Development of Forest Based Enterprises

Basic knowledge

Le module sur l’Analyse et le développement des marchés des petites entreprises forestières s’adresse aux gestionnaires forestiers, aux groupes d'utilisateurs de la forêt et aux propriétaires fonciers souhaitant créer des entreprises forestières pour tirer des revenus réguliers des forêts. Le module indique les principes à prendre en compte dans le cadre de la création d’entreprises forestières axée sur l’analyse et le développement des marchés, les éléments clés des plans de développement des entreprises et les étapes à parcourir pour l’élaboration de tels plans. Il fournit aussi des liens vers des outils et études de cas visant à promouvoir l’analyse et le développement des marchés des entreprises forestières.

Le module sur l’Analyse et le développement des marchés des petites entreprises forestières s’adresse aux gestionnaires forestiers, aux groupes d'utilisateurs de la forêt et aux

propriétaires fonciers souhaitant créer des entreprises forestières pour tirer des revenus réguliers des forêts. Le module indique les principes à prendre en compte dans le cadre de la création d'entreprises forestières axée sur l'analyse et le développement des marchés, les éléments clés des plans de développement des entreprises et les étapes à parcourir pour l'élaboration de tels plans. Il fournit aussi des liens vers des outils et études de cas visant à promouvoir l'analyse et le développement des marchés des entreprises forestières.

Le présent module s'adresse aux gestionnaires forestiers, aux groupes d'utilisateurs des forêts et aux propriétaires fonciers qui envisagent d'établir des entreprises forestières dans le but de tirer des forêts des revenus en espèces réguliers.

En quoi consistent l'analyse et le développement des marchés?

Dans la plupart des pays en développement, 80-90 pour cent environ du commerce des produits forestiers sont de petites activités gérées localement, et les petites entreprises génèrent plus de 50 pour cent de l'emploi total dans le secteur forestier. Avec la demande croissante de produits et services forestiers, aider ces petites entreprises à opérer de manière rentable, socialement utile et respectueuse de l'environnement est un défi pressant.

Une approche désignée sous le nom d'« analyse et développement des marchés » fournit un cadre pour la planification locale des entreprises forestières. Elle consiste dans quatre phases principales qui guident les entrepreneurs potentiels à travers un processus simple, clair et participatif pour planifier et développer leurs entreprises. Les partenariats ayant des institutions nationales et sous-nationales pertinentes, les organisations de la société civile, les organisations internationales et le secteur privé sont probablement le plus à même d'aider les entrepreneurs locaux à mettre en pratique l'approche de l'analyse et du développement des marchés.

Principes

Les principes de base suivants devraient être pris en compte dans une approche de l'analyse et du développement des marchés visant la création d'entreprises forestières:

viabilité –Elle concerne les processus qui multiplient les avantages économiques et améliorent les moyens d'existence sans causer d'impacts sociaux ou environnementaux préjudiciables;

examiner les cinq aspects de l'environnement commercial à considérer dans le développement des entreprises – marché/économie/finance ; environnement ; social/culturel ; institutionnel/juridique ; et technologie/recherche et développement du produit ;

alliances stratégiques – entre les entrepreneurs et les fournisseurs de services et parmi les activités commerciales liées à la chaîne de valeur ;

participation –Elle pertinente si l'on soutient le développement de l'entreprise comme facilitateur

renforcement des capacités – Il est pertinent si l'on soutient le développement de l'entreprise comme facilitateur.

sensibilité à la parité hommes-femmes – Elle est pertinente si l'on soutient le développement de l'entreprise comme facilitateur.

Le présent module s'adresse aux gestionnaires forestiers, aux groupes d'utilisateurs des forêts et aux propriétaires fonciers qui envisagent d'établir des entreprises forestières dans le but de tirer des forêts des revenus en espèces réguliers.

En quoi consistent l'analyse et le développement des marchés?

Dans la plupart des pays en développement, 80-90 pour cent environ du commerce des produits forestiers sont de petites activités gérées localement, et les petites entreprises génèrent plus de 50 pour cent de l'emploi total dans le secteur forestier. Avec la demande croissante de produits et services forestiers, aider ces petites entreprises à opérer de manière rentable, socialement utile et respectueuse de l'environnement est un défi pressant.

Une approche désignée sous le nom d'« analyse et développement des marchés » fournit un cadre pour la planification locale des entreprises forestières. Elle consiste dans quatre phases principales qui guident les entrepreneurs potentiels à travers un processus simple, clair et participatif pour planifier et développer leurs entreprises. Les partenariats ayant des institutions nationales et sous-nationales

pertinentes, les organisations de la société civile, les organisations internationales et le secteur privé sont probablement le plus à même d'aider les entrepreneurs locaux à mettre en pratique l'approche de l'analyse et du développement des marchés.

Principes

Les principes de base suivants devraient être pris en compte dans une approche de l'analyse et du développement des marchés visant la création d'entreprises forestières:

viabilité –Elle concerne les processus qui multiplient les avantages économiques et améliorent les moyens d'existence sans causer d'impacts sociaux ou environnementaux préjudiciables;

examiner les cinq aspects de l'environnement commercial à considérer dans le développement des entreprises – marché/économie/finance ; environnement ; social/culturel ; institutionnel/juridique ; et technologie/recherche et développement du produit ;

alliances stratégiques – entre les entrepreneurs et les fournisseurs de services et parmi les activités commerciales liées à la chaîne de valeur ;

participation –Elle pertinente si l'on soutient le développement de l'entreprise comme facilitateur

renforcement des capacités – Il est pertinent si l'on soutient le développement de l'entreprise comme facilitateur.

sensibilité à la parité hommes-femmes – Elle est pertinente si l'on soutient le développement de l'entreprise comme facilitateur.

Conditions minimales
En adoptant une approche axée sur l'analyse et le développement des marchés, les conditions suivantes devraient s'appliquer :

- L'environnement commercial est favorable au développement des entreprises (y a-t-il, par exemple, des mécanismes administratifs, juridiques et fiscaux adaptés?), y compris l'accès à long terme aux ressources forestières et leur propriété.
- Les administrations nationales, provinciales ou de district ou d'autres autorités politiques sont coopératives (elles facilitent l'accès par les petites entreprises forestières aux institutions financières et aux incitations gouvernementales, les formalités d'enregistrement sont réduites au minimum pour les activités commerciales, et l'infrastructure nécessaire au déplacement, à l'emmagasinage et à la commercialisation, etc. est accessible).
- Il existe des marchés pour les produits et services forestiers aux niveaux local, national ou international, ainsi que des circuits commerciaux appropriés et des organisations de fourniture de services.
- Il y a suffisamment de capital ou une stratégie financière pouvant satisfaire les besoins de capital initiaux.

