



Vers un environnement favorable au développement

des petites et moyennes entreprises forestières*

Les communautés et les groupes ruraux gèrent depuis longtemps les forêts et ont obtenu, par voie légale, un accès de plus en plus vaste à la base de ressources, mais ce n'est que récemment qu'ils ont commencé à former des petites et moyennes entreprises forestières (PMEF) pour donner une valeur ajoutée au bois et aux produits forestiers non ligneux (PFNL). Les PMEF représentent un créneau prometteur pour aider à réduire la pauvreté et à conserver les ressources par l'aménagement forestier durable. Pour qu'elles se transforment en entreprises économiquement viables, il faut un environnement législatif et politique qui favorise l'accès légal à la base de ressources, incite à une gestion rationnelle des forêts, soutienne la création de valeur ajoutée, et encourage la formation de capital humain, social, physique et financier pour une gestion efficace des forêts et des entreprises. Cette note soutient que la promotion de PMEF viables se heurte encore à des enjeux considérables, et que les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux, ainsi que les PMEF et leurs partenaires d'affaires, ont d'importants rôles à jouer dans le processus. Le débat s'inspire fortement des acquis de la Conférence internationale sur le développement des petites et moyennes entreprises pour la réduction de la pauvreté: opportunités et enjeux face à la mondialisation des marchés (Costa Rica, 23-25 mai 2006). La Conférence a rassemblé près de 200 experts, praticiens, dirigeants d'entreprises et chefs de communautés du monde entier pour examiner les options institutionnelles et politiques pour la promotion de PMEF plus viables et durables.

Major conference conclusions

- **Les gouvernements peuvent jouer un rôle essentiel dans le renforcement des PMEF pour la réduction de la pauvreté.** Ils peuvent commencer par accorder et faire respecter l'accès légal aux ressources forestières. Réduire la coupe illégale et l'exploitation non viable à long terme des PFNL fera diminuer la concurrence inéquitable. Simplifier les procédures bureaucratiques pour l'enregistrement des PMEF peut abaisser les coûts et accroître les possibilités de valeur ajoutée. Des incitations financières, comme les allègements fiscaux pour les entreprises qui démarrent, sont une autre mesure positive. Les politiques d'achats locaux et/ou écologiques ont aussi leur rôle à jouer.
- **Les PMEF peuvent améliorer leur propre compétitivité sur les marchés nationaux et internationaux de produits issus de la forêt.** Améliorer les capacités techniques, commerciales et financières et créer des institutions spécialisées pour la gestion des entreprises aide à conférer une valeur ajoutée au bois et aux PFNL, à abaisser les coûts de production et d'administration, à constituer de nouveaux partenariats, et à servir de base pour la négociation de conditions commerciales plus favorables. L'organisation des PMEF en associations de second niveau peut faciliter ce processus.
- **La portée et la qualité des services destinés aux PMEF**

doivent être étendues. Un accent particulier doit être mis sur la formation et l'éducation d'une masse critique de fournisseurs ruraux de services aux entreprises. Les mécanismes basés sur le marché sont essentiels pour garantir l'impact et la viabilité de ces services.

- **Les services financiers sont indispensables au démarrage et au développement des PMEF.** Des lignes de crédit spécifiques et des services et mécanismes connexes doivent être élaborés en fonction des besoins et de la nature des PMEF.
- **Les organisations non gouvernementales (ONG) et les organismes de développement peuvent renforcer les capacités existantes des PMEF.** Faciliter l'accès aux informations commerciales et techniques constitue une priorité. Des réseaux de communication peuvent être financés pour améliorer les flux d'information, stimuler les partenariats entreprises-communautés, et faciliter l'accès aux foires commerciales et une meilleure articulation entre les services techniques, financiers et d'appui aux entreprises. Faciliter les négociations multipartenaires pour améliorer les politiques, les environnements des entreprises et la gestion des conflits peut aider à relever les défis spécifiques au contexte. Il faut souvent aussi une aide pour accéder aux marchés de niche (ex. pour le bois d'oeuvre certifié ou les PFNL issus du commerce équitable) et améliorer les capacités de commercialisation et de négociation. Des divisions claires des tâches sont nécessaires entre les ONG, les organismes de développement et les fournisseurs de services aux entreprises.



