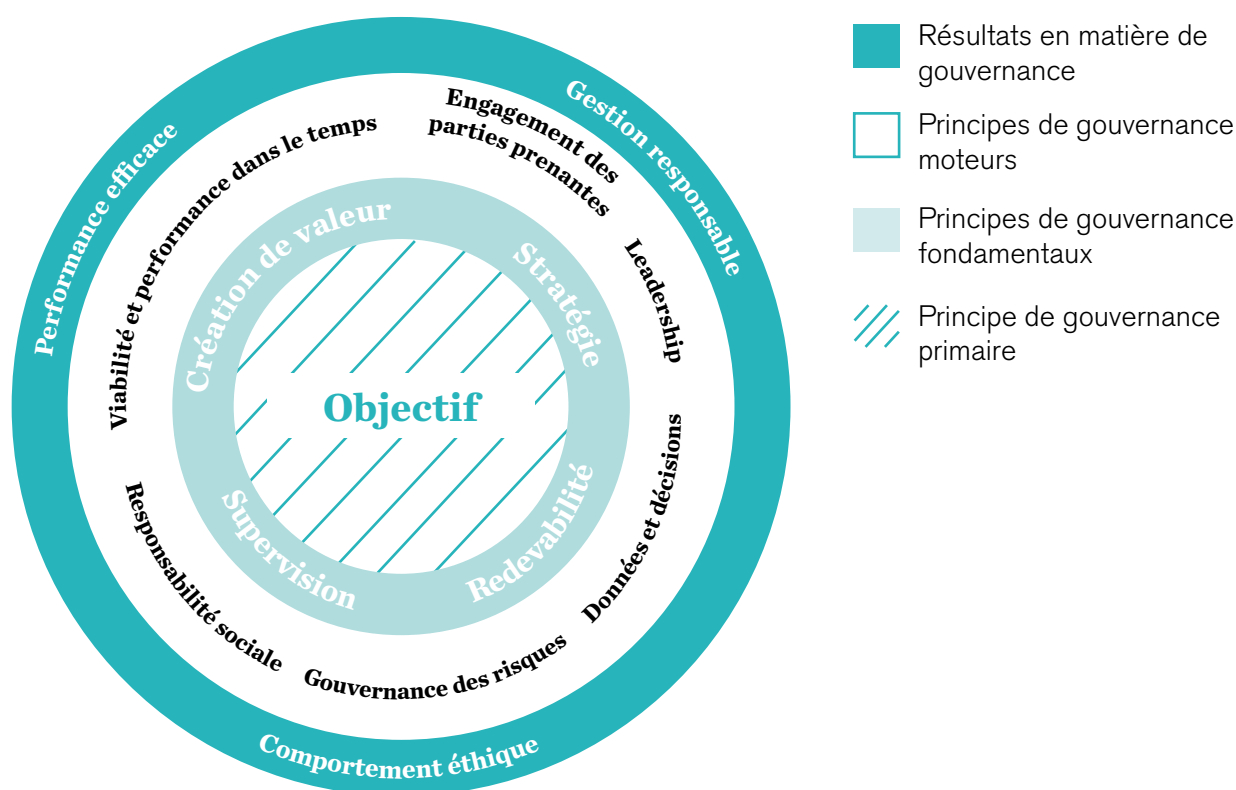
Pourquoi la gouvernance interne est-elle importante ?

La gouvernance interne définit qui décide quoi dans la poursuite des objectifs de l'organisation et influe ainsi sur toutes les relations en son sein. La confiance entre les membres, fondée sur ces relations, est au cœur de toute forme d'action collective. Par conséquent, la gouvernance interne est essentielle à la réussite ou à l'échec d'une organisation. Lorsque la confiance est rompue, les organisations s'effondrent.

Les structures, systèmes et pratiques de gouvernance interne qui définissent les relations entre les personnes au sein d'une organisation sont donc déterminants pour cette dernière. S'ils sont agencés de manière efficace, ces éléments de gouvernance interne peuvent :

- **Renforcer la confiance au sein de l'organisation** et conforter le respect entre pairs, la redevabilité démocratique, la réciprocité, le partage des bénéfices et la légitimité, tout en réduisant les inégalités structurelles. Cela peut, en retour, aider les gens à se sentir intégrés, renforcer le sentiment de solidarité et d'engagement, et motiver les membres à donner le meilleur d'eux-mêmes.
- **Renforcer l'intégrité de l'organisation** en maintenant la cohérence interne et externe, générant ainsi de la valeur pour l'organisation (par exemple les valeurs de justice, d'équité, de transparence, de redevabilité et de respect de l'État de droit). Cela peut, en retour, améliorer l'efficacité avec laquelle une organisation résout les problèmes.
- **Renforcer l'efficacité de l'organisation** en maintenant une stratégie partagée et évolutive. Cela implique d'écouter et d'apprendre, d'assurer un suivi attentif et de faire preuve de réactivité face aux nouveaux défis. Cela peut améliorer l'efficacité avec laquelle une organisation atteint ses objectifs, créant ainsi un cercle vertueux qui attire de nouveaux membres et renforce la confiance dans l'organisation (voir la figure 3).

Figure 3. Comment une bonne gouvernance interne contribue à clarifier et à réaliser l'objectif de l'organisation



Pourquoi la boîte à outils GET-SET est-elle nécessaire ?

Fort de l'expérience du FFF, la boîte à outils GET-SET a été élaborée pour répondre à plusieurs contraintes, lacunes et défis importants liés à la gouvernance interne, auxquels les OPFA sont généralement confrontés.