Les quatre phases
Les quatre phases du développement des entreprises (voir une illustration du processus ici , et approfondissement qui fournissent une explication exhaustive) comprennent normalement les activités suivantes :

- **Une évaluation de la situation existante pour identifier les perspectives réalistes de création de l'entreprise**, afin de fournir une vue d'ensemble de toutes les ressources en arbres et forêts et les produits et services potentiellement commercialisables, ainsi que les contraintes et possibilités relatives à ces ressources, produits et services. Le résultat net sera une liste restreinte des ressources et produits potentiels.
- **Des enquêtes visant à estimer la viabilité des produits forestiers de la liste restreinte** et le choix des produits et services les plus pertinents pour la nouvelle entreprise.
- **La formulation d'un plan de développement de l'entreprise** qui incorpore tous les services et les stratégies nécessaires à son succès.
- **La mobilisation des ressources** et le réseautage avec des fournisseurs de services commerciaux.
- **La surveillance permanente des opérations** et des ajustements, selon qu'il convient, à la lumière des changements survenant dans n'importe lequel des cinq aspects de l'environnement commercial (marché/économie/finance; environnement; social/institutionnel/juridique et technologie/recherche et développement du produit).

Analyse et développement des marchés des petites entreprises forestières contribue aux ODD:

2
FAIM
«ZÉRO»

8
TRAVAIL DÉCENT
ET CROISSANCE
ÉCONOMIQUE

9
INDUSTRIE,
INNOVATION ET
INFRASTRUCTURE

10
INÉGALITÉS
RÉDUITES

Conditions minimales
En adoptant une approche axée sur l'analyse et le développement des marchés, les conditions suivantes devraient s'appliquer :

- L'environnement commercial est favorable au développement des entreprises (y a-t-il, par exemple, des mécanismes administratifs, juridiques et fiscaux adaptés?), y compris l'accès à long terme aux ressources forestières et leur propriété.
- Les administrations nationales, provinciales ou de district ou d'autres autorités politiques sont coopératives (elles facilitent l'accès par les petites entreprises forestières aux institutions financières et aux incitations gouvernementales, les formalités d'enregistrement sont réduites au minimum pour les activités commerciales, et l'infrastructure nécessaire au déplacement, à l'emmagasinage et à la commercialisation, etc. est accessible).
- Il existe des marchés pour les produits et services forestiers aux niveaux local, national ou international, ainsi que des circuits commerciaux appropriés et des organisations de fourniture de services.
- Il y a suffisamment de capital ou une stratégie financière pouvant satisfaire les besoins de capital initiaux.

Les quatre phases
Les quatre phases du développement des entreprises (voir une illustration du processus ici , et approfondissement qui fournissent une explication exhaustive) comprennent normalement les activités suivantes :

- **Une évaluation de la situation existante pour identifier les perspectives réalistes de création de l'entreprise**, afin de fournir une vue d'ensemble de toutes les ressources en arbres et forêts et les produits et services potentiellement commercialisables, ainsi que les contraintes et possibilités relatives à ces ressources, produits et services. Le résultat net sera une liste restreinte des ressources et produits potentiels.
- **Des enquêtes visant à estimer la viabilité des produits forestiers de la liste restreinte** et le choix des produits et services les plus pertinents pour la nouvelle entreprise.
- **La formulation d'un plan de développement de l'entreprise** qui incorpore tous les services et les stratégies nécessaires à son succès.
- **La mobilisation des ressources** et le réseautage avec des fournisseurs de services commerciaux.
- **La surveillance permanente des opérations** et des ajustements, selon qu'il convient, à la lumière des changements survenant dans n'importe lequel des cinq aspects de l'environnement commercial (marché/économie/finance; environnement; social/institutionnel/juridique et technologie/recherche et développement du produit).

Analyse et développement des marchés des petites entreprises forestières contribue aux ODD:

2
FAIM
«ZÉRO»

8
TRAVAIL DÉCENT
ET CROISSANCE
ÉCONOMIQUE

9
INDUSTRIE,
INNOVATION ET
INFRASTRUCTURE

10
INÉGALITÉS
RÉDUITES

Modules associés

- Gestion des produits forestiers non ligneux

Modules associés

- Gestion des produits forestiers non ligneux

In more depth

Plan de développement de l'entreprise

Un produit essentiel de l'approche axée sur l'analyse et le développement des marchés est un plan de développement de l'entreprise qui devrait comprendre les éléments suivants :

- **Description générale de l'entreprise**. De quoi s'occupe l'entreprise ? Quels sont son mandat et sa vision ?
- **Produits et services**. Quels sont les produits et les services que l'entreprise fournira ? Quel est leur avantage compétitif ? Comment sont-ils produits et commercialisés ?
- **Forces, faiblesses, possibilités et menaces.** Quels sont les forces et les faiblesses de l'entreprise ? Quelles sont les menaces et possibilités principales ?
- **Stratégie de développement des marchés.** Quels sont les objectifs de la commercialisation et des ventes? À quel segment du marché s'adressera l'entreprise ? Qui sont les clients et quel est leur profil (réel et potentiel) ? Qui sont les concurrents ? Qu'offrent-ils et qu'est-ce qui les rend différents ? Qu'est-ce qui rend attractifs les produits et services de l'entreprise ?
- **Gestion des ressources/stratégie environnementale.** Évaluer si la ressource peut se régénérer (et en combien de temps) et être exploitée durablement. Quels sont les coûts impliqués dans l'entretien de la ressource de manière à approvisionner l'entreprise en matières premières ?
- **Stratégie sociale.** Cet élément porte sur les rapports sociaux et d'équité entre les participants de l'entreprise (hommes et femmes) et assure que la participation, la prise de décisions et la distribution des avantages sont équitables
- **Stratégie institutionnelle**. Cette stratégie concerne les aspects juridiques qui régissent l'entreprise, l'impact des politiques sur l'entreprise et la structure organisationnelle nécessaire pour garantir que l'entreprise maintient des liens avec les institutions de soutien à tous les niveaux.
- **Stratégie technologique**. Cette stratégie présente les options technologiques les plus adaptées aux valeurs et intérêts des entrepreneurs.
- **Plan opérationnel.** Comment l'entreprise offrira-t-elle ses produits et services ? Quelles spécialisations et formation du personnel sont nécessaires pour satisfaire les exigences de production et de croissance de l'entreprise ?
- **Plan de gestion et de soutien commercial**. C'est la stratégie de gestion du personnel dont l'objectif est de fournir un soutien au développement commercial (en termes, par exemple, d'administration, de technologie de l'information et d'espace de travail).
- **Plan financier.** Quels sont les besoins de capital ? Quelle est la stratégie financière de l'entreprise? Quelles sont les perspectives de gains et pertes, au moins pour les premières années ?