Questions clés:

Comment ont évolué les approches du développement du secteur forestier et de la foresterie communautaire?

Quels obstacles entravent le développement des PMEUF dans le cadre politique-juridique?

Quels investissements sont nécessaires pour renforcer les capacités techniques, commerciales et financières des PMEUF?

Quels sont les principaux éléments d'un environnement pouvant soutenir efficacement le développement des PMEUF?



Introduction

En adhérant aux Objectifs du Millénaire pour le développement, la plupart des pays se sont engagés à réduire de moitié la pauvreté dans le monde d'ici 2015. C'est au sein des communautés dépendant des forêts tropicales - où la pauvreté tend à être plus diffuse et plus profonde que dans les zones urbaines et les zones rurales plus favorisées - que les enjeux pour la réalisation de cet objectif se font le plus sentir. Selon la Banque mondiale, environ 90 pour cent des populations les plus démunies dépendent des forêts pour subsister et se procurer des revenus. Le développement de petites et moyennes entreprises forestières (PMEF) représente une occasion de renforcer les moyens d'existence de ces populations tout en conservant la base de ressources naturelles par l'aménagement forestier durable et la transformation du bois et des produits forestiers non ligneux (PFNL). Parmi les avantages locaux dérivant de la création de PMEUF figurent salaires et emplois, partage des bénéfices, formation de capital, émancipation culturelle et politique, investissements en biens publics, et meilleure conservation des écosystèmes forestiers par une gestion s'inscrivant dans la durée.

Cette note d'orientation porte sur les PMEUF qui extraient, transforment et commercialisent des produits du bois (grumes ou sciages) et/ou des PFNL. Ces entreprises, implantées sur le site de la base de ressources ou à proximité, poursuivent généralement de multiples objectifs, dont la création d'emplois et de revenus, la répartition des dividendes entre les parties prenantes, le développement communautaire, une plus grande participation dans le dialogue politique, et l'amélioration des filets de sécurité locaux. L'accès aux ressources forestières peut être collectif ou privé. Des règles, pratiques et coutumes locales dictent fréquemment la gestion des entreprises. Les propriétaires de PMEUF sont aussi bien une poignée de membres fondateurs que des centaines de petits producteurs ou membres d'une communauté. La plupart des entreprises forestières appartiennent à la catégorie « petite ou moyenne » en fonction de leur volume des ventes, du nombre de leurs employés et des investissements en capital. Parmi les avantages locaux des PMEUF figurent salaires et emploi, partage direct des bénéfices, investissements en capital et en biens publics.

Diverses tendances sur le marché favorisent le développement des PMEUF, notamment:

- Appauvrissement croissant et hausse subséquente des prix d'un certain nombre de bois feuillus tropicaux de forêts naturelles;
- Expansion du tourisme, offrant un élargissement des marchés pour l'artisanat et l'écotourisme;
- Marchés d'exportation spécialisés, ex. produits certifiés, PFNL issus du commerce équitable, et bio-ingrédients;
- Essor des marchés intérieurs pour le mobilier, le bois de construction et certains PFNL (ex. bambou, rotin et cœurs de palmier);
- Meilleure connaissance de la certification forestière, des services écosystémiques et de la nécessité de payer pour ces services.

Toutefois, la plupart des PMEUF n'est pas en mesure de saisir pleinement les avantages de ces opportunités. Elles ont du mal à dépasser le stade de démarrage de l'entreprise, faisant état de faibles niveaux de production, de productivité, de valeur ajoutée et de profits. Pour relever ces enjeux, il faut une action concertée et des investissements à long terme parmi les parties prenantes, y compris les PMEUF, leurs partenaires (transformateurs et acheteurs) et les pourvoyeurs de services, ainsi que les organismes gouvernementaux et les ONG.

