

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR

GUY-ROGER KAMBOGO

LE DÉVELOPPEMENT DES PME DANS LE SECTEUR DES RESSOURCES
NATURELLES RENOUVELABLES AU GABON : LE CAS DU SECTEUR DU
BOIS AU NIVEAU DE LA PREMIÈRE TRANSFORMATION

JANVIER 2001

2031

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

« Rien ni personne n'existe si ce n'est
la volonté de Dieu »

Hommage à Monsieur André Belley

« Visez la grandeur. On ne fait qu'une seule
fois le grand voyage de la vie, mais c'est
suffisant quand on le réussit».

Napoléon Hill et les Clés de l'attitude
mentale positive

RÉSUMÉ

Dans la plupart des pays en voie de développement (PVD), l'économie repose depuis des lustres sur l'exploitation et l'exportation des ressources naturelles à l'état brut. Au fil des temps, non seulement les pressions sur ces ressources se multiplient, mais en plus l'activité qui est menée dans ces secteurs ne semble plus procurer aux différents pays le rendement nécessaire au bien-être social et économique des populations. L'absence d'industries de transformation apparaît alors comme un postulat de cet état. Ceci d'autant plus que la majorité des entreprises qui exercent dans les secteurs des ressources naturelles, sont des filiales des multinationales dont la mission principale est de faciliter l'approvisionnement (à des coûts relativement moindres) en matières premières de leurs usines situées à l'étranger. Au Gabon l'exploitation forestière est l'une des principales richesses nationales alors que le bois est le troisième produit d'exportation après le pétrole et le manganèse. Présentement, les grandes entreprises, et particulièrement les filiales des firmes multinationales, se taillent la part dominante dans ce secteur.

Ainsi, face au manque à gagner important et préjudiciable sur la valeur ajoutée, qui pourrait être tirée de la transformation locale des matières premières, certains gouvernements ont entrepris de diversifier leurs économies et d'inciter à une transformation locale massive. Cependant dans bon nombre de pays, cette industrialisation se focalise principalement sur la grande industrie et aucune étude n'est faite sur ce que les PME pourraient apporter à cet élan de diversification, malgré le fait que le développement ne puisse pas se faire uniquement par la réalisation des méga-projets. Dans ces pays, malgré les mérites vantés aux entreprises de petite taille, celles-ci apparaissent comme ``le parent pauvre`` de l'économie. Cette situation incite à analyser l'apport possible de PME dans ce secteur où elles sont actuellement très peu présentes.

Notre étude est pour ce faire axée sur le développement des PME dans le secteur du bois au niveau de la première transformation. L'étude sur le

développement ou la création des PME dans le secteur des ressources naturelles renouvelables, en l'occurrence le secteur du bois au niveau de la première transformation, est particulièrement intéressante. En effet, dans la mesure où, ayant de très fortes potentialités, ce secteur, par l'entremise des PME, pourrait générer plus de richesses et d'emplois. L'objectif de cette recherche est d'identifier les barrières et opportunités stratégiques de développement des PME dans ce secteur au Gabon. Un cadre de référence théorique a été élaboré pour cette recherche sur terrain auprès de 29 entreprises, petites et grandes, ainsi que diverses agences gouvernementales et de financement. L'analyse statistique des questionnaires a été effectuée sur Excel, l'analyse qualitative par analyse de contenus. Les résultats montrent que les principales barrières stratégiques à la présence de PME sont le poids des grandes entreprises sur les approvisionnements, le recrutement de la main d'œuvre et l'accès à certaines infrastructures clés. D'autres barrières telles que la formation, l'accès au financement et à la technologie ont pour effet d'amplifier les premières. Les principales opportunités de niches possibles pour des PME, compte tenu du contexte de ce secteur au Gabon, sont principalement celles reliées à la forte demande en produits de bois de deuxième transformation ainsi qu'aux activités de sous-traitance, ceci en misant sur la priorité accordée par des organismes de financement de PME dans le secteur de la transformation du bois. En conclusion, des recommandations pour le développement de PME dans ce secteur sont proposées : recherche de partenaires parmi les exploitants forestiers ; mise en place d'un centre d'information ; développement de services conseils spécialisés ; organisation de stages aux métiers du bois ainsi qu'une mise en place de politiques et d'incitatifs de financement mixte pour les PME de ce secteur de l'économie gabonaise.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à Monsieur Jean Bernard Carrière, professeur titulaire de Management stratégique, qui a bien voulu accepter de diriger ce mémoire et qui n'a ménagé aucun effort pour nous orienter. Nous témoignerons également notre sincère reconnaissance à Monsieur Yvon Bigras, Directeur du programme de Maîtrise en Gestion des PME et Professeur d'Économie, ainsi qu'à Monsieur Denis Rheault qui, malgré leurs nombreuses occupations, ont bien voulu investir une partie de leur précieux temps dans la lecture et la correction du présent mémoire. Nos remerciements vont également à l'endroit de Monsieur Normand Pettersen pour ses précieuses orientations en recherche et à Madame Andrée Desrochers qui a toujours été disponible pour les moindres besoins informationnels que nous avons au département de l'Économie et des Sciences de la gestion.

Nous ne saurions omettre de remercier les entreprises et certaines institutions gabonaises pour leur concours au cours de nos recherches, ainsi que les gouvernements québécois, canadien et gabonais, tout comme tous les intervenants de l'UQTR.

Existerais-je si mes parents ne m'avaient pas naquis ? Aurais-je réussi s'ils ne m'avaient pas inculqué une éducation appropriée ? Des mots et des gestes ne suffiront sans doute pas pour les remercier. Mes efforts auraient été aussi vains si mes sœurs aînées ne m'avaient pas autant soutenu.

La stabilité, le bonheur et l'amour sont sans doute des stimulants indéniables et une très bonne source d'équilibre et d'inspiration. Ma femme Sandra Fatima a très certainement beaucoup de mérite. Qu'elle trouve ici l'expression ma profonde reconnaissance pour sa chaleur, son soutien et son attention.

À tout ce monde et à tous ceux et toutes celles que je n'ai pas pu citer ici, et qui ont de près ou de loin concouru à ma réussite, je dis merci infiniment.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES SCHEMAS	viii
LISTE DES ABRÉVÉATIONS.....	ix
INTRODUCTION	1
<i>Première partie: PROBLÉMATIQUE</i>	
Chapitre 1 : LES PRESSIONS LIÉES À L'EXPLOITATION FORESTIÈRE EN AFRIQUE CENTRALE	
1.1. La déforestation.....	5
1.2. L'action des multinationales	6
1.2.1. Les multinationales face aux mutations économiques.....	6
1.2.2. L'exploitation forestière	7
1.2.3. Des politiques marginales.....	8
1.3. La pression économique.....	9
Chapitre 2 : GÉNÉRALITÉS SUR L'ÉCONOMIE FORESTIÈRE AU GABON	
2.1. L'importance de la forêt gabonaise.....	12
2.2. Quelques aspects de la gestion et de la législation forestière	12
2.3. Le rôle de l'État	15
2.3.1. L'investissement	15
2.3.2. L'application de la législation	15
2.3.3. L'aménagement durable	15
2.4. Les zones d'exploitation forestière	16
2.4.1. La première zone	16
2.4.2. La deuxième zone.....	17
2.4.3. La troisième zone.....	17
2.5. Les industries forestières au Gabon	18
2.5.1. L'industrie d'extraction du bois	18

2.5.2. L'exploitation industrielle.....	20
2.5.3. L'industrie de transformation de bois.....	21
2.6. Le potentiel.....	26
2.6.1. L'existence d'une façade maritime.....	26
2.6.2. L'existence d'une importante voie fluviale.....	26
2.6.3. Un potentiel ligneux considérable.....	26
2.6.4. Distance d'approvisionnement relativement faible.....	26
2.6.5. La forte demande en sciage.....	27
2.7. La présence des PME dans la filière bois.....	28
2.7.1. La répartition des entreprises de la filière.....	29
2.7.2. L'emploi.....	29

Deuxième partie : CADRE CONCEPTUEL

CHAPITRE 3 : LE DÉVELOPPEMENT DES PME COMME ALTERNATIVE ET LES FACTEURS INHIBITEURS À LEUR DÉVELOPPEMENT..... 33

3.1. Définition du concept PME.....	33
3.2. Le développement des PME comme alternative.....	34
3.2.1. La théorie des interstices.....	35
3.2.2. L'adaptation aux mutations économiques.....	36
3.2.3. Le contexte sectoriel.....	37
3.3. Les facteurs inhibiteurs du développement des PME.....	40
3.3.1. La vulnérabilité aux variations de l'environnement.....	40
3.3.2. La main d'œuvre.....	40
3.3.3. Le financement.....	41
3.3.4. L'approvisionnement.....	42
3.3.5. Les infrastructures.....	43
3.3.6. L'accès à l'information.....	43
3.3.7. La formation.....	43
3.3.8. L'accès à la technologie.....	44

Troisième partie: MÉTHODOLOGIE ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Chapitre 4 : OBJECTIF ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 47

4.1. Objectif	47
4.2. Type de variables	48
4.3. Méthodologie de la recherche.....	49
4.3.1. Choix du type d'étude	49
4.3.2. Identification des informations nécessaires	50
4.3.3. Identification des sources d'informations	50
4.3.4. Choix des instruments de mesure	51
4.3.5. Cadre, unités et méthodologie d'échantillonnage.....	51
Chapitre 5 : ANALYSE DES RÉSULTATS	53
5.1. Dépouillement et analyses	53
5.1.1. Dépouillement et analyse des résultats sur les grandes entreprises	53
5.1.2. Dépouillement et analyse des résultats des PME.....	78
5.1.3. Organismes de financement	102
5.1.4. Entrevues.....	114
5.2. Synthèse.....	127
CONCLUSION	132
RECOMMANDATIONS	134
A. Recommandations pratiques :.....	134
B. Recommandations théoriques	137
RÉFÉRENCES	140
ANNEXES	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Statistiques forestières des pays de l'OAB

Tableau 2 : Situation actuelle et résultats attendus du secteur forestier au Gabon

Tableau 3 : Les essences exploitées

Tableau 4 : Les principaux pays importateurs des bois gabonais

Tableau 5 : Synthèse des opportunités et barrières au développement des PME dans le secteur de la première transformation du bois selon les grandes entreprises

Tableaux 6 : Synthèse des opportunités et barrières selon les PME

Tableau 7 : Synthèse des opportunités et barrières selon les bailleurs de fonds

Tableau 8 : Tableau de synthèse global

LISTE DES SCHEMAS

Schéma 1 : Les principales sources de pression sur le secteur des ressources naturelles

Schéma 2 : L'environnement des relations stratégiques entre les principaux intervenants

Schéma 3 : Cadre conceptuel

LISTE DES ABRÉVIATIONS

APFT : Avenir pour les Peuples des Forêts Tropicales

DDICB : Direction du Développement Industriel et Commercial du Bois

D.G.E. : Direction Générale de l'Économie

M.C : Ministère du Commerce

M.E.F. : Ministère de l'Économie et des Finances

OAB : Organisation Africaine du Bois

PME : Petite et Moyenne entreprise

PMI : Petite et Moyenne Industrie

PROMOGABON : Agence de Promotion de la PME

PVD : Pays en Voie de Développement

RDC : République Démocratique du Congo(Ex Zaïre)

SNBG : Société Nationale des Bois du Gabon

UNRISD : Institut de Recherche des Nations Unies pour le Développement Social

INTRODUCTION

Le phénomène de mondialisation a pour conséquence évidente l'augmentation de la concurrence mondiale et le changement du monde, jusqu'à un certain niveau, en un marché global, dépassant de ce fait le cadre des langues, des cultures, des traditions et des religions. La suppression progressive des barrières douanières illustre bien de la banalisation des frontières nationales. On parle alors de ``village planétaire``. De ce fait, la diversification, la compétitivité, la flexibilité, etc. sont devenues le leitmotiv des politiques et des dirigeants d'entreprises, quelle que soit leur taille ou leur zone de localisation, puisqu'elles sont toutes soumises aux mêmes incertitudes.

Cette pression concurrentielle de plus en plus vive, induit donc à une quête constante de nouvelles stratégies. Or, l'une des variables clés de succès pour les entreprises ou pour leur développement, se trouve être leur habileté à trouver ou à créer une compétence distincte de celle de la concurrence. Certains, comme David, Teece, Gary et Amy (1992), évoqueront l'approche par des ressources comme l'un des modes d'acquisition de cet avantage. Ceci d'autant plus que, selon ces auteurs, une entreprise qui opte pour la gestion par les ressources doit posséder ou contrôler une ou plusieurs ressources exceptionnelles. La gestion par les ressources consistera alors à identifier ces ressources exceptionnelles, voir dans quelle mesure et sur quel marché elles peuvent avoir un rendement élevé, et quels atouts l'entreprise peut en tirer. Et ce qui est valable pour une entreprise en micro-économie, l'est aussi pour l'économie tout entière par extrapolation en macro-économie.

Ainsi, bien des économies, notamment celles des pays en voie de développement (PVD) misent sur l'exploitation des ressources naturelles (Chambrier, 1990 ; Edzodzomo, 1993 ; Debroux, 1998) quoique le secteur des ressources naturelles soit un secteur qui suscite beaucoup de controverses : d'une part nous avons les écologistes qui mettent la pression par souci de conservation et de préservation, d'autre part nous avons les économistes, les entreprises et les politiciens qui recherchent le profit pour les uns et le développement économique pour les autres. Parallèlement à tous ceux-ci il y a la

dégradation, l'épuisement continu des ressources et paradoxalement, l'ardent besoin de perpétuer l'acquis (les ressources naturelles renouvelables) ; ce que d'aucun qualifieront de développement durable. Tout comme se pose l'épineux problème de création de richesses et d'emplois. D'où l'examen de la création des PME comme recours indispensable dans l'industrialisation opportune et stratégique de la filière bois.

En effet la recherche des facteurs de positionnement stratégique (diversification, flexibilité, etc.) a conduit à un regain du développement des PME, devenant ainsi l'une des principales préoccupations économiques des chercheurs, économistes et politiciens. La poursuite du développement durable pour une meilleure gestion des forêts, en vue de les pérenniser et de rendre leur exploitation plus optimale, exige quant à elle la recherche d'autres approches de gestion et d'exploitation. C'est ce qui nous incitera à examiner la création des PME au niveau de la première transformation du bois comme un complément indispensable aux grandes entreprises en ce qui concerne l'industrialisation de la filière bois et de sa contribution encore plus effective au développement économique et social du Gabon.

En effet, les PME occupent de plus en plus une part importante dans presque toutes les économies du monde, puisqu'elles constituent pour certaines régions une source importante d'emplois et de développement technologique (Julien, 1997). Cette importance justifie les efforts fournis ici et là pour soutenir leur développement, en dépit du fait qu'elles semblent plus exposées aux inconvénients de l'accélération des différents changements. Mais force est de constater que cette réalité du souci de développer les PME en leur octroyant des armes pour faire face à la concurrence mondiale et partant, continuer à concourir au développement économique et social, n'est pas perceptible partout dans ce monde bientôt "village planétaire". En Afrique, entre les multinationales, les entreprises publiques et le secteur informel, les PME "modernes", c'est-à-dire respectant globalement les règles officielles, constituent incontestablement le maillon faible de l'économie (Hernandez, 1998 ; Hugon, 1993). Le Gabon (notre localisation dans l'étude), pays d'Afrique subsaharienne, n'échappe pas à cette réalité (Edzodzomo-Ela, 1993) car le développement des PME à travers l'entrepreneuriat paraît

très peu soutenu et les PME exportatrices quasiment inexistantes, notamment dans les secteurs des ressources naturelles renouvelables, alors que l'exportation est aussi un outil de développement. La diversification des marchés n'est - elle pas, comme le dit Joyal (1996), la variable la plus susceptible de contribuer à l'expansion.

