

## Forest Finance

### Basic Knowledge

#### Modules associés

- [Certification forestière](#)
- [Développement des entreprises forestières](#)
- [Gestion participative des conflits](#)
- [Institutions forestières publiques](#)
- [Planification de la gestion des forêts](#)
- [Planification de l'utilisation des terres](#)
- [Politiques forestières](#)



**Ce module a pour objectif d'aider les gestionnaires d'entreprises forestières communautaires, les entrepreneurs ou les gouvernements à mieux comprendre les questions liées au financement de la gestion durable des forêts (GDF). Il explique la notion de finances forestières et fournit un aperçu des besoins financiers des entreprises forestières et des facteurs qui les régissent. Le module présente les principales contraintes et suggère des moyens pour les surmonter, notamment en ce qui concerne la planification financière ; la surveillance économique ; la réduction des coûts ; l'augmentation des gains et l'accès au financement.**



**Ce module a pour objectif d'aider les gestionnaires d'entreprises forestières communautaires, les entrepreneurs ou les gouvernements à mieux comprendre les questions liées au financement de la gestion durable des forêts (GDF). Il explique la notion de finances forestières et fournit un aperçu des besoins financiers des entreprises forestières et des facteurs qui les régissent. Le module présente les principales contraintes et suggère des moyens pour les surmonter, notamment en ce qui concerne la planification financière ; la surveillance économique ; la réduction des coûts ; l'augmentation des gains et l'accès au financement.**

#### **Les principales contraintes des finances forestières**

Les finances forestières concernent toutes les mesures nécessaires pour assurer les ressources financières servant à la gestion d'une entreprise forestière et à garantir sa viabilité financière et sa rentabilité.

Les entreprises forestières ont besoin d'une planification financière adaptée et des réserves financières suffisantes pour combler les fluctuations de recettes inhérentes au secteur forestier. De nombreuses opérations forestières sont saisonnières ce qui signifie que leurs revenus sont souvent irréguliers au cours de l'année. La récolte forestière pourrait aussi être entravée par les incendies, la bureaucratie ou des événements météorologiques extrêmes qui posent de nouvelles menaces à la rentrée des fonds. Il faut parfois plusieurs années pour qu'un investissement dans une forêt plantée commence à produire des revenus.

Les nombreuses exigences techniques de la GDF sont contraignantes pour les finances forestières. Les activités qui augmentent le coût de la GDF comprennent : la préparation et la planification des opérations conformément aux normes de la GDF ; l'établissement d'une infrastructure permanente ; la surveillance ; l'achat ou la location de matériel, y compris pour la récolte, le débardage et le transport ; la gestion à long terme de la ressource forestière, y compris les opérations sylvicoles et la protection des zones exploitées ; et, dans la mesure du possible, la vérification de la légalité et la certification. D'autres aspects de la GDF, comme la protection des aires destinées à la conservation, des espèces rares et des arbres semenciers, peuvent entraîner le renoncement à des revenus potentiels. Il ne faut pas non plus oublier les coûts découlant de l'engagement et de la formation de personnel à la manœuvre d'engins ainsi que l'adhésion aux directives de la GDF et, dans le cas de forêts naturelles tropicales, la commercialisation d'une large gamme d'essences. Ces exigences liées à la GDF nécessitent un fond de roulement adapté et, dès lors, un financement immédiat. Elles accroissent également les risques pour les investisseurs et de ce fait, la difficulté d'obtenir des fonds.

Les petites et moyennes entreprises forestières pourraient avoir des difficultés pour obtenir suffisamment de crédits pour leurs opérations. En effet, celles qui nécessitent des services extérieurs comme la préparation de plans de gestion et leur autorisation, ou l'emploi de machines pour le débardage et le transport des billes, dépassent souvent les capacités financières des opérateurs locaux.

#### **Les principales contraintes des finances forestières**

Les finances forestières concernent toutes les mesures nécessaires pour assurer les ressources financières servant à la gestion d'une entreprise forestière et à garantir sa viabilité financière et sa rentabilité.

Les entreprises forestières ont besoin d'une planification financière adaptée et des réserves financières suffisantes pour combler les fluctuations de recettes inhérentes au secteur forestier. De nombreuses opérations forestières sont saisonnières ce qui signifie que leurs revenus sont souvent irréguliers au cours de l'année. La récolte forestière pourrait aussi être entravée par les incendies, la bureaucratie ou des événements météorologiques extrêmes qui posent de nouvelles menaces à la rentrée des fonds. Il faut parfois plusieurs années pour qu'un investissement dans une forêt plantée commence à produire des revenus.

Les nombreuses exigences techniques de la GDF sont contraignantes pour les finances forestières. Les activités qui augmentent le coût de la GDF comprennent : la préparation et la planification des opérations conformément aux normes de la GDF ; l'établissement d'une infrastructure permanente ; la surveillance ; l'achat ou la location de matériel, y compris pour la récolte, le débardage et le transport ; la gestion à long terme de la ressource forestière, y compris les opérations sylvicoles et la protection des zones exploitées ; et, dans la mesure du possible, la vérification de la légalité et la certification. D'autres aspects de la GDF, comme la protection des aires destinées à la conservation, des espèces rares et des arbres semenciers, peuvent entraîner le renoncement à des revenus potentiels. Il ne faut pas non plus oublier les coûts découlant de l'engagement et de la formation de personnel à la manœuvre d'engins ainsi que l'adhésion aux directives de la GDF et, dans le cas de forêts naturelles tropicales, la commercialisation d'une large gamme d'essences. Ces exigences liées à la GDF nécessitent un fond de roulement adapté et, dès lors, un financement immédiat. Elles accroissent également les risques pour les investisseurs et de ce fait, la difficulté d'obtenir des fonds.