- **Lacunes persistantes en matière de gouvernance :** Nombre d'OPFA ne disposent pas de structures de gouvernance solides, ce qui nuit à l'efficacité de la prise de décision et à la santé globale de l'organisation. Il ressort de l'enquête mondiale du FFF en 2023² que la gouvernance interne reste une lacune majeure en matière de connaissances au sein de ces organisations².
- **Défis sectoriels complexes :** Les OPFA opèrent souvent dans des environnements particuliers où la propriété collective, la gestion décentralisée et la prise de décision collégiale peuvent compliquer les processus de gouvernance. Des approches sur mesure peuvent les aider à relever ces défis complexes et spécifiques au contexte^{5,6,7,8,9,10}.
- **Durabilité organisationnelle à long terme :** Une gouvernance interne efficace est associée à une meilleure gestion des ressources et à une plus grande résilience, ce qui aide les OPFA à poursuivre leurs activités malgré les difficultés liées au marché ou à l'environnement. Sans une gouvernance solide, les organisations peuvent avoir du mal à survivre à long terme dans des contextes forestiers exigeants¹¹.
- **Défis liés à la prise de décision collégiale :** Les OPFA s'appuient souvent sur la propriété collective et la prise de décision démocratique, ce qui peut s'avérer complexe et lent en l'absence de structures bien définies^{5,12}. La boîte à outils GET-SET peut guider

les organisations vers la mise en place de cadres qui soutiennent des décisions de groupe efficaces et une participation équitable.

- **Contraintes en matière de ressources et de connaissances :** De nombreuses OPFA, en particulier celles qui se trouvent dans des régions isolées ou faiblement dotées en ressources, n'ont qu'un accès limité à des formations aux principes de gouvernance ou à la gestion organisationnelle avancée. Des ressources sur mesure, telles que la boîte à outils GET-SET, peuvent aider ces organisations à développer des connaissances et des systèmes de gouvernance qui sont adaptés à leur contexte propre¹².
- **Forte dépendance à l'égard des partenaires extérieurs :** Les OPFA travaillent souvent en partenariat avec des gouvernements, des organisations non gouvernementales (ONG) et des entités privées. Une gouvernance efficace aide les OPFA à équilibrer ces relations et à maintenir leur autonomie, en favorisant des partenariats fondés sur la transparence et la confiance mutuelle¹³.
- **Participation et autonomisation des membres :** Dans de nombreuses OPFA, la gouvernance nécessite d'équilibrer les dynamiques de pouvoir, en impliquant souvent des communautés diverses aux profils socioéconomiques variés. La boîte à outils GET-SET offre un cadre pour encourager la participation équitable des membres et faire entendre toutes les voix au sein de l'organisation, renforçant ainsi l'appropriation collective et la cohésion¹⁴.
- **Déséquilibres entre les sexes et les pouvoirs :** Les rôles des hommes et des femmes et les déséquilibres de pouvoir au sein des organisations peuvent entraver la prise de décisions équitables et limiter l'inclusion¹⁵. Une boîte à outils en matière de gouvernance peut fournir des conseils sur l'intégration de l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des membres marginalisés.
- **Redevabilité et transparence :** Une gouvernance déficiente peut entraîner des problèmes de redevabilité, une mauvaise utilisation des ressources et une diminution de la confiance des parties prenantes. Une boîte à outils structurée telle que GET-SET peut aider les OPFA à mettre en œuvre des pratiques de gouvernance afin de garantir la transparence et la redevabilité, ce qui favorise la confiance entre les membres et les partenaires¹³.

À qui s'adresse la boîte à outils GET-SET ?

La boîte à outils est conçue pour être utilisée par les OPFA à trois niveaux distincts ou à l'un d'entre eux :

- OPFA locales de premier niveau
- Groupes régionaux de deuxième niveau, et
- Fédérations nationales ou internationales de troisième niveau.

La boîte à outils GET-SET fournit un cadre structuré aux OPFA et à d'autres organisations déjà engagées dans l'appui aux OPFA pour réfléchir aux questions de gouvernance. Chaque niveau peut utiliser la boîte à outils pour renforcer la gouvernance interne, améliorer le soutien à ses membres et favoriser la croissance durable et la résilience dans l'ensemble de son réseau d'OPFA. Les OPFA locales peuvent utiliser GET-SET de manière indépendante pour renforcer leur gouvernance interne, tandis que les OPFA régionales et/ou nationales peuvent

également souhaiter utiliser l'outil au sein de leurs fédérations d'OPFA plus larges, afin que les résultats et les progrès puissent être partagés et suivis au fil du temps. L'outil peut également contribuer à mieux harmoniser le renforcement de la gouvernance interne dans l'ensemble de l'organisation.

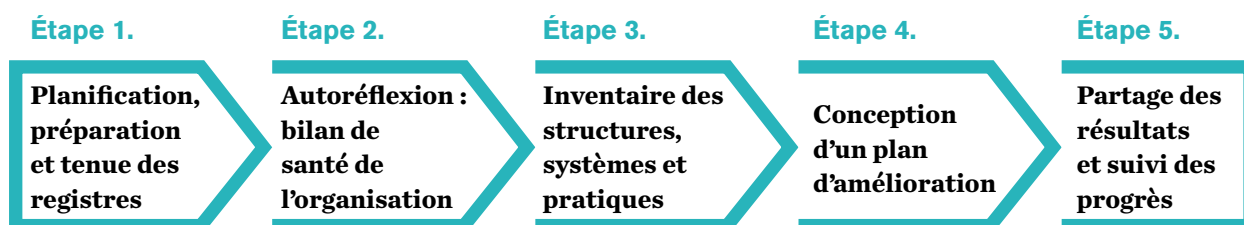
Que fait la boîte à outils GET-SET ?