On se demande alors pourquoi au Gabon, malgré tous les mérites qu'on leur prête, la présence des PME est à première vue négligeable, surtout dans le secteur des ressources naturelles renouvelables, eu égard aux potentialités qu'ils regorgeraient ? Ceci d'autant plus que le secteur des ressources naturelles est au Gabon, comme dans les autres pays de la sous - région (Afrique Subsaharienne), celui qui offre actuellement le plus de possibilités d'exportations et représente l'une des principales ressources économiques. Le fait est que seules les grandes entreprises semblent se tailler la part belle, puisque ce sont en général des multinationales qui ont la main mise sur ces secteurs à fort potentiel (Hernandez, 1998). D'où le choix de notre sujet qui s'intitule : « **LE DÉVELOPPEMENT DES PME DANS LES SECTEURS DES RESSOURCES NATURELLES RENOUVELABLES AU GABON. CAS DU SECTEUR DU BOIS AU NIVEAU DE LA PREMIÈRE TRANSFORMATION** ».

L'intérêt de ce thème naît du souci de comprendre la timidité du développement des PME dans le secteur des ressources naturelles renouvelables, lorsqu'on reconnaît que le développement ne peut être atteint uniquement grâce à la création et à la promotion de grandes entreprises dans les secteurs industriels ou autres (Neck, 1981). Il s'agira donc d'examiner les opportunités et les barrières stratégiques (si barrières il y a) liées au développement des PME dans les secteurs des ressources naturelles renouvelables, en l'occurrence le secteur du bois au niveau de la première transformation.

Première partie : **PROBLÉMATIQUE**

Chapitre 1 : LES PRESSIONS LIÉES À L'EXPLOITATION FORESTIÈRE EN AFRIQUE CENTRALE

1.1. La déforestation

Selon un rapport de l'UNRISD¹ (1998), la régression des forêts sur la planète date de plusieurs milliers d'années, mais le phénomène a pris une ampleur particulière au cours des derniers siècles. Les forêts tempérées ont été progressivement décimées pour ne représenter aujourd'hui, qu'un faible pourcentage de leurs surfaces initiales : entre 5 et 6% dans le cas de la Chine, de la Turquie et de la l'Europe Méditerranéenne, environ 30% dans le cas de l'Europe Occidentale. Par ailleurs, nombres d'essences indigènes ont été remplacées par des espèces à croissance plus rapide, entraînant une diminution significative de la diversité de certains écosystèmes forestiers. Pour cet organisme, si la déforestation s'est aujourd'hui ralentie dans les régions tempérées et méditerranéennes, elle se poursuit dans certaines régions comme le Canada et la Sibérie. Les ressources forestières sont utilisées pour la production de bois de construction et l'industrie du papier. Les forêts tempérées d'Europe restent menacées par les incendies et les pluies acides.

Cependant, les atteintes aux forêts tropicales se sont multipliées depuis le début du 20^{ème} siècle, et plus particulièrement depuis les années 70. Certains pays d'Afrique (Côte d'Ivoire, Ghana) et d'Asie ont perdu plus de 70% de leur couverture forestière en 20 ans. En RDC (Ex-Zaïre), des luxuriantes forêts de l'hinterland de Kikwit (première ville économique de la province du Bandundu), il ne reste aujourd'hui que quelques lambeaux forestiers (solly, 1998). La forêt gabonaise ne résiste encore que grâce à la densité de la population (5 habitants /km²), à la faible croissance démographique générale (le Gabon compte 1,2 millions habitants) et à l'importance de l'exode rural qui contribuent encore à la préservation de l'écosystème, malgré la progressive surexploitation orchestrée par les exploitants forestiers (Bissielo, 1998).

¹ UNRISD : Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social

Quatre causes principales se conjuguent pour atteindre ces taux de déforestation : les coupes pour l'exploitation du bois, le défrichement des terres pour l'agriculture, le surpâturage et les incendies (UNRISD, 1998).

Pour Defo (1998), dans un article reprenant le compte rendu du 2e atelier régional ville-forêt, l'impact des villes et des populations urbaines sur la dégradation de la forêt et la diminution de la biodiversité en Afrique centrale résultent des problèmes suivants qui se superposent les uns aux autres :

- L'urbanisation (démographique et spatiale) ;
- La crise économique ;
- Les contraintes institutionnelles ;
- La globalisation des marchés ;
- L'attachement culturel aux produits forestiers ;
- Les perceptions locales de la conservation et la dégradation de la biodiversité ;

Le bois est utilisé comme combustible par les populations rurales du Tiers monde d'une part, et de nombreuses essences tropicales sont aussi exportées comme bois d'œuvre d'autre part. En outre, l'expansion des terres agricoles, due à la croissance démographique mais aussi à l'expansion des cultures d'exportation ou de surpâturage contribue à la désertification, qui empêche la reconstitution du couvert végétal. Tout comme les incendies ont déjà détruit des milliers d'hectares de forêts tropicales pluvieuses et sèches.

Cependant, nous mettrons exclusivement l'emphase sur les coupes pour l'exploitation du bois.

1.2. L'action des multinationales

1.2.1. Les multinationales face aux mutations économiques

Les grandes entreprises ou les firmes multinationales ont représenté, jusqu'à un moment donné, le poumon des économies des pays en développement par l'exploitation

des ressources naturelles, leur transformation et leur commercialisation. Jusqu'aux années 80, la grande entreprise régnait donc en maîtresse dans presque toutes ces économies. En effet, durant les années 60 et 70, l'ordre économique était régi par des méga-projets, jusqu'au retournement de la conjoncture économique stimulée par les deux chocs pétroliers (caractérisés par le fléau des fermetures d'entreprises et l'hémorragie de la perte d'emplois) (Joyal, 1997). Dès lors, face à ces mutations économiques, les grandes entreprises ont de plus en plus des difficultés à diminuer l'incertitude par la concentration industrielle (Julien, 1997) qui est en partie synonyme de réduction de la concurrence. Les différentes stratégies économiques tendraient désormais vers la conjugaison des efforts de différents partenaires sociaux en vue de stimuler l'emploi via la création de petites entreprises, qui apparaissent désormais comme une manne salvatrice.

Dans le cas précis du secteur du bois, selon (Debroux, 1998), si les larges routes des camions- grumiers et la générosité des cadres expatriés (asiatiques ou autres) a profité aujourd'hui aux populations locales, ce n'est sans doute qu'un épisode éphémère qui laissera derrière lui un goût d'amertume. Ce qui signifierait que la production de gros volumes de grumes pour des demandes importantes et réaliser grâce à des capacités de productions aussi grandes et à la hauteur des moyens requis, n'est pas réellement de nature à garantir un développement social et économique serein. Notamment si l'on s'en tient à l'objectif principal des sociétés qui opèrent dans le secteur ; le quel objectif se résume au ravitaillement des leurs usines situées à l'étranger ou à la seule réalisation de profits avant d'aller chercher sous d'autres cioux.

1.2.2. L'exploitation forestière

Si l'ensemble des multinationales exploitants forestiers s'illustrent par une exploitation excessive des forêts, l'arrivée d'entreprises forestières du sud-est asiatique dans le bassin du Congo est un phénomène récent qui a déjà fait couler beaucoup d'encre et suscité de nombreuses rumeurs : coupes rases, exploitation clandestine de bois à partir des grands ports africains, etc.(Debroux, 1998). Selon cet auteur, ces entreprises asiatiques apparaissent comme de vastes conglomerats où le bois n'est qu'une activité

parmi d'autres, et qui disposent d'un matériel lourd assez puissant et une trésorerie sans commune mesure avec celles des sociétés classiques du secteur.

Généralement, les modalités d'exploitation forestière des entreprises asiatiques sont analogues au minimum fréquemment rencontré dans les entreprises européennes : Tracée des routes en fonction du relief, pas de planification préalable des pistes de débardage, pas d'inventaire d'aménagement mais bien une prospection rudimentaire visant à repérer les arbres de valeur (Debroux, 1998). De plus, selon ce même auteur, dans bons nombres de cas, poussée par l'appât du gain, ces entreprises procèdent à l'abattage systématique de toutes les essences, y compris celles qui ne sont pas indiquées dans les listes officielles et souvent sans respecter les diamètres minimums légaux (DME) ; exploitation qui s'apparente à une coupe à blanc.

1.2.3. Des politiques marginales

Selon un rapport de l'APFT²(1998), lorsque les grandes entreprises multinationales, telles que *Shimmer* (filiale du groupe malais Rimbunau Hijau) investissent dans l'exploitation forestière dans les pays en développement, il apparaît une certaine discrimination : les abatteurs, les prospecteurs et les cadres de ces sociétés sont originaires de leur pays. En général, les nationaux n'ont accès qu'aux emplois subalternes de prospecteurs et de manœuvres. De même, les salaires des ouvriers de la même origine que la société sont souvent proportionnels au rendement, alors qu'il est fixe (sans participation aux bénéfices) pour les nationaux. Ce qui, à force de dénonciation, tend à s'estomper dans certains pays de la sous région, comme le Gabon.

Par ailleurs, à l'instar de l'entreprise *Shimmer*, la plupart des multinationales exploitants forestiers n'effectuent aucune transformation du bois localement : tout volume exploité est aussitôt exporté sous forme de grume. Ces entreprises ne projettent en aucun cas la construction d'une scierie, alors que l'industrie forestière est souvent l'une des principales sources d'emplois, aussi bien dans les régions forestières reculées que dans l'économie en générale (Debroux, 1998). Au Gabon, sur 18 entreprises

² APFT : Avenir pour les Peuples des Forêts Tropicales

multinationales qui opèrent dans l'exploitation forestière (coupe de bois), 4 seulement ont également investi dans la transformation locale (sciage, placage, contre plaqué, menuiserie). Les 14 autres exploitent pour l'exportation ou opèrent dans le négoce de bois (OAB³, 1995). Quoique depuis quelques années, suite aux dispositions prises par le gouvernement gabonais, une politique d'industrialisation a été amorcée, cet élan d'industrialisation se focalise exclusivement sur la grande entreprise (déroulage, placage et contre-plaqué).

Or, l'absence d'un projet de scierie ou autre transformation en dehors du déroulage, du placage et du contre-plaqué indique bien une politique de mobilité et de court terme qui anime les dirigeants de ces entreprises, et qui ne répond ni au besoin d'un développement local durable ni aux dispositions des lois en vigueur pour la protection de la nature (Debroux, 1998). Ceci d'autant plus que la plupart des entreprises opérant sur le territoire gabonais sont des filiales des multinationales qui œuvrent pour ravitailler leurs usines situées en Europe ou en Asie.

1.3. La pression économique

Selon Masson (1983), Mergen et Vincent (1987), Schmidt (1987), Wyatt-Smitha (1987), FAO (1989b), FAO (1989c), FAO (1992a), Poore (1989), cités dans un rapport de la FAO (1994), la raison fondamentale de l'échec ou de l'abandon des tentatives de production soutenue de bois dans les forêts tropicales est la faiblesse de l'économie nationale des pays qui sont dans ces zones. La forêt étant souvent traitée comme source de financement pour appuyer le développement d'autres secteurs de l'économie. En Afrique, dans les pays de l'OAB, la filière bois offre entre 2000 et 20 000 emplois permanents, à l'exception du Nigeria qui atteint près de 500 000 emplois permanents. La contribution au PIB varie de 2,5 à 6% (OAB, 1997). Au Gabon (pays d'Afrique Centrale et membre de l'OAB) par exemple, le bois a longtemps été la première ressource économique et demeure la troisième ressource d'exportation, le secteur du bois étant le premier employeur national hormis la fonction publique (Edzodzomo-Ela, 1993). D'ailleurs, si au plan mondial, particulièrement pour chacune des grandes régions

³ OAB : Organisation Africaine de Bois

industrialisées, le rythme de croissance de la consommation de bois d'œuvre et d'industries connaît un ralentissement, le secteur forestier des pays en développement a connu une phase d'industrialisation rapide (FAO, 1994).

Tableau 1 : Statistiques forestières des pays de l'O.A.B.(en milliers)

PAYS	*Superficie totale(km ²) ** Population	Superficie forestière totale(en Ha)	Forêts artificielles (en Ha)	Forêts productives (en Ha)	Réserves forestières (en Ha)	Potentiel global/pied (en m ³)	Potentiel global commercial (en m ³)	Production forestière(en m ³)				Exportation(en m ³)		
								Grumes	Sciage	Placages	Contre-plaqué	Grumes	Sciages	Placages /Contre-plaqué
ANGOLA	* 1 246,7 ** 9. 200	13. 500	171,2	8. 700	6. 806	886. 000	38. 000	108	5	1	1	9,28	-	-
CAMEROUN	* 475,0 ** 11 800	26. 000	30,0	19. 700	3. 354	3. 400. 000	587. 000	2. 000	742	56	41	811	160	55
CENTRAFRIQUE	* 622,98 ** 3. 500	36. 000	9,0	19. 300	6. 700	1. 930. 000	97. 000	400	52	30	2	25	24	1,2
CONGO	* 342,0 ** 2. 000	20. 000	53,0	13. 700	1. 310	2. 600. 000	170. 000	800	58	51	4	370	24	1,2
CÔTE-D'IVOIRE	* 318,0 ** 11. 400	10. 000	80,0	5. 000	1. 915	750. 000	138. 000	2. 500	753	206	55	550	460	23
GABON	* 267,67 ** 1 200	21. 000	30,0	20. 000	1. 800	2. 000. 000	300. 000	2. 000	266	10	100	1. 500	1,0	66
GHANA	* 230,02 ** 14. 600	8. 700	75	3. 000	2. 580	189. 000	90. 000	1. 200	500	26	22	340	169	30
GUINÉE ÉQUATORIALE	* 28,01 ** 500	1. 400	0,5	1. 000	362	96. 600	53. 500	300	39	10	-	150	12	1
LIBERIA	* 96,32 ** 2. 300	2. 000	7,5	1. 350	1. 600	72. 000	22. 100	1. 008	311	2	3	701	25	1
NIGERIA	* 923,7 ** 107. 000	15. 000	150	4. 500	10. 000	110. 000	24. 500	5. 200	2. 450	5. 000	67,34	-	1	-
SAO-TOME & PRINCIPE	* 0,9 ** 200	55	13	33	28	800	-	4,5	2	-	-	-	-	-
TANZANIE	* 886,04 ** 24. 700	42. 000	81,0	10. 900	81	1. 090. 000	6. 000	400	3	8	5	-	5	-
RDC	* 2.267,6 ** 34. 000	177. 500	60,0	139. 000	8. 500	27. 800.000	1. 721.000	500	121	33	19	116	23	8,5

Source : OAB(1997)

Chapitre 2 : GÉNÉRALITÉS SUR L'ÉCONOMIE FORESTIÈRE AU GABON

Du fait de sa grande contribution au développement économique et social du Gabon, le secteur de la forêt présente un intérêt particulier, aussi bien pour l'État que pour les différents partenaires économiques, indépendamment de la forte dépendance de cette économie vis à vis les marchés extérieurs. Marchés sur lesquels, hormis le manque de maîtrise sur les décisions relatives à la détermination du cours mondial du bois, il se manifeste une rude concurrence.

Parallèlement, si l'on tient compte de l'interdépendance qui existe dans la structure de l'économie forestière, il ressort que l'exploitation forestière (récolte de la matière ligneuse) dépend étroitement de l'état de santé des industries de transformation de bois. Tout comme la rentabilité de ce secteur dépend de la capacité de ces industries à innover et à conquérir les marchés.