Les petites et moyennes entreprises forestières pourraient avoir des difficultés pour obtenir suffisamment de crédits pour leurs opérations. En effet, celles qui nécessitent des services extérieurs comme la préparation de plans de gestion et leur autorisation, ou l'emploi de machines pour le débardage et le transport des billes, dépassent souvent les capacités financières des opérateurs locaux.

#### **Que faut-il financer ?**

Les gestionnaires forestiers font des investissements dans les trois grandes catégories suivantes :

1. *Investissements initiaux* pour créer une entreprise forestière ou pour rendre durables les opérations. La mise en place d'une forêt plantée ou l'exploitation d'une forêt naturelle entraîne des coûts. Ceux-ci sont généralement couverts par des prêts, induisant des dettes à long terme qui doivent être remboursées moyennant les recettes produites par l'entreprise.
2. *Dépenses occasionnelles dans les opérations forestières ordinaires* financées grâce aux revenus tirés de la vente des produits forestiers.
3. *Investissements de substitution* pour remplacer, par exemple, de vieux engins et d'autres biens usagés, qui doivent être financés grâce à l'épargne accumulée au fur et à mesure par la vente des produits forestiers.

#### **Qu'est-ce qui détermine les besoins en financement ?**

Les dépenses augmentent généralement avec la taille de l'opération, et elles sont aussi influencées par le type, le mode et l'intensité de l'opération et la qualité de la gestion. L'approche adoptée pour surmonter les problèmes liés au processus de production (retards dus au mauvais temps, par exemple) a un impact crucial sur les coûts. Dans les opérations d'exploitation forestière faiblement mécanisées, la main-d'œuvre (y compris les frais de sécurité sociale) représente souvent le coût le plus important. Dans les opérations d'exploitation plus mécanisées, le coût des machines peut constituer jusqu'à 80 pour cent des coûts totaux. Certaines entreprises sous-traitent certaines opérations, comme l'exploitation, pour réduire les coûts liés à l'emploi direct de personnel et l'achat ou la location d'engins, modifiant ainsi profondément la structure des coûts et la flexibilité financière de l'entreprise. Dans de nombreux cas, les coûts du transport peuvent être considérables, en fonction de la distance de la main-d'œuvre, des intrants, des services et des produits.

#### **Possibilités d'intervention**

Les gestionnaires des entreprises forestières doivent savoir combien de fonds sont nécessaires, et quand et comment les obtenir de diverses sources, et faire en sorte qu'ils soient disponibles en temps opportun. Cela impose une planification vigilante. Les opérations devront être organisées en fonction des moyens financiers, en tenant compte des estimations des revenus à court et long terme. Il faudra éviter les évaluations exagérément optimistes de la rentrée des fonds et étudier avec attention les risques potentiels.

Si, malgré une planification correcte, les ressources financières disponibles et les recettes escomptées ne suffisent pas à financer une opération rentable, trois mesures peuvent être prises :

1. réduire les coûts en modifiant l'opération et en renforçant l'efficacité ;
2. chercher à obtenir des financements à des taux d'intérêt compétitifs auprès, par exemple, des gouvernements, des banques et des

entreprises privées; et

3. augmenter les revenus en diversifiant les produits, en améliorant la commercialisation et en adoptant de nouvelles approches de la commercialisation (ex : prix par lots, négociation, changement d'échelle et contrats).

### **Capacités de gestion**

La gestion financière est un processus complexe qui exige des compétences et des connaissances notamment en matière de loi, d'administration, de comptabilité, d'économie et de commercialisation. De nombreuses entreprises manquent en partie ou complètement de ces qualifications, et il pourrait être nécessaire de recourir à des services spécialisés. Pour les petites et moyennes entreprises, la participation à des associations ou coopératives ou à des entreprises similaires (souvent désignées comme organisations de producteurs) peut réduire le coût de ces services. Dans certains pays, les organisations gouvernementales et non gouvernementales fournissent aussi (ou aident à financer) des services de vulgarisation ou des programmes de développement pour les entreprises forestières engagées dans la GDF, y compris en ce qui concerne les finances forestières.

### **Finances forestières contribue aux ODD:**



## 8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE



## 9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE



## 15 VIE TERRESTRE



## 17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS



### **Que faut-il financer ?**

Les gestionnaires forestiers font des investissements dans les trois grandes catégories suivantes :

1. *Investissements initiaux* pour créer une entreprise forestière ou pour rendre durables les opérations. La mise en place d'une forêt plantée ou l'exploitation d'une forêt naturelle entraîne des coûts. Ceux-ci sont généralement couverts par des prêts, induisant des dettes à long terme qui doivent être remboursées moyennant les recettes produites par l'entreprise.
2. *Dépenses occasionnées dans les opérations forestières ordinaires* financées grâce aux revenus tirés de la vente des produits forestiers.
3. *Investissements de substitution* pour remplacer, par exemple, de vieux engins et d'autres biens usagés, qui doivent être financés grâce à l'épargne accumulée au fur et à mesure par la vente des produits forestiers.