La boîte à outils GET-SET est une ressource d'auto-évaluation conçue pour aider les organisations à évaluer et à améliorer leurs pratiques de gouvernance interne. Elle est adaptée aux défis particuliers auxquels sont confrontées les OPFA dans les paysages forestiers et agricoles, et répond à des besoins de gouvernance propres à ces contextes. À terme, cela permet d'améliorer la performance, la redevabilité et la résilience des organisations et, par conséquent, la durabilité et l'impact des initiatives qu'elles soutiennent.

La boîte à outils GET-SET se compose de cinq étapes essentielles :

- **Étape 1 :** Déterminer qui sera impliqué et qui sera responsable de la tenue des registres du processus (phase préparatoire).
- **Étape 2 :** Effectuer un « bilan de santé » organisationnel d'autoréflexion afin d'évaluer le bon fonctionnement de l'organisation et des relations en son sein.
- **Étape 3 :** Dresser un inventaire des structures, systèmes et pratiques utiles que l'organisation pourrait ou non avoir mis en place pour mieux structurer ces relations.
- **Étape 4 :** Concevoir un plan d'amélioration de la gouvernance interne, dans le but d'identifier et de renforcer les éventuels points faibles.
- **Étape 5 :** Partager les résultats avec l'ensemble des membres de l'OPFA, en particulier s'il y a des changements dans les systèmes, pratiques et structures de gouvernance interne susceptibles de nécessiter une approbation ou une ratification. Les résultats peuvent également servir de référence pour le suivi et l'évaluation des progrès, par exemple annuellement.

Figure 4. Utilisation de l'outil d'auto-évaluation GET-SET : les cinq étapes principales



Étape 1.

Planification, préparation et tenue des registres

Le processus devrait être amorcé par les équipes de gestion ou de direction de votre organisation : en tant qu'élus, ils représentent l'ensemble des membres de votre organisation. Une fois que votre organisation a accepté d'utiliser l'approche GET-SET, convenez d'un lieu et d'un moment où les principaux membres de votre organisation pourront se réunir pour procéder à l'auto-évaluation de leurs processus de gouvernance interne. Ce processus d'auto-évaluation devrait prendre entre une demi-journée et une journée entière.

Dans l'idéal, le groupe qui procède à cette auto-évaluation devrait être composé de personnes impliquées dans le fonctionnement quotidien de votre organisation et issues des différents secteurs, et pas seulement du groupe de direction. Il est essentiel que le personnel opérationnel soit invité et se sente libre d'exprimer honnêtement toute préoccupation qu'il pourrait avoir au sujet de l'organisation. La direction doit veiller à ce que l'équipe d'auto-évaluation soit composée à la fois de la direction et de divers représentants des OPFA, y compris différents groupes d'intérêt. Des femmes, des jeunes, des représentants de différents groupes de droits d'usage et de produits et d'autres segments potentiellement marginalisés devraient également être spécifiquement invités à participer.

Au début de la réunion, un exposé liminaire doit fixer les règles de base concernant la nature constructive de l'approche, en soulignant que l'auto-évaluation ne cherche nullement à blâmer les individus pour d'éventuels manquements, mais à trouver des solutions organisationnelles. À chaque étape du processus d'auto-évaluation, il faut prendre soin de permettre à chaque membre d'exprimer — ou de consigner par écrit — ses préoccupations, afin que la réunion ne soit pas dominée par des individus trop influents.

Une personne de confiance doit être désignée pour prendre des notes détaillées sur les principales observations faites par tous les participants au cours du processus d'auto-évaluation. Afin de partager les résultats par la suite, il est important de consigner des informations sur l'organisation elle-même (voir le tableau 1).

Tableau 1. Informations organisationnelles à consigner pour les auto-évaluations

Nom de l'organisation	
Adresse de l'organisation	
Année d'immatriculation	
Objectif/vision	
Zone géographique d'intervention	
Secteurs d'activité (par exemple, agriculture, sylviculture, pêche)	
Principaux services/activités	
Nombre de membres (femmes et hommes)	
Nombre d'employés (femmes et hommes)	
Nombre de membres du conseil d'administration (femmes et hommes)	

Étape 2.

L'autoréflexion : un bilan de santé organisationnel

L'étape suivante du processus d'auto-évaluation est l'autoréflexion sur ce qui donne, ou non, de bons résultats, et sur les relations au sein de l'organisation et entre celle-ci et d'autres entités. Le processus d'auto-évaluation GET-SET gagnera en efficacité s'il existe une compréhension partagée au sein de l'organisation de ce qui fonctionne bien et de ce qui ne fonctionne pas. La gouvernance interne consiste principalement à organiser les relations au sein d'une organisation en vue de la poursuite efficace de ses objectifs.

L'étape 2 devrait prendre au moins une heure. L'objectif est d'échanger sur les réalisations de l'organisation au cours de l'année écoulée, sur l'état des relations internes et de l'harmonie au sein de l'organisation, sur les relations extérieures et sur le moral général au sein de l'organisation, avant de conclure par une première réflexion sur les changements éventuels requis pour améliorer les choses l'année suivante.

Pour cet exercice, il est utile de prévoir un tableau à feuilles mobiles ou un autre tableau sur lequel des notes pourront être prises. Un facilitateur devrait animer la réunion et veiller à ce que chacun ait la possibilité d'exprimer son opinion. Quelqu'un doit également prendre des notes de manière impartiale pendant la discussion et vérifier à la fin que tout le monde est satisfait de la manière dont les notes ont été prises.