2.1. Importance de la forêt gabonaise

Couvrant environ 22 millions d'hectares (220 000 Km²), l'importance de la forêt gabonaise découle principalement de l'étendue considérable du territoire qu'elle occupe, soit environ 85% du territoire (M.E.F., 1979), de la diversité de ses composantes et de l'impact économique et social engendré par les activités reliées à son exploitation.

Ressource naturelle renouvelable importante, la forêt gabonaise renferme un potentiel immense de richesses naturelles exploitables, à savoir : la matière ligneuse, la faune, les ressources récréatives, les cours d'eau, les pâturages naturels, les ressources intangibles (beauté de la nature, isolement, etc.) et les produits de cueillette nécessaires à l'alimentation des populations autochtones, à leur bien-être ou à la médecine traditionnelle (M.E.F, 1979).

2.2. Quelques aspects de la gestion et de la législation forestière

L'Etat gabonais est le premier propriétaire de la forêt. Il procède à un partage de

propriété en accordant des concessions (permis) à des personnes physiques ou morales, par l'intermédiaire du Ministère des Eaux et Forêts. En ce sens, ledit ministère, est le principal responsable de la ressource forestière, il en assure la gestion et l'administration (DDICB-M.E.F⁴, 1998).

De nombreux autres organismes nationaux et internationaux complète l'action du Ministère des Eaux et Forêt (M.E.F). Leurs interventions se limitent particulièrement à la réalisation des travaux d'inventaire, d'aménagement et de recherche forestière. Il s'agit notamment de :

- * P.F.E. (Projet Forêt et Environnement) ;
- * I.R.A.F. Institut de Recherche Agronomique et Forestière ;
- * S.N.B.G. Société Nationale des Bois du Gabon. En plus des actions susmentionnées, la S.N.B.G. s'occupe également de la commercialisation de certaines essences, en l'occurrence l'Okoumé et l'Ozigo.

Par ailleurs, la législation forestière au Gabon s'appuie essentiellement sur le code forestier gabonais et ses arrêtés d'application. Ces textes réglementent les activités forestières sur le territoire national et définissent les rapports entre les gestionnaires de la forêt et ses utilisateurs.

L'exploitation forestière pour des fins commerciales exige la détention d'un permis d'exploitation (permis de coupe) délivré et enregistré par le Ministère des Eaux et Forêt. Les titres d'exploitation ainsi délivrés ne sont que de simples droits de disposer de la matière ligneuse pendant une période donnée et sur une superficie déterminée. Autrement dit, ces titres ne confèrent pas à leurs bénéficiaires le droit exclusif de propriété. En outre, les concessionnaires sont tenus non seulement de respecter la réglementation forestière en vigueur, mais aussi de payer les taxes forestières d'avance ou au fur et à mesure de l'exploitation du lot accordé (DDICB-M.E.F, 1998).

⁴ DDICB-MEF : Direction du Développement Industriel et Commercial du Bois – Ministère des Eaux et Forêts

Tableau 2 : Situation actuelle et résultats attendus dans l'industrie du bois

Description	Situation actuelle	Résultats 2010	Résultats 2025
Niveau de récolte	2 500 000 m ³	5 000 000 m ³	6 500 000 m ³
Surface forestière Sous aménagement durable	400 000 ha	4 000 000 ha	6 000 000 m ³
Autres surfaces exploitées	3 600 000 ha	2 000 000 ha	1 500 000 ha
Nombre d'essences exploitées Sur une base commerciale	15(*) ⁵	30	50
Récolte moyenne par hectare	62 m ³ /ha	83 m ³ /ha	87 m ³ /ha
Vente grumes(Okoumé - Ozigo)	1 850 000 m ³	1 200 000 m ³	500 000 m ³
Vente grumes(bois divers)	445 000 m ³	300 000 m ³	200 000 m ³
• Transformation locale			
- Volume de grume	205 000 m ³	3 500 000 m ³	5 800 000 m ³
- Déroulage et tranchage	75 000 m ³	1 500 000 m ³	2 300 000 m ³
- Sciage	130 000 m ³	2 000 000 m ³	3 500 000 m ³
Taux de transformation	8%	70%	90%
• Rendement matière			
- Tranchage, déroulage	43%(**) ⁶	45%	50%
- Sciage	35%(***) ⁷	45%	50%
• Commercialisation			
- Volume de produits transformés	78 000 m ³	1 575 000 m ³	2 900 000 m ³
- Marché local(sciage)	41 000 m ³	175 000 m ³	2 900 000 m ³
- Marché extérieur(sciage)	5 000 m ³	725 000 m ³	1 325 000 m ³
- Marché local(placage)	8 000 m ³	25 000 m ³	100 000 m ³
- Marché extérieur(placage)	25 000 m ³	650 000 m ³	1 050 000 m ³
Sciages vendus et conditionnés % du volume total	ND	35%	50%

Source :

DDICB(Direction du développement de l'Industriel et du Commerce du Bois)

DGEF(Direction Générale des Eaux et Forêts) (1999)

⁵ * Estimé

⁶ ** Estimé à partir de différentes études

⁷ *** Moyenne estimée

2.3. Le rôle de l'Etat

2.3.1. L'investissement

La forêt gabonaise appartient à l'Etat gabonais. A ce titre, il a bénéficié et continue de bénéficier de fonds importants générés par les diverses taxes et redevances perçues des activités d'exploitation, transformation et commercialisation des produits forestiers. Cependant, selon la DDICB-DGEF(1998), ces fonds ne sont réinvestis qu'en faible proportion dans le soutien et le développement à long terme des activités aussi bien d'aménagement, d'exploitation, de transport, de transformation que de promotion des produits. Ce qui, en réalité, ne concoure pas au développement d'une industrie de transformation locale des produits forestiers, et moins encore à la création d'entreprises dans ce secteur.

2.3.2. Application de la législation

La législation gabonaise en ce qui concerne l'exploitation forestière repose sur un ensemble de lois, parmi lesquelles la loi 1/82, dite loi d'orientation en matière des Eaux et Forêts adoptée le 22 juillet 1982. Par souci et compte tenu du besoin de modernisation et d'actualisation, cette loi est soumise à une révision en voie de promulgation. Toutefois, comme pour les autres lois, quoique la loi 1/82 soit suffisamment claire aux chapitres traitant de l'attribution des titres d'exploitation et des exigences faites aux exploitants en matière de transformation locale, les objectifs fixés n'ont jamais été atteints(DDICB-DGEF, 1999). Selon ce département, plusieurs raisons militent en faveur de cet état de choses, dont le manque d'engagement soutenu dans le temps par les autorités politiques et administratives, illustré par l'insuffisance des moyens déployés sur le terrain qui ne sont pas à la mesure des aspirations formulées.

2.3.3. Aménagement durable

Depuis 1997, les autorités responsables de la gestion forestière du Gabon ont entrepris un important travail de stratification(zonage) du territoire(DDICB-DGEF, 1999). Un des objectifs de ces travaux est d'identifier une surface forestière d'environ 8,5 M ha afin de constituer le domaine forestier permanent du Gabon. En outre, on estime que 360 000 ha faisant partie du domaine forestier permanent de l'Etat sont actuellement

sous aménagement durable ou on fait l'objet d'un plan d'aménagement forestier. Il est prévu qu'en l'an 2010, 4M ha (50%) du domaine permanent de l'Etat seront considérés sous aménagement et qu'en l'an 2025, 8,5 M ha (100% du domaine permanent) auront fait l'objet de travaux d'aménagement.

2.4. Les zones d'exploitation forestière

Dans l'optique de réglementer l'exploitation de la forêt au Gabon, le Ministère des Eaux et Forêt a délimité le territoire gabonais en zones d'exploitation forestière qui sont :

- La première zone ;
- La deuxième zone ;
- La troisième zone.

2.4.1. La première zone

Elle s'étend le long du littoral Atlantique et est délimitée en amont des cours d'eau par les premiers rapides. Cette zone côtière correspond à la localisation des plus anciens chantiers d'exploitation forestière, et à longterm fait l'objet d'une exploitation intensive, particulièrement en Okoumé (Aucouméa Klaineana Pierre), principale essence forestière du pays, à cause des multiples avantages qu'elle offre aux forestiers, notamment :

- Accessibilité relativement facile ;
- Infrastructures d'évacuation assez avancées ;
- Présence de nombreux cours d'eau navigables et flottables qui facilitent le transport fluvial de bois légers en toutes saisons ;
- Abondance relative de l'Okoumé ;
- Proximité des ports d'embarquement ;

L'acquisition de permis d'exploitation forestière dans cette zone est strictement réservée aux nationaux et aux industriels ayant des usines de transformation installées au Gabon.

Cependant, les ressources ligneuses de la première zone auraient été à partir des années 60 en voie d'être fortement entamées. Pour y remédier, le M.E.F a entrepris depuis lors d'important travaux de reboisement en Okoumé qui couvrent actuellement plus de 25 000 hectares de plantations.

À cet effet, l'appauvrissement progressif en ressources forestières (Okoumé) dans la zone du littoral a entraîné le déplacement des activités d'exploitation vers l'intérieur du pays (deuxième zone), augmentant dans le même temps le coût du transport.

2.4.2. La deuxième zone.

C'est la zone continentale située en amont des premiers rapides qu'on trouve sur les cours d'eau. Elle couvre le Mont de Cristal, les bassins du Moyen Ogooué, du Haut Ogooué, de la N'Gounié et de la Nyanga. Cette zone possède des réserves d'Okoumé plus importantes que celles de la première zone côtière. Mais leur exploitation paraît plus difficile, car les forestiers doivent commencer par de gros travaux d'infrastructures routières, qui exigent l'emploi de gros matériels et de capitaux considérables.

La difficulté relative d'accès à la deuxième zone, les très longues distances de débardage, les coûts de transport routiers élevés et la rareté des voies d'évacuation naturelles ont fait de cette zone ``la chasse gardée`` des grandes sociétés, disposant de gros moyens financiers et matériels (tracteurs, grumiers, etc.). En outre la cadence d'exploitation forestière de cette zone s'est accélérée depuis quelques années.

2.4.3. La troisième zone

La troisième zone se situe plus loin à l'intérieur du pays, sur une grande partie du Nord- Est du territoire gabonais. C'est la zone d'exploitation la plus difficile en raison de son caractère accidenté, de son éloignement de la côte et de la nature de la végétation. Cependant elle est très riche en réserves de bois. L'exploitation forestière dans cette zone s'est considérablement développée depuis la mise en service du chemin de fer en 1986 par l'État gabonais.

2.5. Les industries forestières au Gabon

Les industries du bois au Gabon occupent une place importante dans l'économie nationale, du fait que le bois représente l'une des principales ressources de l'économie, après le pétrole et le manganèse (Edzodzomo-Ela, 1993). Non seulement ces industries procurent, indirectement ou directement, des revenus considérables à l'État, mais en plus elles offrent de nombreux emplois aux Gabonais (D.G.E⁸, 1997). La situation de ces industries est différente selon la nature du produit considéré et dépend très largement de l'évolution du commerce de bois tropicaux.

En contexte gabonais, par industrie forestière, il faut entendre l'ensemble industriel formé par les différentes activités économiques reliées à la récolte de matières ligneuses (niveau primaire) et leur transformation en produits relativement élaborés (niveau secondaire) (DDICB, 1998). A cet effet, les industries opérant au Gabon peuvent être classées en trois catégories :

- L'industrie d'extraction du bois ;
- Les industries de première transformation ;
- Les industries de seconde transformation.

2.5.1. L'industrie d'extraction du bois

L'activité de cette industrie consiste à la production de grumes (matières brutes) et à l'approvisionnement en matières ligneuses. Exercée par les représentants forestiers, l'industrie d'extraction ou de récolte se trouve en amont du circuit commercial du bois gabonais (DDICB-MEF, 1998). En outre, les exploitations sont dispersées dans toutes les régions forestières du Gabon, y compris les régions du Nord-Est dépourvue d'Okoumé (principale essence exportée), ce qui fait de l'industrie forestière une industrie décentralisée.

⁸ D.G.E. Direction Générale de l'Économie

2.5.1.1. Groupes d'entreprises d'exploitation forestière

Selon le M.E.F.⁹. (1985), on compte trois grands groupes d'exploitation forestière au Gabon :

- Exploitation artisanale ;
- Exploitation semi-industrielle ;
- Exploitation industrielle.

Ces groupes d'exploitation se distinguent entre eux par la taille de leur entreprise, leur degré de mécanisation et les objectifs poursuivis. Néanmoins ils ont un dénominateur commun qui est leur qualité commune de producteur et vendeur de bois.

2.5.1.2. Exploitation artisanale

L'exploitation forestière artisanale ou familiale a connu un développement spectaculaire dans certaines régions du Gabon et plus particulièrement dans les régions côtières. Cette forme de coupe a été libéralisée pour permettre aux autochtones de tirer partie de leur forêt dans la zone usager de leurs villages et le long des cours d'eau.

2.5.1.3. Exploitation semi-industrielle

Dans cette catégorie on retrouve des Gabonais d'origine et certains producteurs forestiers étrangers, pour la plupart d'origine européenne. Les exploitants forestiers d'origine gabonaise détiennent de petites concessions forestières, notamment dans les régions côtières. Ils opèrent dans des sociétés souvent individuelles ou groupant un nombre réduit d'actionnaires. Cependant, l'exploitation forestière se faisant de plus en plus exigeante en matière de capitaux (financiers et matériels), associé à cela les problèmes de gestion, ces exploitants sont soumis à rude épreuve et sont parfois contraints de vendre leurs permis aux producteurs les mieux équipés (M.E.F., 1985).

Quant aux exploitants européens, ce groupe compte près d'une quinzaine d'exploitants forestiers, pour la plupart installée au Gabon depuis longtemps et bénéficient d'une certaine rente de situation (M.E.F., 1985). Ils fournissent environ 31%

⁹ M.E.F. Ministère des Eaux et Forêts

de la production nationale de bois en grumes et possèdent un matériel d'exploitation relativement développé (DDICB-M.E.F, 1998).

Il est à noter que ces producteurs (semi-industriels gabonais ou européens) livraient directement leur production de grumes à la S.N.B.G¹⁰ qui avait, jusqu'en 1995, le monopole sur l'exportation de bois. Depuis, non seulement la S.N.B.G. n'a conservé que le monopole sur l'Okoumé et l'Ozigo, mais il s'est développé une nouvelle catégorie d'exportateurs (en majorité des Européens) à qui les exploitants semi-industriels vendent leur production (S.N.B.G., 1996).

2.5.2. Exploitation industrielle

L'exploitation industrielle est particulièrement du ressort des producteurs exportateurs, et de certaines entreprises d'exploitation forestière intégrées à des usines de transformation de bois installées à l'extérieur du Gabon et qu'elles approvisionnent directement en matières premières. Elles sont au nombre de 27 (O.A.B⁵, 1995).

Selon le M.E.F., (1985), les exploitants exportateurs jouissent d'un avantage considérable, car la plupart disposent de permis d'exploitation dans des zones relativement bien situées, eu égard à leur installation assez ancienne au Gabon. En outre, leurs entreprises sont parmi les plus importantes de la place à cause des moyens financiers dont elles disposent, l'investissement en matériel réalisé et leurs effectifs en personnel employé. Elles fournissent environ 65% de la production nationale de bois en grumes.

Ces producteurs possèdent également les concessions forestières les plus importantes, exploitent un grand nombre de bois à l'hectare, et expédient régulièrement en Europe les contingents de grumes nécessaires à l'approvisionnement de leurs usines de déroulage et de contre-plaqués. Ce sont également les principaux fournisseurs des filiales locales de première transformation de bois (M.I.C., 1990).