### **Qu'est-ce qui déterminent les besoins en financement ?**

Les dépenses augmentent généralement avec la taille de l'opération, et elles sont aussi influencées par le type, le mode et l'intensité de

l'opération et la qualité de la gestion. L'approche adoptée pour surmonter les problèmes liés au processus de production (retards dus au mauvais temps, par exemple) a un impact crucial sur les coûts. Dans les opérations d'exploitation forestière faiblement mécanisées, la main-d'œuvre (y compris les frais de sécurité sociale) représente souvent le coût le plus important. Dans les opérations d'exploitation plus mécanisées, le coût des machines peut constituer jusqu'à 80 pour cent des coûts totaux. Certaines entreprises sous-traitent certaines opérations, comme l'exploitation, pour réduire les coûts liés à l'emploi direct de personnel et l'achat ou la location d'engins, modifiant ainsi profondément la structure des coûts et la flexibilité financière de l'entreprise. Dans de nombreux cas, les coûts du transport peuvent être considérables, en fonction de la distance de la main-d'œuvre, des intrants, des services et des produits.

### **Possibilités d'intervention**

Les gestionnaires des entreprises forestières doivent savoir combien de fonds sont nécessaires, et quand et comment les obtenir de diverses sources, et faire en sorte qu'ils soient disponibles en temps opportun. Cela impose une planification vigilante. Les opérations devront être organisées en fonction des moyens financiers, en tenant compte des estimations des revenus à court et long terme. Il faudra éviter les évaluations exagérément optimistes de la rentrée des fonds et étudier avec attention les risques potentiels.

Si, malgré une planification correcte, les ressources financières disponibles et les recettes escomptées ne suffisent pas à financer une opération rentable, trois mesures peuvent être prises :

1. réduire les coûts en modifiant l'opération et en renforçant l'efficacité ;
2. chercher à obtenir des financements à des taux d'intérêt compétitifs auprès, par exemple, des gouvernements, des banques et des entreprises privées; et
3. augmenter les revenus en diversifiant les produits, en améliorant la commercialisation et en adoptant de nouvelles approches de la commercialisation (ex : prix par lots, négociation, changement d'échelle et contrats).

### **Capacités de gestion**

La gestion financière est un processus complexe qui exige des compétences et des connaissances notamment en matière de loi, d'administration, de comptabilité, d'économie et de commercialisation. De nombreuses entreprises manquent en partie ou complètement de ces qualifications, et il pourrait être nécessaire de recourir à des services spécialisés. Pour les petites et moyennes entreprises, la participation à des associations ou coopératives ou à des entreprises similaires (souvent désignées comme organisations de producteurs) peut réduire le coût de ces services. Dans certains pays, les organisations gouvernementales et non gouvernementales fournissent aussi (ou aident à financer) des services de vulgarisation ou des programmes de développement pour les entreprises forestières engagées dans la GDF, y compris en ce qui concerne les finances forestières.

### **Finances forestières contribue aux ODD:**





**8 TRAVAIL DÉCENT  
ET CROISSANCE  
ÉCONOMIQUE**



**9 INDUSTRIE,  
INNOVATION ET  
INFRASTRUCTURE**



**15 VIE  
TERRESTRE**



**17 PARTENARIATS  
POUR  
LA RÉALISATION  
DES OBJECTIFS**



#### Modules associés

- [Certification forestière](#)
- [Développement des entreprises forestières](#)
- [Gestion participative des conflits](#)
- [Institutions forestières publiques](#)
- [Planification de la gestion des forêts](#)
- [Planification de l'utilisation des terres](#)
- [Politiques forestières](#)

## In more depth

### **Planification financière**

La planification financière est essentielle à la prise de décisions en matière de matériel, machines, personnel et infrastructures lors des opérations forestières. Les plans financiers précisent le montant et le calendrier prévus des dépenses, ainsi que le moment des mouvements de fonds provenant des ventes, des crédits et des prêts. Les plans financiers aident les gestionnaires forestiers à assurer que suffisamment de ressources financières sont disponibles pour couvrir les dépenses, en particulier lorsque les coûts plafonnent (pendant la récolte, par exemple) et aux périodes où les revenus sont faibles (lors de la saison des pluies, par exemple). Les plans financiers aident aussi à détecter les lacunes de financement afin que des mesures puissent être prises en temps voulu pour assurer un financement supplémentaire. Les plans financiers éviteront de formuler des hypothèses excessivement optimistes et ils évalueront tous les risques potentiels, comme ceux liés aux subsides tels que les paiements pour les services environnementaux qui dépendent de la réalisation de certains objectifs ou niveaux d'efficacité.

La planification financière concerne le court, le moyen et le long terme, et aller de quelques mois à un, cinq, dix, voire même 30 ans ou davantage. Beaucoup de sociétés privées et de consultants fournissent des services d'assistance à l'élaboration de la planification financière.

### **Planification financière**

La planification financière est essentielle à la prise de décisions en matière de matériel, machines, personnel et infrastructures lors des opérations forestières. Les plans financiers précisent le montant et le calendrier prévus des dépenses, ainsi que le moment des mouvements de fonds provenant des ventes, des crédits et des prêts. Les plans financiers aident les gestionnaires forestiers à assurer que suffisamment de ressources financières sont disponibles pour couvrir les dépenses, en particulier lorsque les coûts plafonnent (pendant la récolte, par exemple) et aux périodes où les revenus sont faibles (lors de la saison des pluies, par exemple). Les plans financiers aident aussi à détecter les lacunes de financement afin que des mesures puissent être prises en temps voulu pour assurer un financement supplémentaire. Les plans financiers éviteront de formuler des hypothèses excessivement optimistes et ils évalueront tous les risques potentiels, comme ceux liés aux subsides tels que les paiements pour les services environnementaux qui dépendent de la réalisation de certains objectifs ou niveaux d'efficacité.