Idées de discussion

- **Réalisations de l'année écoulée :** Quels étaient nos objectifs ? Qu'avons-nous bien fait ? Comment expliquez-vous notre succès ?
- **Relations internes et harmonie :** Les rôles et les responsabilités au sein de notre organisation sont-ils clairs ? Les membres participent-ils, y compris les femmes et les jeunes ? Y a-t-il des tâches qui ne sont pas effectuées ? Les membres sont-ils satisfaits des informations qui leur sont fournies ? Attirons-nous de nouveaux membres ? Y a-t-il eu des conflits et comment ont-ils été gérés ?
- **Les relations de notre organisation avec l'extérieur :** Quelle est la qualité de nos relations avec les membres et les non-membres de notre village ou des villages voisins, avec d'autres entreprises, des entreprises publiques, d'autres agences gouvernementales, des ONG et d'autres acteurs ? Comment pouvons-nous travailler avec eux pour améliorer ces relations ?
- **Le moral de notre organisation :** La confiance en l'avenir s'est-elle améliorée ? Ou comment pourrait-elle l'être ?
- **Priorités pour l'année prochaine :** Comment pouvons-nous corriger nos faiblesses organisationnelles ? Comment pouvons-nous améliorer les avantages pour nos membres et la gestion de l'agroforesterie ou de la foresterie communautaire ? Comment pouvons-nous renforcer nos activités et explorer des pistes pour de nouveaux produits ? Comment pouvons-nous répondre aux nouveaux besoins en matière de formation et de renforcement des capacités ? Quels nouveaux objectifs pourrions-nous nous fixer pour l'année prochaine ? Que devrions-nous changer dans nos structures, nos systèmes, nos politiques et nos pratiques pour atteindre ces objectifs ? Qui doit faire quoi ?

Étape 3.

Inventaire des domaines de capacité en matière de gouvernance interne

À la suite du processus d'autoréflexion décrit à l'étape 2, le groupe aura peut-être déjà quelques idées sur les changements qu'il juge nécessaires. L'étape suivante consiste à auto-évaluer les domaines de capacité existants de votre organisation en matière de gouvernance interne — ses structures, systèmes, politiques et pratiques – afin d'identifier ceux qui peuvent être améliorés pour contribuer à la réalisation des objectifs de votre organisation.

L'étape 3 consiste à dresser un inventaire complet et systématique des structures, systèmes, politiques et pratiques de votre organisation. Pour structurer les discussions, nous avons divisé l'inventaire en trois blocs. Ces blocs sont ensuite subdivisés en catégories, présentées dans le tableau 2. Les blocs et les catégories qui les composent sont fondés sur les recherches de l'IIED concernant les structures, systèmes, politiques et pratiques de gouvernance que l'on trouve dans les OPFA généralement considérées comme bien gérées.

Chaque catégorie correspond à un tableau contenant une liste d'éléments clés qui s'y rapportent. Nous recommandons qu'un facilitateur anime les discussions avec le groupe en passant en revue chaque tableau et en permettant aux participants de confirmer si les éléments énumérés sont inexistant, en cours de développement ou pleinement opérationnel au sein de leur organisation. Les idées d'amélioration possible pour chaque élément doivent également être consignées.

Au fur et à mesure que le facilitateur passe en revue chaque bloc et chaque catégorie, les participants doivent attribuer une note de 0 à 2 à chaque élément :

- Inexistant (0)
- En cours de développement (1)
- Pleinement opérationnel (2)

À la fin de l'étape 3, les scores sont additionnés pour donner un aperçu des performances de l'organisation. Les scores obtenus seront ensuite intégrés à l'étape 4 et visent à aider les OPFA à identifier les domaines de gouvernance interne qu'elles doivent améliorer, afin qu'elles puissent définir des priorités d'action pour l'année à venir (en général, deux ou trois domaines prioritaires).

Tableau 2. Inventaire des capacités de gouvernance interne : blocs et catégories

Bloc	Tableau	Catégories
3.1 Structures	3.1.1	Fondements juridiques, supervision, vision et participation
	3.1.2	Structure et inclusion des membres
	3.1.3	Départements opérationnels et services d'appui
	3.1.4	Structures et intégrité financières
	3.1.5	Structures de conformité et redevabilité
3.2 Systèmes et politiques	3.2.1	Documents ou politiques d'orientation
	3.2.2	Processus constitutionnels et stratégiques
	3.2.3	Leadership et processus de prise de décision
	3.2.4	Systèmes de gestion opérationnelle et financière
	3.2.5	Politiques de durabilité et de gestion des risques
	3.2.6	Systèmes de redevabilité et de communication
3.3 Pratiques	3.3.1	Pratiques en matière de durabilité et de renforcement de la résilience
	3.3.2	Pratiques en matière de leadership et de renforcement des capacités
	3.3.3	Pratiques en matière d'intégrité opérationnelle et financière
	3.3.4	Pratiques inclusives de gouvernance et d'adhésion
	3.3.5	Pratiques de plaidoyer et de mobilisation

Structures

Tableau 3.1.1 Fondements juridiques, supervision, vision et participation

Éléments structurels	(0) Inexistant	(1) En cours de développement	(2) Pleinement opérationnel
1. Organisation collective formellement immatriculée, qui s'engage à respecter les normes légales			
2. Le conseil d'administration est composé de membres ayant un large éventail de compétences en rapport avec les activités de l'organisation			
3. L'équipe de direction dispose d'une expertise considérable dans les domaines du leadership, de la finance, de la tenue de registres, des opérations et des ressources humaines			
4. Documents fondateurs, notamment une constitution écrite et une mission écrite, ainsi qu'une vision, des valeurs et des objectifs qui reflètent les aspirations de ses membres			
5. L'organisation a eu recours à un processus consultatif mené par ses membres pour élaborer ses documents fondateurs			

Suggestions d'amélioration

Tableau 3.1.2 Structure et inclusion des membres

Éléments structurels	(0) Inexistant	(1) En cours de développement	(2) Plinement opérationnel
6. Assemblée générale inclusive à laquelle le conseil d'administration et la direction rendent des comptes			
7. Structures démocratiques de prise de décision pouvant s'articuler aux niveaux local, régional et national/fédéral			
8. Parité hommes-femmes et/ou quotas au sein des comités de direction à plusieurs niveaux des structures représentatives jusqu'au conseil d'administration inclus			
9. Groupes de femmes en complément des autres réunions de groupe ordinaires			