¹⁰ S.N.B.G. Société Nationale des Bois du Gabon

2.5.3. L'industrie de transformation de bois

Conscientes de la nécessité d'industrialiser la filière qui représente 3% du PIB, les autorités du Gabon ont élaboré en 1995 un cadre et un échéancier pour la transformation du bois : 7% en 1996, 10% en 1997, 27% en 1998, 35% en 1999, 50% en l'an 2000 et 70% à l'horizon 2005 (CONTINENT, 1998 ; DDICB, 1998). Selon la même source, ce programme ambitieux est motivé par l'éparpillement de l'activité forestière qui rendait nécessaire son recentrage.

On distingue présentement au Gabon trois types d'industries réparties en deux groupes : les industries de première transformation du bois qui comprennent les unités de sciage et de déroulage, et les industries de seconde transformation incarnées par les unités de menuiserie et d'ébénisterie (DDICB-M.E.F, 1998 ; CONTINENT, 1998). Ces industries de transformation de bois absorbent actuellement moins de 20% de la production totale des bois en grumes (D.G.E., 1997). Selon le rapport de la même institution, cette quantité paraît insuffisante, comparée à celle de certains de nos voisins (RDC, Côte d'Ivoire et Cameroun) qui dépasse 70% de produits traité (Lawson, 1997).

2.5.3.1. Les industries de première transformation

Ces industries utilisent la matière ligneuse à son état brut et lui font subir une transformation dite primaire.

Selon la DDICB(1998), les différentes branches dans les industries de première transformation sont essentiellement :

- L'industrie du sciage, pour la production de bois d'œuvre ou de traverses ;
- L'industrie du placage brut ;
- L'industrie du contre-plaqué ;
- L'industrie des panneaux lattés ;

Ces industries diffèrent entre elles par leur processus de fabrication, leurs produits relativement peu élaborés et les marchés auxquels elles s'adressent.

Par ailleurs, certaines entreprises industrielles de première transformation sont fréquemment intégrées à des exploitations forestières, qui approvisionnent l'usine en grumes en plus d'une production autonome qu'elles peuvent avoir (DDICB, 1998 ; OAB, 1997).

a) L'industrie de sciage

On note quelques usines de sciage implantées en divers points du pays, notamment à Libreville (la capitale), Port-Gentil (une des principales villes économiques), Koulamoutou et Mayumba. Cette localisation est fonction, en grande partie, des facilités d'approvisionnement en matière ligneuse et en énergie électrique.

En outre, on distingue les scieries à caractère artisanal, semi-industrielles et industrielles :

- ***Les industries de sciage artisanales*** : elles produisent en général pour des besoins locaux (leur environnement immédiat) ou sont intégrées à des entreprises diverses (Travaux publics et menuiseries). Dans leur activité, ces industries utilisent souvent des rebuts d'Okoumé impropre pour le déroulage et sont généralement installées dans des préfectures et centres secondaires, avec un matériel souvent vétuste. Certaines d'entre elles sont parfois installées sur les chantiers forestiers pour la satisfaction des besoins interne des exploitations. Cependant, l'activité de ces industries n'a pas connu un développement significatif.
- ***Les scieries semi-industrielles*** : d'un nombre considérablement réduit, ces entreprises installées en majeure partie dans deux des principales villes du pays (Libreville et Port-Gentil), produisent environ entre 1000 et 5000m³ par an. Elles constituent un ensemble assez homogène et présentent des caractéristiques communs que sont :
 - L'utilisation d'un matériel de faible capacité de production ;
 - L'exercice en marge des entreprises d'exploitation forestière ;

- Le sciage de l'Okoumé et l'Ozigo essentiellement ;
- La production presque exclusive des mêmes produits ;
- Les produits destinés pratiquement au même segment de marché

(Lawson, 1997).

- **Les scieries industrielles** : regroupant près cinq entreprises de grande taille, ces industries représentent plus de 60% de bois débités. Comme nous l'avons mentionné plus haut, ces scieries font partie intégrante des filiales des multinationales qui exercent plusieurs activités intégrées (exploitation forestière, scierie, contre-plaqué, menuiserie).

Les essences les plus utilisées sont celles qui figurent dans le tableau 3 (page 32). Cependant il existe d'autres essences de sciage très peu connues et existant en quantité relativement importante dans la forêt nationale, tels que le sogho, l'ekoume, les andoungs, etc. (SNBG, 1996). Toutefois, les sciages vendus sur le marché local sont généralement de qualité très moyenne et présentent parfois de gros défauts (PROMOGABON¹¹, 1995). Selon cet organisme, cette qualité moyenne des sciages peut résulter soit d'une absence de pression concurrentielle, soit d'une limite de choix (les billes de bonne qualité étant consacrées au déroulage ou à l'exportation), soit par souci de coûts (les scieurs préférant acheter des grumes de qualité moindre à des coûts réduits).

b) L'industrie de placage

Il existe près de cinq industries de placage qui sont pour la plupart, des anciennes usines modernisées ou restructurées.

c) L'industrie de contre-plaqué

L'industrie de contre-plaqué domine le secteur industriel au Gabon et est représentée par trois grandes entreprises. En outre, la presque totalité de la production de ces entreprises, soit environ 80% est destinée à l'exportation (CONTINENT, 1998 ; Lawson, 1997)

¹¹ PROMOGABON : Agence de promotion de la PME

2.5.3.2. Les industries de seconde transformation

Ce secteur d'activité est représenté par les entreprises de menuiserie et d'ébénisterie. Ces dernières utilisent des produits intermédiaires du bois (sciage, placage, contre-plaqué) pour une seconde transformation dont les produits finis sont le mobilier en bois, les constructions préfabriquées, le bois de charpente, les carrosseries de camions, les portes, fenêtres, cercueils, etc.

En dehors de quelques grandes entreprises (cinq), on note dans ce secteur une dominance de petites unités qui produisent presque exclusivement pour le marché local et sont concentrées pour plus de la moitié à Libreville et Port-Gentil (D.G.E, 2000 ; CONTINENT, 1998).

Tableau 3 : Les essences exploitées

Quelques espèces de la forêt gabonaise					
Nom pilote de vulgarisation	Longueur utile en m	Couleur	Aspect	Remarque /usages actuels	Potentiel en millions de m ³ (estimation)
OKOUMÉ	10 à 25	Plusieurs Nuances de Rose	Assez droit, Assez fin, Tendre.	Le plus souvent représentatif De la forêt gabonaise, déroulage Contre-plaqué, usages divers	100
OZIGO	10 à 15	Blanchâtre	Ressemble à L'Okoumé	2 ^e place dans l'exportation de bois au Gabon. Déroulage, contre-plaqué, menuiserie intérieure.	25 à 35
MOABI	25 à 30	Rouge brun Veiné	Dur, très fin	Abondant au Gabon. Menuiserie	5 à 8
PADOUK	10 à 20	Rouge. Se Veine de Brun à la Lumière	Droit, assez fin, dur	Menuiserie intérieure et extérieure, tablette, placage.	10 à 20
IROKO ou MANDJI	12 à 30	Brun jaunâtre A veines très Sombres	Dur, souvent moiré	Très résistant et très apprécié. Menuiserie intérieure et extérieure parquets, traverses de chemin de fer, constructions navales.	0,8 à 1,5
BILINGA	20 à 30	Jaune vieil or	Dur	Très résistant. Maison, parquets, traverses, travaux hydrauliques.	3 à 5
SIPO	15 à 25	Rouge bien Veiné	Assez fin, mi-dur	Menuiserie extérieure, ébénisterie, placage.	0,3 à 0,8

Source : IPN(Institut Pédagogique National), *Le Gabon, Edicef/ Edig, Libreville, 1993*

2.6. Le potentiel

2.6.1. L'existence d'une façade maritime

Avec 800 km de côte, le Gabon occupe une situation géographique avantageuse et se trouve en excellente position d'entretenir des relations commerciales avec divers pays industrialisés. Ajouter à cela l'existence des infrastructures portuaires modernes (M.E.F., 1985).

2.6.2. L'existence d'une importante voie fluviale.

L'existence de voies fluviales au Gabon, surtout l'Ogooué (l'un des principaux fleuves qui arrosent le Gabon) et leurs affluents, favorise l'exploitation et l'évacuation des bois flottables. Ce moyen de transport lent, mais peu coûteux est encore très utilisé par les forestiers (M.E.F., 1986).

2.6.3. Un potentiel ligneux considérable

Malgré un rythme accéléré de l'exploitation forestière, le Gabon possède encore d'énormes ressources forestières en bois divers, et en Okoumé dans certains secteurs (Limam, 1998 ; OAB, 1997).

L'Okoumé, principale essence commercialisée actuellement au Gabon, bénéficie de deux facteurs important : sa grande disponibilité en forêt et sa demande toujours fidèle et croissante sur les marchés internationaux. De même, la diversité d'autres essences aussi exploitables, parfois très peu connu laisse encore beaucoup de possibilités d'investissement.

2.6.4. Distance d'approvisionnement relativement faible

Le Gabon étant couvert à environ 85% par la forêt, la distance moyenne d'approvisionnement qui sépare la plupart des usines de transformation est relativement assez court et allège considérablement les coûts de transport. Mais cette réalité est plus vraie pour les usines qui s'approvisionnent directement auprès de la SNBG, en l'occurrence celles qui sont installées à Libreville et Port-Gentil, ainsi que pour celles qui ont leurs propres permis d'exploitation dans la zone côtière (DDICB, 1998 ;

CONTINENT, 1998).

2.6.5. La forte demande en sciage

Pour un pays en voie de développement, la demande en produits de bois scié reste constante, particulièrement en construction. En effet, les secteurs en expansion rapide tels que l'industrie du bâtiment et des travaux publics utilisent beaucoup de bois de sciage (D.G.E, 1999). De même, le récent appel d'offre pour une usine de sciage et de tranchage du bois dans la zone d'Owendo (zone portuaire) vient illustrer un besoin sans cesse croissant de ce type de bois transformé, tout comme la mise en œuvre au mois d'août 2000 d'une usine de tranchage dans la même zone.

Tableau 4 : Les exportations des bois du Gabon

Principaux pays importateurs de grumes gabonaises	
Pays	% du marché
Chine (dont Hong Kong)	31
France	19
Japon	14
Turquie	6
Philippines	5
Israël	4
Maroc	4
Autres (23 pays)	4
Autres (environ 31 pays)	12

Source : D.G.E, *Tableau de l'Économie*, n°27, mars 1997

Or, malgré ce potentiel, l'exploitation forestière ne semble pas contribuer suffisamment au développement économique et social du Gabon comme ressorti plus haut. Hormis l'inquiétude suscitée par la déforestation issue des causes diverses, des interrogations fusent ici et là en ce qui concerne le poids du bois dans l'économie gabonaise et l'avenir du secteur forestier, compte tenu des facteurs suivants :

- Pillage des ressources ;
- Absence de restructuration de ressources dilapidées ;
- Épuisement du capital ligneux ;
- Etc.

D'où la recherche d'autres stratégies susceptibles de concourir à la re dynamisation du secteur du bois et à l'optimisation de l'exploitation forestière.

2.7. La présence des PME dans la filière bois

Débutée au XIX^{ème} siècle, l'exploitation forestière est restée jusqu'à présent l'une des principales richesses du Gabon. Avec une production annuelle variant entre 2 et 2,5 millions de mètres cubes, sur 400 millions de mètres cubes commercialisables, dont 130 millions de mètres cubes d'okoumé (une essence propre au Gabon très prisée dans la fabrication du bois de construction tel que le contre-plaqué), et malgré le fait que le pays n'intervient qu'à concurrence de 3% de la production mondiale de grumes feuillues tropicales, le bois représente près de 21% de ses exportations (magazine CONTINENT sept. – oct. 1998). Il demeure ainsi le troisième produit d'exportation derrière le pétrole et le manganèse. De plus, le fait qu'il soit une ressource renouvelable, le bois offre une alternative à l'économie gabonaise de l'après pétrole, tout en assurant une certaine complémentarité face aux richesses du sous-sol. En outre, tout en contribuant pour une part modérée à la formation du Produit Intérieur Brut (PIB), l'exploitation forestière demeure le premier fournisseur de main d'œuvre (Société Nationale des Bois du Gabon, journal 1998).

C'est dire combien, à l'instar du Québec (Carrière, 1992), le secteur des ressources naturelles contribue de façon significative, à la position concurrentielle du Gabon sur les

marchés internationaux et pourrait être un catalyseur non négligeable dans la dynamique économique en terme de création de richesses et d'emplois. Pourtant, si on considère que l'entrepreneuriat joue un rôle crucial dans le développement d'un pays, celui-ci est quelque peu négligé, notamment dans les secteurs des ressources naturelles renouvelables, en particulier celui du bois. Au regard donc du vide qui paraît dans ce secteur, et au vu des exportations qui s'y font, en grande partie en produits bruts (grumes) et non transformés ou sémi transformés (absence de valeur ajoutée), l'on pourrait avancer que ce secteur regorge des potentialités économiques et sociales énormes, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays. Mais comme le domaine de l'exportation n'est pas facile pour les PME (Joyal, 1996), il apparaît une nette dominance des grandes entreprises dans ce secteur.

En effet, au niveau du fichier du Ministère des PME, la filière bois regroupe 34 entreprises, soit 7,81% des 435 unités agréées (grandes et petites entreprises de tous les secteurs), réparties en deux secteurs d'activité : l'exploitation forestière et l'industrie du bois (industrie de transformation) (M.PME, 1999).

2.7.1. La répartition des entreprises de la filière

Dans l'ensemble du secteur du bois, sept (7) unités exercent dans l'exploitation forestière, soit environ 20,58%, et les PME agréées ne représentent que 1,60%. La presque totalité des unités du secteur sont installées à l'intérieur du pays, dont quatre dans le Moyen-Ogooué et une dans la Ngounié, pour seulement deux dans l'Estuaire (la province qui abrite Libreville la capitale politique et grande métropole) (M.PME, 1999).

En outre, toujours de même source, sur les 34 PME qui exercent dans le secteur du bois, 27 unités sont dans la seconde transformation (menuiserie, ébénisterie), soit environ 79,42% de la filière, 14,38% dans l'exploitation et 6,20% dans la première transformation.

2.7.2. L'emploi

Suivant les données prévisionnelles figurant dans les dossiers soumis par les

entreprises au moment de leur demande d'agrément, l'ensemble de la filière bois compterait un effectif en personnel de 207 personnes, dont 119 pour l'exploitation forestière et 88 pour la transformation.

À cet effet, sur 2380 personnes employées dans les PME, la filière bois occuperait 8,96% du personnel, dont 5% pour l'exploitation forestière et 3,69% pour la transformation (M.PME, 1999).