Le processus à suivre dans l'élaboration du plan a quatre phases principales.

Plan de développement de l'entreprise

Un produit essentiel de l'approche axée sur l'analyse et le développement des marchés est un plan de développement de l'entreprise qui devrait comprendre les éléments suivants :

- **Description générale de l'entreprise**. De quoi s'occupe l'entreprise ? Quels sont son mandat et sa vision ?
- **Produits et services**. Quels sont les produits et les services que l'entreprise fournira ? Quel est leur avantage compétitif ? Comment sont-ils produits et commercialisés ?
- **Forces, faiblesses, possibilités et menaces.** Quels sont les forces et les faiblesses de l'entreprise ? Quelles sont les menaces et possibilités principales ?
- **Stratégie de développement des marchés.** Quels sont les objectifs de la commercialisation et des ventes? À quel segment du marché s'adressera l'entreprise ? Qui sont les clients et quel est leur profil (réel et potentiel) ? Qui sont les concurrents ? Qu'offrent-ils et qu'est-ce qui les rend différents ? Qu'est-ce qui rend attractifs les produits et services de l'entreprise ?
- **Gestion des ressources/stratégie environnementale.** Évaluer si la ressource peut se régénérer (et en combien de temps) et être exploitée durablement. Quels sont les coûts impliqués dans l'entretien de la ressource de manière à approvisionner l'entreprise en matières premières ?
- **Stratégie sociale.** Cet élément porte sur les rapports sociaux et d'équité entre les participants de l'entreprise (hommes et femmes) et assure que la participation, la prise de décisions et la distribution des avantages sont équitables
- **Stratégie institutionnelle**. Cette stratégie concerne les aspects juridiques qui régissent l'entreprise, l'impact des politiques sur l'entreprise et la structure organisationnelle nécessaire pour garantir que l'entreprise maintient des liens avec les institutions de soutien à tous les niveaux.
- **Stratégie technologique**. Cette stratégie présente les options technologiques les plus adaptées aux valeurs et intérêts des entrepreneurs.

- **Plan opérationnel.** Comment l'entreprise offrira-t-elle ses produits et services ? Quelles spécialisations et formation du personnel sont nécessaires pour satisfaire les exigences de production et de croissance de l'entreprise ?
- **Plan de gestion et de soutien commercial**. C'est la stratégie de gestion du personnel dont l'objectif est de fournir un soutien au développement commercial (en termes, par exemple, d'administration, de technologie de l'information et d'espace de travail).
- **Plan financier.** Quels sont les besoins de capital ? Quelle est la stratégie financière de l'entreprise? Quelles sont les perspectives de gains et pertes, au moins pour les premières années ?

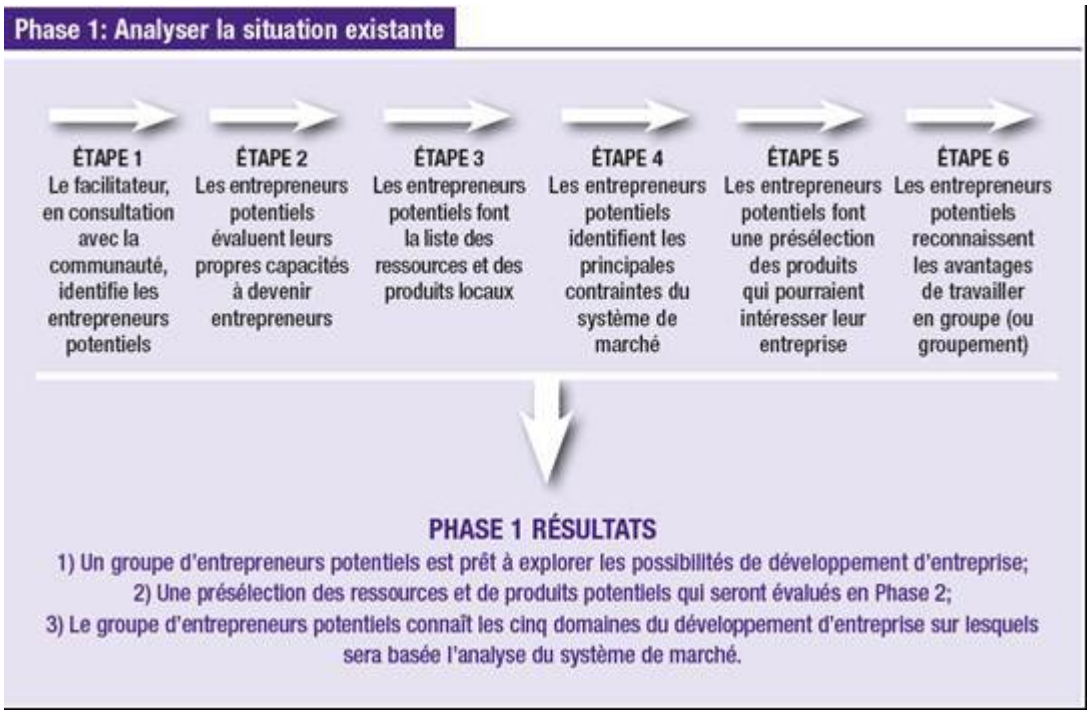
Le processus à suivre dans l'élaboration du plan a quatre phases principales.

Phase 1

La phase 1 est exploratoire; son objectif est d'analyser la situation existante. Pendant cette phase, les entrepreneurs potentiels:

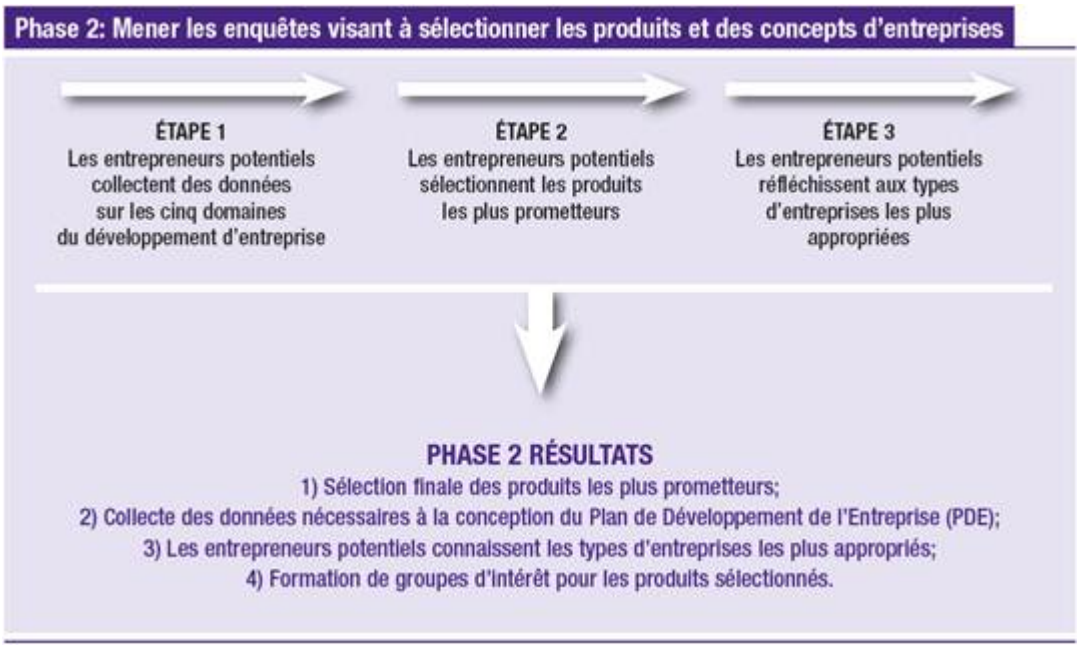
- obtiennent une vue d'ensemble des ressources en arbres et forêts et leurs produits potentiels ;
- identifient les contraintes et possibilités des ces ressources et produits ;
- préparent une liste restreinte d'une gamme de produits ;
- comprennent que le travail en groupe peut renforcer leur position sur le marché.

La phase 1 devrait fournir une indication réaliste des perspectives de l'entreprise, en tenant compte des ressources disponibles, des conditions sociales, du financement, de la demande du marché et des investisseurs potentiels. L'objectif est de les aider à découvrir les produits les mieux adaptés à leurs situations économiques tout en assurant que la ressource est exploitée durablement. Pour créer des entreprises viables et réduire les risques, les entrepreneurs potentiels apprennent à choisir des idées d'entreprise qui tiennent compte des facteurs sociaux, environnementaux, institutionnels et technologiques.



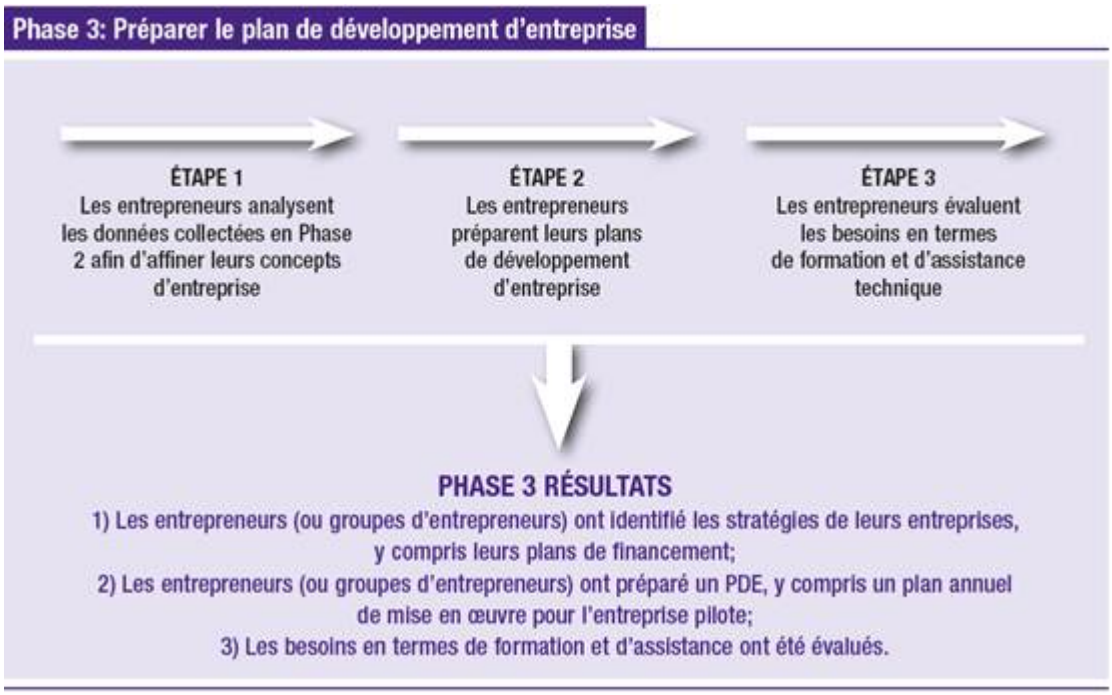
Phase 2

Lors de la phase 2, les entrepreneurs potentiels collectent les informations dont ils ont besoin pour évaluer la viabilité des produits et services de la liste restreinte de la Phase 1 et décident du type le plus durable et adapté d'entreprise. Des études de faisabilité approfondies sont conduites sur les produits et services de la liste restreinte pour évaluer l'envergure des marchés potentiels, analyser les tendances et identifier les contraintes à l'accès au marché. Les produits et services les plus prometteurs sont choisis sur la base de ces études de faisabilité.