Suggestions d'amélioration

Tableau 3.1.3 Départements opérationnels et services d'appui

Éléments structurels	(0) Inexistant	(1) En cours de développement	(2) Pleinement opérationnel
10. Organigramme écrit avec les principaux départements (par exemple : direction, ressources humaines, opérations et finances)			
11. Unités spécialisées (par exemple : recherche, certification, logistique, communication, suivi et apprentissage, plaidoyer)			
12. Divisions chargées des services aux membres (par exemple : recrutement des membres, services opérationnels et techniques, appui à la vulgarisation)			
13. Bureau où sont conservés les registres de l'organisation (par exemple : documents fondateurs, décisions, finances, stocks, réparations)			

Suggestions d'amélioration

Tableau 3.1.4 Structures et intégrité financières

		(0)	(1)	(2)
Éléments structurels		Inexistant	En cours de développement	Pleinement opérationnel
14.	Un système de comptabilité financière transparent et numérisé, avec compte bancaire et audit public			
15.	Organisation coopérative d'épargne et de crédit (SACCO) qui fournit des services d'épargne et de prêt à ses membres (numérisé)			
16.	Liens avec des prestataires extérieurs de services financiers pour l'octroi de prêts ou l'aide à l'investissement			
17.	Branche commerciale qui négocie et vend collectivement aux acheteurs afin de garantir les meilleurs prix pour les agriculteurs et leurs produits			
Suggestions d'amélioration				

Tableau 3.1.5 Structures de conformité et redevabilité

		(0)	(1)	(2)
Éléments structurels		Inexistant	En cours de développement	Pleinement opérationnel
18.	Relations structurées avec les autorités gouvernementales de différents secteurs			
19.	Relations et partenariats structurés avec d'autres organismes de développement, acheteurs, etc.			
Suggestions d'amélioration				

Valeur moyenne pour la section 3.1

Systemes et politiques

Tableau 3.2.1 Documents ou politiques d'orientation

Systemes et politiques	(0) Inexistant	(1) En cours de developpement	(2) Pleinement operationnel
20. Dispose d'une constitution, de statuts ou d'autres reglements internes et regles d'adhesion documentes			
21. Dispose d'une vision, d'une declaration de mission ou d'un objectif ecrits, regulierement passes en revue et mis a jour			
22. Dispose d'un plan strategique ou d'entreprise ecrit et actualise chaque annee			
23. Dispose d'une politique, de lignes directrices ecrites et/ou d'un manuel appliques en matiere de finance			
24. Dispose d'une politique, de lignes directrices ecrites et/ou d'un manuel en matiere de ressources humaines			
25. Dispose d'une politique ecrite de lutte contre la corruption qui est activement mise en oeuvre			
26. Dispose d'une politique et/ou d'une strategie ecrites en matiere d'egalite des sexes qui est visiblement mise en oeuvre			
27. Dispose d'un programme de plaidoyer ecrit qui cible des decideurs precis			

Suggestions d'amelioration

Tableau 3.2.2 Processus constitutionnels et stratégiques

Systèmes et politiques		(0) Inexistant	(1) En cours de développement	(2) Pleinement opérationnel
28.	Processus de consultation structurée et de retours sur la constitution, les statuts ou d'autres règlements internes par tous les membres			
29.	Cycle clair de planification stratégique ou d'entreprise avec des réunions régulières de suivi			
30.	Mise à jour régulière de la politique relative au retrait, aux responsabilités (inspections), aux cotisations et aux droits des membres afin de garantir leur fidélité			
31.	Cycle régulier de réunions, y compris les assemblées générales et extraordinaires ainsi que les réunions de gestion			
32.	Approche participative utilisée pour élaborer des politiques et des normes et pour fixer des critères d'adaptabilité			

Suggestions d'amélioration

Tableau 3.2.3 Leadership et processus de prise de décision

	(0) Inexistant	(1) En cours de développement	(2) Pleinement opérationnel
Systèmes et politiques			
33. Conditions applicables à la nomination, à la validation, à l'élection, aux mandats et aux périodes de service des dirigeants			
34. Procédures écrites pour la prise de décision à différents niveaux afin d'éviter les conflits			
35. Processus structuré visant à encourager l'adhésion, le leadership et la participation des femmes à la prise de décision			
36. Politique visant à encourager la participation et l'implication des jeunes aux fonctions de direction			
37. Politique volontariste d'inclusion sociale des minorités ethniques ou autres groupes vulnérables			
38. Redevabilité et transparence des dirigeants assurées grâce à des rapports détaillés réguliers (y compris sur le plan financier)			
Suggestions d'amélioration			

Tableau 3.2.4 Systèmes de gestion opérationnelle et financière

Systèmes et politiques		(0) Inexistant	(1) En cours de développement	(2) Pleinement opérationnel
39.	Procédures financières, politiques de gestion et de comptabilité en place, y compris des audits			
40.	Publication de rapports sur les activités et les finances dans un souci de transparence et de redevabilité			
41.	Engagement à mobiliser des ressources au-delà des cotisations des membres, y compris par la vente de produits et services			
42.	Politique de ressources humaines avec des orientations sur le recrutement, les conditions de travail et le bien-être			
43.	Termes de référence clairs pour les emplois et les services de conseil extérieurs, dans un souci de clarté et de confiance			
44.	Services opérationnels pour la formation, la certification, les intrants et l'appui administratif			
45.	Normes de qualité et de certification de la production avec procédures de contrôle internes			