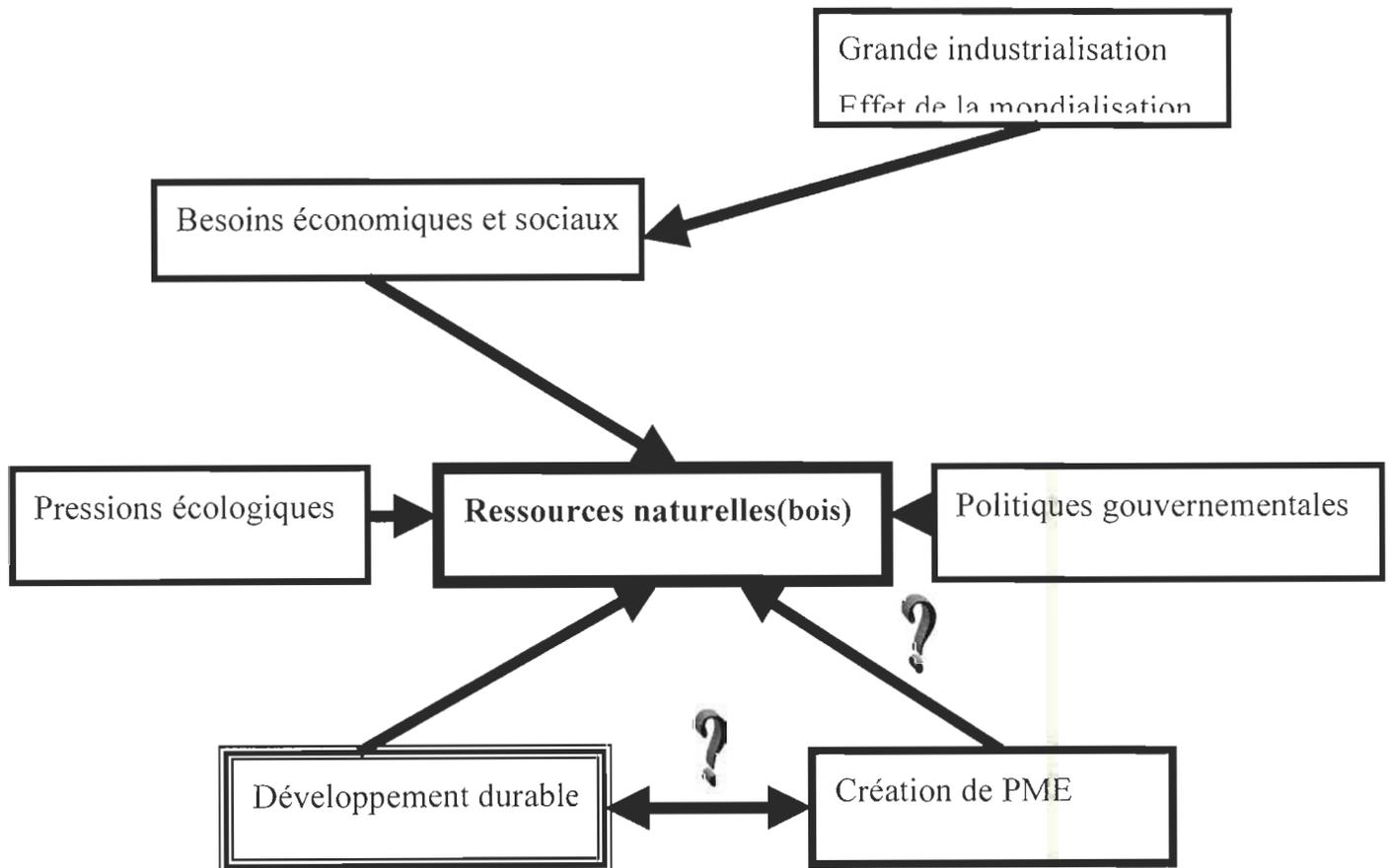
Le secteur du bois au Gabon est comme nous pouvons le constater, un secteur qui renferme un fort potentiel économique et social, en majeure partie encore inexploité. Ceci grâce aux avantages qui s'y rattachent, à la diversité des essences, au nombre très réduits d'unités de production et à l'existence de marché pour toutes les catégories de transformation (Geslin, 1998 ; Limam et al. , 2000). D'ailleurs, jusqu'à présent le sciage au plan local ne porte que sur 30 000 m³ par an, réalisé par quelques entreprises basées à Libreville, Port-Gentil et Koulamoutou. Quatre unités de déroulage produisent 80 000 m³ par an de placage, dont plus de la moitié est exportée, tandis que l'autre est écoulée auprès des trois usines locales de contre-plaqué (CONTINENT, 1998).

Cependant, il apparaît que, comme d'autres secteurs des ressources naturelles, le secteur du bois subit diverses pressions, notamment au niveau économique, politique et écologique. Pourtant, malgré ces pressions, on observe un certain dysfonctionnement entre les potentialités du secteur du bois et son rendement économique et social. En effet, comme nous l'avons mentionné plus haut, le secteur du bois est un secteur fortement dominé par les grandes entreprises qui sont en général des filiales de multinationales, dont l'activité principale est orientée vers l'exploitation des forêts et l'exportation du bois à l'état brut (en grumes) vers des marchés extérieurs ou plus particulièrement vers leurs usines situées à l'étranger, tout en négligeant la première transformation locale des matières ligneuses.

Le schéma ci-dessous illustre les principales sources de pressions exercées sur les ressources naturelles, en l'occurrence le bois. A travers les points d'interrogation qui y

sont joints, nous avons voulu illustrer les principales interrogations de l'étude, à savoir : *Le développement des PME (création) au niveau de la première transformation du bois est-il nécessaire et facilement réalisable ? Les PME pourraient-elles être un complément viable dans le développement durable et une meilleure optimisation de l'exploitation forestière ?*

Schéma 1 : Les sources de pression du secteur du bois



Deuxième partie : CADRE CONCEPTUEL

CHAPITRE 3 : LE DÉVELOPPEMENT DES PME COMME ALTERNATIVE ET LES FACTEURS INHIBITEURS À LEUR DÉVELOPPEMENT

3.1. Définition du concept PME

Théoriquement les petites et moyennes entreprises (PME) peuvent être définies comme étant des organisations de petite taille poursuivant des objectifs précis, tels que la recherche d'un certain profit, la pérennité ou la satisfaction des besoins individuels ou collectifs (Fitoussi, 1987). Pour Torrès (1997), ces entreprises à dimension humaine ont la particularité de posséder toutes les caractéristiques requises pour s'adapter aux situations de crise : souplesse, dynamisme et flexibilité.

Mais au-delà de cette définition théorique, l'étude des PME n'est toujours pas facile du fait de l'extrême hétérogénéité qui les caractérise. Celle-ci devrait être décortiquée pour mieux les distinguer des grandes entreprises. Julien (1997) présente les différentes typologies liées à la PME :

- Les typologies quantitatives : qui réfèrent au nombre d'employés, au capital et au chiffre d'affaires ;
- Les typologies qualitatives : relatives au type de propriété, à l'organisation, au potentiel, au secteur d'activité, etc.

Cependant, selon cet auteur, une typologie appropriée est celle qui minimisera les divergences et maximisera les similitudes. Autrement dit celle qui tiendra compte des caractéristiques suivantes :

- La petite taille ;
- La centralisation de la gestion ;
- La faible spécialisation ;
- La stratégie intuitive ou peu formalisée ;
- La simplicité du système d'information interne également peu organisé ;
- La simplicité du système d'information externe.

Belley (1999) inclut la spécificité liée au propriétaire- dirigeant (exemple l'emprise de la personnalité et des motivations de l'entrepreneur), à l'environnement

(exemple proximité du client) et à l'organisation (exemple ressources et marge d'erreurs limitées).

Dans notre cas précis, c'est-à-dire au Gabon, est éligible au régime de la PME gabonaise, toute entreprise :

- Dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 500 millions de FCFA (1 250 000 \$ CAN). Ce chiffre a été porté à 1 milliard de FCFA (2 500 000 \$CAN) après la création du FODEX (Fond d'aide et d'expansion).
- Dont le propriétaire est gabonais (entreprise individuelle) ou dont la majorité du capital (au moins 51%) appartient à un (ou des) Gabonais.
- Dont la direction effective est assurée par un Gabonais.

(Ministère des PME, 1998).

Cette définition en contexte gabonais présente des particularités comme par exemple l'identité du propriétaire –dirigeant ou l'absence du nombre d'employés comme l'un des critères d'évaluation. Ce qui pourrait être l'une des limites qui ne l'approche pas forcément des typologies vues plus haut. D'autre part, si l'on considère la définition ici présente de la PME gabonaise, on pourrait se conforter dans l'idée selon laquelle il n'existe que très peu de PME gabonaises, puisque certaines rares études dans le domaine, comme celle de Padou (1998), montre que le secteur des PME au Gabon est dominé par des expatriés. Mais ceci pourra faire l'objet d'une autre étude. Toutefois, c'est du développement de ces PME que nous traiterons, car il existe à côté de ces PME (formelles) une autre catégorie de PME dites informelles, qui ne font pas l'objet de notre étude, mais aux quelles nous pourrions avoir recours dans l'étude empirique.

3.2. Le développement des PME comme alternative

Pour pouvoir concrétiser l'objectif de développement durable, en optimisant l'exploitation forestière, en terme d'équilibre écologique, économique, culturel et social, il est judicieux d'explorer le maximum de pistes de recherche possible. A cet effet, si l'on s'appesantit sur l'effet de volume, de grosses technologies et de gros capitaux, souvent

difficiles à associer aux notions telle que « le développement durable » il serait sans doute opportun d'examiner la valeur du développement des PME dans les secteurs des ressources naturelles, en l'occurrence celui du bois.

En effet, actuellement tout le monde semble abonder dans le même sens en concevant que les PME sont devenues, à coté des grandes entreprises, la cheville ouvrière des économies à travers le monde, puisqu'elles constituent pour certaines régions une source importante d'emplois et de développement technologique (Julien 1997). En France par exemple, en 1986, les PME de moins de 50 employés représentaient 98% des établissements recensés par l'INSEE et environ la moitié des employés (Julien et Marchesnay, 1996). Au Gabon, une étude révélée en mars 2000 par le ministère des PME/PMI fait ressortir que sur 6000 entreprises du secteur formel, 78% sont des PME/PMI, 5% des micro-entreprises et 17% des grandes entreprises (L'Union, mars 2000).

Ces entreprises à dimension humaine posséderaient les caractéristiques requises pour s'adapter aux situations de crise : souplesse, dynamisme et flexibilité (Torres, 1997). Cette réalité des PME pourrait être présente dans tous les secteurs, y compris les secteurs des ressources naturelles, en l'occurrence celui du bois. Ceci pour diverses raisons dont l'exploitation des interstices, les différentes mutations économiques et la recherche de la flexibilité.

3.2.1. La théorie des interstices

L'économie dans son ensemble génère différents types d'espaces de marché dont certains sont peu propices à la grande production (Penrose, 1959, cité par Julien, 1997). Selon cet auteur, ces petits marchés peuvent s'expliquer, par exemple par des coutumes locales (reliées à des pratiques religieuses par exemple), par des besoins de luxes ou d'usages très particuliers ou encore, par diverses considérations géographiques (populations trop éloignées) ou démographique (population trop petite). Ces marchés ne sont donc pas ou sont très peu accessibles à la grande entreprise ou requièrent des productions spécifiques ou peu rentables, compte tenu de sa taille.

Dans le secteur du bois, la tendance dans les pays en voie de développement dont le bois est l'une des principales richesses, est à l'exportation de la majeure partie de la matière ligneuse à l'état brut (Barro-chambrier, 1990). Cette exportation est souvent du ressort des grandes entreprises. Au Gabon par exemple, la faible population (1,2 millions d'habitants) qui caractérise l'étroitesse du marché pourrait être l'une des raisons qui défavorise la transformation du bois localement. Mais paradoxalement cette attitude crée une certaine carence, à tel point que les produits transformés par quelques unités sont vendus à des prix exorbitants : Les unités de transformation doivent rentabiliser leurs investissements. Si l'on tient compte de cette analyse, cette situation d'interstices liée à l'étroitesse du marché pourrait favoriser le développement des PME dans ce secteur au niveau de la première transformation.

Par ailleurs, les pressions écologiques qui occasionnent régulièrement des changements dans l'exploitation des ressources naturelles ont pour conséquences, entre autres, la réduction des volumes exploités ou coupés. A cet effet, une transformation profonde de la matière ligneuse pourrait augmenter la rentabilité des entreprises, habituellement obtenue grâce à une exportation massive de grumes. On tirera ainsi des avantages considérables sur la valeur ajoutée. Par transformation profonde, il faut entendre une transformation du bois jusqu'au rébus dû à la forme du tronc par exemple (tronc tordu à plusieurs endroits) ou à la qualité et au type d'essences moins valorisées sur les marchés internationaux. De plus, considérant que parfois pour obtenir un même produit, les PME n'ont en général recours qu'à un matériel simple et peu coûteux eu égard à leur surface financière, le prix du produit (bois transformé) pourrait être plus bas.

3.2.2. Adaptation aux mutations économiques

En évoquant la possibilité pour les entreprises de petite taille (tout comme certaines de leurs homologues de grande taille d'ailleurs) de fonctionner sous forme de quasi-intégration verticale, Enrietti (1990) a laissé paraître un autre moyen pour ces organisations de faire face à l'incertitude économique. Grâce aux regroupements plus souples que les conglomérats traditionnels (Julien 1997), les groupes des PME ainsi

formés pourront permettre de profiter de l'information et de l'innovation des membres. Ainsi, installés dans des aires industrielles localisées (Beccatini, 1987 cité par Julien 1997), ces unités pourraient arriver à minimiser les coûts de transactions, par exemple, par la construction d'un «espace transaction» géré par les dirigeants des petites entreprises et basé sur des relations systématiques de confiance entre les partenaires (Julien, 1997). Ce qui aura pour effet de diminuer l'incertitude, la complexité et le nombre de partenaires (Marchesnay et Julien, 1990). Ce phénomène pourrait militer en faveur des PME dans la transformation du bois. Car en minimisant les coûts, l'incertitude et la complexité, les PME pourraient se compléter dans leurs investissements en technologie, matériel transport, approvisionnements etc. et arriver à atteindre un grand rendement (par l'effet de valeur ajoutée) sans nécessairement avoir besoin d'un gros volume de bois brut.

Cette prédisposition pourrait faire des PME des excellents acteurs au niveau de la transformation du bois : sur le plan international, elles réagiront promptement et avec un produit transformé (à forte valeur ajoutée) et sans doute peu coûteux que la grume. Localement, la production des séries courtes à des coûts réduits permettra de couvrir le marché local et pourrait occasionner une augmentation de la demande.

