



Haute école spécialisée bernoise
**Haute école suisse
d'agronomie HESA**



Waldwirtschaft Schweiz
Economie forestière Suisse
Economia forestale Svizzera



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Office fédéral de l'environnement OFEV
Plan d'action bois

Coopérations au sein de l'économie forestière suisse



Pourquoi mettre en place des coopérations ?

Avant-propos

Le Programme forestier suisse (PFS 2004 – 2015) constitue le fondement de la politique forestière. L'une des priorités du PFS est d'améliorer la capacité de production de l'économie forestière suisse. Pour atteindre cet objectif, des structures et des processus plus efficaces sont indispensables. Dans ce contexte, l'Office fédéral de l'environnement (OFEV) et l'Économie forestière Suisse (EFS) ont chargé la Haute école suisse d'agronomie (HESA) de réaliser une étude. Cette dernière visait



à analyser les formes de coopération existant au sein de l'économie forestière suisse et à formuler, à l'intention des praticiens et des responsables politiques, des recommandations susceptibles d'améliorer les coopérations existantes et d'en créer de nouvelles. La présente brochure synthétise les principaux résultats de cette étude et expose ses enseignements pour un large public de professionnels. Elle explique en particulier le bien-fondé des coopérations, les formes que celles-ci peuvent prendre et les conditions de leur réussite. Enfin, la présente publication entend mettre en évidence les avantages des coopérations pour les propriétaires forestiers et les entreprises forestières. En ce sens, elle se veut une réponse aux problèmes de structure que connaît l'économie forestière suisse.

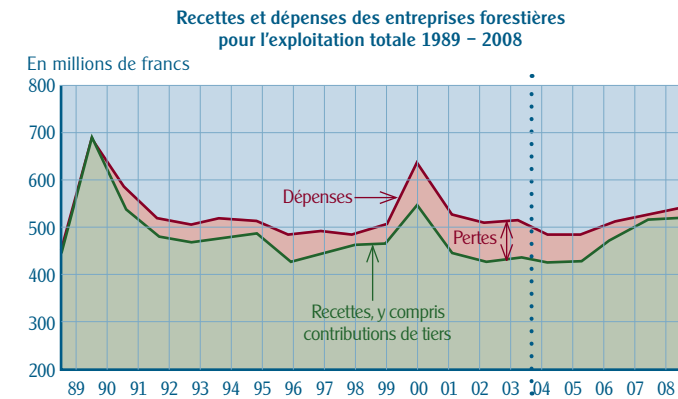
Bernhard Pauli
Professeur d'économie
forestière à l'HESA

Urs Amstutz
Directeur de l'EFS

Andreas Götz
Sous-directeur
de l'OFEV

Contexte

La demande et les prix observés sur le marché suisse du bois ont sensiblement augmenté ces dernières années. Même si la situation économique des entreprises forestières s'est pour l'essentiel améliorée, elles enregistrent dans l'ensemble toujours des pertes, comme le montre le graphique ci-dessous.



• • • Depuis 2004, entreprises forestières publiques et privées > 50 ha

Source : Annuaire La forêt et le bois 2008, OFEV 2009, p. 82

Ces pertes globales surviennent, bien que dans certains domaines les entreprises forestières reçoivent des subventions de la part des pouvoirs publics au titre des services d'intérêt général qu'elles rendent. Actuellement, les pertes sont supportées par les propriétaires forestiers, qui, dans deux tiers des cas, sont à nouveau les pouvoirs publics.

Le fait que la majorité des entreprises forestières suisses soient déficitaires s'explique en grande partie par des problèmes de structure : en Suisse, la taille moyenne des propriétés est de 238 ha dans les forêts publiques et de 1,44 ha dans les forêts privées. Les surfaces exploitées sont trop petites pour être rentables. De surcroît, les coûts fixes à couvrir sont trop élevés. Compte tenu de leur taille réduite, les entreprises éprouvent souvent des difficultés pour commercialiser leur faible production de bois de manière professionnelle.



Pour pouvoir professionnaliser à la fois la gestion des forêts et la commercialisation du bois, les entreprises forestières ainsi que les propriétaires forestiers doivent trouver de nouvelles solutions. Fondamentalement, trois possibilités leur sont offertes :

- **La fusion** : des surfaces forestières ou du matériel d'exploitation sont achetés en complément
- **La diversification** : une entreprise offre de nouveaux services, économiquement intéressants
- **La coopération** : des entreprises s'unissent pour former une coopération

La fusion n'est pas une solution réaliste car, au vu de la faible rentabilité, l'achat de nouvelles surfaces forestières n'est pas intéressant. De plus, les grandes surfaces forestières à acheter sont très rares. Cette méthode, habituellement employée dans d'autres branches pour faire croître une entreprise, n'a donc pas encore fonctionné dans l'économie forestière suisse.

Un élargissement de l'éventail de services proposés permettrait *la diversification* de l'entreprise. Les entreprises peuvent obtenir de nouveaux mandats sur le marché libéralisé (p. ex. abattages spéciaux ou mandats de récolte de bois dans les forêts privées) ou élargir leurs services internes (p. ex. construction de meubles de jardin ou fourniture de bois de feu prêt à l'emploi). Mais l'expérience montre qu'il est souvent difficile de proposer de tels services tout en couvrant ses coûts.

La solution à l'évidence la plus prometteuse réside donc dans la mise en place de *coopérations* entre propriétaires et entreprises.

Le concept de «coopération»

Par coopération, on entend :

Une collaboration à long terme, régie par contrat, entre des partenaires juridiquement indépendants en vue de remplir des missions d'intérêt commun.

Cette collaboration peut prendre les formes les plus diverses et englober différents pans d'entreprises. La commercialisation commune du bois, l'échange des moyens d'exploitation ou la gestion commune de surfaces forestières sont ainsi envisageables. Mais une coopération n'a de sens que si toutes les parties impliquées en tirent des avantages (situation gagnant-gagnant). Si tel est le cas, les partenaires doivent mettre en place une organisation et des mécanismes de collaboration. Cependant, à moyen terme, la charge de coordination ne doit pas être plus lourde que le bénéfice induit par la coopération. Illustration avec le cas suivant :

Il faut donc exploiter au maximum tout le potentiel d'une coopération. Pour y parvenir, un certain nombre de conditions générales doivent être réunies parmi les partenaires :

- la confiance dans le fait que, sur la durée, la coopération commune agit pour le bien de tous,
- la disposition de chacun à respecter un code de conduite commun,
- la conclusion de contrats qui s'appliqueront pour une longue période et qui laisseront à la coopération une marge de manœuvre suffisante pour assurer une gestion efficace,
- la volonté de résoudre ensemble d'éventuels problèmes par la négociation.

Le regroupement de petits propriétaires pour procéder à des interventions fortement ou entièrement mécanisées permet de réduire les coûts. Cependant, si les propriétaires insistent pour que la planification, le contrôle de qualité, le décompte et la vente de bois soient organisés séparément pour chaque parcelle, cette règle ne sera probablement plus valable. En effet, les coûts de coordination qui résultent d'une organisation séparée peuvent être plus élevés que les économies réalisées grâce à des procédés plus efficaces.



Quelles sont les possibilités de coopération?



Faits et chiffres

Selon la statistique forestière suisse (recensement complet réalisé auprès de toutes les entreprises forestières), la surface forestière du pays se chiffrait en 2006 à 1 244 681 ha, dont 71% (soit 884 421 ha) relevant du domaine des forêts publiques. Ces dernières se répartissaient entre 3709 propriétaires, avec une surface moyenne de 238 ha.