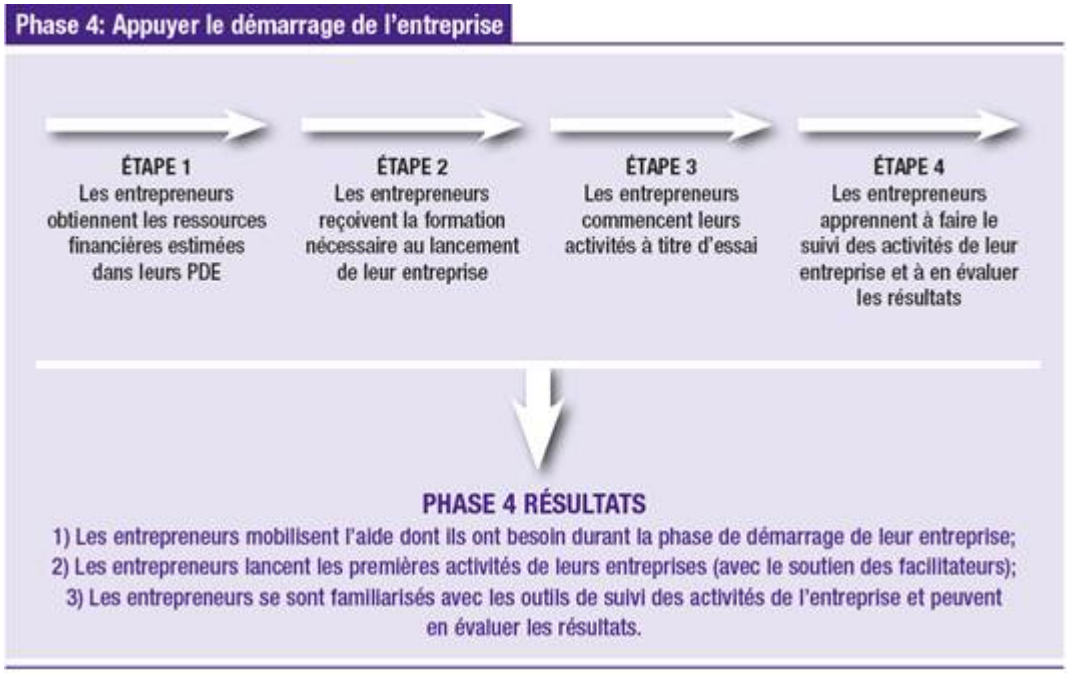
Phase 3

L'objectif de la Phase 3 est de formuler un plan de développement de l'entreprise qui incorpore l'ensemble des stratégies et services servant à son succès. Le plan est analysé ensuite pour évaluer l'assistance dont auront besoin les entrepreneurs pour faire démarrer leur entreprise.



Phase 4

Lors de la Phase 4, les entrepreneurs sont guidés à travers tout le processus d'obtention de fonds pour établir leur entreprise et organiser la formation dont ils ont besoin, ainsi qu'indiqué dans leur plan de développement de l'entreprise. Les entrepreneurs sont appuyés pour le démarrage de leur entreprise et apprennent à en surveiller les activités. Lors de cette phase pilote, les entrepreneurs peuvent mettre à l'épreuve leurs capacités à se relier avec les fournisseurs de services commerciaux et affiner leurs mécanismes opérationnels et organisationnels. Enfin, les entrepreneurs sont formés à renforcer leurs capacités en matière de commercialisation et de gestion des ressources naturelles.



Considérations importantes

Services commerciaux. La façon d'obtenir des services financiers pour se procurer un investissement, un fonds de roulement, une assurance et des épargnes est une considération cruciale dans le processus de développement des entreprises. Les activités commerciales liées dans la chaîne de valeur peuvent fournir des services financiers réciproques; les institutions financières (les banques, par exemple) sont un autre fournisseur potentiel.

Les services de développement commercial non financiers pourraient servir à une gamme de services non financiers comme:

- services opérationnels ou génériques pour assurer, par exemple, la formation et le renforcement des compétences, ainsi que des informations et avis sur la technologie de l'information;
- services stratégiques ou spécifiques tels que le réseautage et le courtage, l'information sur les marchés et la recherche, l'emballage et la publicité.

Soutenir le développement des entreprises forestières. Les programmes de soutien des petites et moyennes entreprises forestières devraient accorder une grande attention au contexte dans lequel ils espèrent opérer. Il est fondamental d'évaluer les domaines potentiels de croissance pour toute analyse préliminaire du soutien de l'entreprise. Différentes approches pourraient être nécessaires, selon que la région cible est riche ou pauvre en forêts et politiquement stable ou dans une situation postérieure à un conflit.

Il est important de faire la distinction entre le soutien visant à aider les plus pauvres à survivre et éviter de sombrer dans une pauvreté accrue et le soutien qui créera des biens suffisants pour émerger de la pauvreté. Les questions éthiques devraient aussi être au centre des considérations pendant tout le processus de soutien.

Les institutions de soutien peuvent contribuer à améliorer l'environnement commercial pour les petites et moyennes entreprises forestières. Les éléments principaux de l'environnement commercial sont les suivants:

- politiques macroéconomiques générales;
- le cadre juridique et réglementaire qui traduit les politiques en lois et réglementations pratiques – avec leurs coûts d'application associés;
- le cadre institutionnel (ou organisationnel) qui coordonne les réglementations, la promotion, la surveillance et la représentation à la fois de l'environnement macroéconomique et des petites et moyennes entreprises.

L'approche axée sur l'analyse et le développement des marchés vise les interventions flexibles impulsées par la demande. Pour qu'elle réussisse, il n'est pas nécessaire que les facilitateurs fournissent des services proprement dits mais il est fondamental qu'ils créent de capacités à les fournir et relient les fournisseurs de services à ceux qui en ont le plus besoin.

Des directives détaillées et un soutien ultérieurs figurent dans les sections outils et cas de ce module.

Parité hommes-femmes et développement des entreprises forestières
Les femmes et les hommes peuvent avoir des rôles différents dans l'établissement d'entreprises forestières dans les pays en développement. L'entreprenariat des femmes dans le secteur forestier peut être entravé par des obstacles culturels, économiques et sociaux. Parmi ceux-ci : la centralisation de la propriété et la difficulté d'accès aux ressources naturelles, les barrières culturelles empêchant d'accéder aux marchés, l'accès limité à la vulgarisation, aux technologies, à la formation et aux crédits.

Bien que de nombreuses femmes aient une connaissance de haut-niveau de la gestion durable des forêts, de la diversité des espèces et des méthodes de conservation, elles ont souvent peu d'occasions de l'appliquer à leurs propres entreprises. En fait, malgré l'absence de données ventilées par sexe, les études dont on dispose montrent que les femmes sont généralement associées au commerce sur petite échelle alors que les hommes gèrent des entreprises plus grandes. Les femmes travaillent surtout dans les secteurs informels, comme principales collectrices et vendeuses de produits forestiers non ligneux (PFNL) tandis que les hommes travaillent plutôt dans les secteurs formels et le commerce du bois. Par ailleurs, la présence des femmes au niveau managérial, technique et professionnel reste faible en raison, principalement, de rôles sexuels traditionnellement définis.