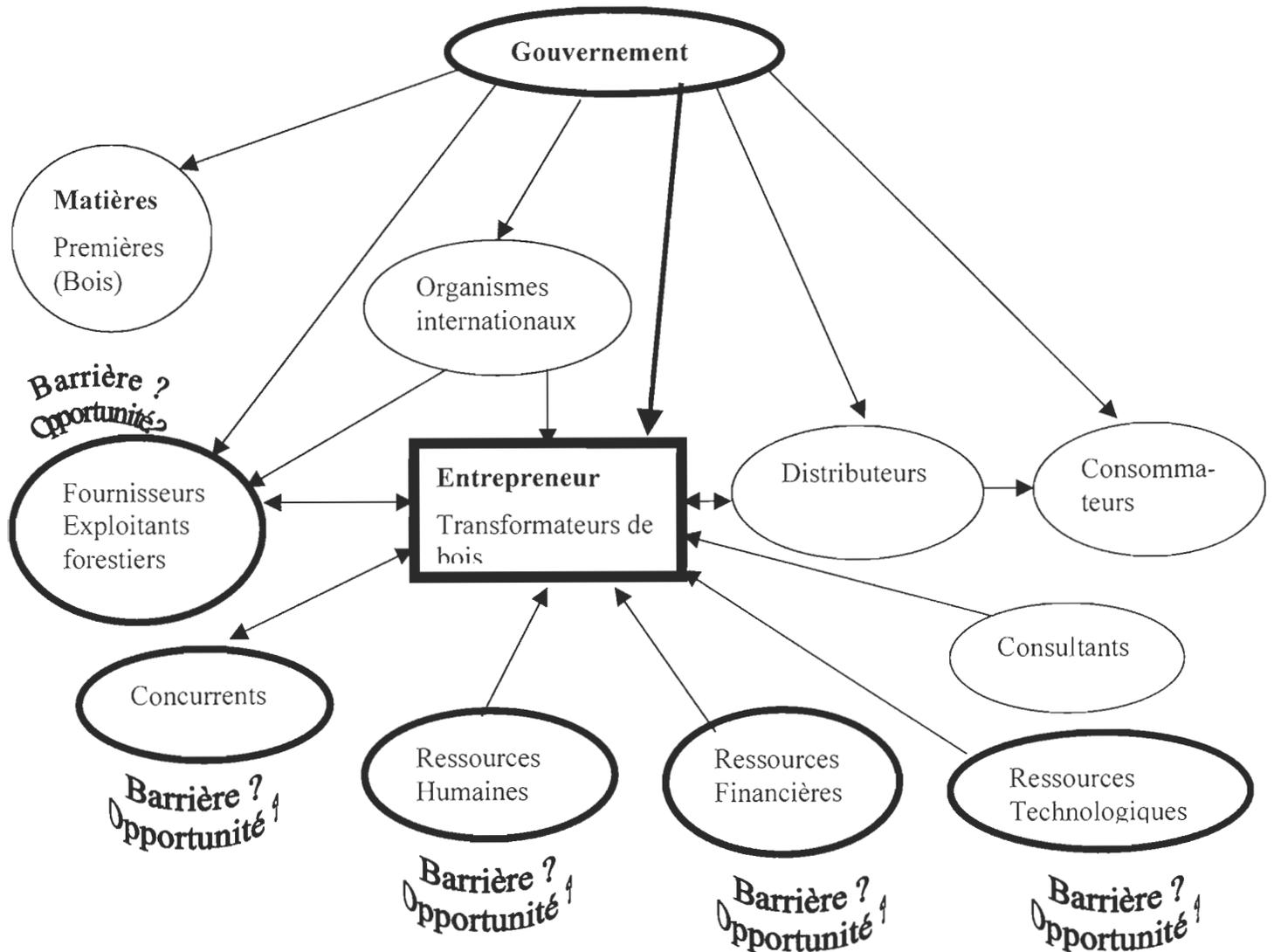
3.2.3. Le contexte sectoriel

Malgré les différents avantages nécessitant la création des PME dans le secteur du bois au niveau de la première transformation, celle-ci ne semble pas être une sinécure dans le contexte gabonais. Comme illustré par le schéma 2 ci-dessous, les entrepreneurs transformateurs de bois font face à des facteurs environnementaux pouvant contrecarrer leurs activités (barrières) ou leur donner un coup de fouet (opportunités). Entrepreneurs et PME peuvent également émettre des signaux et avoir de la sorte un impact sur l'économie nationale.

Il ressort donc de ce schéma que, non seulement on observe une interdépendance entre l'entrepreneur à travers sa PME et son environnement extérieur, mais en plus les caractéristiques propres aux entrepreneurs, aux PME et à l'environnement extérieur sont

des facteurs cruciaux dans le développement des PME en ce qui concerne le secteur du bois, notamment au niveau de la première transformation.

Schéma 2 : Environnement de relations stratégiques entre les principaux intervenants du secteur



Adapté de Carrière (1992)

CARACTERISTIQUES ORGANISATIONNELLES

- Âge de l'entreprise
- Nombre d'employés
- Statut de l'entreprise
- Type de société

Environnement externe

Environnement interne

Propriétaire – dirigeant

- Âge – Sexe – Milieu familial
- Etat civil - # de personnes à charge
- Motif de la création de l'entreprise
- Formation – Niveau de scolarité
- Expérience professionnelle

Activité de l'entreprise

Management	<ul style="list-style-type: none"> - Mission et objectifs - Structure organisationnelle
Gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> - Chiffre d'affaires - Capacité d'autofinancement - Rentabilité
Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement du personnel - Formation des employés - Rémunération - Motivation - Avantages sociaux
Production	<ul style="list-style-type: none"> - Approvisionnement en matières premières - Quantité - Délai - Gestion de la qualité
Mise en marché	<ul style="list-style-type: none"> - Politique de distribution - Circuit de distribution - Distributeurs

Clientèle	<ul style="list-style-type: none"> - Clientèle cible – connaissance des besoins de la clientèle - Comportement des clients – Adaptation aux changements - Moyens ou stratégies utilisées - Impact des changements sur l'activité de l'entreprise
Concurrence	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre et taille des concurrents - Fondement de la concurrence - Relations avec les concurrents - Stratégie de lutte contre les actions de la concurrence - Entrée de nouvelles entreprises dans le secteur
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre et taille des fournisseurs - Localisation des fournisseurs - Possibilité de changer de fournisseurs - Problèmes rencontrés
Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> - Organismes de financement - Rapports avec les organismes financiers - Limites de financement - Problèmes rencontrés
Ressources technologiques	<ul style="list-style-type: none"> - Informations technologiques utiles - Acquisition de nouvelles technologies - Problèmes rencontrés
Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des politiques d'aide gouvernementale - Lois et normes à respecter - Contraintes fiscales
Écologie	<ul style="list-style-type: none"> - Lois et normes écologiques - Disponibilité des ressources
Organismes internationaux	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des politiques d'aide au développement (création d'entreprises et développement sectoriel)
Infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> - Voies de communication ; Transport ; Moyens de communication

3.3. Les facteurs inhibiteurs du développement des PME

Comme illustré par le schéma 2, les PME évoluent dans un environnement stratégique qui influe sur leur création ou leur développement. A cet effet, étant donné que notre questionnaire est axé sur l'absence des PME dans le secteur du bois au niveau de la première transformation, nous essayerons ici de ressortir, sans prétendre être exhaustifs, ce qui apparaît comme étant les principaux facteurs inhibiteurs de la création des PME en général. Nous nous appuyerons ainsi sur l'environnement des relations stratégiques (schéma 2, page 39) et notre cadre conceptuel qui illustre en fait l'explication de ces relations.

3.3.1. La vulnérabilité aux variations de l'environnement

En dépit de leur capacité d'adaptation et leur importante contribution au développement économique et social, les PME sont en général les plus exposées aux différents changements de l'environnement (D'Amboise, 1989). Selon cet auteur, la plupart des secteurs dominés par les grandes organisations, constituent pour les PME un environnement souvent difficile d'accès. Cette vulnérabilité est caractérisée par :

- Les structures souvent orientées vers la grande entreprise (structures économiques, industrielles et politiques) ;
- Les manœuvres des grandes entreprises sur leur marché (exemple une guerre des prix, la contrefaçon, etc.) ;
- La difficulté de conserver leur main d'œuvre (salaires offerts plus bas que dans les grandes entreprises) ;
- La sensibilité aux aléas de la conjoncture économique ;
- Le manque de ressources.

3.3.2. La main d'œuvre

Parmi les causes qui peuvent expliquer l'absence d'entrepreneurs qui réussissent dans les pays en voie de développement, il y a le poids du secteur public et des grandes entreprises du secteur privé sur le recrutement de la main d'œuvre (Neck, 1981). En effet selon cet auteur, la main d'œuvre du secteur structuré est formée essentiellement de travailleurs salariés dont les statistiques officielles tiennent compte. Autrement dit,

ces secteurs (publics et grandes entreprises privées) attirent la majeure partie de la main d'œuvre qualifiée, grâce aux conditions matérielles et aux prestiges qu'ils offrent (D'Amboise, 1989 ; Neck, 1981).

La limite des ressources des PME en qualification et la faculté de spécialisation de la main d'œuvre limite sérieusement les perspectives de perfectionnement des techniques en usage (Neck, 1990). Selon D'Amboise (1989), cette difficulté semble particulièrement plus accentuée dans les entreprises où la technologie de production est plus avancée.

3.3.3. Le financement

Par définition, les PME sont limitées dans leurs avoirs et leurs ressources (D'Amboise, 1989). À cet effet, recueillir les premières informations, faire les démarches préliminaires, développer un prototype, constituer des stocks, etc. demandent de l'argent avant même d'être en affaires. Sans omettre l'assurance d'un fonds de roulement suffisant, l'acquisition des équipements et locaux nécessaires. Autrement dit, comme le souligne D'Amboise (1989), on pourrait avancer que tous les maux des PME découlent de leurs ressources financières restreintes. Car si le lancement d'une entreprise se fait avec des idées, beaucoup de volonté et de labeur, les ressources financières sont la clé de voûte. « L'argent n'est - il pas le nerf de la guerre ? ».

De même, selon Hirschma (cité par Neck, 1981), la capacité d'épargner et d'investir a souvent été considérée comme facteur critique limitant la croissance économique des pays en voie de développement. En d'autres termes, les facteurs qui freinent le développement industriel sont : 1) le manque de capitaux pour créer des affaires nouvelles (limitation financière subit par les entrepreneurs) ; 2) l'incapacité des entrepreneurs à déceler les possibilités et organiser les ressources nécessaires (Neck, 1981).

Dans ces pays en voie de développement, le financement consiste surtout en autofinancement par l'épargne et l'emprunt non institutionnel, consenti par des proches,

des amis ou des prêteurs (Neck, 1990). D'après des estimations selon cet auteur, par exemple, durant les années 70, 40% des coûts d'investissement, au Mexique, et plus de la moitié au Sri Lanka, ont été couverts par les exploitants eux-mêmes. Dans la plupart des cas, les banques ont une politique commerciale plus orientée vers les crédits et non le développement industriel.

3.3.4. L'approvisionnement

L'approvisionnement en matières premières est souvent l'un des défis majeurs pour les entreprises de petite taille, à cause de la rareté de certaines matières, de la qualité irrégulière de quelques stocks, des prix élevés et surtout du long délai de livraison qui constituent pour plusieurs un des handicaps importants (D'Amboise, 1989). Selon cet auteur, dans le cas particulier d'une nouvelle entreprise voulant faire l'acquisition de divers produits pour débiter, la tâche est encore plus ardue.

En effet, la rareté réelle des composantes d'un produit, la pénurie temporaire, saisonnière, cyclique ou même artificielle de matières brutes peuvent limiter la production d'un fournisseur en amont (D'Amboise, 1989). Par exemple, la pénurie artificielle peut être provoquée dans le but d'accumuler des stocks et de les revendre ensuite à des prix beaucoup plus élevés. Ce qui pourrait expliquer la difficulté d'approvisionnement des plus petits acheteurs (Neck, 1990 ; D'Amboise, 1989). D'autre part, étant donné que l'établissement qui commande en petite quantité ne représente pas les mêmes possibilités de bénéfice que celui qui place régulièrement de commandes importantes, le fournisseur favorisera les plus gros clients au détriment des acheteurs de petites quantités (D'Amboise, 1989).

En somme, l'élément réseau de distribution est un élément stratégique qui n'est pas forcément accessible à qui le veut. Les défis logistiques pour les PME sont pour ainsi dire divers. Il y va de l'acquisition des camions à la disposition des entrepôts, en passant par le transport à proprement parlé, qui a un impact considérable sur le flux des approvisionnements des organisations. Ces défis sont d'autant plus cruciaux dans un secteur encore largement dominé par les grandes entreprises, comme celui de

l'exploitation et la transformation du bois au Gabon.

3.3.5. Les infrastructures

Une petite entreprise organisée a besoin de l'infrastructure correspondante : terrains industriels, bâtiments, électricité, eau, routes, voirie, communications et services (Neck, 1981). Or, pour les petites entreprises, le coût du terrain viabilisé et du bâtiment représente environ 20 à 35% des investissements totaux (PROMOGABON, 2000 ; Neck, 1981). De même, si la location de locaux en ville est difficile et coûteuse, l'achat de terrain et la construction d'une usine constitue une tâche ingrate et longue pour le nouvel entrepreneur.

Ce problème d'infrastructures entravant le développement des PME, particulièrement dans les pays en voie de développement, est aussi accentué par un taux de croissance urbaine, situé à près de 5% par an (le plus haut du monde) (Neck, 1990).

3.3.6. L'accès à l'information

Pour leur création, leur croissance et leur compétitivité, les PME (comme toute entreprise d'ailleurs) ont besoin de connaître leur marché et d'innover continuellement. Or, ceci suppose qu'elles doivent systématiquement être à l'affût de l'information. Un exercice qui ne leur est pas souvent aisé. Si on se réfère aux choix technologiques par exemple, comme l'affirme Neck (1990), les petites entreprises, contrairement à leurs homologues de grande taille, ignorent souvent les choix technologiques qui s'offrent à elles ou ce qu'ils impliquent. Les carences du réseau institutionnel, l'incapacité de ce réseau à fournir l'information à des conditions abordables pour les petites entreprises et des supports assez maniables, sont en partie responsables de cet état de choses.

3.3.7. La formation

L'incapacité des entrepreneurs à créer et gérer des entreprises industrielles, est un autre facteur qui freine le développement industriel des pays en voie de développement (Neck, 1981). Pour cet auteur, le perfectionnement des cadres de direction par exemple est une œuvre de longue haleine. En effet la capacité de gestion peut représenter un facteur limitatif pour une petite entreprise.

Dans bon nombre de pays en voie de développement, les PME prennent naissance après une période d'évolution, car leurs exploitants ont rarement eu la possibilité de suivre une formation à la gestion en bonne et due forme. Leurs qualités de gestionnaire, ils les ont surtout acquises par tâtonnement, leur savoir-faire leur étant enseigné par l'expérience (Neck, 1990). De ce fait, il conviendrait de reconnaître qu'ils sont souvent moins bien préparés que d'autres à affronter l'évolution du marché et à procéder aux nécessaires changements technologiques.

Par ailleurs, selon les résultats annuels de Dun et Bradstreet (cités par D'Amboise, 1989), la faillite et les difficultés des PME sont souvent inhérentes à une mauvaise gestion. Ceci s'illustre par exemple par l'absence de connaissances et de précisions chez certains entrepreneurs, quant au marché auquel ils s'adressent. Pire encore, d'autres se permettent parfois de commander leurs matières premières «au flair», sans avoir évalué exactement les quantités requises par manque d'information (D'Amboise, 1989). Le fait que ces entrepreneurs ne se rendent compte souvent de leurs problèmes qu'à la suite de pressions exercées par le fournisseur, illustre bien de la nécessité aux entrepreneurs de connaître ne fus que les règles élémentaires de gestion.

3.3.8. L'accès à la technologie

L'innovation est sans doute le facteur clé de succès des PME (Julien, 1997). Les PME se doivent donc d'innover systématiquement pour pouvoir faire face à la concurrence et émerger parmi les grandes entreprises. A cet effet, elles sont contraintes de recourir aux nouvelles technologies et techniques de production modernes. En d'autres termes, la technologie constitue pour elles un facteur déterminant dans le processus de transformation de matières premières en produits finis (Al-Ali, 1995 ; Zhao et Grier, 1991).

Or l'accès aux facteurs technologiques reste encore très problématique pour les pays en voie de développement. Comme le souligne Argyiri (1982), par manque de ressources financières et d'infrastructures, les pays en voie de développement ne peuvent

pas passer toutes les étapes de croissance par lesquelles sont passés les pays industrialisés. Car leur développement technologique est basé sur l'utilisation des technologies développées par les pays industrialisés, et dont le transfert par l'importation n'est pas accessible à tous (Neck, 1990).

Pour Neck (1981), les institutions de nature technologique dans les pays en voie de développement font figure de parents pauvres. Ceci est dû à l'absence d'industrie de base telles que la sidérurgie et la cherté de l'énergie. D'autre part, le crédit étant limité, les PME ne sont pas toujours à même de procéder aux investissements supplémentaires nécessaires pour pouvoir se doter de technologies perfectionnées.