En outre, selon une enquête menée auprès des cantons, l'économie forestière comptait en 2006 803 entreprises forestières opérant avec leurs propres structures, directions et employés. Parmi ces entreprises, 133 d'entre elles – soit 17% – s'étaient organisées au sein d'une coopération. Par ailleurs, 22 organisations de commercialisation étaient actives. Les formes de coopération passant par une entreprise dite « principale »

ne sont pas incluses dans ces chiffres, car elles ne constituent qu'un très faible degré de collaboration. Le nombre des coopérations varie fortement d'un canton à l'autre. De manière générale, il existe un potentiel considérable pour les coopérations au sein de l'économie forestière suisse.

Formes de coopération

Les coopérations qui existent actuellement en Suisse présentent des formes très diverses. On distingue fondamentalement deux grands groupes : les coopérations d'exploitation et les organisations de commercialisation. Au sein de ces groupes, on peut imaginer différents degrés de coopération, représentés dans le graphique ci-dessous. L'intensité de la coopération augmente de haut en bas.

Approches de coopération en forêt

Organisation de commercialisation

Commercialisation du bois uniquement

Plusieurs entreprises coopèrent dans le but de commercialiser ensemble du bois.

Récolte et commercialisation groupées du bois

Outre la commercialisation, les entreprises organisent également la récolte du bois ensemble sur plusieurs parcelles regroupées.

Services forestiers / logisticiens de la forêt

Les entreprises exécutent toutes les prestations au sein d'une coopération : de la planification de la récolte du bois au décompte en passant par l'organisation du transport du bois.

Coopération d'exploitation

Entreprise principale avec décompte individuel

Une entreprise met à disposition, en tant qu'entreprise principale, les ressources nécessaires à la gestion de la forêt. Attribution de mandats, planification, exécution et décompte s'effectuent toutefois séparément pour chaque coupe.

Communautés de machines

Le parc de machines est acquis et utilisé en commun par les entreprises.

Modèle avec mandats de prestations

Les entreprises attribuent des mandats à des prestataires de services privés.

Cession de l'usage (bail à ferme)

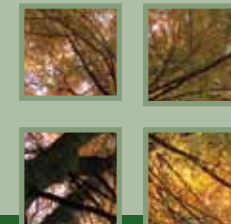
Les entreprises donnent la forêt à bail à des entrepreneurs, à d'autres propriétaires forestiers ou à d'autres entreprises forestières, qui se chargent de la gérer.

Communautés d'entreprises de forme juridique variable

Les entreprises s'unissent sur le plan organisationnel pour gérer en commun la surface forestière.

Intensité faible

Intensité élevée



En général, le potentiel d'améliorations est fonction du degré de coopération. Cependant, plus une coopération est étroite, plus elle est difficile à réaliser.

La mise en place d'une collaboration n'étant pas chose aisée, c'est donc souvent une démarche progressive qui est privilégiée : les entreprises et propriétaires forestiers commencent par une coopération souple, qu'ils intensifient au fil du temps. Le passage à des degrés supérieurs de coopération résulte souvent du départ de collaborateurs. Lorsque, par exemple, le gérant d'une entreprise forestière part à la retraite, un regroupement peut avoir lieu avec l'entreprise voisine.

Une fois que les entreprises se sont entendues sur la forme de leur coopération, celle-ci doit s'appuyer sur une base juridique. Elles ont alors le choix entre plusieurs possibilités. Peu importe la variante retenue, ce choix n'est pas décisif pour la réussite de la coopération. Les structures et processus internes, qui peuvent être définis relativement indépendamment de la base légale, sont bien plus essentiels.

	Loi*	Caractéristiques	Contexte de l'économie forestière
Bail à ferme	CO, art. 275 à 304	Cession d'un bien et des produits en résultant, moyennant le paiement d'un fermage	Le fermier gère la forêt et entretient l'infrastructure, la possibilité de coupe annuelle est convenue, le fermage est fixe ou représente une part de la recette
Mandat	CO, art. 620 à 763	Mandat confié à une personne pour effectuer une action déterminée	Gestion ou direction de l'entreprise se basant sur un contrat de prestations
Société anonyme (SA)	CO, art. 620 à 763	Personne morale, adaptée à presque tous les types d'entreprises à but lucratif, capital requis : 100 000.- francs	Variantes : <ul style="list-style-type: none"> • uniquement la gestion forestière par le biais d'une SA • baux à ferme et gestion forestière par le biais d'une SA • forêt en tant qu'apport en nature dans une SA et gestion forestière par le biais d'une SA
Société à responsabilité limitée (SARL)	CO, art. 772 à 827	Personne morale, pour des entreprises relativement petites à caractère personnel, capital requis : 20 000.- francs	Similaire à la SA, adaptée aux entreprises de petite taille et à un faible rayon d'action. Les propriétaires peuvent participer directement à la gestion de l'entreprise.
Société coopérative	CO, art. 828 à 926	Regroupement de personnes, principalement en vue d'une entraide économique, aucun capital initial	Avant tout pour des propriétaires forestiers (privés), qui gèrent (en partie) eux-mêmes leur forêt, mais souhaitent utiliser une infrastructure commune
Syndicat de communes de droit public	Lois cantonales + communales	Type de coopérations intercommunales le plus fréquent, souvent personnalité juridique propre	Regroupement de propriétaires forestiers publics au sein de communautés d'entreprises forestières, avec un degré de collaboration très variable

*CO = Code des obligations

Quelques exemples de coopérations: Cette partie présente et analyse brièvement six coopérations existantes en Suisse et leurs principales caractéristiques. Pour des raisons de confidentialité, les noms des coopérations ne sont pas précisés.

Exemple 1:
récolte et commercialisation groupées du bois

Points de repère

- Société à responsabilité limitée (SARL)
- > 10 propriétaires forestiers publics + association de propriétaires forestiers
- 1 gérant + 3 autres gardes forestiers + 1 administrateur
- Surface forestière : env. 4 000 ha, quantité commercialisée : > 40 000 m³ (2007)
- Région alpine



Analyse

Forces

- Propriétaires forestiers sont les porteurs de la coopération
- Important soutien du service cantonal des forêts
- Structures légères
- Regroupement des coupes individuelles en entités plus grandes
- Collaboration à long terme avec un cercle d'entrepreneurs

Potentiels

- Organisation de l'ensemble de la récolte et de la commercialisation du bois dans le périmètre visé
- Frais de transaction réduits grâce à la collaboration étroite avec le cercle d'entrepreneurs
- Augmentation de la quantité de bois = meilleur impact sur le marché
- Collaboration étroite avec d'autres organisations de commercialisation
- Contact des propriétaires forestiers avec le marché

Faiblesses

- Crainte de responsables des entreprises de perdre leur pouvoir commercial ou leur poste du fait de la coopération
- Fonctionnement avec un seul homme (aucune suppléance)

Risques

- Petit nombre de gros acheteurs
- Portefeuille d'activités réduit (pas de possibilité de repli en cas de conjoncture défavorable)

Brève description

La SARL a pour but de proposer des services professionnels pour la récolte technique du bois et la commercialisation. Les faiblesses structurelles des entreprises et des propriétaires forestiers qui y sont rattachés doivent ainsi être corrigées.

Les associés décident des coupes qui seront réalisées par la SARL. La SARL recherche des acheteurs et met en adjudication les coupes de plusieurs propriétés regroupées; elle travaille avec un cercle restreint d'entrepreneurs parfaitement outillés. La livraison du bois et le décompte sont or-

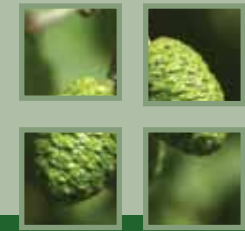
ganisés par la SARL, laquelle propose également la commercialisation du bois à des externes.

La mise en place de la SARL s'est faite très rapidement, avec le soutien intensif du service cantonal des forêts. Durant les trois premières années, celui-ci a apporté un financement de départ. Par ailleurs, il a favorisé la coopération par un travail de persuasion auprès des propriétaires forestiers et, durant la phase de mise en place, par le détachement partiel d'un forestier de triage pour des tâches au sein de la SARL.