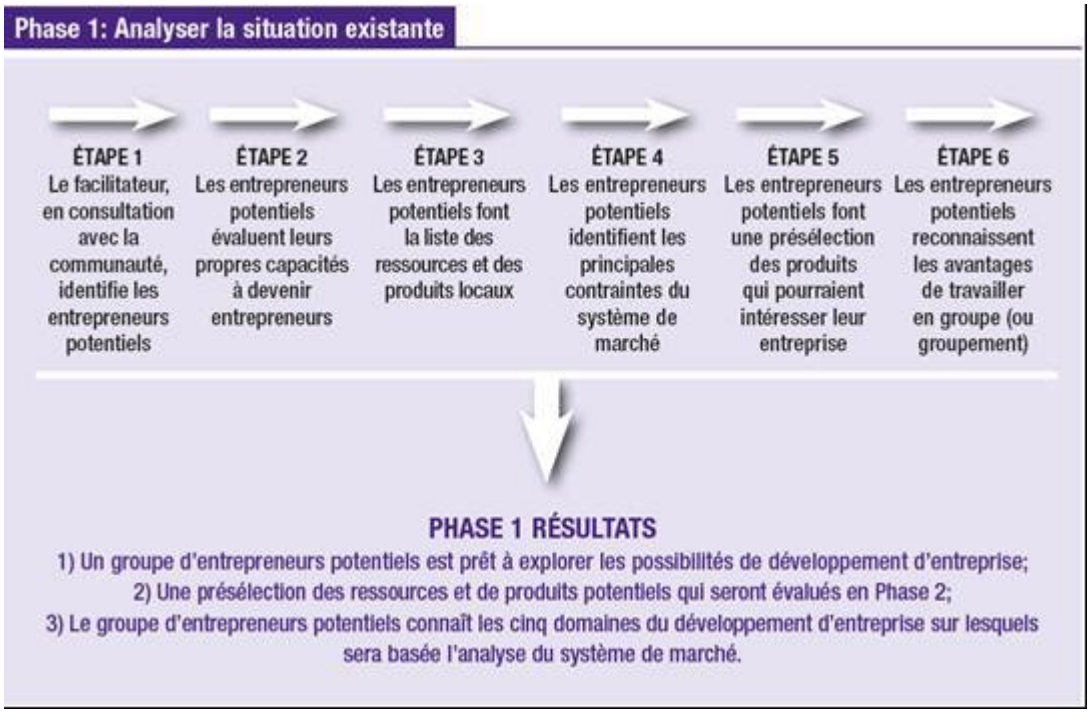
Pour améliorer cette situation il faudra rassembler des données ventilées par sexe, et créer des réseaux et associations de femmes pour renforcer leur poids politique et économique. A cet effet, il serait utile de mener une analyse de la chaîne des valeurs ventilée par sexe des principaux produits forestiers ligneux et non ligneux à prendre en compte dans les processus décisionnels et les recherches techniques.

Phase 1

La phase 1 est exploratoire; son objectif est d'analyser la situation existante. Pendant cette phase, les entrepreneurs potentiels:

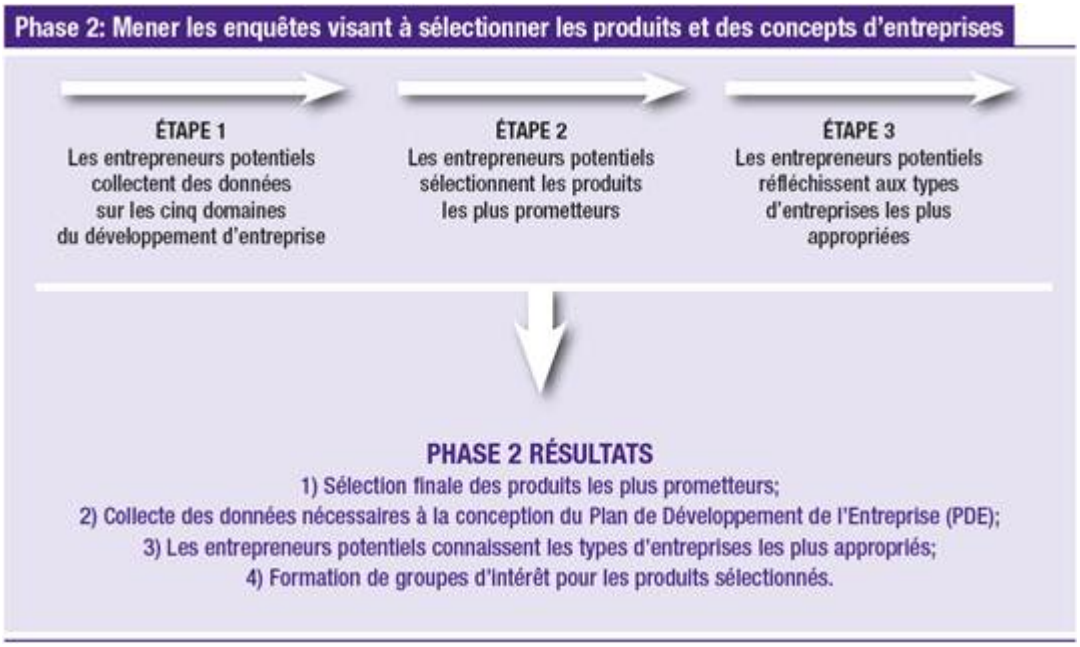
- obtiennent une vue d'ensemble des ressources en arbres et forêts et leurs produits potentiels ;
- identifient les contraintes et possibilités des ces ressources et produits ;
- préparent une liste restreinte d'une gamme de produits ;
- comprennent que le travail en groupe peut renforcer leur position sur le marché.

La phase 1 devrait fournir une indication réaliste des perspectives de l'entreprise, en tenant compte des ressources disponibles, des conditions sociales, du financement, de la demande du marché et des investisseurs potentiels. L'objectif est de les aider à découvrir les produits les mieux adaptés à leurs situations économiques tout en assurant que la ressource est exploitée durablement. Pour créer des entreprises viables et réduire les risques, les entrepreneurs potentiels apprennent à choisir des idées d'entreprise qui tiennent compte des facteurs sociaux, environnementaux, institutionnels et technologiques.