La planification financière concerne le court, le moyen et le long terme, et aller de quelques mois à un, cinq, dix, voire même 30 ans ou davantage. Beaucoup de sociétés privées et de consultants fournissent des services d'assistance à l'élaboration de la planification financière.

### **Surveillance économique**

La surveillance économique est indispensable pour une planification financière efficace et pour la prise de décisions dans les entreprises forestières. Elle comprend l'information sur la productivité des opérations forestières et leurs coûts et revenus au fil du temps. L'un de ses aspects les plus critiques est la surveillance des activités forestières engendrant un coût important comme la construction de routes, le débardage, les transports et la préparation du site. La création d'un système de surveillance économique comprend la réalisation d'un inventaire des avoirs et obligations, et leurs valeurs, et l'information sur les rentrées de fonds et l'évolution de la valeur des biens tels que les machines (du à la dépréciation, par exemple). Un système de surveillance bien conçu comptabilise les flux financiers dans différentes catégories de coûts – comme les salaires, les engins, les fournisseurs de services, le matériel, les redevances et les taxes – qui sont résumés annuellement dans un bilan. Dans les opérations de petite envergure, les informations collectées par le système de surveillance pourraient être traitées et analysées à la main ou à l'aide de simples tableurs électroniques, alors que les grandes entreprises pourraient exiger un logiciel spécialisé.

### **Réduction des dépenses**

Une façon de compenser le manque de fonds nécessaires et d'augmenter la rentabilité consiste à réduire les dépenses. La réduction de l'ampleur des opérations forestières a l'effet le plus immédiat sur les coûts mais pourrait nuire aux revenus. C'est pourquoi, dans de nombreux cas, il convient de réduire les dépenses en améliorant l'efficacité des processus de production. De telles améliorations pourraient inclure le choix de technologies et de machines plus adaptées aux opérations, aux capacités et au savoir-faire ; le recrutement de personnel capable de relever les défis techniques et logistiques de la GDF ; et la formation du personnel existant. Les améliorations pourraient inclure aussi l'optimisation des processus de production, en évitant, par exemple, l'impact du mauvais fonctionnement des engins par un entretien correct et le remplacement régulier des machines vieillissantes. Les informations produites par la surveillance économique peuvent être particulièrement utiles pour déterminer les domaines où réduire les coûts.



La réduction des salaires du personnel peut aller à l'encontre des efforts déployés pour améliorer l'efficacité car il est prouvé que des employés bien payés travaillent plus efficacement. Un système de primes, qui récompense les résultats exceptionnels des employés et des fournisseurs de services (et décourage le travail bâclé et les retards), peut favoriser tant les employeurs que les ouvriers.

### **Assurer la liquidité**

La liquidité est la capacité de convertir un portefeuille d'investissement (ou une partie) en espèces avec des pertes de valeur faibles ou inexistantes, notamment pour assurer une rentrée de fonds suffisante. L'argent d'un compte bancaire peut être considéré comme liquide car il est accessible rapidement et facilement. Par contre, rendre liquides des biens immobilisés comme des machines ou des infrastructures sera probablement plus long et difficile à réaliser.

Toutes les entreprises exigent un certain niveau de liquidité pour garantir un flux monétaire permettant de couvrir les dépenses opérationnelles et autres. Cependant, il s'agit souvent d'une difficulté pour les entreprises forestières car une proportion relativement élevée de capital est normalement immobilisée dans la terre, les forêts et les engins. Les recettes de la vente des produits pourraient ne pas se matérialiser quand les dépenses opérationnelles sont au plus haut.

De nombreuses entreprises forestières œuvrant dans l'industrie du bois font face à deux périodes particulièrement critiques en termes de liquidité, quelque soit l'année : au début de la période de récolte, lorsqu'il faut payer pour les opérations mais que le revenu des ventes de bois n'a pas encore été encaissé ; et entre les périodes de récolte quand les revenus pourraient être faibles mais les engins et les infrastructures doivent être entretenus et certaines opérations de terrain entreprises. Il pourrait être possible de négocier le renvoi des paiements (ne payer pour un service qu'après qu'il a été rendu, par exemple) et le paiement anticipé des ventes de bois. D'autres stratégies prévoient de minimiser ou d'éviter le blocage de ressources financières en immobilisations, et d'échelonner les activités préparatoires comme les inventaires hors de la période de récolte pour réduire le pic des coûts. Les sociétés devraient également créer une réserve de fonds en espèces au fil du temps.

Une autre approche de l'amélioration des flux monétaires consiste à remplacer un pourcentage des coûts fixes (dépenses qui ont lieu indépendamment de la production, comme le remboursement des prêts pour une machine) par des coûts variables (dépenses liées directement à la production effective). Ainsi, la sous-traitance des opérations pourrait contribuer à réduire les coûts fixes liés à la propriété d'engins et au maintien d'un personnel permanent, ainsi qu'à se passer de la main-d'œuvre excédentaire hors saison. La négociation de termes de paiement flexibles avec les sous-traitants, les fournisseurs de services et les employés pourrait aussi aider à assurer un flux financier harmonieux - il pourrait être possible, par exemple, d'établir un élément du salaire lié à la production ou de compenser les salaires réduits par des primes à la fin de la période d'exploitation en fonction des bénéfices réalisés par l'entreprise. Une autre possibilité consisterait à utiliser le matériel sur pied comme garantie ; ainsi, une plantation de tecks qui a une haute valeur commerciale connue pourrait servir à garantir un prêt si la rentrée de fonds doit être accrue. Une telle pratique pourrait être généralisée par le biais de politiques publiques.