Conclusion

En principe, l'approche est adaptée à toute la Suisse, notamment aux petites entreprises forestières publiques et privées et aux petits rayons d'action. La SARL dispose d'un grand savoir-faire dans l'engagement d'entrepreneurs par-delà le niveau de la propriété individuelle. Les propriétaires forestiers continuent à être impliqués sur le marché du bois, car la planification est le fruit d'un dialogue entre toutes les parties. Le plus souvent, les entrepreneurs forestiers réalisent les coupes de bois en régie; des ventes sur pied ne sont réalisées que

lorsqu'elles sont intéressantes. La SARL est déjà impliquée dans la planification et le suivi de la récolte du bois, ce qui garantit des processus efficaces. Le gérant est lui-même un professionnel spécialiste de la forêt, ce qui facilite le contact avec les autres responsables d'entreprises. L'ingénieur forestier d'arrondissement a incité les responsables des entreprises rattachées à commercialiser leur bois par le biais de la SARL et à s'adapter à ses processus, ce qui a fortement accéléré la mise en place de la coopération.



Exemple 2: logisticiens de la forêt

Points de repère

- Société anonyme (SA)
- 2 gros actionnaires + 1 petit actionnaire
- 1 gérant + 3 collaboratrices commerciales
- Quantité commercialisée : 145 000 m³ (2006)
- Rayon d'action : toute la Suisse



Brève description

La SA a pour but de fournir des services dans le domaine de l'économie forestière, allant de la planification des coupes de bois jusqu'au décompte en passant par l'achat et la vente de bois. Pour ce faire, elle travaille avec des gardes forestiers comme partenaires régionaux, avec lesquels elle conclut des contrats de collaboration. En 2007, 16 gardes forestiers ont participé à cette or-

ganisation. Ceux-ci coordonnent dans leur région la collaboration entre les propriétaires forestiers, les entrepreneurs forestiers, les transporteurs et les acheteurs. La SA se conçoit comme un réseau d'entreprises et de triages largement autonomes. La SA est née d'une initiative privée. Pendant sa phase de création, elle a bénéficié du soutien de la Confédération et du canton.

Analyse

Forces

- Actionnariat constitué par les propriétaires forestiers
- Rôle primordial joué par les forestiers de triage
- Structures légères
- Intervention depuis la planification de la récolte du bois jusqu'à la livraison
- Traitement efficace même en présence d'un grand nombre de propriétaires forestiers

Potentiels

- Organisation de l'ensemble de la récolte et de la commercialisation du bois
- Augmentation de la quantité de bois = meilleur impact sur le marché
- Collaboration étroite de toutes les organisations régionales de commercialisation

Faiblesses

- Fonctionnement avec un seul homme (aucune suppléance)
- Crainte de responsables des triages de perdre leur pouvoir commercial du fait de la coopération
- Activités des triages planifiées en grande partie séparément

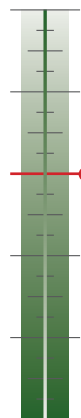
Risques

- Evolution plus lente que prévu
- Concurrence de la part d'organisations plus petites et mieux à même de réagir aux attentes des clients
- Résistances de négociants en bois classiques

Conclusion

Cette forme de coopération s'impose lorsque: a) des forestiers de triage disposant de compétences d'exploitation relativement vastes encadrent de nombreux petits fournisseurs et b) les différents triages forestiers sont néanmoins trop petits pour rester autonomes. Le potentiel pourrait être mieux exploité si la planification de toute la récolte de bois s'effectuait au-delà des

limites du triage. Les charges liées à la coopération sont relativement élevées car un grand nombre de forestiers de triage y participent. L'élaboration d'une solution logistique de ce type exige normalement un énorme investissement préalable dans une solution avec logiciel.



Exemple 3: modèle avec mandats de prestations

Points de repère

- Mandats à long terme (contrat de droit privé)
- Communauté de travail composée d'un garde forestier indépendant, d'un entrepreneur et d'un propriétaire forestier
- Surface forestière : 143 ha de forêt communale, quantité commercialisée : 900 – 1400 m³ par an
- Plateau



Brève description

Le propriétaire forestier (une commune) transfère l'ensemble des tâches de gestion forestière à des prestataires privés au moyen de contrats de prestations. Pour ce faire, la commune conclut des contrats quinquennaux avec un garde forestier indépendant et un entrepreneur forestier. Le contrat définit précisément le type et le volume des prestations souhaitées. A partir de ces directives, l'entrepreneur forestier assure la gestion de la forêt de façon autonome. Le garde forestier indépendant rédige les contrats pour la commune et contrôle une

fois par an les travaux réalisés dans la forêt. La commission forestière de la commune est l'interlocutrice du garde et de l'entrepreneur forestier.

Un prix fixe est convenu pour les prestations de l'entrepreneur forestier. Les bénéfices reviennent à la commune, les pertes sont couvertes par celle-ci. Si la commune souhaite des prestations supplémentaires, allant au-delà de celles convenues par contrat, elle demande rapidement de nouvelles offres.

Analyse

Forces

- Les mandataires peuvent répartir leur travail librement
- Coûts prévisibles pour le mandant
- Efficacité élevée dans l'exécution du travail
- Risques faibles, grâce au garde forestier et à la commission forestière qui jouent le rôle d'instances de contrôle efficaces et compétentes
- Grande flexibilité : la possibilité doit être réalisée dans les cinq ans

Potentiels

- Extension du modèle aux communes voisines
- Bonne réputation des entrepreneurs forestiers pour la gestion de la forêt en tant que bien confié
- Plus grande professionnalisation grâce à davantage de surfaces gérées

Faiblesses

- Pas de garde forestier propre, donc la commune ne dispose plus du savoir-faire spécifique interne
- Dépenses élevées de planification, suivi et contrôle

Risques

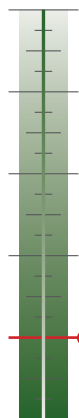
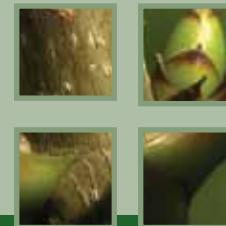
- Possible baisse d'intérêt de la commune pour la forêt
- Risque potentiel entre les concurrents des objectifs des entrepreneurs et ceux des propriétaires forestiers
- Contrats exigeants

Conclusion

Cette approche représente une solution pour les petits propriétaires forestiers qui ne veulent plus gérer leur propre entreprise. Ils conservent leur libre arbitre jusqu'à un certain degré tout en profitant du professionnalisme d'un entrepreneur forestier. L'un des avantages de cette approche est la compétence professionnelle externe d'un garde forestier.

La gestion forestière par des contrats de prestations est néanmoins relativement complexe. Si l'on veut promouvoir cette approche en Suisse, les associations et les pouvoirs

publics pourraient proposer des modèles de contrat standardisés. Ils pourraient par ailleurs étudier la mise en place d'un service de conseils professionnel pour les entreprises et les propriétaires forestiers, qui réduirait les réticences des communes à opter pour une telle approche.



Exemple 4 : entreprise forestière constituée en société anonyme

Points de repère

- Société anonyme (SA)
- 22 actionnaires (communes)
- 1 dirigeant d'entreprise, 2 gardes forestiers, 3 forestiers-bûcherons, 4 apprentis
- Surface forestière : 1413 ha, quantité commercialisée : env. 13 000 m³ (2006)
- Plateau



Brève description

L'objectif de la SA est d'assurer la gestion forestière sur mandat des actionnaires. La SA assume tous les travaux qui s'imposent dans la forêt, mais aussi des tâches d'autorité ainsi que des travaux pour le compte de tiers, tels que du bûcheronnage spécial ou dans des jardins.