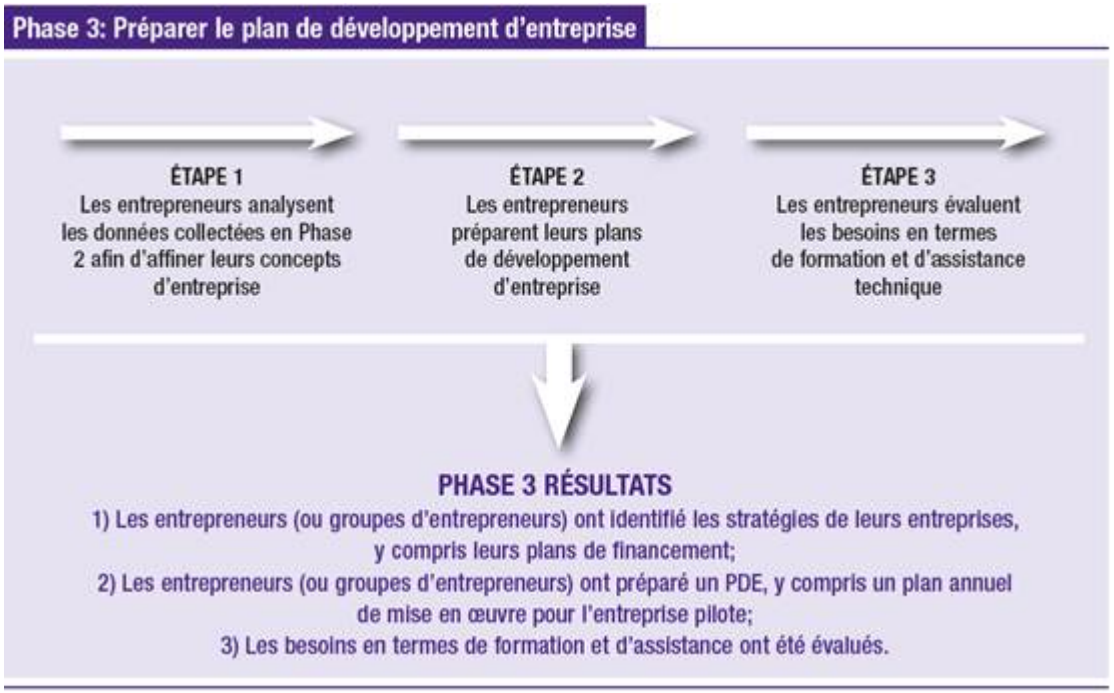
Phase 2

Lors de la phase 2, les entrepreneurs potentiels collectent les informations dont ils ont besoin pour évaluer la viabilité des produits et services de la liste restreinte de la Phase 1 et décident du type le plus durable et adapté d'entreprise. Des études de faisabilité approfondies sont conduites sur les produits et services de la liste restreinte pour évaluer l'envergure des marchés potentiels, analyser les tendances et identifier les contraintes à l'accès au marché. Les produits et services les plus prometteurs sont choisis sur la base de ces études de faisabilité.



Phase 3

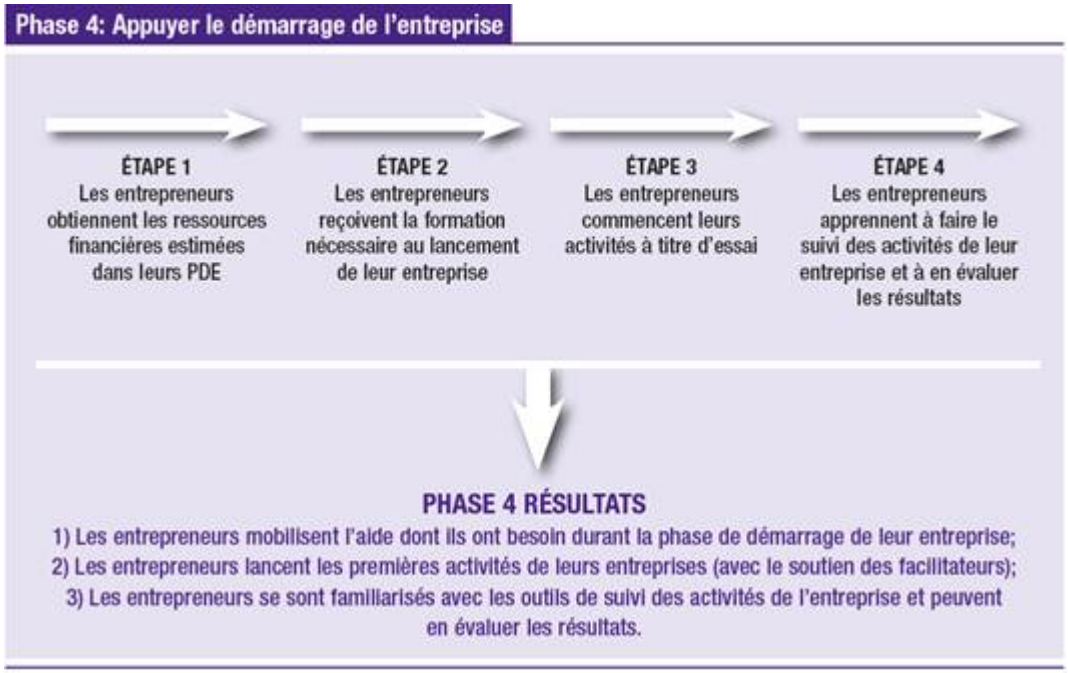
L'objectif de la Phase 3 est de formuler un plan de développement de l'entreprise qui incorpore l'ensemble des stratégies et services servant à son succès. Le plan est analysé ensuite pour évaluer l'assistance dont auront besoin les entrepreneurs pour faire démarrer leur entreprise.



Phase 4

Lors de la Phase 4, les entrepreneurs sont guidés à travers tout le processus d'obtention de

fonds pour établir leur entreprise et organiser la formation dont ils ont besoin, ainsi qu'indiqué dans leur plan de développement de l'entreprise. Les entrepreneurs sont appuyés pour le démarrage de leur entreprise et apprennent à en surveiller les activités. Lors de cette phase pilote, les entrepreneurs peuvent mettre à l'épreuve leurs capacités à se relier avec les fournisseurs de services commerciaux et affiner leurs mécanismes opérationnels et organisationnels. Enfin, les entrepreneurs sont formés à renforcer leurs capacités en matière de commercialisation et de gestion des ressources naturelles.



Considérations importantes

Services commerciaux. La façon d'obtenir des services financiers pour se procurer un investissement, un fonds de roulement, une assurance et des épargnes est une considération cruciale dans le processus de développement des entreprises. Les activités commerciales liées dans la chaîne de valeur peuvent fournir des services financiers réciproques; les institutions financières (les banques, par exemple) sont un autre fournisseur potentiel.

Les services de développement commercial non financiers pourraient servir à une gamme de services non financiers comme:

- services opérationnels ou génériques pour assurer, par exemple, la formation et le renforcement des compétences, ainsi que des informations et avis sur la technologie de l'information;
- services stratégiques ou spécifiques tels que le réseautage et le courtage, l'information sur les marchés et la recherche, l'emballage et la publicité.

Soutenir le développement des entreprises forestières. Les programmes de soutien des petites et moyennes entreprises forestières devraient accorder une grande attention au contexte dans lequel ils espèrent opérer. Il est fondamental d'évaluer les domaines potentiels de croissance pour toute analyse préliminaire du soutien de l'entreprise. Différentes approches pourraient être nécessaires, selon que la région cible est riche ou pauvre en forêts et politiquement stable ou dans une situation postérieure à un conflit.

Il est important de faire la distinction entre le soutien visant à aider les plus pauvres à survivre et éviter de sombrer dans une pauvreté accrue et le soutien qui créera des biens suffisants pour émerger de la pauvreté. Les questions éthiques devraient aussi être au centre des considérations pendant tout le processus de soutien.