### **Étude de marchés**

Un facteur important pour la réalisation d'un revenu suffisant est la connaissance du marché ; cela est encore plus important pour les régimes de GDF qui prévoient la récolte accrue d'essences ligneuses « moins connues », dont certaines sont des essences potentiellement précieuses. Les études de marché pourraient donc servir à déterminer si l'on obtient les meilleurs prix pour les produits existants et pour identifier et évaluer les marchés pour les nouveaux produits. Même si les prix des espèces à forte demande dans les marchés d'exportation sont élevés, assurer la rentabilité des espèces moins connues, ainsi que de la plupart des produits forestiers non ligneux, pourrait imposer une recherche et une commercialisation considérables. Néanmoins, une analyse attentive des marchés locaux, nationaux et d'exportation pourraient révéler des occasions de revenus supplémentaires. La production de produits à valeur ajoutée et la certification du bois, par exemple, pourraient fournir de nouvelles opportunités pour les marchés d'exportation.

Certains pays ont des programmes publics et privés pour lesquels les propriétaires et entreprises forestiers reçoivent des subsides pour la fourniture de services environnementaux tels que la conservation de la biodiversité, la protection des eaux et le piégeage du carbone. Les entreprises forestières devraient évaluer les risques associés à la participation à de tels programmes pour s'assurer que les avantages sont supérieurs aux coûts.

Enfin, les entreprises devraient examiner si l'expansion de la production ou l'investissement dans de nouvelles technologies peut accroître leur rentabilité, bien que la mise en place de tels systèmes puisse exiger des compétences particulières en matière de gestion, ainsi que des connaissances spécialisées et le recrutement de personnel qualifié. La coopération avec d'autres entreprises, éventuellement par le biais d'associations et de coopératives, pourrait permettre de trouver de nouveaux clients, d'explorer de nouveaux marchés et de renforcer le pouvoir de négociation pour obtenir des prix plus avantageux.

### **Décisions sur l'investissement**

La planification financière est essentielle à la prise de décisions d'investissement rationnelles, comme participer à des appels d'offres pour des concessions forestières, la construction d'édifices et de routes ; le mode d'exploitation ; les traitements sylvicoles ; la préparation des plans de gestion ; et la formation du personnel. Pour la plupart des entreprises, l'achat de machines est de loin la décision la plus importante en ce qui concerne leurs investissements. Ces décisions devront comprendre trois niveaux d'analyse :

1. le calcul du rapport coûts-bénéfices et les indices de rentabilité comme la valeur actuelle nette et le taux interne de rentabilité ;
2. l'évaluation des risques en estimant les périodes d'amortissements et une analyse attentive comprenant les scénarios « pessimistes » ; et
3. la prise en compte de toutes les autres répercussions de l'investissement, comme la fiabilité et les aspects sociaux et environnementaux.

### **Financement supplémentaire**

La grande majorité des entreprises forestières exige un certain niveau de financement extérieur pour la mise en œuvre de la GDF ; l'obtention de prêts et de subventions est donc une tâche fondamentale qui incombe aux gestionnaires d'entreprises forestières.

Les grands investissements sont généralement financés par le biais de prêts bancaires, dont les conditions peuvent varier largement. De nombreuses banques rurales et de développement offrent des lignes de crédit à des conditions favorables pour les entreprises forestières engagées dans la GDF. En outre, beaucoup de pays pratiquent des avantages fiscaux pour les entreprises forestières qui peuvent prouver qu'elles appliquent des mesures spécifiques en faveur de l'environnement. La certification via le Forest Steward Council (FSC) ou le Programme de Reconnaissance des Certifications Forestières (PEFC), ou un autre type d'évaluation extérieure est normalement requise pour que les entreprises puissent bénéficier de tels avantages fiscaux ou de conditions de crédit favorables.

Les entreprises devraient déclarer clairement l'objectif des prêts et évaluer de façon réaliste leur capacité à les rembourser. Les réseaux interpersonnels, les informations disponibles en ligne, et les consultations avec les directeurs de banque ou d'autres fournisseurs de services sont des sources potentiellement utiles d'information sur les programmes de crédit. L'obtention du matériel et des documents requis pour l'octroi d'un prêt pourrait prendre beaucoup de temps, et une documentation incomplète et des antécédents défavorables en matière de crédit pourraient retarder, voire empêcher, l'approbation du prêt ; en outre, les demandes repoussées risquent de réduire la probabilité de prêts futurs.

Les nouveaux programmes de financement conçus sont très dynamiques et fortement influencés par les politiques en vigueur. Les gestionnaires d'entreprises devraient se tenir au courant des nouvelles opportunités et consulter régulièrement les mises à jour sur les sites des organismes gouvernementaux compétents, ainsi que ceux d'organisations internationales non gouvernementales et intergouvernementales présentes dans le pays ou la région. Dans de nombreux pays, des courtiers spécialisés facilitent les rapports entre les propriétaires et les gestionnaires forestiers et les institutions de crédit, et peuvent favoriser l'accès à des investissements majeurs. Certains services gouvernementaux de vulgarisation, organisations non gouvernementales, universités et instituts de recherche aident à obtenir des financements de sources extérieures ; la formation de coopératives et d'associations peut faciliter pour les petites et moyennes entreprises l'accès au crédit et à d'autres systèmes de financement. Toutefois, pour les communautés forestières traditionnelles, qui ne disposent pas de la documentation nécessaire, de garanties couvrant les responsabilités et des compétences permettant un accès officiel au crédit, les programmes de financement informels basés sur les relations personnelles pourraient être le meilleur moyen d'obtenir des fonds supplémentaires.