Les forêts restent la possession des communes, qui participent à la SA en tant qu'actionnaires. Les prestations de travail sont proposées par le dirigeant de la SA sous la forme d'un « package » annuel. Ensuite, chaque commune attribue à la SA un mandat

individuel, qui est décompté séparément. Le bois est vendu par la SA et les recettes correspondantes reviennent à chaque propriétaire. Chaque commune a un responsable forestier qui établit la planification annuelle ainsi que le budget avec la SA. Dans les limites de ce cadre, le gérant de la SA peut agir de façon autonome. Son interlocuteur est le conseil d'administration.

Analyse

Forces

- Taille permettant une gestion efficace et une commercialisation professionnelle

Faiblesses

- Processus de planification coûteux (un mandat séparé doit être défini avec chaque commune)
- Potentiel d'économies grevé par des charges de personnel élevées

Potentiels

- Taille rendant l'entreprise attrayante pour de gros acheteurs (conditions et prix du bois avantageux)

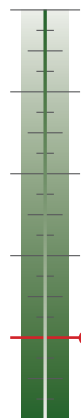
Risques

- SA jouant le rôle d'entrepreneur forestier et obligée de se soumettre à la rude concurrence des prix

Conclusion

La SA est un modèle approprié pour une gestion forestière efficace dépassant le niveau de la propriété individuelle. Encore faut-il que le potentiel existant soit effectivement exploité. L'entreprise doit pouvoir planifier et exécuter ses activités sur l'ensemble de la surface de manière homogène. Le système actuel de mandats individuels, qui sont regroupés dans une planification annuelle commune et décomptés séparément, est complexe. Dans un cas de figure idéal, la SA pourrait prendre en bail la forêt des communes et assurer une gestion relativement autonome.

Le potentiel d'économies de la coopération est certes considérable, mais la charge administrative est plus élevée que pour des communautés d'entreprises forestières (voir exemple 5). Avec des conditions générales identiques, la forme juridique d'une SARL pourrait avoir un effet moins décourageant pour les intéressés potentiels.



Exemple 5:
communauté d'entreprises forestières dans les Alpes

Points de repère

- Communauté d'entreprises forestières au sens de la législation cantonale
- 4 communes
- 1 garde forestier (dirigeant), 1 apprenti; de façon saisonnière: 3 ouvriers forestiers, 3 forestiers-bûcherons
- Surface forestière: 2432 ha, quantité commercialisée: 1600 m³ (2006)
- Région alpine



Brève description

L'objectif de la communauté d'entreprises forestières (CEF) est de mettre en place des processus d'exploitation efficaces, générant peu de coûts. La principale tâche de la CEF consiste à entretenir la forêt protectrice (75% de la surface forestière). A cette tâche s'ajoutent la gestion de la forêt productive (faible part de la surface forestière) ainsi que des travaux dans les domaines de la préservation des paysages, du tourisme, de la préparation de bois de feu, du transport de bois et de l'endiguement. La CEF est une entreprise unique avec un dirigeant et une comptabilité. Les bénéfices

sont versés, jusqu'à un certain montant, dans un fonds de réserve. Les autres gains et les coûts occasionnés sont répartis comme suit: une moitié, à parts égales, entre les communes membres et l'autre moitié, en fonction de la surface forestière apportée par chaque membre. Une commission d'entreprise, dans laquelle sont représentées toutes les communes impliquées, est responsable de la gestion stratégique. Le dirigeant d'entreprise jouit de grandes libertés dans l'organisation de la gestion forestière.

Analyse

Forces

- Flexibilité, avec une adaptation saisonnière de l'effectif selon de la charge de travail (peu importante en hiver)
- Bonne assise financière (résultat d'exploitation positif et fonds de réserve élevé)
- Clé de ventilation simple pour la répartition des bénéfices ou des pertes

Potentiels

- Possibilité d'avoir un large portefeuille de services (production de bois de feu, transport de bois, endiguement)
- Possibilité de développement de coopérations interentreprises avec des structures voisines

Faiblesses

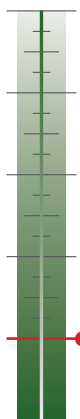
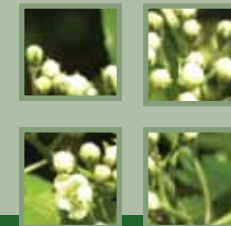
- Pas d'engagement à l'année des capacités et donc emplois peu attractifs
- Faible expérience dans les procédés modernes de récolte du bois

Risques

- Forte dépendance vis-à-vis des subventions publiques pour l'entretien de la forêt protectrice
- Faible volume d'exploitation de bois, ne pouvant guère se développer (75% de forêt protectrice)

Conclusion

Cette communauté d'entreprises forestières représente une solution efficace avec des structures simples. Mais elle n'est possible que si les propriétaires forestiers sont disposés à déléguer dans une large mesure leur droit de décision sur la forêt. La confiance mutuelle et une grande solidarité sont d'autres conditions essentielles à cette forme de coopération. Cette solution est particulièrement adaptée aux propriétaires forestiers publics.



Exemple 6 :
entreprise forestière avec administration centrale dans les Alpes

Points de repère

- Syndicat de communes de droit public au sens de la législation cantonale
- 6 communes
- 2 gardes forestiers (dirigeant d'entreprise + responsable administratif), 3 ouvriers forestiers (à temps partiel), 2 apprentis
- Surface forestière : 7000 ha, quantité commercialisée : env. 10 500 m³ (2006)
- Région alpine



Brève description

L'objectif du syndicat est de gérer durablement et d'entretenir efficacement les forêts des communes membres. Il doit néanmoins respecter la fonction de protection, la diversité des espèces et l'importance touristique de ces forêts. Outre la gestion forestière à proprement parler, le syndicat a également pour tâche des travaux pour la commune et pour des tiers.

Le syndicat est une entreprise unique, avec un dirigeant et une comptabilité. Les dépenses et les recettes sont ventilées entre les communes membres selon une clé de répartition (2 x possibilité + 1 x surface forestière). Le comité, composé des responsables de la forêt de chaque commune et de leurs remplaçants, est responsable de la gestion stratégique du syndicat. Le dirigeant de l'entreprise jouit d'une liberté d'action relativement grande.

Analyse

Forces

- Gestion d'une grande surface forestière
- Organisation efficace
- Clé de ventilation simple pour la répartition des bénéfices ou des pertes
- Préservation d'emplois dans une région périphérique

Faiblesses

- Difficulté à occuper pleinement les collaborateurs toute l'année
- Longs trajets

Potentiels

- Bonne implantation dans la région
- Possibilité de travail supplémentaire en hiver (dénivellement des routes, préparation des pistes de ski de fond)

Risques

- Forte dépendance vis-à-vis des subventions publiques
- Exploitation de bois ne pouvant guère se développer (forte part de forêt protectrice)
- Risque de problèmes financiers, car aucune réserve au sein de l'entreprise

Conclusion

Le syndicat intercommunal est particulièrement adapté aux communes qui souhaitent prendre ensemble des décisions stratégiques et qui sont disposées à en supporter les conséquences (financières). La clé de répartition fixe pour les dépenses et recettes est une incitation pour les communes à déléguer au syndicat d'autres travaux (tel que le déneigement). Ainsi, le taux d'occupation du personnel augmente en hiver.

Le regroupement du personnel et des machines peut également renforcer le taux d'occupation pendant la saison de bûcheronnage. Par ailleurs, le risque de manque de personnel (p. ex. pour raison d'accident ou de maladie) est ainsi réduit.

Quelles sont les conditions de réussite d'une coopération?