Les institutions de soutien peuvent contribuer à améliorer l'environnement commercial pour les petites et moyennes entreprises forestières. Les éléments principaux de l'environnement commercial sont les suivants:

- politiques macroéconomiques générales;
- le cadre juridique et réglementaire qui traduit les politiques en lois et réglementations pratiques – avec leurs coûts d'application associés;
- le cadre institutionnel (ou organisationnel) qui coordonne les réglementations, la promotion, la surveillance et la représentation à la fois de l'environnement macroéconomique et des petites et moyennes entreprises.

L'approche axée sur l'analyse et le développement des marchés vise les interventions flexibles impulsées par la demande. Pour qu'elle réussisse, il n'est pas nécessaire que les facilitateurs fournissent des services proprement dits mais il est fondamental qu'ils créent de capacités à les fournir et relient les fournisseurs de services à ceux qui en ont le plus besoin.

Des directives détaillées et un soutien ultérieurs figurent dans les sections outils et cas de ce module.

Parité hommes-femmes et développement des entreprises forestières

Les femmes et les hommes peuvent avoir des rôles différents dans l'établissement d'entreprises forestières dans les pays en développement. L'entreprenariat des femmes dans le secteur forestier peut être entravé par des obstacles culturels, économiques et sociaux. Parmi ceux-ci : la centralisation de la propriété et la difficulté d'accès aux ressources naturelles, les barrières culturelles empêchant d'accéder aux marchés, l'accès limité à la vulgarisation, aux technologies, à la formation et aux crédits.

Bien que de nombreuses femmes aient une connaissance de haut-niveau de la gestion durable des forêts, de la diversité des espèces et des méthodes de conservation, elles ont souvent peu d'occasions de l'appliquer à leurs propres entreprises. En fait, malgré l'absence de données ventilées par sexe, les études dont on dispose montrent que les femmes sont généralement associées au commerce sur petite échelle alors que les hommes gèrent des entreprises plus grandes. Les femmes travaillent surtout dans les secteurs informels, comme principales collectrices et vendeuses de produits forestiers non ligneux (PFNL) tandis que les hommes travaillent plutôt dans les secteurs formels et le commerce du bois. Par ailleurs, la présence des femmes au niveau managérial, technique et professionnel reste faible en raison, principalement, de rôles sexuels traditionnellement définis.

Pour améliorer cette situation il faudra rassembler des données ventilées par sexe, et créer des réseaux et associations de femmes pour renforcer leur poids politique et économique. A cet effet, il serait utile de mener une analyse de la chaîne des valeurs ventilée par sexe des principaux produits forestiers ligneux et non ligneux à prendre en compte dans les processus décisionnels et les recherches techniques.

E-learning

Élaborer des plans d'affaires bancables pour des entreprises forestières durables

Ce cours a été développé pour améliorer l’accès à l’investissement et à d’autres formes de financement des petits producteurs, de leurs organisations et des petites et moyennes entreprises. Faciliter cet accès permet à ces parties prenantes de tirer des avantages socio-économiques de leur participation à la valorisation des filières forestières tout en complétant les ressources des canaux officiels et en contribuant à la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODDs).

Élaborer des plans d'affaires bancables pour des entreprises forestières durables

Ce cours a été développé pour améliorer l’accès à l’investissement et à d’autres formes de financement des petits producteurs, de leurs organisations et des petites et moyennes entreprises. Faciliter cet accès permet à ces parties prenantes de tirer des avantages socio-économiques de leur participation à la valorisation des filières forestières tout en complétant les ressources des canaux officiels et en contribuant à la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODDs).

Further learning

Agbeibor, W. Jr. 2006. Pro-poor economic growth: role of small and medium sized enterprises. *Journal of Asian Economics* 17, pp.35-40.

Beaver, G. 2002. *Small business, entrepreneurship and enterprise development.* Pearson Education Limited.

Butler, D. 20006. *Enterprise planning and development small business and enterprise start-up survival and growth*. University of Kent.

Donovan J., Stoian, D. & Poole, N. 2008. *Global review of rural community enterprises. The long and winding road to creating viable businesses, and potential shortcuts.*

FAO. 2013. *Smallhoder integration in changing food markets.*

Gibb, A. & Li, J. 2003. Organizing for enterprise in China: what can we learn from the Chinese micro, small, and medium enterprise development experience. *Futures* 35, pp.403-421.

Hallberg, K. 2000. *A market-oriented strategy for small and medium enterprise.* World Bank.

Hoffmann, W.H. & Schlosser, R. 2001. Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises - An empirical survey. *Long Range Planning* 34, pp. 357-381.

Manu, Y., Iddrisu, A. & Yoshino, Y. 2012. How can micro and small enterprises in Sub-Saharan Africa become more productive? The impacts of experimental basic managerial training. *World Development*, vol. 40, no3, pp.458-468.

McPherson, M. 1996. Growth of micro and small enterprises in Southern Africa. *Journal of Development economics*, vol. 48, pp.253-277.

Mead, D.C & Liedholm, C. 1998. The dynamics of micro and small enterprises in developing countries. *World Development*, vol. 26, no 1, pp.61-74.

Moore, S.B. & Manring, S. L. 2009. Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation. *Journal of Cleaner Production* 17, pp.276-282.

Nair, CTS. 2007. Scale markets and economics: small scale enterprises in a globalizing environment. *Unasylva* 228, vol. 58, pp.3-10,

Nichter, S. & Goldmark, L. 2009. Small firm growth in developing countries. *World Development*, vol. 37, no 9, pp.1453-1464.

Piatkowski, M. 2012. Factors strengthening the competitive position of SME sector enterprises. An example for Poland. Procedia Social and Behavioral Sciences. *8th International Strategic Management Conference*.

Peres, W. & Stumpo, G. 2000. Small and medium-sized manufacturing enterprises in Latin America and the Caribbean under the new economic model. *World Development*, vol. 28, no 9, pp.1643-1655.

Rocha. E.A.G. 2012. The impact of the business environment on the size of the micro, small and medium enterprise sector; preliminary findings from cross-country comparison. Procedia Economics and Finance, *International Conference on small and medium enterprise development with a theme: innovation and sustainability in SME development*.

Rogerson, C.M. 2001. In search of the African miracle: debates on susccessful small enterprise development in Africa. *Habitat International* 25, pp.115-142.

Molnar, A., Liddle, M., Bracer, C., Khare, A., White, A. & Bull, J. 2007. *Community-based forest enterprises. Their status and potential in tropical countries.* ITTO Technical Series no.28.

Credits

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

Initiator(s): Sophie Grouwels - FAO, Forestry Department

Contributor(s): Kata Wagner, Jeremie Mbairamadji - FAO, Forestry Department

Reviewer(s): Tropenbos International

This module was revised in 2017 to strengthen gender considerations.

Initiator(s): Gender Team in Forestry

Reviewer(s): Sophie Grouwels - FAO, Forestry Department