### **Attractivité financière de la GDF**

L'intérêt financier à long terme de la gestion des forêts est une condition fondamentale pour le succès de la GDF. Comme on l'a vu plus haut, les entreprises forestières actives doivent relever d'énormes défis pour effectuer une gestion financière correcte, mais la GDF offre aussi plusieurs avantages financiers potentiels. Ainsi, l'effort réalisé par une entreprise pour mettre en place la GDF favorise l'innovation et les améliorations structurelles qui rehaussent son professionnalisme et la qualité de ses opérations à tous les niveaux, y compris la gestion. Les activités préparatoires comme les inventaires et la planification peuvent réduire les coûts de production notamment par l'utilisation plus efficace d'engins coûteux et la minimisation des pertes de bois. La GDF facilite l'accès aux opportunités de financement sous forme de crédit, de prêts et de subventions, permet de bénéficier d'avantages fiscaux. Les entreprises dont la GDF est certifiée peuvent obtenir un accès privilégié aux marchés stables et se forger une réputation de comportement responsable. Enfin, la GDF aide à assurer une utilisation rentable des forêts à long terme et l'accès permanent à la ressource et aux marchés, tant au profit de l'entreprise forestière, que de l'ensemble de la communauté. Pour que les entreprises puissent bénéficier au mieux des avantages offerts par la GDF, il est essentiel qu'elles comprennent l'importance d'une gestion financière qualité.

### **Surveillance économique**

La surveillance économique est indispensable pour une planification financière efficace et pour la prise de décisions dans les entreprises forestières. Elle comprend l'information sur la productivité des opérations forestières et leurs coûts et revenus au fil du temps. L'un de ses aspects les plus critiques est la surveillance des activités forestières engendrant un coût important comme la construction de routes, le débardage, les transports et la préparation du site. La création d'un système de surveillance économique comprend la réalisation d'un inventaire des avoirs et obligations, et leurs valeurs, et l'information sur les rentrées de fonds et l'évolution de la valeur des biens tels que les machines (du à la dépréciation, par exemple). Un système de surveillance bien conçu comptabilise les flux financiers dans différentes catégories de coûts – comme les salaires, les engins, les fournisseurs de services, le matériel, les redevances et les taxes – qui sont résumés annuellement dans un bilan. Dans les opérations de petite envergure, les informations collectées par le système de surveillance pourraient être traitées et analysées à la main ou à l'aide de simples tableurs électroniques, alors que les grandes entreprises pourraient exiger un logiciel spécialisé.

### **Réduction des dépenses**

Une façon de compenser le manque de fonds nécessaires et d'augmenter la rentabilité consiste à réduire les dépenses. La réduction de l'ampleur des opérations forestières a l'effet le plus immédiat sur les coûts mais pourrait nuire aux revenus. C'est pourquoi, dans de nombreux cas, il convient de réduire les dépenses en améliorant l'efficacité des processus de production. De telles améliorations pourraient inclure le choix de technologies et de machines plus adaptées aux opérations, aux capacités et au savoir-faire ; le recrutement de personnel capable de relever les défis techniques et logistiques de la GDF ; et la formation du personnel existant. Les améliorations pourraient inclure aussi l'optimisation des processus de production, en évitant, par exemple, l'impact du mauvais fonctionnement des engins par un entretien correct et le remplacement régulier des machines vieillissantes. Les informations produites par la surveillance économique peuvent être particulièrement utiles pour déterminer les domaines où réduire les coûts.

La réduction des salaires du personnel peut aller à l'encontre des efforts déployés pour améliorer l'efficacité car il est prouvé que des employés bien payés travaillent plus efficacement. Un système de primes, qui récompense les résultats exceptionnels des employés et des fournisseurs de services (et décourage le travail bâclé et les retards), peut favoriser tant les employeurs que les ouvriers.

### **Assurer la liquidité**

La liquidité est la capacité de convertir un portefeuille d'investissement (ou une partie) en espèces avec des pertes de valeur faibles ou inexistantes, notamment pour assurer une rentrée de fonds suffisante. L'argent d'un compte bancaire peut être considéré comme liquide car il est accessible rapidement et facilement. Par contre, rendre liquides des biens immobilisés comme des machines ou des infrastructures sera probablement plus long et difficile à réaliser.

Toutes les entreprises exigent un certain niveau de liquidité pour garantir un flux monétaire permettant de couvrir les dépenses opérationnelles et autres. Cependant, il s'agit souvent d'une difficulté pour les entreprises forestières car une proportion relativement élevée de capital est normalement immobilisée dans la terre, les forêts et les engins. Les recettes de la vente des produits pourraient ne pas se matérialiser quand les dépenses opérationnelles sont au plus haut.