Sur la voie de la coopération

Motifs

Pour les propriétaires forestiers (communes, particuliers), les motifs de création d'une coopération sont multiples. Le principal d'entre eux tient certainement au contexte économique qui, depuis le début des années 1980, a considérablement évolué dans bien des cas. Premièrement, les prix du bois ne parviennent souvent plus à couvrir les coûts. Deuxièmement, de nouveaux procédés et technologies de récolte du bois ont été mis au point, mais leur emploi n'est économiquement intéressant que pour des grandes surfaces d'exploitation et avec un taux d'utilisation élevé. Troisièmement, les pouvoirs publics sont de plus en plus soumis à des impératifs d'économies, ce qui contraint les entreprises forestières publiques à améliorer constamment leur rentabilité. Ces évolutions ont poussé bon nombre d'entreprises forestières à chercher de nouvelles formes de collaboration, dans l'espoir de mieux se positionner sur le marché et de diminuer leurs dépenses.



Obstacles

Cependant, les entreprises forestières désireuses de développer des coopérations sont confrontées à toute une série d'obstacles. Ainsi, les facteurs suivants peuvent compliquer la mise en place d'une coopération :

- Crainte des propriétaires forestiers de perdre leur autonomie et de ne plus avoir leur mot à dire
- Souhait des propriétaires forestiers de répartir les coûts et les bénéfices avec exactitude
- Objectifs d'entreprise divergents pouvant aboutir à des conflits
- Différences de conditions naturelles et d'éventails de tâches
- Volonté des communes de conserver leur personnel et leurs ressources
- Acceptation des pertes comme déficit
- Crainte des changements et même de la perte d'emplois de la part du personnel forestier

Facteurs de réussite

La réussite d'une coopération est souvent le fruit d'une évolution progressive, comme le montre le cas pratique suivant :

La situation économique précaire et le départ à la retraite d'un garde forestier ont amené quatre triages forestiers à rechercher une nouvelle forme de collaboration. L'ingénieur forestier d'arrondissement s'est fortement engagé en faveur d'une communauté d'entreprises forestières. Aucune commune n'y était fondamentalement opposée. Les peuplements très différents semblaient toutefois rendre impossible une comptabilité commune. Pourtant, un an plus tard, la communauté d'exploitation a démarré – avec une direction unique mais des comptes séparés pour chaque commune membre. La communauté d'entreprises forestières a repris l'ensemble du personnel existant. Dans un avenir proche, une comptabilité commune doit être mise en place avec une clé de répartition qui reste encore à définir.



Cet exemple, parmi tant d'autres, illustre les facteurs pouvant contribuer à la mise en place d'une coopération :

- Des changements au niveau du personnel incitent à repenser l'organisation existante.
- Une personnalité prend l'initiative et crée une base de confiance.
- Les initiateurs progressent de façon pragmatique et prennent au sérieux les craintes de pertes.
- La collaboration prévue ne fait pas de perdant manifeste.
- La mise en œuvre de l'idée de coopération arrive au « bon moment ».
- Les décideurs ont des informations appropriées sur l'organisation d'une coopération.



Analyse de coopérations existantes

L'analyse d'une sélection de coopérations a permis de dégager des expériences à prendre en compte lors de la mise en place de nouvelles structures ou de l'évolution de formes existantes :

Forme juridique

La forme juridique (voir page 5) définit les conditions générales internes et externes d'une coopération. Pour les organisations de commercialisation, la SA et la SARL sont des formes juridiques bien adaptées. Elles constituent une bonne base pour des activités économiques et permettent une participation adéquate des propriétaires forestiers. Pour les coopérations d'exploitation entre propriétaires forestiers publics, le syndicat de communes de droit public est une forme juridique appropriée. Il permet aux participants de choisir de façon assez flexible l'intensité de la collaboration.

D'autres formes juridiques comme l'association ou la société simple existent également. Mais, elles sont moins appropriées pour une coopération à long terme, axée sur le rendement économique.

Objectifs

Les coopérations forestières ont pour principal défi de mettre en adéquation les objectifs d'entreprise des différents partenaires. Pour éviter des conflits, les objectifs des coopé-

rations restent donc souvent très généraux, ce qui n'est pas idéal. Une formulation précise des objectifs est essentielle pour pouvoir exploiter tout le potentiel d'une collaboration entre les différents participants.

Recours à des entrepreneurs externes pour la récolte du bois

Pour la plupart des entreprises forestières, la récolte du bois est le principal facteur de coût.

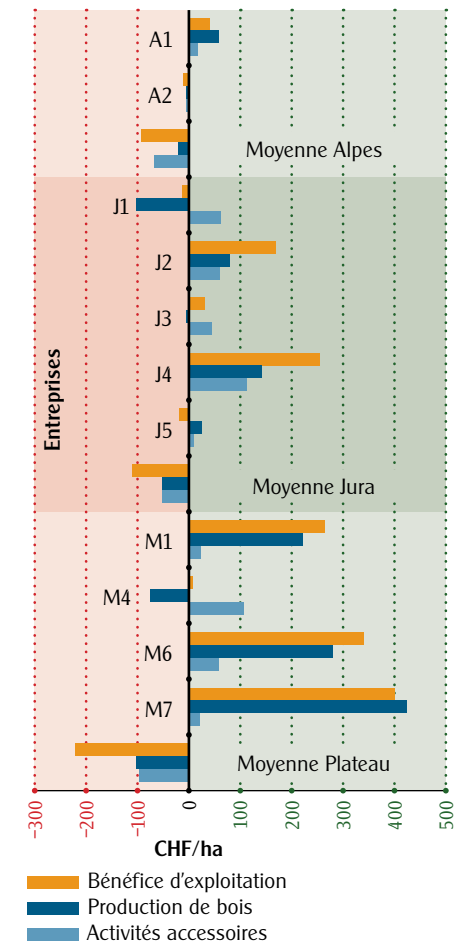
L'expérience montre toutefois que c'est précisément dans ce domaine que réside le principal potentiel d'économies. Aussi les entreprises forestières ont-elles intérêt à collaborer étroitement avec des entrepreneurs forestiers externes pour les coupes de bois. De cette façon, elles bénéficient de méthodes de récolte modernes, sûres et rentables. Par ailleurs, l'exploitation peut ainsi être aménagée de manière plus flexible en fonction des conditions régnant sur le marché du bois. Le personnel interne devrait se concentrer sur les interventions dans les gros bois, sur les opérations de bûcheronnage spécial ou sur des travaux communaux. Des chiffres tirés de la pratique montrent que, pour des raisons financières, 50 à 70 % de l'exploitation du bois devrait s'effectuer avec des entrepreneurs forestiers. Actuellement, la plupart des coopérations n'atteignent pas encore ces valeurs.

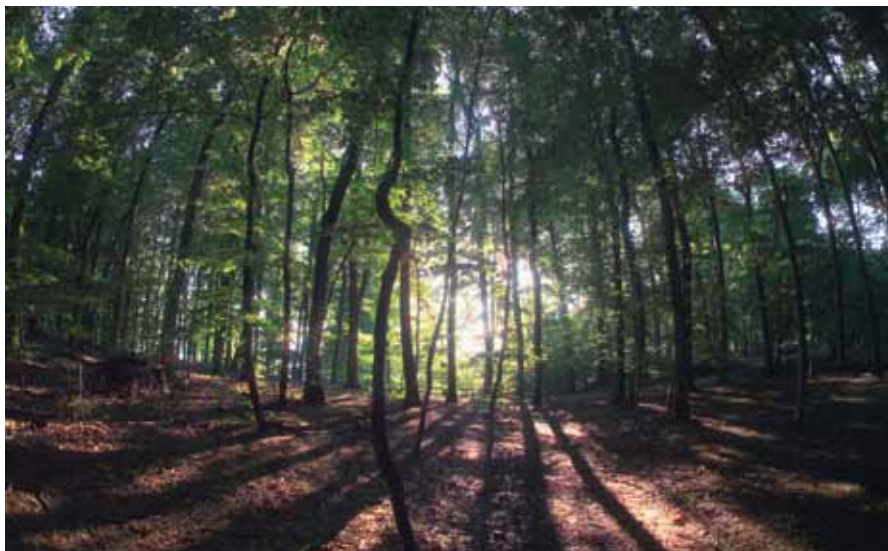
Charge administrative

Les frais administratifs revêtent principalement le caractère de coûts fixes. Plus la coopération est intense et plus la surface exploitée en commun est grande, plus la charge administrative par surface sera faible. Cela se vérifie dans la pratique : bon nombre de coopérations affichent des frais administratifs nettement inférieurs à la moyenne. Néanmoins, les partenaires de coopération ont bien souvent des besoins d'information et de contrôle importants et, en partie, disproportionnés, qui alourdissent automatiquement les frais administratifs liés à la coopération. C'est pourquoi, il est préférable de miser sur la confiance plutôt que sur le contrôle.

