

JANVIER 2026



UN MODÈLE CONTRIBUTIF POUR DES FORÊTS RÉGÉNÉRATIVES

Nicolas Franka

ROBIN DI BWÈS



Dépasser l'exploitation, la mise sous cloche et l'approche des experts : tel est le défi que nous nous proposons de relever ici. Il ne s'agit ni d'un rejet idéologique de la rentabilité ni d'une sanctuarisation intouchable de la forêt. Il s'agit de repenser, à la lumière des enjeux actuels, les modalités de valorisation et d'organisation économique des communs vivants.

Un schéma dépassé

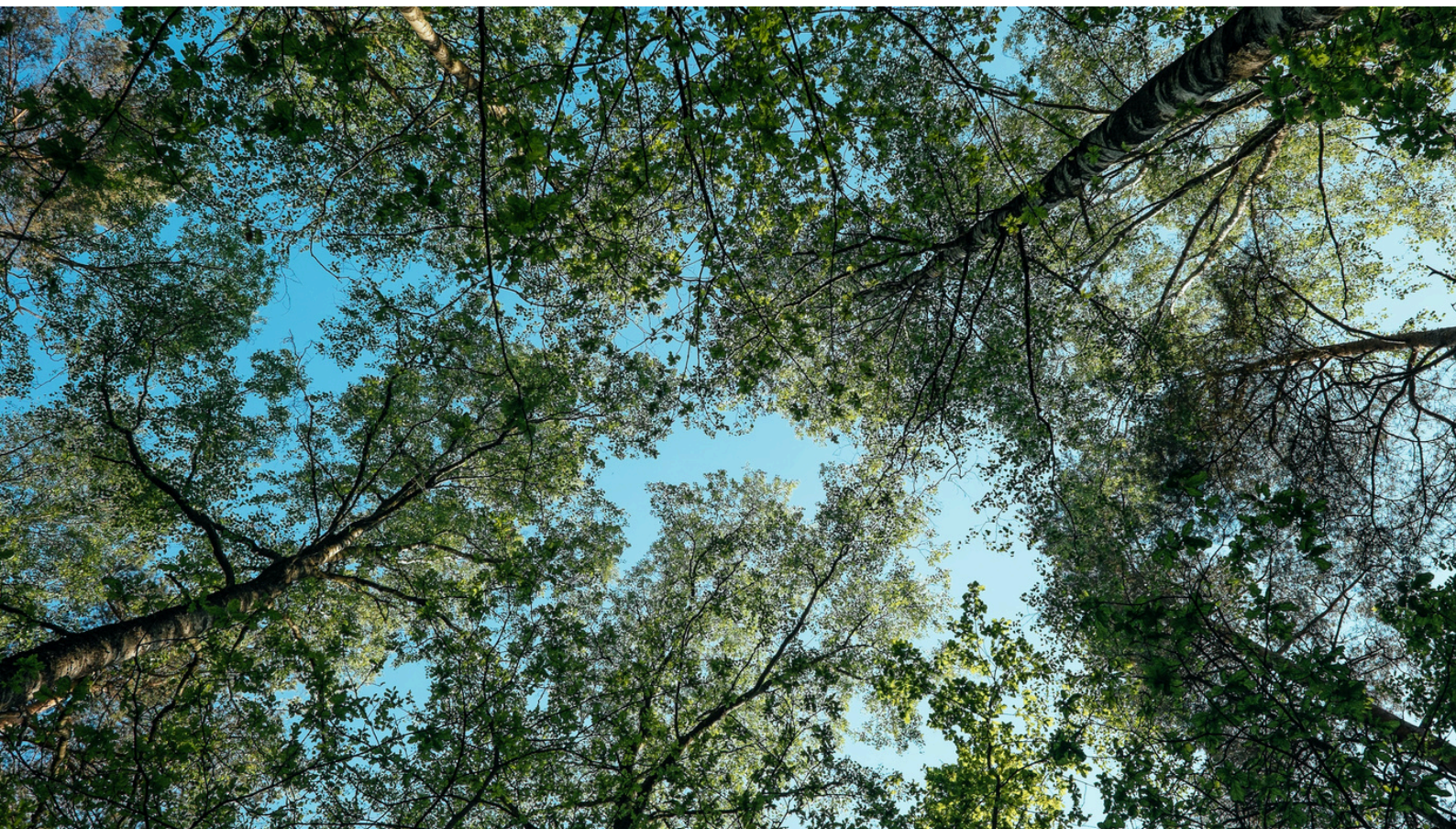
Les modèles économiques dominants évaluent la viabilité et la pérennité d'une organisation à partir d'un critère central : sa capacité à augmenter la valeur du capital, soit à dégager un résultat net positif. La "bottom line", le compte de résultat, la rentabilité financière et, le cas échéant, la distribution de dividendes, constituent le cœur de l'analyse et orientent l'ensemble des décisions stratégiques des entreprises, y compris celles dites "sociales".