De nombreuses entreprises forestières œuvrant dans l'industrie du bois font face à deux périodes particulièrement critiques en termes de liquidité, quelque soit l'année : au début de la période de récolte, lorsqu'il faut payer pour les opérations mais que le revenu des ventes de bois n'a pas encore été encaissé ; et entre les périodes de récolte quand les revenus pourraient être faibles mais les engins et les infrastructures doivent être entretenus et certaines opérations de terrain entreprises. Il pourrait être possible de négocier le renvoi des paiements (ne payer pour un service qu'après qu'il a été rendu, par exemple) et le paiement anticipé des ventes de bois. D'autres stratégies prévoient de minimiser ou d'éviter le blocage de ressources financières en immobilisations, et d'échelonner les activités préparatoires comme les inventaires hors de la période de récolte pour réduire le pic des coûts. Les sociétés devraient également créer une réserve de fonds en espèces au fil du temps.

Une autre approche de l'amélioration des flux monétaires consiste à remplacer un pourcentage des coûts fixes (dépenses qui ont lieu indépendamment de la production, comme le remboursement des prêts pour une machine) par des coûts variables (dépenses liées directement à la production effective). Ainsi, la sous-traitance des opérations pourrait contribuer à réduire les coûts fixes liés à la propriété d'engins et au maintien d'un personnel permanent, ainsi qu'à se passer de la main-d'œuvre excédentaire hors saison. La négociation de termes de paiement flexibles avec les sous-traitants, les fournisseurs de services et les employés pourrait aussi aider à assurer un flux financier harmonieux - il pourrait être possible, par exemple, d'établir un élément du salaire lié à la production ou de compenser les salaires réduits par des primes à la fin de la période d'exploitation en fonction des bénéfices réalisés par l'entreprise. Une autre possibilité consisterait à utiliser le matériel sur pied comme garantie ; ainsi, une plantation de tecks qui a une haute valeur commerciale connue pourrait servir à garantir un prêt si la rentrée de fonds doit être accrue. Une telle pratique pourrait être généralisée par le biais de politiques publiques.

### **Étude de marchés**

Un facteur important pour la réalisation d'un revenu suffisant est la connaissance du marché ; cela est encore plus important pour les régimes de GDF qui prévoient la récolte accrue d'essences ligneuses « moins connues », dont certaines sont des essences potentiellement précieuses. Les études de marché pourraient donc servir à déterminer si l'on obtient les meilleurs prix pour les produits existants et pour identifier et évaluer les marchés pour les nouveaux produits. Même si les prix des espèces à forte demande dans les marchés d'exportation sont élevés, assurer la rentabilité des espèces moins connues, ainsi que de la plupart des produits forestiers non ligneux, pourrait imposer une recherche et une commercialisation considérables. Néanmoins, une analyse attentive des marchés locaux, nationaux et d'exportation pourraient révéler des occasions de revenus supplémentaires. La production de produits à valeur ajoutée et la certification du bois, par exemple, pourraient fournir de nouvelles opportunités pour les marchés d'exportation.

Certains pays ont des programmes publics et privés pour lesquels les propriétaires et entreprises forestiers reçoivent des subsides pour la fourniture de services environnementaux tels que la conservation de la biodiversité, la protection des eaux et le piégeage du carbone. Les entreprises forestières devraient évaluer les risques associés à la participation à de tels programmes pour s'assurer que les avantages sont supérieurs aux coûts.

Enfin, les entreprises devraient examiner si l'expansion de la production ou l'investissement dans de nouvelles technologies peut accroître leur rentabilité, bien que la mise en place de tels systèmes puisse exiger des compétences particulières en matière de gestion, ainsi que des connaissances spécialisées et le recrutement de personnel qualifié. La coopération avec d'autres entreprises, éventuellement par le biais d'associations et de coopératives, pourrait permettre de trouver de nouveaux clients, d'explorer de nouveaux marchés et de renforcer le pouvoir de négociation pour obtenir des prix plus avantageux.

### **Décisions sur l'investissement**

La planification financière est essentielle à la prise de décisions d'investissement rationnelles, comme participer à des appels d'offres pour des concessions forestières, la construction d'édifices et de routes ; le mode d'exploitation ; les traitements sylvicoles ; la préparation des plans de gestion ; et la formation du personnel. Pour la plupart des entreprises, l'achat de machines est de loin la décision la plus importante en ce qui concerne leurs investissements. Ces décisions devront comprendre trois niveaux d'analyse :

1. le calcul du rapport coûts-bénéfices et les indices de rentabilité comme la valeur actuelle nette et le taux interne de rentabilité ;
2. l'évaluation des risques en estimant les périodes d'amortissements et une analyse attentive comprenant les scénarios « pessimistes » ; et
3. la prise en compte de toutes les autres répercussions de l'investissement, comme la fiabilité et les aspects sociaux et environnementaux.

### **Financement supplémentaire**

La grande majorité des entreprises forestières exige un certain niveau de financement extérieur pour la mise en œuvre de la GDF ; l'obtention de prêts et de subventions est donc une tâche fondamentale qui incombe aux gestionnaires d'entreprises forestières.

Les grands investissements sont généralement financés par le biais de prêts bancaires, dont les conditions peuvent varier largement. De nombreuses banques rurales et de développement offrent des lignes de crédit à des conditions favorables pour les entreprises forestières engagées dans la GDF. En outre, beaucoup de pays pratiquent des avantages fiscaux pour les entreprises forestières qui peuvent prouver qu'elles appliquent des mesures spécifiques en faveur de l'environnement. La certification via le Forest Steward Council (FSC) ou le Programme de Reconnaissance des Certifications Forestières (PEFC), ou un autre type d'évaluation extérieure est normalement requise pour que les entreprises puissent bénéficier de tels avantages fiscaux ou de conditions de crédit favorables.