Réussite économique

Une coopération d'exploitation est économiquement rentable. Le graphique ci-dessous compare pour l'année 2006 la réussite économique de différentes coopérations avec la réussite moyenne des entreprises d'une région. Les coopérations s'en sortent toutes bien mieux. Le bénéfice de la coopération est donc supérieur aux charges qu'elle induit – et ce, quelle que soit sa forme d'organisation.





Mode d'imputation des prestations

L'imputation des prestations est une charge typique pour la coopération. Le type d'imputation varie considérablement d'une coopération à l'autre. Elle dépend notamment de la confiance que les partenaires ont les uns envers les autres. On distingue, grosso modo, trois catégories d'imputation :

- Etablissement de comptes communs avec clé de répartition pour les charges et les produits
- Commande et facturation individuelle des prestations
- Paiement par fermage, indépendamment de la réussite économique

Plus l'imputation des prestations – et la clé de répartition qui la sous-tend – est simple, moins les frais liés sont élevés. Beaucoup de coopérations sont loin d'avoir exploité tout leur potentiel dans ce domaine. Si l'imputation individuelle de prestations est considérée comme une mesure temporaire, propre à instaurer la confiance avant de passer à une collaboration plus intensive, cette surcharge de travail peut néanmoins tout à fait avoir un sens.

Surface forestière et fonctions de la forêt

La surface forestière moyenne des coopérations analysées est de 1194 ha sur le Plateau, 1259 ha dans le Jura et 3658 ha dans les Alpes. Par rapport aux pays voisins de la Suisse, ces surfaces restent modestes. Néanmoins, elles permettent déjà une gestion plus efficace.

Sur le Plateau et dans le Jura, la forêt de rendement domine, tandis que dans les Alpes, la forêt protectrice est majoritaire. Les coopérations gèrent aussi des forêts privées, dont le pourcentage de surface est supérieur à 20 % seulement dans un quart des cas.

Nombre de propriétaires forestiers impliqués

Dans les coopérations étudiées, entre 3 et 22 propriétaires forestiers sont impliqués. Qui dit nombre de participants plus élevé, dit surface forestière plus importante et – pourrait-on penser – frais administratifs plus lourds. Cependant, ce dernier point n'est pas vérifié, d'autres facteurs semblent influencer davantage sur les coûts.

Effectif

En principe, les frais de personnel représentent le poste de dépenses le plus important d'une entreprise forestière. Parmi les coopérations analysées, plusieurs affichent un effectif par hectare plus élevé que celui de l'«entreprise moyenne» de chaque région. Cela s'explique par le fait que la plupart des coopérations sont encore très récentes. Elles sont en phase d'adaptation et les entreprises veulent éviter des licenciements. Cependant, les chiffres indiquent clairement que moins une coopération a besoin d'heures de travail par hectare, moins ses frais de personnel sont globalement élevés, et plus sa réussite économique est importante. A cela s'ajoute le fait que certaines prestations sont souvent exécutées à un niveau hiérarchique supérieur, ce qui en augmente le coût, alors qu'elles pourraient parfaitement être déléguées. Le potentiel de réduction des coûts n'est donc pas encore épuisé.



Conditions de réussite d'une coopération



Bases légales

Les lois et ordonnances cantonales sur les forêts laissent aux entreprises une grande latitude pour organiser leur collaboration. Au niveau individuel, ce sont le Code des obligations (CO) ou les différentes législations cantonales applicables aux communes qui sont déterminants. En principe, ces dernières s'appliquent sans problème aux entreprises forestières publiques. Il est nécessaire de procéder à une certaine harmonisation uniquement pour les projets touchant plusieurs cantons.

Acteurs clés

Différents acteurs clés sont impliqués dans la mise en place et l'exploitation des coopérations forestières : les propriétaires forestiers, les dirigeants d'entreprise, le personnel des entreprises forestières, les représentants des associations de propriétaires forestiers et le service forestier compétent. Pour qu'une coopération réussisse, ces acteurs doivent pleinement soutenir le projet et avoir une communication claire en ce sens. Un tel engagement n'est cependant possible que si les instigateurs d'une coopération associent à leur projet toutes les parties dès le départ. Si ceux-ci négligent le travail de persuasion ou qu'ils oublient tout bonnement un acteur, la coopération risque fortement d'échouer.

Chaque acteur joue un rôle et a des intérêts qu'il faut prendre en compte :

- Le **propriétaire forestier** décide en dernier ressort si une coopération doit se faire ou non; c'est pourquoi, il ne doit pas se sentir floué. Il devrait être représenté parmi les promoteurs de l'idée de coopération afin que cette dernière ne soit pas ressentie comme un *diktat*.
- Les **dirigeants d'entreprise** peuvent voir, dans le cas d'une coopération interentreprise, leur situation professionnelle, ou même leur poste et ceux de leurs collaborateurs, menacés. Ils doivent donc impérativement être impliqués dans la mise en place de la nouvelle forme d'organisation.
- Le **forestier de triage** assume des tâches d'autorité et dispense de conseil. Pour apporter un soutien constructif au projet de coopération des propriétaires forestiers, il doit pouvoir présenter ses idées sur la collaboration entre ceux-ci et le service forestier.
- Le **ingénieur forestier d'arrondissement** doit – tout comme le forestier de triage – être associé suffisamment tôt à la planification de la coopération. Il est en mesure de la favoriser de manière décisive.
- L'**Inspection cantonale des forêts** formule des schémas d'orientation et des bases légales, amorce éventuellement un travail d'explication et de persuasion et définit les conditions du soutien financier de coopérations.
- L'**Office fédéral de l'environnement (OFEV)** n'exerce aucune influence directe sur la création de coopérations. Il a simplement un rôle de soutien, qui consiste notamment à fournir un financement de départ limité dans le temps et à encourager l'optimisation des unités de gestion (programme RPT « Economie forestière ») ainsi que le transfert des connaissances.

Aides financières

Un financement de départ, limité dans le temps, de la part des pouvoirs publics facilite la mise en place de coopérations. Sans cette aide, les petits propriétaires forestiers n'auraient bien souvent pas les moyens de mettre en place une coopération (charges de lancement). De surcroît, ce soutien financier rend possible la fourniture plus efficace de biens et prestations de la forêt d'intérêt général.



Objectifs et valeurs

La proximité géographique ne suffit pas à elle seule à assurer la réussite d'une coopération entre entreprises forestières. Les intéressées doivent surtout avoir des objectifs d'entreprise similaires. L'amélioration de l'efficacité de la production de bois peut être un objectif, mais des missions comme l'entretien optimisé de la forêt protectrice, la protection de la nature ou la gestion du tourisme peuvent constituer un objectif commun, qui sera mieux satisfait au sein d'une coopération que dans une entreprise individuelle. L'important est de s'entendre sur la voie à suivre.