Suggestions d'amélioration

Tableau 3.2.5 Politiques de durabilité et de gestion des risques

		(0)	(1)	(2)
Systèmes et politiques		Inexistant	En cours de développement	Pleinement opérationnel
46.	Aménagement du territoire, normes de durabilité, règles et inspections en place			
47.	Écoles et cours de formation en écologie mis en place pour promouvoir la durabilité à long terme et la résilience climatique des producteurs			
48.	Plans de résilience climatique élaborés pour évaluer les vulnérabilités et orienter les actions des membres			
49.	Plan de gestion des risques mis en place pour atténuer les difficultés potentielles, avec un cycle régulier d'auto-évaluation des risques			
50.	Plan de suivi et d'évaluation ou évaluations régulières des projets en place pour mesurer l'efficacité des activités			
Suggestions d'amélioration				

Tableau 3.2.6 Systèmes de redevabilité et de communication

Systèmes et politiques	(0) Inexistant	(1) En cours de développement	(2) Plinement opérationnel
51. Procédures de sauvegarde et de traitement des plaintes en place, comprises et appliquées			
52. Procédures en place pour empêcher les membres de quitter l'organisation et de lui faire concurrence			
53. Plan de communication clair mis en place pour informer les membres et les parties prenantes			
54. Procédures pour les assemblées extraordinaires, conformément au vote des membres			

Suggestions d'amélioration

Valeur moyenne pour la section 3.2

Pratiques

Tableau 3.3.1 Pratiques de durabilité et de renforcement de la résilience

		(0) Inexistant	(1) En cours de développement	(2) Pleinement opérationnel
	Pratiques courantes			
55.	Dispose d'objectifs de durabilité solides et mutuellement acceptés, avec des évaluations régulières des progrès accomplis			
56.	Promeut la diversification de l'agroforesterie et de l'agroécologie au-delà des cultures de rente pour renforcer la résilience			
57.	Met l'accent sur l'agroforesterie et la sylviculture durable en tant qu'activité commerciale et non comme dernier recours			
58.	Encourage la plantation d'arbres d'ombrage dans les exploitations agricoles et soutient les pépinières			
59.	A développé des labels partagés ou délivrés par des tiers pour rendre accessibles aux membres les allégations en matière de durabilité, d'équité ou d'origine			
60.	Soutien financier en place pour les groupes de membres afin d'améliorer leurs finances et leur comptabilité internes			
	Suggestions d'amélioration			

Tableau 3.3.2 Pratiques en matière de leadership et de renforcement des capacités

Pratiques courantes		(0) Inexistant	(1) En cours de développement	(2) Plinement opérationnel
61.	Leadership proactif à l'écoute des membres, qui identifie et prévient les problèmes potentiels			
62.	Élaboration d'une stratégie de continuité du leadership et formation du personnel afin de réduire la dépendance envers les consultants			
63.	Possibilités claires de formation et de renforcement des capacités en place (pas seulement des formations) pour les membres et le personnel			
64.	Accompagnement pour les facilitateurs au niveau communautaire (et pas seulement des formations), afin d'assurer une appropriation à plus long terme			
Suggestions d'amélioration				

Tableau 3.3.3 Pratiques en matière d'intégrité opérationnelle et financière

Pratiques courantes	(0) Inexistant	(1) En cours de développement	(2) Pleinement opérationnel
65. Pesage numérique des récoltes (par exemple le cacao) lors de l'achat auprès des membres pour plus de transparence			
66. Systèmes de conformité financière en place, y compris un expert-comptable qui gère le système financier numérique			
67. Visites régulières sur le terrain pour suivre les progrès et la situation financière des membres			
68. Grande attention portée à la communication sur les choix et les décisions à tous les niveaux			
69. Procédures strictes d'évaluation et de réduction des frais de personnel à des fins d'efficacité			
Suggestions d'amélioration			

Tableau 3.3.4 Pratiques inclusives de gouvernance et d'adhésion

Pratiques courantes		(0) Inexistant	(1) En cours de développement	(2) Plinement opérationnel
70.	Non-discrimination, en mettant l'accent sur l'égalité des femmes et des jeunes			
71.	Réunions régulières entre les comités exécutifs et les employés pour améliorer les résultats			
72.	Priorité à la prise de décision par consensus, le vote n'intervenant qu'en dernier ressort			
73.	Ateliers de réflexion et rencontres sociales régulièrement organisés pour réévaluer les objectifs et les progrès			
74.	Fonds mis à disposition pour les projets sociaux locaux (par exemple : routes, maisons culturelles, soutien face à la COVID)			
Suggestions d'amélioration				

Tableau 3.3.5 Pratiques de plaidoyer et de mobilisation

		(0)	(1)	(2)
	Pratiques courantes	Inexistant	En cours de développement	Pleinement opérationnel
75.	Plaidoyer vigoureux qui prône des politiques favorables à la production durable de différentes cultures, d'arbres et d'animaux d'élevage			
76.	Accent mis sur la protection des droits des agriculteurs, de la propriété foncière et d'un système d'enregistrement des arbres en consultation avec les autorités			
77.	Engagement fort auprès des médias et dialogues d'apprentissage entre pairs des membres			
78.	Rôle de liaison entre les différentes agences gouvernementales exerçant un impact sur les communautés forestières			
79.	Utilisation des réseaux sociaux (par exemple : Facebook, WhatsApp, Viber) pour fédérer la communauté et partager des messages clés			
80.	Coopération avec d'autres organisations partageant des agendas communs afin de poursuivre des objectifs mutuels			

Suggestions d'amélioration

Valeur moyenne pour la section 3.3

Résultats

Les résultats de l'auto-évaluation GET-SET sont systématiquement consignés dans un tableau et analysés afin de fournir un aperçu clair des capacités de gouvernance interne d'une OPFA (voir le tableau 3.4.1). Les scores mettent en évidence les points forts et identifient les domaines à améliorer, ce qui guide l'élaboration de plans de développement ciblés à l'étape 4. Cette analyse permet d'établir des priorités dans les domaines clés du développement, afin d'améliorer les structures, systèmes et pratiques de gouvernance.