Cette approche, largement dominante, s'applique aussi aux espaces forestiers, qu'ils soient détenus par des sociétés d'investissement, des groupements forestiers ou d'autres véhicules patrimoniaux. La forêt y est alors considérée comme un actif dont la valeur doit être préservée ou accrue, principalement par des mécanismes de

gestion visant l'équilibre financier ou la génération de revenus.

Premier écueil : la valeur comptable, telle qu'inscrite sur le bilan, est-elle représentative de la valeur réelle de la forêt ? Et de quelle valeur parle-t-on ? Quelle méthode de calcul ?

Cette analyse lève le voile sur une réflexion plus 'meta' qui tend à soumettre le financier au vivant, à faire prévaloir les valorisations extra-comptables sur le modèle conventionnel. Peut-on faire vivre un modèle qui maximise le vivant dans le cadre d'une contrainte financière réelle, arbitrée par des méthodes de gouvernance sociales ? Peut-on faire durer ce modèle pour un espace vivant, porteur de services écosystémiques, sociaux et patrimoniaux, sur le temps long ?



La gestion forestière : un modèle maîtrisé

Dans sa forme conventionnelle, le modèle économique forestier repose sur une articulation simple et claire : un capital investi, une gestion professionnelle, des revenus issus de l'exploitation (bois, chasse, autres usages), et une recherche d'équilibre, voire de rendement. Le "comment" varie fortement de la culture équine à la SMCC.

Ce type de modèle présente une cohérence interne et une lisibilité comptable simple. Il permet de planifier, d'anticiper des flux financiers et de justifier les choix de gestion au regard d'objectifs économiques identifiés. Il constitue, à ce titre, un point de référence incontournable dont les cadres et conducteurs de rentabilité sont très bien connus par des dizaines et des centaines d'années d'expériences de propriétaires forestiers.

L'analyse proposée ici ne nie ni la rationalité ni l'efficacité potentielle de ces modèles. Elle part au contraire du constat que **ces logiques sont bien connues, comprises et maîtrisées** mais qu'il convient de les dépasser - non pas sur leur terrain comptable (en faisant plus rentable encore) mais en inversant la finalité sans pour autant s'inscrire dans la préservation pure et simple. Une piste ? Le commun forestier.

Un modèle qui n'a pas suffi

Toutefois, les modèles conventionnels présentent des limites structurelles dès lors qu'ils sont appliqués à des biens vivants et non substituables.

Un modèle, particulièrement économique, n'est jamais neutre : il motive, il **incite** (*incentivize*) des comportements. Lorsqu'une structure place l'équilibre financier ou la rentabilité au centre de ses critères de décision, elle tend, mécaniquement, à orienter les choix de gestion

dans ce sens.

Dans le cas de la forêt, cela peut se traduire par : une pression accrue sur les volumes exploitables, des arbitrages favorisant les usages les plus rémunérateurs, une professionnalisation croissante, générant des coûts fixes et des rigidités supplémentaires, une dépendance à des flux financiers réguliers pour assurer la continuité de la structure.

Sur le long terme, et plus encore lors de transmissions ou de changements de gouvernance, la promesse implicite ou explicite de rendement peut entrer en tension avec les impératifs de préservation du vivant. La forêt devient alors un moyen au service d'une finalité financière, plutôt qu'une finalité en soi. Et les promesses du passé ? Elles n'engagent que ceux qui y ont cru.

Une nouvelle conception de la valeur

Le modèle analysé ici repose sur un renversement explicite de la hiérarchie traditionnellement admise entre valeur économique et autres formes de valeur.

A préciser que la présente analyse, comme toute, n'engage que son auteur, qui défend ce concept depuis bientôt cinq ans. Elle mériterait d'être critiquée, discutée, affinée par des experts, mais aussi par des non-experts de la valeur.