Pour qu'une coopération fonctionne, elle doit reposer aussi sur un système de valeurs communes. Les partenaires doivent partager les mêmes idées sur la manière de gérer la nature, sur le rôle de la forêt en tant que ressource et facteur de production ou sur les questions sociales.

Taille de l'entreprise

En regroupant des surfaces forestières destinées à être gérées en commun, les entreprises peuvent réaliser des économies sur les coûts fixes et employer des méthodes de gestion plus efficaces. La volonté de travailler ensemble est variable selon la taille de l'entreprise. Les entreprises de taille moyenne dont l'organisation ne permet plus de couvrir les coûts ont justement le plus grand intérêt à trouver de nouvelles solutions. Les petites entreprises redoutent souvent les coûts fixes générés par la coopération et choisissent des structures pour lesquelles elles n'ont plus à assumer la responsabilité d'une organisation propre.

Climat de confiance

Les partenaires d'une coopération doivent avoir confiance les uns envers les autres pour pouvoir collaborer efficacement. Si cette confiance existe, ils sont alors prêts à minimiser le travail d'information et de contrôle et à conclure des contrats offrant une large marge de manœuvre. Ils ont alors de meilleures chances de surmonter les situations de crise.

C'est pourquoi, des mesures de nature à instaurer un climat de confiance devraient être prises dès le départ. Cela passe par une information ouverte et la volonté de prendre au sérieux les désirs et les craintes de chacun. Souvent, il est judicieux, dans un premier temps, de prévoir une coopération d'intensité réduite et de la renforcer ultérieurement. Ainsi, la tenue de comptes séparés ou le maintien de l'effectif peuvent faciliter la collaboration à ses débuts. Avec le temps, les partenaires devraient s'efforcer de renforcer l'efficacité de la coopération. Un comité consultatif d'experts indépendants peut les y aider.

Gestion de l'information

L'absence ou la mauvaise diffusion d'informations peut perturber la mise en place de coopérations. Il est donc essentiel que l'ensemble des acteurs soient parfaitement informés : les propriétaires, les dirigeants d'entreprise et leur personnel, ainsi que l'administration et les responsables politiques. Actuellement, on observe un déficit d'information en matière de coopérations dans l'économie forestière. Plusieurs mesures pourraient y remédier :

- **Portail Internet** avec des réponses détaillées aux questions récurrentes, des portraits de coopérations et la possibilité de les contacter
- **Réunions d'information** s'adressant aussi bien aux propriétaires forestiers qu'aux dirigeants d'entreprise et aux services forestiers
- **Système d'analyse comparative** permettant de tirer des enseignements des meilleurs exemples de coopération
- **Centres relais** mettant à disposition toutes les informations nécessaires, proposant des consultations et coordonnant les différentes mesures d'information



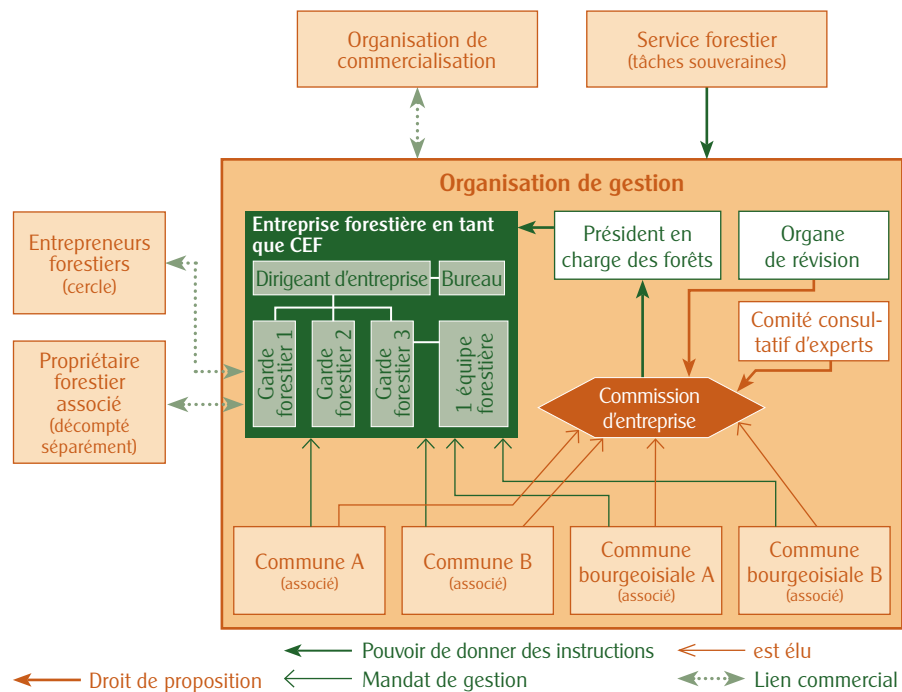
Exemples de coopération idéale

Il existe actuellement dans la pratique forestière toute une série d'approches de coopération. Compte tenu de la diversité des conditions naturelles et d'exploitation, cela est assez compréhensible. Néanmoins, les coopérations forestières devraient toutes prendre en considération certains aspects essentiels, illustrés par les deux approches idéales ci-dessous.

Coopération d'entreprises forestières

Les propriétaires forestiers publics s'organisent idéalement en une communauté d'entreprises forestières d'une surface de 4000 à 6000 ha.

Le schéma ci-dessous présente la forme idéale de coopération d'entreprises forestières :



La coopération est organisée sous la forme d'une **communauté d'entreprises forestières (CEF)**. Ses membres (les associés) sont représentés au sein d'une commission d'entreprise qui élit un président. Parallèlement aux organes, un comité consultatif d'experts est mis en place. Celui-ci se réunit une fois par an et conseille la commission d'entreprise pour les questions stratégiques ainsi que pour l'adoption de la planification annuelle. La présidence sert d'interlocuteur à la direction de la CEF. Un ou deux gardes forestiers et quatre forestiers-bûcherons sont subordonnés à la direction de l'entreprise. Vis-à-vis de l'extérieur, la CEF a quatre partenaires principaux :

1. Les entrepreneurs forestiers : la CEF travaille dans une optique à long terme avec un cercle restreint d'entrepreneurs. La récolte du bois est organisée à 80 % avec ce cercle.
2. Les propriétaires forestiers associés : la CEF leur propose des prestations de service forestier et permet à d'autres propriétaires d'intégrer la coopération.
3. L'organisation de commercialisation : la CEF y adhère pour vendre le bois sur le marché.
4. Le service forestier, qui peut déléguer des tâches d'autorité à la CEF.

La CEF peut réussir économiquement grâce aux mesures suivantes :

- Contrat de gestion se basant sur une gamme de services standardisés
 - Réglementation des compétences à long terme, laissant suffisamment de liberté au dirigeant de l'entreprise pour une gestion axée sur les résultats
 - Répartition des bénéfices / pertes via une clé de ventilation simple (p. ex. par hectare)
 - Direction professionnelle de l'entreprise (p. ex. sous forme d'une gestion technique)
 - Optimiser le rapport coût-efficacité en particulier au niveau de la récolte du bois ; parc de véhicules aussi réduit que possible et location de machines en cas de besoin Fonctionnalisation, lorsqu'elle est judicieuse, mais pas à tout prix
- L'offre de prestations de la CEF est clairement définie dans une **stratégie d'entreprise**. Le personnel est employé dans le cadre de ses compétences clés et les tâches sont déléguées autant que possible.



Organisation de commercialisation du bois

Une organisation de commercialisation du bois appartient idéalement aux propriétaires forestiers et écoule environ 100 000 m³ de bois par an.

Les propriétaires forestiers s'identifient parfaitement à l'organisation de commercialisation du bois. Celle-ci a la forme juridique d'une SA ou d'une SARL, ce qui permet une participation flexible et des structures efficaces. Elle est gérée par des professionnels employés à plein temps.