Tableau 3.4.1 Inventaire des domaines de capacité en matière de gouvernance interne : résultats

Bloc	Score	% du score
Structures		
Systèmes et politiques		
Pratiques		

Étape 4.

Conception d'un plan d'amélioration

Cette étape consiste à organiser une réunion de planification collective. L'objectif est de concevoir un plan d'amélioration de la gouvernance interne pour votre organisation, en énonçant ses priorités pour l'année à venir. Cette démarche peut avoir lieu immédiatement après les étapes 2 et 3. Dans l'idéal, les personnes impliquées dans le processus d'autoréflexion devraient également être impliquées dans l'étape 4, afin qu'elles puissent apporter avec elles les enseignements tirés des étapes précédentes.

À l'étape 4, les OPFA doivent classer par ordre de priorité les trois besoins/points faibles les plus urgents qu'il faut traiter au cours de l'année à venir. Le nombre de priorités dépendra des ressources dont dispose votre organisation pour y répondre. Le processus ne devrait pas prendre trop de temps — entre une demi-journée et une journée entière, au maximum — et un facilitateur impartial devrait être désigné pour guider les discussions et garantir l'inclusion.

Préparation de la réunion de planification

Avant la réunion de planification, il est possible de recueillir des informations préliminaires auprès des membres par le biais de groupes de discussion (GDD), afin d'identifier les points forts du cadre de gouvernance actuel de votre organisation et les défis qu'elle doit relever. En outre, les données pertinentes, telles que les rapports de performance et les retours sur l'année écoulée, doivent être examinées et partagées avec les participants en amont de la réunion, afin que tous soient bien préparés.

Les GDD sur le plan d'amélioration devraient réunir les mêmes personnes que celles qui ont participé aux étapes d'autoréflexion et d'établissement des priorités. Il est logique qu'elles participent à la recherche de solutions et à l'élaboration du plan d'amélioration. Au besoin, d'autres membres de l'OPFA pourront être associés à la démarche pour garantir l'inclusivité et la diversité des perspectives, mais vous devrez vous assurer que ces membres sont informés des discussions précédentes et de la raison pour laquelle certains domaines d'amélioration ont été jugés prioritaires.

Réunion de planification : définition des priorités et accord sur les plans d'action

Le groupe devrait ensuite organiser une réunion de planification comprenant trois sessions clés :

- **Examen** : Dans un premier temps, les participants sont répartis en trois groupes — un pour les structures, un pour les systèmes et politiques, et un pour les pratiques – afin de faire le point de la situation actuelle au sein de votre organisation. Les groupes ne devraient pas être trop grands (15 à 20 personnes maximum par groupe). Sur la base des résultats des étapes précédentes, chaque groupe devrait identifier les réussites et les principaux défis dans le domaine qui lui a été attribué (voir les tableaux 4.2.1, 4.2.2 et 4.2.3). En fonction du nombre de personnes impliquées dans l'étape 4, vous pouvez envisager de diviser les participants en plus de trois groupes afin de permettre des délibérations constructives et de faciliter la gestion du groupe.
- **Définir les priorités** : Ensuite, organisez une séance plénière pour partager les conclusions des groupes et faciliter une discussion ouverte afin de convenir d'une à trois priorités clés pour chaque domaine de capacité ou « bloc » (structures, systèmes et politiques, et pratiques). Celles-ci devraient s'aligner sur les objectifs généraux de l'organisation et les besoins des membres.
- **Planification des actions** : Les participants devraient ensuite se répartir en groupes afin de concevoir des mesures pratiques pour atteindre chaque priorité identifiée. Il s'agira notamment de fixer des délais, d'attribuer des responsabilités et de définir les ressources nécessaires à la mise en œuvre.

Tableau 4.2.1 Modifications des structures organisationnelles

Principaux points forts structurels

Principaux points faibles structurels

Priorités pour l'année à venir

- Quelles sont les implications des résultats ?
 - Quelles mesures seront prises pour y remédier ?
 - Qui sera responsable des prochaines mesures ?
 - Quand les prochaines mesures seront-elles prises ?
-

Tableau 4.2.2 Modifications des systèmes et politiques

Principaux points forts des systèmes et politiques

Principaux points faibles des systèmes et politiques

Priorités pour l'année à venir

- Quelles sont les implications des résultats ?
 - Quelles mesures seront prises pour y remédier ?
 - Qui sera responsable des prochaines mesures ?
 - Quand les prochaines mesures seront-elles prises ?
-

Tableau 4.2.3 Modifications des pratiques liées aux structures, systèmes et politiques

Principaux points forts des pratiques

Principaux points faibles des pratiques

Priorités pour l'année à venir

- Quelles sont les implications des résultats ?
 - Quelles mesures seront prises pour y remédier ?
 - Qui sera responsable des prochaines mesures ?
 - Quand les prochaines mesures seront-elles prises ?
-

Étape 5.

Mise en œuvre et suivi des plans d'action

Un bon suivi garantit la redevabilité. Le facilitateur devrait consolider les résultats de la réunion dans un plan de priorités provisoire, qui devra être partagé avec tous les membres pour un retour d'information final et une approbation lors de la prochaine assemblée générale. Des rôles clairs doivent être attribués pour le suivi des progrès, et des examens périodiques doivent être programmés pour suivre et ajuster les actions en fonction des besoins tout au long de l'année.