La foresterie communautaire devient rentable

Comment ont évolué les approches du développement du secteur forestier et de la foresterie communautaire?



Durant les années 1960 et 1970, les politiques publiques en faveur du développement forestier étaient concentrées sur la promotion de la croissance par le biais de grandes exploitations forestières et par une intensification des investissements dans les industries du bois et des plantations à grande échelle. Rares étaient les mesures d'incitation au développement local, sans compter l'attention médiocre, voire nulle, aux aspects institutionnels ou au développement des capacités locales de gestion des ressources ou de création d'entreprises, ce qui a abouti à l'échec, dans la plupart des cas.

Dans les années 1980, les critiques émises ont porté les donateurs et les ONG à encourager une plus vaste participation des communautés locales à la gestion des ressources forestières. Les interventions de développement étaient axées sur des approches techniques de reboisement et d'aménagement des forêts naturelles. A la suite de la Conférence de Rio en 1992, la conservation et le développement économique et social ont commencé à faire la une des agendas des bailleurs de fonds et des ONG. Les interventions se sont concentrées sur l'accès aux ressources et le régime foncier, la décentralisation des décisions dans le secteur forestier, et l'amélioration des capacités locales de gestion forestière durable.

Ces dernières années ont vu naître une nouvelle approche concentrée sur la création de PME. Dans les pays où les communautés et les petits producteurs jouissent d'une sécurité d'accès à la terre, y compris de droits de récolte et de vente des produits forestiers, des PME sont nées et se sont développées. Le Mexique compte désormais des centaines de PME basées sur le bois d'oeuvre, dont beaucoup se sont intégrées verticalement en activités d'usinage. La région de Peten au Guatemala a un secteur de PME très actif, avec 11 concessions communautaires sur 14 organisées en entreprises de foresterie communautaire de second niveau. Les études de cas soulignent également l'émergence de PME en Bolivie, au Pérou, en Equateur, au Nicaragua, au Honduras, au Burkina Faso, en Gambie, au Népal et en Papouasie-Nouvelle-Guinée. Le succès de cette approche repose sur la capacité et la volonté des partenaires de créer un cadre politico-juridique favorable, renforcer les capacités techniques, commerciales et financières des PME, et orienter les services techniques, les services aux entreprises et les services financiers vers les exigences des acteurs le long de la filière.

Approches de développement du secteur forestier, des années 1960 à nos jours

	Années 1960-70: croissance axée sur l'exportation	Années 1980: reboisement et sécurité alimentaire	Années 1990: aménagement forestier durable	Années 2000: développement des PME
Principal axe de développement	Accumulation de capital par l'exploitation des ressources forestières	Développement de compétences techniques: reboisement et gestion de petites forêts naturelles	Dimensions sociales, environnementales et économiques de l'aménagement forestier	Accroissement des revenus par la foresterie communautaire écologiquement et économiquement viable
Principaux partenaires	Industries du bois orientées sur l'exportation	Communautés forestières et projets de reboisement industriel	Communautés forestières et détenteurs de concessions de bois	Communautés forestières et entreprises forestières communautaires
Produit et/ou service ciblé	Bois précieux	Espèces de plantation à croissance rapide	PFNL, espèces peu connues et bois précieux	Bois précieux, espèces peu connues, PFNL, services environnementaux et tourisme
Acteurs clés	Gouvernements	Donateurs et ONG	Donateurs et ONG	Entreprises, ONG et donateurs





Créer des règles du jeu équitables

Quels obstacles entravent le développement des PME F dans le cadre politique-juridique?