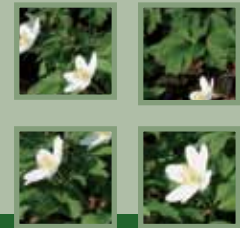
Pour minimiser les risques et le capital de roulement nécessaire, l'organisation ne com-

mercialise pas le bois en son nom propre, mais le vend pour le compte des propriétaires forestiers. L'organisation de commercialisation est impliquée très tôt dans la planification de la récolte du bois. Dès le début de l'automne de l'année précédente, elle organise des réunions de planification avec les dirigeants des entreprises forestières.

La vente d'environ 100 000 m³ par an et des commissions de 1,00 à 2,50 francs par m³ permettent de générer des recettes annuelles de 100 000 à 250 000 francs. Pour que l'organisation puisse réaliser ces objectifs,

elle offre aussi ses services à des propriétaires forestiers non impliqués, en contrepartie d'une redevance.

Pour être en mesure de répondre aux différentes attentes des propriétaires forestiers, l'organisation est conçue de façon modulaire. Selon les besoins, elle propose uniquement la commercialisation du bois et la logistique, la coordination de la récolte de bois ou la gestion forestière intégrale. Indépendamment des prestations demandées, les propriétaires forestiers sont toujours intégrés dans la planification.



Bilan

L'analyse de la situation actuelle met clairement en évidence le bien-fondé des coopérations. Elles sont un bon moyen pour pallier à la petite taille des structures que connaît l'économie forestière suisse. Les coopérations permettent une meilleure gestion des forêts ainsi que des économies de coûts. Grâce à des surfaces étendues, la planification est plus plus efficace, l'accès au marché, meilleur, et les coûts fixes sont réduits (Schmithüsen, Kaiser et al. 2009).

Toutefois, la mise en place d'une coopération est une opération complexe. Elle s'accompagne de changements qui peuvent susciter méfiance et opposition. Les obstacles possibles sont nombreux: les propriétaires forestiers craignent de ne plus pouvoir se faire entendre, les entreprises désireuses de coopérer ont des objectifs opposés, ou le personnel forestier rechigne à passer à cette nouvelle organisation.

Pour qu'une coopération fonctionne, les acteurs doivent être animés par les mêmes valeurs et poursuivre des objectifs comparables. Si tel est le cas, tout l'enjeu réside alors

dans une planification sérieuse de la mise en place de la coopération. Une collaboration a de bien meilleures chances de réussite si tous les acteurs concernés sont associés dès le départ à la planification. De surcroît, il est préférable, dans un premier temps, de prévoir une coopération de faible intensité et de la renforcer ultérieurement. Cette démarche progressive ne permet certes pas d'exploiter tout le potentiel de la coopération dès le départ, mais elle a néanmoins pour avantage de permettre aux entreprises de s'ouvrir à une telle collaboration.

Une fois que les obstacles sur le chemin de la coopération ont été aplanis, la question de la concrétisation de l'organisation peut se poser. Il est alors essentiel que les propriétaires forestiers soient intégrés sur le plan organisationnel, mais aussi que les coûts de coordination restent faibles. Une réglementation des compétences à long terme, une marge de manœuvre suffisante pour les dirigeants et des décomptes internes aussi réduits que possible contribuent à la réussite.

Enfin, une coopération a de meilleures chances de réussite si tous les partenaires sont parfaitement informés. Si ceux-ci ont connaissance des expériences précédentes, ainsi que des opportunités et éventuelles pierres d'achoppement, il est plus probable que la coopération réussisse. Encore une fois, des coopérations qui réussissent contribuent à améliorer la capacité de production de l'économie forestière.



Editeur:

Haute école suisse d'agronomie (HESA)
L'HESA de Zollikofen est l'institution de référence dans les domaines agricole, forestier et alimentaire. www.shl.bfh.ch

Economie forestière Suisse (EFS)

Economie forestière Suisse est l'association faitière nationale des propriétaires suisses de forêts. www.wvs.ch

Office fédéral de l'environnement (OFEV)

L'OFEV est un office du Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC).
www.environnement-suisse.ch/foret,
www.environnement-suisse.ch/plandaction-bois

Bases:

Pauli B., Stöckli-Krebs B., Bernhard St. (2008) : Coopérations dans l'économie forestière suisse. Rapport final. Haute école suisse d'agronomie (HESA), Zollikofen. Avec le soutien de bois21, direction du projet : Alfred W. Kammerhofer, Office fédéral de l'environnement (OFEV), division Forêts, Section Économie forestière et industrie du bois.

Schmithüsen F., Kaiser B., et al. (2009) : Unternehmerisches Handeln in der Wald- und Holzwirtschaft – Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Managementprozesse. 2. Auflage. dbv Verlag, Gernsbach. 610 p. ISBN 978-3-88640-099-7

OFEV, éditeur. (2009) : Annuaire La forêt et le bois 2008. Connaissance de l'environnement n° 0904. Office fédéral de l'environnement, Berne. 202 p. Téléchargement PDF sur www.environnement-suisse.ch/uw-0904-f (D, F)

OFS, Encyclopédie statistique de la Suisse, 07.4 Sylviculture, 2006.

Concept + rédaction:

Felix Hintermann, Haute école suisse d'agronomie (HESA) en collaboration avec : Bernhard Pauli et Barbara Stöckli-Krebs, tous deux à l'HESA, et Alfred W. Kammerhofer, Office fédéral de l'environnement (OFEV), division Forêts, Section Économie forestière et industrie du bois.

Graphisme, mise en page:

Ana María Hintermann-Villamil, webhint.ch

Impression:

Schlaefli & Maurer AG, Interlaken

Crédits photographiques:

Page de titre : Rotex Helicopter, Giswil / LIGNUM; Michael Meuter, Zurich / LIGNUM; Pierre Boss, Renens / LIGNUM; CFPF, Le Mont-sur-Lausanne / LIGNUM

Page 2 : EFS, Soleure / LIGNUM

Page 3 : Friedrich Frutig, WSL; POST / LIGNUM

Page 4 : CFPF, Le Mont-sur-Lausanne / LIGNUM

Page 5 : Pierre Boss, Renens / LIGNUM

Page 6 : Michael Meuter, Zürich / LIGNUM

Page 7 : Société forestière suisse, Frenkendorf / LIGNUM; Pierre Boss, Renens / LIGNUM

Page 8 : Rolf Lüscher, Waldabteilung 5, canton de Berne

Page 9 : LIONS Farnsburg; Michael Meuter, Zurich / LIGNUM

Page 10 : Michael Meuter, Zurich / LIGNUM

Page 11 : René Lauper, Oberdorf (BL); Frédéric Beaud, Stetten / LIGNUM

Page 12 : EFS, Soleure / LIGNUM; Zweckverband Falknis

Page 13 : Bodo Rüedi, St-Gall / LIGNUM

Page 14 : Pierre Boss, Renens / LIGNUM

Page 15 : Michael Freisage, Zurich; Michael Meuter, Zurich / LIGNUM

Page 16 : Michael Meuter, Zurich / LIGNUM

Page 17 : CFPF, Le Mont-sur-Lausanne / LIGNUM

Page 18 : Michael Meuter, Zurich / LIGNUM

Page 19 : Michael Meuter, Zurich / LIGNUM; Frédéric Beaud, Stetten / LIGNUM

Contact et commande gratuite

Dr. Bernhard Pauli, Filière Foresterie, département Production forestière
Haute école suisse d'agronomie (HESA), Länggasse 85, 3052 Zollikofen
tél. : 031 910 21 07

e-mail : bernhard.pauli@bfh.ch

Version PDF disponible sur :

www.shl.bfh.ch/index.php?id=1&L=2 → Recherche & services

→ Équipes et compétences → Foresterie → Production forestière (Projets terminés)

Langues

Allemand, français, italien

Tirage total

12 000 Ex.