Il ne s'agit pas de soustraire la forêt à toute forme d'organisation économique, ni de la placer hors du champ social, radicalement exclue. Il s'agit au contraire de réencastrier l'économie dans le social, et le social dans l'environnement, dans une pure conception polanyienne. Une vision du monde ancrée et interconnectée qui promeut l'émergence d'une symbiose et non d'une prédominance humaine, et d'un anthropocentrisme destructeur et arrogant.

Concrètement, cela implique une maximisation des outputs environnementaux – c’est-à-dire de ce qui ressort de l’activité naturelle : naturalité, biodiversité, services écosystémiques. Cela suppose également une organisation sociale capable de gouverner collectivement ces choix, en arbitrant les différentes valeurs qui découlent de l’analyse de ces outputs (tels que les services écosystémiques). Enfin, cela implique de traiter la contrainte économique non comme une finalité en soi, mais comme une réalité à gérer.

Les réserves naturelles, par exemple, incarnent un tel choix de préservation. Mais elles éludent aussi, bien souvent, la dimension productive propre aux communs au sens ostromien, à laquelle nous ajoutons ici une question redistributive fondamentale : productif pour qui ?

L’économie n’est ni nié ni rejeté. Il est réduit au statut de contrainte pragmatique, en particulier en matière de liquidité et de continuité opérationnelle.

Vivre le changement paradigmatique profond

Ce renversement implique d’assumer une conception qui pourra paraître “utopiste”, voire délirante, pour nombre de personnes. Confronter la réalité comptable capitaliste traditionnelle n’est jamais anodin : comme tout modèle novateur, celui-ci suscite nécessairement des résistances. Il soulève une réalité jugée problématique dans les cadres conventionnels : la possibilité de pertes comptables récurrentes – voulues – à court ou moyen terme.

Mais un simple changement d’angle suffit parfois à éclaircir les choses. En quittant le champ de l’entreprise pour se placer dans celui, plus concret, du groupement forestier, la logique devient évidente.

Prenons l’exemple d’une famille qui acquiert collectivement une forêt : les droits d’enregistre-

-ment et les frais initiaux induisent, dès le premier jour, une perte comptable. La valeur nette de l’investissement est inférieure au montant engagé - en supposant même que la valorisation initiale soit juste. Les charges récurrentes (précompte immobilier, assurances, entretien) prolongent cette situation déficitaire.

Et pourtant, dans un cadre familial, cela n’a rien d’anormal. Cet investissement ne serait pas vu comme un échec : les coûts sont perçus comme inhérents à la détention et à la jouissance d’un patrimoine vivant, pensé sur le long terme.

Le modèle que nous proposons transpose ce raisonnement à l’échelle collective, dans une structure juridique adaptée. Il invite à redéfinir la performance : non plus comme un solde comptable isolé, mais comme la capacité du dispositif à atteindre, dans le temps, les objectifs collectivement déterminés.

Une lecture triple et monistique de la valeur

Utiliser le chiffre tout en le dépassant. Le chiffre lorsqu’il s’agit de la valeur comptable de la forêt après révision d’expert, des frais administratifs, de la valeur de vente confronté à l’évolution du marché.

Et seront bien pris en compte dans un plan comptable conventionnel, requis par ailleurs dans le cadre de levée de fonds (source analyse OPIP).

Mais elles ne peuvent se servir à elles-mêmes dans un monde de marchandisation galopante, d’exploitation sans fin de ressources bien limitées et d’absence de considération de la “valeur de la nature” au-delà de sa capacité de contribution matérielle au PIB (sources de valorisation économique qui prennent en compte les SE – mais bien – à nouveau dans leurs fonctions de soutien à de la production valorisable sur les marchés... soit au PIB).

Une lecture triple (économique, sociale, environnementale) n'est pas nouvelle, mais les modèles CARE¹ restent souvent limités à l'échelle de l'entreprise ou du territoire administratif (région, État) ; le social y est souvent ramené à la notion abstraite de « capital social », voire à des indicateurs quantitatifs qui échappent à toute dimension qualitative ou vécue.