En dépit des progrès accomplis en matière de régime foncier pour les communautés et les petits producteurs, le cadre politico-juridique global en vigueur dans les pays tropicaux ne favorise guère le développement des PME F. Le secteur forestier demeure un des secteurs les plus réglementés. Les cadres de réglementation ont été conçus essentiellement pour atténuer l'impact environnemental de l'extraction forestière à grande échelle, au lieu de promouvoir le développement d'opérations de gestion communautaire des forêts et de création d'une valeur ajoutée. Les réglementations gouvernant l'extraction et la commercialisation des produits forestiers (ex. les permis) sont souvent complexes. Dans certains cas, les PME F sont contraintes d'opérer sans les permis requis pour pouvoir être compétitives, même lorsqu'elles gèrent leurs forêts dans une optique durable.

Exiger des PME F qu'elles embauchent des forestiers professionnels pour mettre au point et exécuter les plans d'aménagement forestier alourdit les coûts des PME F qui affichent des volumes de production généralement bas. Les organismes gouvernementaux peuvent aussi demander aux PME F de faire approuver des statuts et règlements intérieurs régissant la mise en oeuvre et le suivi de leurs plans d'aménagement forestier. Dans certains cas, il reste encore à mettre au point des formes judicieuses d'organisation des entreprises tenant compte des arrangements institutionnels particuliers des PME F et leur poursuite d'objectifs à la fois sociaux et économiques. Par exemple, une PME F n'aura probablement guère d'autre choix que d'être enregistrée officiellement en tant qu'ONG ou association, l'empêchant ainsi d'accumuler du capital ou de distribuer des profits entre les parties prenantes des PME F.

En conséquence, les PME F se développent dans un cadre de réglementations incomplètes, illusoire et contreproductives. Elles disposent souvent d'un capital social et financier insuffisant pour se frayer un chemin dans la jungle bureaucratique, et leur éloignement ne fait que peser davantage sur les coûts pour obtenir des informations et faire des affaires. L'application faible ou sélective des réglementations en vigueur n'est pas parvenue à réduire l'exploitation illégale et crée une concurrence inéquitable pour les PME F.

Les Gouvernements nationaux peuvent créer une situation équitable en offrant des mesures d'incitation financière aux PME F qui démarrent. Ils peuvent également alléger les fardeaux incombant aux PME F en matière de réglementation ou favoriser les entreprises pouvant afficher des résultats de gestion forestière durable et, éventuellement, de certification forestière. En outre, les Gouvernements peuvent aborder les questions de règlements concernant la clarification du régime foncier, la promotion des exportations, et la simplification des pratiques bureaucratiques pour la gestion durable des forêts et la transformation des produits forestiers. Mais il existe aussi des initiatives positives comme les politiques d'achat vert et social (acheter des produits forestiers issus de PME F ménageant l'environnement et/ou socialement responsables). Le marché peut aussi être exploité, par exemple, par la rémunération des services environnementaux, comme la conservation de la biodiversité, la protection des bassins versants, la fixation du carbone et la conservation de la beauté du paysage grâce à la gestion durable des forêts.

Vers des PME F plus compétitives

Quels investissements sont nécessaires pour créer les capacités techniques, commerciales et financières des PME F ?

Pour saisir les avantages supplémentaires que peut offrir la filière pour les produits forestiers, les PME F doivent accroître leur productivité et leur rentabilité. Elles peuvent commencer par mettre en ordre leurs propres règles et règlements régissant leur organisation et leur administration. Des conflits internes sur les objectifs économiques et sociaux (ex. profits versus investissements dans l'emploi ou le social) se sont traduits par une hausse des coûts de production et d'administration et des occasions manquées d'ajouter une valeur ajoutée en améliorant la qualité.

Les dirigeants des PME F manquent généralement d'expérience en gestion d'entreprise, comptabilité ou marketing. Souvent, les postes de direction sont occupés par des membres du conseil d'administration plutôt que par des cadres professionnels et, de ce fait, sont soumis à des rotations permanentes, ce qui porte à des courbes d'apprentissage en zigzag, qui requièrent des investissements supplémentaires en formation de capital humain si l'on veut éviter des pertes économiques et autres causées par des décisions malavisées. Des conflits peuvent également éclater lorsque les PME F s'organisent en associations de second niveau pour concentrer leurs efforts collectifs de transformation et de commercialisation. Les conflits sont souvent liés aux grands dilemmes entre l'accroissement de l'emploi sur le terrain au premier niveau, et les gains de productivité et d'efficacité par une transformation centralisée au deuxième niveau. Ces situations reflètent un manque général de vision entrepreneuriale et un accès limité aux services d'appui spécialisés, nécessaires pour le développement des PME F.