Les entreprises devraient déclarer clairement l'objectif des prêts et évaluer de façon réaliste leur capacité à les rembourser. Les réseaux interpersonnels, les informations disponibles en ligne, et les consultations avec les directeurs de banque ou d'autres fournisseurs de services sont des sources potentiellement utiles d'information sur les programmes de crédit. L'obtention du matériel et des documents requis pour l'octroi d'un prêt pourrait prendre beaucoup de temps, et une documentation incomplète et des antécédents défavorables en matière de crédit pourraient retarder, voire empêcher, l'approbation du prêt ; en outre, les demandes repoussées risquent de réduire la probabilité de prêts futurs.

Les nouveaux programmes de financement conçus sont très dynamiques et fortement influencés par les politiques en vigueur. Les gestionnaires d'entreprises devraient se tenir au courant des nouvelles opportunités et consulter régulièrement les mises à jour sur les sites des organismes gouvernementaux compétents, ainsi que ceux d'organisations internationales non gouvernementales et intergouvernementales présentes dans le pays ou la région. Dans de nombreux pays, des courtiers spécialisés facilitent les rapports entre les propriétaires et les gestionnaires forestiers et les institutions de crédit, et peuvent favoriser l'accès à des investissements majeurs.

Certains services gouvernementaux de vulgarisation, organisations non gouvernementales, universités et instituts de recherche aident à obtenir des financements de sources extérieures ; la formation de coopératives et d'associations peut faciliter pour les petites et moyennes entreprises l'accès au crédit et à d'autres systèmes de financement. Toutefois, pour les communautés forestières traditionnelles, qui ne disposent pas de la documentation nécessaire, de garanties couvrant les responsabilités et des compétences permettant un accès officiel au crédit, les programmes de financement informels basés sur les relations personnelles pourraient être le meilleur moyen d'obtenir des fonds supplémentaires.

### ***Attractivité financière de la GDF***

L'intérêt financier à long terme de la gestion des forêts est une condition fondamentale pour le succès de la GDF. Comme on l'a vu plus haut, les entreprises forestières actives doivent relever d'énormes défis pour effectuer une gestion financière correcte, mais la GDF offre aussi plusieurs avantages financiers potentiels. Ainsi, l'effort réalisé par une entreprise pour mettre en place la GDF favorise l'innovation et les améliorations structurelles qui rehaussent son professionnalisme et la qualité de ses opérations à tous les niveaux, y compris la gestion. Les activités préparatoires comme les inventaires et la planification peuvent réduire les coûts de production notamment par l'utilisation plus efficace d'engins coûteux et la minimisation des pertes de bois. La GDF facilite l'accès aux opportunités de financement sous forme de crédit, de prêts et de subventions, permet de bénéficier d'avantages fiscaux. Les entreprises dont la GDF est certifiée peuvent obtenir un accès privilégié aux marchés stables et se forger une réputation de comportement responsable. Enfin, la GDF aide à assurer une utilisation rentable des forêts à long terme et l'accès permanent à la ressource et aux marchés, tant au profit de l'entreprise forestière, que de l'ensemble de la communauté. Pour que les entreprises puissent bénéficier au mieux des avantages offerts par la GDF, il est essentiel qu'elles comprennent l'importance d'une gestion financière qualité.

## E-learning

### [Le financement durable de la restauration des forêts et des paysages](#)



**Pour respecter les engagements nationaux des pays en matière de restauration des paysages dégradés, des investissements publics et privés adéquats sont nécessaires pour soutenir les différentes étapes du cycle de la RFP.**

### [Le financement durable de la restauration des forêts et des paysages](#)



**Pour respecter les engagements nationaux des pays en matière de restauration des paysages dégradés, des investissements publics et privés adéquats sont nécessaires pour soutenir les différentes étapes du cycle de la RFP.**



## Further Learning

**Colan, V., Pokorny, B., Capto, J. & Sabogal, C.** 2007. *Manual de monitoreo de producción y costos de operaciones en concesiones forestales con fines maderables en la Amazonía Peruana*. Pucallpa, Peru, Center for International Forestry Research and Instituto Nacional de Recursos Naturales.

**Eldenburg, L. & Wolcott, S.** 2004. *Cost management: measuring, monitoring, and motivating performance (management accounting)*. John Wiley & Sons.

**Matta, R.** 2015. *Towards effective national forest funds*. FAO Forestry Paper No. 174. Rome, FAO.

**Pokorny, B., Palheta, C. & Steinbrenner, M.** 2011. [\*Custos de operações florestais: noções e conceitos\*](#). Série Documentos 373. Belém, Brazil, Embrapa Amazônia Oriental.

**Gregersen, H.M., Contreras, A.H. & Arnolds, J.E.M.** 1979. *Economic analysis of forestry projects*. Rome, FAO.

**Klemperer, W.D.** 2003. *Forest resource economics and finance*. David Klemperer.

**Morin, J.F. & Orsini, A., eds.** 2014. *The companion guide to global environmental governance*. Abingdon. Abingdon, UK, Routledge.

## Credits

This module was developed with the kind collaboration of the following people and/or institutions:

**Initiator(s):** Benno Pokorny

**Reviewer(s):** Rao Matta, Walter Kollert, Hans Thiel - FAO; Guillermo Navarro, Ronnie de Camino - CATIE; ITTO