En somme, ce sont donc ces différents facteurs que nous tenterons de confirmer ou d'infirmer au cours de l'analyse des résultats. Ceci nous permettra de comprendre l'absence des PME au niveau de la première transformation du bois au Gabon.

Troisième partie : **MÉTHODOLOGIE DE
RECHERCHE ET ANALYSE DES
RÉSULTATS**

Chapitre 4 : OBJECTIF ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans les chapitres précédents, nous avons fait état de la situation de l'exploitation forestière au Gabon en général et de la transformation du bois en particulier. Il ressort de notre recension de la littérature et de notre analyse théorique que, tout en ayant de fortes potentialités, le secteur du bois est très fortement dominé par les grandes entreprises, en majorité des firmes multinationales. Ces grandes entreprises privilégient l'exploitation forestière et l'exportation presque exclusive des matières ligneuses récoltées à l'état brut vers l'étranger. La première transformation locale étant ainsi négligée. Et lorsqu'elle est entreprise, ce sont particulièrement les activités de placage et de déroulage qui sont privilégiées dans la grande industrie au détriment des activités de sciage. Comme nous l'avons ressorti dans le cadre conceptuel, l'exploitation forestière privilégiant le volume telle pratiquée par les grandes entreprises actuellement au Gabon, obéit à un concept dit éprouvé : celui de rendement soutenu.

Par ailleurs, cette domination des grandes entreprises dans l'exploitation et la première transformation du bois au Gabon traduit la très faible présence des PME dans le secteur, malgré les mérites qu'on leur prête. Pour ce faire, nous avons, grâce à leurs capacités d'adaptation et à leur dynamisme, examiné la possibilité que ces entreprises de petite taille soient une alternative viable au développement durable de l'exploitation du bois et à son optimisation. Or malgré les qualités reconnues aux PME en général, elles sont souvent confrontées à des problèmes divers que nous avons qualifiés de facteurs inhibiteurs. On se demande alors si ces mêmes problèmes justifient la très faible présence des PME dans le secteur du bois au Gabon au niveau de la première transformation, alors qu'elles pourraient y prendre une part active. D'où notre objectif spécifique et la formulation des hypothèses susceptibles d'expliquer l'objectif de recherche.

4.1. Objectif

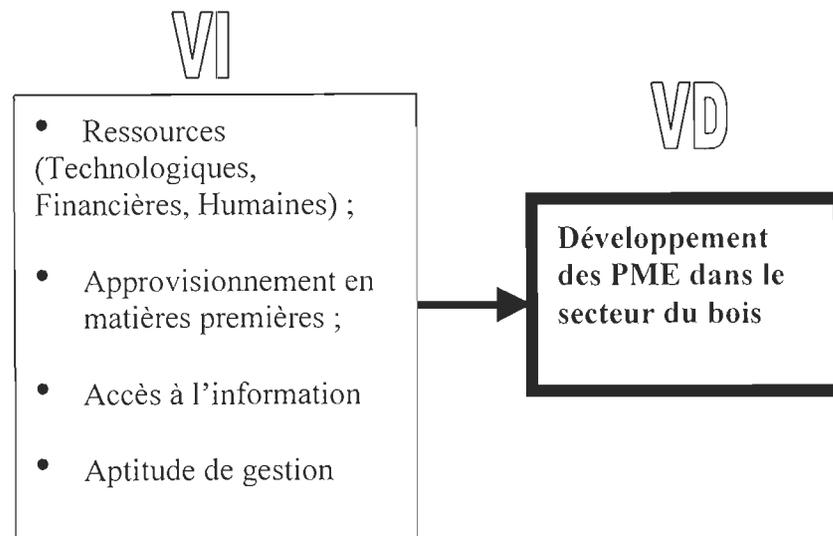
Les PME sont en général confrontées à des problèmes divers, tant au niveau du développement (création) qu'au niveau de la croissance. Notre objectif spécifique est alors de déceler les opportunités et les barrières stratégiques liées au développement des

PME dans le secteur du bois, plus particulièrement au niveau de la première transformation. Il s'agit donc pour nous de répondre à la question spécifique suivante : *Quelles sont les opportunités et les barrières stratégiques à la création des PME dans le secteur du bois au niveau de la première transformation au Gabon ?*

En nous appuyant sur notre cadre conceptuel et sur la recension de la littérature que nous avons faite, et suite à la question spécifique de recherche ci-dessus, nous avons axé notre analyse autour des points suivants :

- Les caractéristiques organisationnelles;
- Le propriétaire – dirigeant;
- L'activité de l'entreprise;
- L'environnement externe de l'entreprise.

4.2. Type de variables



Dans cette étude nous aurons recours à deux principaux types de variables :

- **La variable dépendante (VD).** C'est le phénomène que nous voulons étudier, et qui est le développement des PME dans le secteur du bois au niveau de la première transformation.

- **Les variables indépendantes (VI).** Ce sont les différents éléments par lesquels le phénomène étudié peut ou non se réaliser. Ce sont principalement les

éléments que nous opérationnaliserons et mesurerons pour valider de leur impact sur le phénomène. Il s'agit particulièrement des Ressources (Technologiques, Financières et Humaines), de l'approvisionnement en matières premières, de l'aptitude de gestion et de l'accès à l'information.

4.3. Méthodologie de la recherche

Dans cette partie nous traiterons principalement des divers moyens que nous avons utilisés et des étapes que nous avons suivies pour atteindre l'objectif spécifique que nous nous sommes fixé, afin de répondre à la problématique manageriale et aux questions de recherche.

Dans la deuxième partie concernant le cadre conceptuel, nous avons fait état, à partir de la récession de la littérature et du cadre conceptuel élaboré, de la nécessité de créer ou développer les PME, et des problèmes susceptibles de freiner cette création ou ce développement dans le secteur du bois au niveau de la première transformation au Gabon. Partant de ce cadre, ayant identifié les variables nécessaires à notre étude, nous avons choisi des instruments de mesure, la méthode d'échantillonnage et la procédure d'enquête. En outre, les techniques de traitement et d'analyse des données sont mentionnées ci-dessous.

4.3.1. Choix du type d'étude

Malgré l'abondance de discours sur le développement des PME au Gabon et la nécessité d'une diversification sectorielle du développement économique, on note une absence considérable de la littérature touchant particulièrement cet aspect. Pire encore, très peu (ou presque pas) d'ouvrages se sont penchés sur le cas du développement des PME dans le secteur du bois. Néanmoins, certains rapports, comme celui du ministère des PME font ressortir (sur la base des seules statistiques) la carence de ce type d'organisations dans le tissu économique. À cet effet, notre étude est de type exploratoire et descriptif avec des méthodes d'observation et d'enquête. L'étude du cas du secteur du bois au niveau de la première transformation devra permettre d'identifier les facteurs particuliers du développement des PME dans ce secteur. Ceci permettra aux

différents acteurs d'améliorer certains éléments favorables au développement des PME, et d'éliminer ou limiter les facteurs inhibiteurs.

Bien que notre cas soit celui du Gabon, il faut souligner que la présente étude peut être appliquée dans plusieurs autres pays de la sous région (par exemple la Guinée Équatoriale, le Cameroun, le Congo, la R.D.C¹² et la R.C.A¹³).

4.3.2. Identification des informations nécessaires

Les informations que nous estimons nécessaires à notre étude à partir du cadre conceptuel portent sur :

- Le potentiel ou opportunités du secteur (existence de matières premières, du marché, etc.) ;
- L'impact des grandes entreprises et des politiques gouvernementales ;
- Le niveau de la concurrence ;
- L'approvisionnement ;
- L'existence d'une main d'œuvre ;
- Les politiques des institutions financières ;
- Les exigences technologiques du secteur ;
- Les caractéristiques des entrepreneurs.

4.3.3. Identification des sources d'informations

Nos données sont de sources primaires et secondaires.

En ce qui concerne les données primaires (bases de données, statistiques, articles, etc.), elles nous ont permis de comprendre le profil des entrepreneurs qui exercent dans la filière bois, les principales activités des entreprises visitées, leurs relations avec l'environnement dans lequel ils exercent et les facteurs inhibiteurs ou favorables au développement de ces PME.

¹² R.D.C. : République Démocratique du Congo (Ex Zaïre

¹³ R.C.A. : République Centre Africaine.

Quant aux données secondaires, elles se rapportent à notre modèle théorique et nous ont permis de déterminer la population des entreprises à étudier, en l'occurrence les PME exerçant dans la filière, certaines institutions de crédits aux entreprises et certaines grandes entreprises.

4.3.4. Choix des instruments de mesure

Compte tenu du caractère exploratoire et descriptif de notre étude, nous fait une collecte des informations à l'aide d'un questionnaire comme instrument de mesure, avec des questions ouvertes, fermées et sémi-structurées relatives aux différentes variables identifiées. Pour ce faire, nous avons procédé par des entrevues directes.

En outre, nous avons utilisé pour les questions sémi-structurées, les échelles de Thurston (oui, non) et Likert en 5 et 7 points allant de très important (7) à peu important (1). Ceci nous permettra de situer l'importance de chaque facteur de l'environnement de l'entreprise qui constitue un frein ou un catalyseur au développement des PME dans la filière bois.

4.3.5. Cadre, unités et méthodologie d'échantillonnage

Échantillon :

- Echantillon initial : 34 entreprises du secteur du bois (20 grandes entreprises et 14 PME), 6 organismes de financement.
- Sous échantillon : 2 organismes internationaux (OAB¹⁴ et PNUD¹⁵), 3 ministères (Economie et Finance, Industrie et Commerce, Eaux et Forêts) et un organisme de promotion de PME (Promogabon).
- Echantillon atteint : 11 grandes entreprises, 8 PME et 5 organismes de financement.
- Sous échantillon atteint : 2 organismes internationaux, 3 ministères et Promogabon

¹⁴ OAB : Organisation Africaine de Bois.

¹⁵ PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement.

Lieu de l'étude : Nous envisagions effectuer l'étude dans les principales pôles économiques du Gabon (Libreville, Port-Gentil et Franceville), ainsi que dans les localités où l'exploitation forestière connaît un essor (Lastourville et Mouila). Mais compte tenu de la limite de nos moyens financiers et temporels, nous nous sommes limités à Libreville qui est la capitale économique et politique et qui abrite 600 000 habitants parmi le 1 200 000 que compte le Gabon.

Durée de l'étude : Entamée le 10 juin 2000, nous avons clos l'enquête et les interviews le 20 août 2000. Toutefois, un complément d'informations, nous avons poursuivi les entretiens téléphoniques jusqu'au 2 septembre. L'étude sur le terrain aura donc duré 2 mois et 2 semaines

Instrument de mesure : Pour cette étude, nous avons eu recours à un questionnaire ayant des questions ouvertes et sémi-structurées. Pour ces questions nous avons utilisé les échelles de Thurston (Oui, Non) et Lickert en 5 et 7 points allant de très important ou tout à fait d'accord (5 ou 7) à peu important ou pas du tout d'accord (1).

Pour les résultats, l'analyse statistique des questionnaires a été effectuée sur le tableur Excel, tandis que l'analyse qualitative a été faite par l'analyse du contenu des résultats statistiques et des entrevues.

Chapitre 5 : ANALYSE DES RÉSULTATS

5.1. Dépouillement et analyses

Compte tenu du caractère de notre étude et de la taille de l'échantillon, nous avons utilisé le tableur Excel pour le dépouillement de notre questionnaire. Les résultats qui suivent ont été obtenus à partir d'un échantillon composé de 11 grandes entreprises, 8 PME et 5 organismes de financement.

Ainsi, pour essayer de cerner les avis des uns et des autres, nous analyserons respectivement les résultats des grandes entreprises, ceux des PME et ceux des organismes de financement. En outre, nous y inclurons le résumé des entrevues avec les ministères, les organismes internationaux et l'organisme de promotion des PME.

5.1.1. Dépouillement et analyse des résultats sur les grandes entreprises

Dans cette partie, nous traiterons essentiellement des résultats de l'enquête que nous avons menée auprès des 11 grandes entreprises opérant dans le secteur du bois et qui constituent l'une des sous-échantillon. Plus de 3/4 de ces entreprises allient exploitation forestière et transformation, mais nous nous sommes particulièrement intéressés à leurs activités de transformation en vue de recueillir leur avis sur les opportunités et les barrières stratégiques liées au secteur du bois au niveau de la première transformation.

Q1 Spécialisation	Réponses	%
Admi. Générale	5	45%
Compta	3	27%
Production	6	55%
Marketing	6	55%
Q2 Âge	Réponses	%
20-29	1	9%
30-39	2	18%
40-49	6	55%
50-59	2	18%
60-69	0	0%
Plus de 60	0	0%
Q3 Sexe	Réponses	%
M	8	73%
F	3	27%
Dernier diplôme obtenu	Réponses	%
Primaire	0	0%
Secondaire	1	9%
Collégial	0	0%
Universitaire	7	64%
Autodidacte	3	27%

5.1.1.1. Les renseignements sur les répondants

Dans cette partie, nous avons bien voulu retirer le maximum de renseignements possibles pour juger de la pertinence des réponses reçues

a) Spécialisation et âge

Lors de nos visites dans les entreprises, nos interlocuteurs étaient soit les chefs d'entreprises eux-mêmes ou les cadres jugés habiles de nous répondre. A cet effet, hormis les chefs d'entreprises qui assurent l'administration générale et qui représentent 45% de l'échantillon, nos principaux interlocuteurs étaient les cadres techniques supervisant la production et/ou le marketing (55%).

Cependant, il faudrait souligner que même dans ces grandes entreprises, certains cadres cumulent en moyenne deux postes par personne. On peut ainsi parfois retrouver une même personne en administration générale, à la comptabilité ou au marketing, et même à la production. Cette polyvalence n'est pas toujours voulue, mais est souvent la conséquence de la carence du personnel qualifié. L'âge moyen de ces intervenants varie en moyenne entre 40 et 49 ans. Un âge jugé synonyme de maturité et d'expérience.

Par ailleurs, en ce qui concerne le sexe des interlocuteurs, il s'avère que les femmes ne représentent que 27% de l'échantillon et aucune d'elle n'est ni à la tête de l'entreprise, ni propriétaire. Ce qui illustre de la domination des hommes dans l'entrepreneuriat en général, et en particulier dans le secteur du bois.

b) Dernier diplôme obtenu

Il apparaît que l'occupation d'un poste de responsabilité dans une grande

entreprise du secteur du bois, est soumise à l'obtention d'un diplôme universitaire (64%). N'empêche qu'avec 27%, les autodidactes qui ont fait leur chemin dans le secteur ou aux côtés des gestionnaires d'entreprises dans le secteur peuvent aussi bien se défendre. Ce qui signifierait que même sans une formation soutenue au départ, un employé peut au fil des temps acquérir la formation nécessaire à l'activité de l'entreprise à l'intérieur de celle-ci

5.1.1.2. Renseignements sur les propriétaires

Q1 Âge	Réponses	%
20-29	0	0%
30-39	2	18%
40-49	4	36%
50-59	5	45%
Plus de 60	0	0%
Age au moment de la création	Réponses	%
20-29	3	27%
30-39	2	18%
40-49	6	55%
50-59	0	0%
Plus de 60	0	0%
Q3 Sexe	Réponses	%
M	11	100%
F	0	0%
Q4 Appartenance à une famille d'entrepreneur	Réponses	%
Oui	3	27%
Non	8	73%
Q5 Le parent entrepreneur(e)	Réponses	%
Père	3	27%
Mère	0	0%
Autres	0	0%
Q6 État civil	Réponses	%
Marié	4	36%
Divorcé	1	9%
Union libre	5	45%
Célibataire	1	9%

a) Situation

La population des propriétaires d'entreprises n'est pas si vieille que ça, puisque la moyenne d'âge se situe à plus de 50% entre 40 et 59 ans. Au moment de la création, la plupart de ces propriétaires avaient entre 40 et 49 ans (55%). Ce dernier résultat n'est sans doute pas fortuit, car cette tranche d'âge est, comme il ressort de certaines études telles que celles de Shapero, une période de ``remise en question`` au cours de laquelle on fait le bilan de sa vie et où on cherche à donner une nouvelle orientation à sa vie. Cette orientation peut alors être le départ en affaires. De plus à cet âge, cumulativement avec l'expérience, on doit avoir réuni les conditions financières et relationnelles nécessaires à la création d'entreprise.