La plupart des PME F ont besoin de renforcer leurs capacités pour créer des partenariats durables avec d'autres entreprises le long de la filière, notamment transformateurs et acheteurs spécialisés. D'une part, ces alliances peuvent offrir des bénéfices accrus grâce à des mécanismes de partage des bénéfices/risques, une division claire des tâches et une valeur ajoutée, et l'accès à des informations spécifiques et aux services techniques, commerciaux et financiers y afférents. D'autre part, elles requièrent une communication et une coordination efficaces entre les PME F, et une livraison de produits de qualité dans les délais requis et en quantité adéquate.

souvent nécessaires pour satisfaire à ces exigences, de même que l'innovation dans la conception des produits et l'organisation des entreprises.

Les pourvoyeurs de services techniques, commerciaux et financiers, comme les organismes publics, les ONG, les projets, les consultants et les entreprises privées, peuvent jouer un rôle déterminant dans la promotion du développement des PME et de leur intégration dans les chaînes de l'offre et de valeur. Les pourvoyeurs de services ont tendu à se concentrer sur le renforcement des capacités techniques des PME pour la gestion et la conservation des forêts et, plus récemment, pour la transformation du bois et des PFNL. On n'a attaché que peu d'importance à des services favorisant le développement des entreprises et l'intégration des chaînes. Des services spécialisés aux entreprises sont nécessaires pour le renforcement des institutions locales et des capacités en administration d'entreprises, analyse des marchés, planification stratégique et direction d'entreprises. Les fournisseurs de services financiers étaient peu disposés à offrir leurs services à cause des risques particulièrement élevés que comportent les PME. La perception du risque élevé dérive de l'éloignement et de l'isolement de nombreuses PME, de la lourdeur des cadres politico-juridiques, et de leurs possibilités limitées d'assurance contre les risques (garantie), sans compter une mauvaise connaissance des marchés des produits forestiers et des opportunités et risques relatifs.

Les mécanismes de livraison de services aux entreprises basés sur le marché peuvent accroître la qualité et la couverture des services mis à la disposition des PME. Cependant, leur mise en œuvre requiert des investissements importants du côté de l'offre comme de la demande. Par exemple, du côté de la demande, les PME devront être plus disposées à payer pour les services, et être capables de mieux connaître les services nécessaires pour le développement des PME à long terme. Du côté de l'offre, il faut renforcer les capacités d'une masse critique de pourvoyeurs de services afin de répondre efficacement aux demandes et aux besoins des PME.

L'avenir

Relever les enjeux liés au développement des PME exige une action concertée de la part des différentes parties prenantes. Voici les recommandations qui sont ressorties de la Conférence.

Les PME doivent:

- rechercher de nouveaux créneaux et acquérir les capacités pour lancer de nouveaux modèles d'entreprises et former des partenariats mutuellement bénéfiques avec d'autres entreprises le long de la filière, y compris les transformateurs et les négociants;
- investir dans des associations qui unissent les PME pour réaliser des économies d'échelle plus importantes dans la transformation et la commercialisation, et améliorer le pouvoir de négociation;
- encourager les alliances -avec les pourvoyeurs de services techniques, commerciaux et financiers- qui ont un impact sur le résultat et renforcent les moyens d'existence ruraux parmi les membres de la communauté;
- garantir au moins le même degré d'attention à la productivité et à l'efficacité qu'aux buts sociaux et environnementaux, par la création d'arrangements institutionnels spécifiques en gestion d'entreprises au niveau communautaire et parmi les PME.