Ces approches ont pourtant le mérite de reconnaître explicitement les limites du modèle moniste, fondé uniquement sur des indicateurs monétaires. Leur objectif n'est pas de remplacer un indicateur par un autre, mais d'éclairer la décision à partir de registres de valeur multiples. Cela permet la prise en considération de nouveaux facteurs intangibles ou non quantifiables qui existent mais qui sont difficiles à mesurer, comme la résilience écologique, la qualité régénérative du sol, la qualité des liens sociaux générés ou le caractère moral du libre accès.

Les outils concrets de cette lecture (comptabilités complémentaires, indicateurs et méthodes d'évaluation) sont volontairement hors du champ de cette analyse et feront l'objet de développements spécifiques... sur le terrain.

¹ Comme un modèle comptable, proposant de faire évoluer les bilans et comptes de résultats des entreprises, et ainsi toute l'analyse des performances organisationnelles, pour inscrire l'obligation de préserver des "entités capitales" - les capitaux au sens de CARE - naturelles et humaines employés par les entreprises. Url : <https://www.cerces.org/care>

Au-delà des constats

Si le chiffre ne domine plus, alors quel rôle lui reste-t-il, et selon quels critères la "valeur" ou la "décision" doivent-elles être guidées ?

Arbitrer entre différentes valeurs sans se référer uniquement au chiffre implique une valorisation relative, qualitative, humaine – en un mot, politique. L'expertise n'est plus celle qui assigne un prix, mais celle qui comprend les chiffres au-delà d'eux-mêmes, dans ce qu'ils disent ou taisent.

Ensuite, l'exercice périlleux, et qui se passe des experts, ou à tout le moins, qui se nourrit de leur avis sans s'arrêter à leurs biais disciplinaires, entre pleinement dans l'établissement de ce "savoir social", qui ne se résume ni à un capital humain, ni à un savoir technocratique, mais bien à une compétence collective.

Ce modèle suppose et requiert une gouvernance capable de traiter ces arbitrages de manière informée, transparente et démocratique.

De plus, puisque nous parlons bien ici de bilan, les outils doivent permettre de valoriser à la fois ce qui est présent (le stock d'actifs, les engagements, la structure existante), mais aussi ce qui entre et sort (le flux), c'est-à-dire le compte de résultat.

Sur le plan qualitatif, cette lecture est relativement simple à construire. Mais lorsqu'il s'agit d'évaluer des dimensions environnementales ou humaines, l'exercice devient plus complexe. Comment reconnaître, par exemple, les efforts réellement contributifs des individus : leur temps, leurs compétences, leur implication sociale ou organisationnelle, dans une logique de valorisation comptable ?

Ce sont précisément ces apports, aujourd'hui encore largement invisibilisés, qui constituent pourtant les ressources essentielles à la pérennité d'un commun forestier.

Ils constituent des coûts réels et des ressources essentielles à la pérennité du commun forestier. Leur reconnaissance conditionne la capacité du modèle à ne pas reposer exclusivement sur un bénévolat silencieux, fragile et non reconnu et à mettre en lumière l'humain comme arbitre entre la nature et l'exploitation économique, entre valeurs et usages.

Repenser la valeur pour un vivant pérenne et socialement utile

La forêt multifonctionnelle, qui fournit des services essentiels à la vie depuis la nuit des temps, continue de questionner en profondeur notre rapport à la valeur. Entre ses contributions tangibles et vitales, ses apports invisibles mais fondamentaux, et tout ce qu'elle permet de construire pour les humains, elle reste au cœur d'un débat inachevé. C'est précisément ce débat que nous souhaitons outiller, organiser et structu-

-rer pour bâtir une gouvernance du commun informée des valeurs multiples de la forêt.

L'analyse proposée ici ne défend ni un modèle de sanctuarisation totale, ni une logique d'investissement classique. Elle formalise une troisième voie : un modèle économiquement contraint, socialement gouverné et écologiquement orienté.

Ce modèle ne promet ni rentabilité financière ni maximisation de la valeur des parts. Il propose en revanche une cohérence entre les finalités collectives et les moyens mobilisés pour les atteindre, une capacité partagée à arbitrer en connaissance de cause, et une inscription du projet forestier dans un temps long, compatible avec les dynamiques du vivant.

Il constitue ainsi une base analytique pour comprendre comment un commun forestier, comme d'autres communs, peut être organisé sans soumettre sa finalité à la seule logique de la rentabilité monétaire.





WWW.ROBINDIBWES.BE