Le partage des résultats des étapes 2 et 3 et des plans prioritaires élaborés à l'étape 4 avec les dirigeants de l'OPFA et l'ensemble des membres de votre organisation favorise la transparence et l'apprentissage collectif. Cela permettra de collaborer au renforcement de la gouvernance interne. Au fil du développement de votre organisation, il sera utile de revoir cet outil et de renoter les performances des différentes sections pour voir quels progrès ont été réalisés. En conservant la base de référence initiale, votre organisation pourra voir comment elle progresse d'une année sur l'autre.

Dernières réflexions

L'utilisation de l'outil d'auto-évaluation GET-SET est censée être une démarche volontaire plutôt qu'une démarche externe et obligatoire. L'outil peut être utilisé par toute OPFA, qu'elle soit de premier, deuxième ou troisième niveau, pour améliorer sa gouvernance interne. Toutefois, les conseils d'administration des OPFA de deuxième ou de troisième niveau pourraient décider qu'à l'avenir, il serait utile que l'ensemble de leurs membres affiliés entreprennent également ce processus d'auto-évaluation, afin d'assurer une meilleure cohérence entre tous les niveaux de l'organisation.

Notes

- 1 Le FFF fournit un soutien financier et une assistance technique aux organisations de producteurs forestiers et agricoles, afin de donner aux petits exploitants agricoles, aux communautés autochtones, aux groupes de femmes rurales ainsi qu'à d'autres groupes, les moyens de gérer leurs terres de manière durable et d'améliorer leurs moyens d'existence tout en protégeant les forêts.
- 2 Mécanisme forêts et paysans (2023) Knowledge and demand surveys: results of 41 FFPOs from 6 countries. Rapport non publié.
- 3 GET-SET est une mise à jour d'un outil précédent développé par le FFF, l'outil d'auto-évaluation des capacités organisationnelles à l'intention des organisations de producteurs (OCSAT).
- 4 Ahmady, GA, Nikooravesh, A et Mehrpour, M (2016) [Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model](#), *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 230, pp.387-395.
- 5 Osei-Tutu, P, Nketiah, K, Kyereh, B, Owusu-Ansah, M et Faniyan, J (2010) [Hidden forestry revealed: characteristics, constraints and opportunities for small and medium forest enterprises in Ghana](#). IIED, Londres.
- 6 Diaz, J et Kerr, J (2021) [Connecting forest and farm producer organizations to climate change finance: a toolkit for apex forest and farm producer organizations](#). FAO, Rome.
- 7 Guttman, A (2021) [Commons and cooperatives: a new governance of collective action](#), *Annals of Public and Cooperative Economics*, 92(1), pp.33-53.
- 8 Ortiz, R et Peris, J (2022) [The role of farmers' umbrella organizations in building transformative capacity around grassroots innovations in rural agri-food systems in Guatemala](#), *Sustainability*, 14(5), p. 2695.
- 9 Reichenspurner, M, Barghusen, R et Matzdorf, B (2024) [Exploring farmers' perspectives on collective action: a case study on co-operation in Dutch agri-environment schemes](#), *Journal of Environmental Planning and Management*, 67(8), pp.1830-1851.
- 10 Núñez del Prado Nieto, I (2024) [Mobilising internal finance: how forest and farm producer organisations upscale financial access](#). IIED, Londres.
- 11 Mayers, J (2006) Poverty reduction through commercial forestry: What evidence? What prospects? The Forest Dialogue, New Haven.
- 12 Elliott, MS et Boland, MA (eds) (2023) [Handbook of research on cooperatives and mutuals](#). Edward Elgar Publishing. (Accès en ligne limité ; paiement requis).
- 13 Smit, Y et Watkins, JA (2012) [A literature review of small and medium enterprises \(SME\) risk management practices in South Africa \(PDF\)](#), *African Journal of Business Management*, 6(21), p.6324.
- 14 InfoDev (2011) [Module 12 agribusiness incubation: trainee manual](#). Banque mondiale, Washington DC.
- 15 Milazzo, A et Goldstein, M (2019) [Governance and women's economic and political participation: power inequalities, formal constraints and norms](#), *The World Bank Research Observer*, 34(1), pp.34-64.



Knowledge
Products

Boîte à outils

Juin 2025

Gouvernance

*Gouvernance forestière, Mécanisme
forêts et paysans (FFF), organisations
de producteurs*

Une gouvernance interne efficace est essentielle à la réussite d'une organisation. Pourtant, elles sont nombreuses à éprouver des difficultés pour instaurer des pratiques de gouvernance solides. Une récente enquête mondiale menée par le Mécanisme forêts et paysans (FFF) dans six pays (Équateur, Ghana, Kenya, Népal, Viet Nam et Zambie) a identifié la gouvernance interne comme étant caractérisée par un important manque de connaissances au sein de 41 organisations de producteurs forestiers et agricoles (OPFA). L'outil d'auto-évaluation GET-SET, Tactiques d'amélioration de la gouvernance, présenté dans cette publication, vise à stimuler une réflexion structurée de la part des dirigeants et du personnel des OPFA sur la manière d'améliorer leurs structures, systèmes et pratiques actuels de gouvernance interne, sur la base d'enseignements provenant d'OPFA de premier plan et d'autres experts en matière de gouvernance interne. Grâce à l'outil GET-SET, les OPFA pourront passer de l'identification de leurs défis de gouvernance interne à la recherche de solutions.



La mission de l'Institut international pour l'environnement et le développement (IIED) est de construire un monde plus juste et plus durable, en s'appuyant sur des données probantes, des actions et une influence en partenariat avec d'autres.

Institut international pour l'environnement et le développement
44 Southampton Buildings, London WC2A 1AP, Royaume-Uni

Tél. : +44 (0)20 3463 7399

www.iied.org

Facebook : www.facebook.com/theIIED

LinkedIn : www.linkedin.com/company/iied

Téléchargez d'autres publications à partir
de l'adresse suivante pubs.iied.org

Le Mécanisme forêts et paysans est un partenariat entre :



Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