Les pourvoyeurs de services et les ONG doivent:

- élargir leur soutien pour y inclure des services de promotion efficace du développement des entreprises et de l'intégration des chaînes de l'offre et de valeur;
- aider les PME à formuler leurs demandes de services techniques, commerciaux et financiers, par le biais d'un processus de sensibilisation, d'auto-évaluation critique, de négociation et d'instauration d'un climat de confiance mutuelle;
- identifier et renforcer les compétences clés et créer des partenariats avec d'autres pourvoyeurs de services et entreprises pouvant offrir des services complémentaires;
- promouvoir des approches basées sur le marché pour la livraison de services aux entreprises en concevant et en mettant en œuvre des mécanismes de partage des coûts/bénéfices efficaces avec les PME;
- rendre le crédit accessible aux PME: élargir la gamme des produits de crédit et d'épargne disponibles, étendre la clientèle, et prendre des mesures de réduction des coûts de transaction, par exemple, en autorisant d'autres formes de nantissement, en améliorant les systèmes d'information, et en réduisant la bureaucratie excessive.

Les Gouvernements et les organisations internationales doivent:

- créer un environnement propice au développement des PME: règlements fonciers clairs, procédures simples d'enregistrement des entreprises et d'exportation, et mécanismes d'incitation fiscaux et financiers accessibles;
- faciliter les flux d'information le long de la filière et les foires commerciales pour les produits du bois spécialisés et les PFNL;
- encourager les approches basées sur le marché pour la livraison des services par des mécanismes de paiement innovants (ex. vouchers) et améliorer les capacités des pourvoyeurs de services pour identifier les besoins des PME et y répondre;
- renforcer la coopération entre les pourvoyeurs de services individuels afin d'accroître l'impact;
- offrir des plateformes multipartenaires pour faciliter la gestion des conflits et les liens communauté-entreprise;
- promouvoir des plateformes et des réseaux de communication entre les PME, pourvoyeurs de services techniques, commerciaux et financiers, et autres acteurs le long de la filière;
- soutenir la recherche pour mieux comprendre les expériences fructueuses et les pratiques valables de développement des PME, les principaux facteurs de succès, et le potentiel de reproduction à plus grande échelle.



Pour de plus amples informations

Pour tout complément d'information sur la Conférence internationale sur le développement des petites et moyennes entreprises forestières pour la réduction de la pauvreté: opportunités et enjeux face à la mondialisation des marchés (Costa Rica, 23-25 mai 2006), visiter le site : www.catie.ac.cr/econegociosforestales/conference et www.fao.org/forestry/site/35689/fr

Pour plus d'informations sur les activités liées au développement des PMEF, visiter les sites suivants:

The Tropical Agricultural Research and Higher Education Center (CATIE): www.catie.ac.cr/cecoeco

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO): www.fao.org/forestry/site/25491/fr

The Interchurch Organization for Development Co-operation (ICCO): www.icco.nl

The International Institute for Environment and Development (IIED): www.iied.org/NR/forestry/index.html

The Netherlands Development Organization (SNV) Collaborative Forest Management Web page:

www.snvworld.org/irj/portal/anonymous?navigationtarget=navurl://a535117edd7b3116e7c7134f47833f26

CATIE
Centro Agronómico Tropical
de Investigación y Enseñanza



iied

SNV
Connecting People's Capacities

ICCO
Partner to
enterprising people

About the authors

Jason Donovan et **Dietmar Stoian** sont respectivement Spécialiste du développement d'entreprises rurales et Économiste forestier au CATIE au Costa Rica.

Sophie Grouwels, Expert forestier, coordonne le Programme de développement d'entreprises forestières communautaires à la FAO.

Duncan Macqueen est Chercheur principal en entreprises forestières responsables à l'IIED.

Arthur van Leeuwen est Chef de réseau pour la gestion communautaire des forêts pour SNV - Amérique latine.

Gemma Boetekees est Coordinatrice de l'équipe des marchés internationaux à l'ICCO, et **Ken Nicholson** est un Consultant indépendant en création d'entreprises basé en Thaïlande.