Q7 Nbre. de personnes à charge	Réponses	%
Entre 01-05	6	55%
Entre. 6-10	3	27%
Plus de 10	2	18%
Q8 Niveau de scolarisation	Réponses	%
Primaire	0	0%
Secondaire	1	9%
Université 1er cycle	5	45%
Université 2d cycle	3	27%
Université. 3ème cycle	0	0%
Autodidacte	2	18%
Q9 Formation	Réponses	%
Technique(liée à l'entreprise.)	5	45%
Gestion	4	36%
Etrangère à l'activité de l'Entreprise	2	18%
Q10. Situation avant de se lancer en affaires	Réponses	%
Employé hors secteur	1	9%
Employé dans une GE pub HS	0	0%
Employé dans une GE pub du sec	3	27%
Employé dans une GE priv du sec	5	45%
Employé dans une PME hors sect	0	0%
Employé dans une PME du secteur	0	0%
Etait aux études	2	18%
Q11 Type d'emploi occupé	Réponses	%
Technique	6	55%
Administratif	4	36%
Autres	1	9%

conque et plus ils ont besoin de stabilité pour avoir une certaine marge de manœuvre.

c) Niveau de scolarisation et formation

La création ou l'acquisition d'une grande entreprise dans le secteur du bois semble être facile à réaliser pour les diplômés universitaires, puisque 45% des propriétaires de l'échantillon ont un niveau du 1^{er} cycle universitaire et 27% ont le niveau du second cycle. Cependant la présence des autodidactes, malgré la faible représentation de 18%, suscite un intérêt dans ce sens qu'elle démontre, jusqu'à un certain point, qu'en dépit de la tendance au niveau de formation supérieur et hormis certaines difficultés, la création de grandes entreprises dans le secteur du bois n'est pas ``hermétiquement`` fermée à ceux qui ont un niveau inférieur.

b) État civil

Il apparaît que dans le secteur du bois, la quasi-totalité des propriétaires sont des hommes(100%). Parmi ces derniers, 27% ont suivi un exemple, en l'occurrence leur père.

Par ailleurs, 36% des propriétaires sont mariés et 45% vivent en union libre. Ceci pourrait traduire la nécessité d'une certaine stabilité familiale comme un facteur non négligeable dans le lancement en affaires. Cette stabilité est aussi tributaire du nombre de personnes à charge, surtout si l'on considère qu'au Gabon, comme partout en Afrique, il est souvent difficile d'avoir moins de 10 personne à charge. Or plus les charges familiales sont énormes, moins les entrepreneurs éventuels ont suffisamment de latitude de préconiser un investissement quel

En outre, considérant les 45% que représentent les propriétaires ayant eu une formation technique liée à l'activité de l'entreprise comme formation de base, l'on s'accorderait à affirmer que la connaissance du secteur et surtout la maîtrise des techniques qui s'y rattachent sont, entre autres, une exigence indispensable ; les métiers du bois étant souvent plus techniques. Toutefois, avec 36% d'avis favorable, la formation en gestion est un atout aussi indispensable pour la conduite ou la gestion d'une grande entreprise du secteur. Même si la plupart des propriétaires ont à la base une formation technique, ils ont dû, pour les besoins de gestion quotidienne et stratégique de leur entreprise, suivi une formation complémentaire en gestion ou se sont fait assister des gestionnaires.

d) Situation avant le départ en affaires

Avant de se lancer en affaires, la majorité des propriétaires(45%) occupaient un emploi dans une grande entreprise du secteur et le type d'emploi occupé fréquemment était soit un emploi technique(55%), soit un emploi administratif(36%). Ceci conforte dans l'idée selon laquelle, grâce à l'effet de proximité, être proche du secteur ou de l'activité qui prévaut est un atout indispensable et en même temps un des meilleurs moyens de détecter les opportunités offertes par le secteur.

Q12 Raison de la création de l'entreprise	Réponses	%
Autonomie financière	11	100%
Accomplis soi	6	55%
Perte emploi	2	18%
Reconnaissance sociale	4	36%
Exemple modèle	3	27%
Avant. Fiscaux	0	0%
Autres	0	0%
Q13 Catalyseur	Réponses	%
Clientèle	11	100%
Approvisionnement	8	73%
Contrat avec le gouvernement	0	0%
Relation avec une GE	0	0%
Information privilégiée	6	55%
Connaissance du domaine	8	73%
Offre d'un tiers	0	0%
Autres	0	0%

e) Motivations et catalyseurs

La seule présence dans le secteur et l'identification des opportunités ne sont pas à elles seules suffisantes pour créer une grande entreprise dans le secteur du bois, surtout si l'on considère que l'étroitesse du marché local ne se prêterait pas à ce type d'investissement. A cet effet, il apparaît que l'autonomie financière (100%), l'accomplissement de soi (55%) et la reconnaissance sociale (36%), ont été les principales raisons qui ont amené les actuels propriétaires de grandes entreprises à opter pour le lancement de leur propre affaire. Cependant pour y

arriver, particulièrement au Gabon et au niveau de la première transformation du bois ou de l'exploitation, 100% des entreprises de l'échantillon ont conditionné l'investissement à la présence d'une clientèle, qu'elles ont surtout identifiée sur les marchés extérieurs, 73% ont adjoint la régularité et le coût de l'approvisionnement en matières premières et la connaissance du domaine. Dans le même ordre, pour avoir eu l'information privilégiée, 55% des entreprises y ont trouver un autre catalyseur.

5.1.1.3. Renseignements généraux sur les firmes visitées

Q3. Type de propriété	Réponses	%
Filiale	6	55%
Entreprise publique	0	0%
Entreprise privée	3	27%
Entreprise familiale	2	18%
Q4 Branche d'activité	Réponses	%
Exploitation	7	64%
Sciage	3	27%
Ebénisterie	0	0%
Menuiserie	0	0%
Négoce	4	36%
Déroulage	6	55%
Placage	4	36%
Q5 Mode d'accession	Réponses	%
Succession	0	0%
Achat	1	9%
Création	10	91%
Legs	0	0%
Autres	0	0%

La plupart des grandes entreprises (55%) exerçant dans la filière bois au Gabon, sont des filiales des firmes multinationales. Ces dernières, très présentes dans l'exploitation forestière (plus de 60%), ont en générale comme objectif fondamental d'assurer la régularité de l'approvisionnement en matières premières (grumes) et à des coûts réduits, de leurs usines installées à l'étranger. N'empêche que par souci de diversifier leurs activités et de se soumettre progressivement aux exigences gouvernementales de transformation locale de bois, certaines de ces entreprises ont intégré la transformation dans leurs activités. C'est ainsi qu'on retrouve 55% d'entre elles dans le déroulage, 36% dans le placage et le négoce et 27% dans le sciage. Or comme le bois en grume, la majeure partie de la production de déroulage et de placage est destinée à l'exportation. La principale raison évoquée étant l'étroitesse du marché local. Nonobstant leur nature de filiale, ces entreprises sont presque toutes issues d'une création (91%), moins que d'un achat (9%) ou d'un quelconque autre mode d'accession.

5.1.1.4. Structure de la firme

Q1 Nombre d'employés	Réponses	%
Entre 100-150	6	55%
Plus de 150	5	45%
Q2 Problèmes de recrutement	Réponses	%
Oui	7	64%
Non	4	36%
Q3 Nature des Problèmes	Réponses	%
Qualification	8	73%
Complexité du Secteur	3	27%
Rémunération	0	0%
Autre	0	0%
Q4 Aide au recrutement	Réponses	%
Oui	3	27%
Non	8	73%
Q5 Procédure de recrutement	Réponses	%
Entretien	11	100%
Mise à l'épreuve	11	100%
Analyse dossier	11	100%
Test sélection	0	0%
Annonces journaux	2	18%
Autres	0	0%
Q6 Nécessité d'une formation précise	Réponses	%
Oui	4	36%
Non	7	64%

a) Nombre d'employés

Si ailleurs on peut encore trouver des PME ayant un effectif de 100 employés et plus, au Gabon à ce stade l'entreprise est classée grande, quel que soit son chiffre d'affaire. Dans notre cas précis, 55% des entreprises, de l'échantillon ont entre 100 et 150 employés, tandis que 45% en ont plus de 150. Parmi ces dernières, on peut aussi identifier des entreprises dont les effectifs atteignent 1000 employés, notamment les entreprises qui étaient jusqu'environ 5 ans la propriété de l'État. Ceci illustre à quel point le secteur du bois peut être générateur d'emplois

b) Le recrutement de la main d'œuvre

Les ressources humaines sont à bien des égards, une ressource stratégique pour l'entreprise. Ainsi, indépendamment de sa dimension ou du secteur, l'entreprise a fortement besoin de son personnel pour répondre aux exigences de qualité, de quantité et de productivité susceptibles d'assurer sa survie. Or le recrutement dans le secteur du bois n'est apparemment pas une sinécure, puisque malgré les avantages qu'elles peuvent offrir, 64% des entreprises ont eu des problèmes de recrutement. Ces problèmes relèvent principalement de la qualification (73%). Ce qui amène à ressortir le problème de formation, aussi bien au niveau du métier de l'entreprise qu'à d'autres fonctions, comme étant l'un des problèmes majeurs aux quels les entreprises du secteur du bois sont confrontées. Quant bien même que la transformation du bois ne nécessite pas une

formation précise en tant que telle, comme l'illustrent les 64% des entreprises de l'échantillon. Les rudiments du métier peuvent être acquis sur le tas. Le véritable problème réside dans le fait que la plupart des entreprises butent contre des investissements supplémentaires à consentir dans la formation des employés sans qualification.

Par ailleurs, malgré ces difficultés de recrutement, seules 24% de ces entreprises ont eu recours à l'aide au recrutement offert par un organisme spécialisé (l'office National de l'Emploi). La procédure de recrutement implique principalement à 100% l'analyse du dossier, l'entretien et la mise à l'épreuve.

5.1.1.5. Performance organisationnelle

Les renseignements tirés de l'analyse de ce volet nous permettra d'élargir notre vision sur les potentialités du secteur du bois au niveau de la première transformation.

a) Les produits

Le secteur de la première transformation de bois au Gabon est un secteur dans lequel la différenciation se fait plus sur d'autres éléments tels que le marché et les stratégies, plutôt que sur le type de produits et leur qualité. Dans les grandes entreprises de notre échantillon, les produits dominants sont le contre-plaqué(55%) et le placage (36%). D'autres produits tels que les planches, les chevrons, les lattes, etc. interviennent respectivement à hauteur de 27%. Ces produits développés progressivement, pour la plupart des entreprises (64%), obéissent à un objectif de diversification. D'autant plus les 3/4 de ces entreprises sont aussi bien dans l'exploitation que la transformation.

b) Le chiffre d'affaires.

Tout en étant attrayante, l'activité de transformation dans le secteur du bois est complexe. Quoique la plupart des entreprises n'aient pas voulu nous communiquer leur chiffre d'affaires annuel, il ressort que celui-ci a des variations diverses, dépendamment de la conjoncture. Mais pour la majorité des entreprises, le chiffre d'affaires varie entre 5 et 10% par an. Cette variation du chiffre d'affaires et le refus des entreprises de

communiquer leur chiffre d'affaires réel peut être interpréter comme une illustration du potentiel du secteur.

Q2 Produits différents	Réponses	%
Oui	0	0%
Non	11	100%
Total	11	100%
Q4 Type de produits	Réponses	%
Planches	3	27%
Chevrans	3	27%
Lattes	3	27%
Bastaings	0	0%
Contre-plaqués	6	55%
Plateaux	3	27%
Madriers	3	27%
Coffrage	3	27%
Placage	4	36%
Divers	0	0%
Q5 Développement des produits démarrage	Réponses	%
Oui	11	100%
Non	0	0%
Q7 Évolution du CA	Réponses	%
Stable	3	27%
Moins de 5%	2	18%
Entre 5 et 10%	4	36%
Entre 10 et 20%	2	18%
Plus de 20%	0	0%
Q8 Rendement		
a) Niveau rentabilité	Réponses	%
Très faible	2	18%
Moins élevé	6	55%
Très élevé	3	27%
b) Capacité d'autofinancement	Réponses	%
Très faible	2	18%
Moins élevé	6	55%
Très élevé	3	27%
c) Croissance des ventes	Réponses	%
Très faible	0	0%
Moins élevé	5	45%
Très élevé	6	55%
d) Prestige auprès du public	Réponses	%

c) Le rendement

Pour la plupart des entreprises, environ 55%, la transformation du bois est moins rentable, particulièrement si l'on se focalise sur le marché local dont la consommation de produits de bois ne peut couvrir les coûts de production, ni rentabiliser l'investissement global. D'où le privilège accordé à l'exportation des bois en grumes. D'ailleurs cette difficulté est aussi perceptible lorsqu'il s'agit de s'autofinancer, puisque 55% des entreprises trouvent que dans le secteur du bois, la capacité d'autofinancement est moins élevée. Mais paradoxalement, la croissance annuelle des ventes est très élevée et, par rapport au publique, grâce au prestige qu'il accorde au secteur du bois, l'activité de transformation est vouée à un avenir probant

Très faible	0	0%
Moins élevé	3	27%
Très élevé	8	73%

5.1.1.6. Financement

Q1 Source de financement	Réponses	%
Privées internes(ex tontines)	0	0%
Privées externes	11	100%
Publiques(org. gouvernement)	0	0%
Organismes internationaux	0	0%
Autres	0	0%
Q2 Conditions de remboursement	Réponses	%
Paiement mensuel	11	100%
Paiement annuel	0	0%
Autres	0	0%
Q3 Difficultés de financement	Réponses	%
Oui	2	18%
Non	9	82%
Q4 Nature des difficultés	Réponses	%
Réticence des banques	0	0%
Exigences politiques finance	1	9%
Taux de remboursement excessifs	2	18%
Absence d'informations	2	18%
Q5 Exigences des créanciers	Réponses	%
Plan d'affaires	11	100%
Apport personnel	6	55%
Biens hypothécaires	2	18%
Autres	0	0%

En règle générale, les grandes entreprises ont la côte auprès des institutions financières. Grâce à leur taille et à leur réputation, elles obtiennent plus facilement le financement par rapport aux petites unités. C'est pourquoi la quasi-totalité de ces entreprises (100%) ont pour source de financement, le financement privé, notamment les banques. Les conditions de remboursement sont pratiquement les mêmes, mais celle qui est la plus utilisée est le paiement mensuel. Cette facilité de financement est particulièrement due à leur capacité de remboursement. Autrement dit, rares sont les grandes entreprises qui éprouvent des difficultés à obtenir un financement, en dehors de 18% d'entre elles. Pour ces dernières, le

taux de remboursement et le manque d'informations financières sont leurs principales difficultés.

Par ailleurs, l'octroi de financement par les banques aux grandes entreprises est aussi soumis à la production d'un plan d'affaires (100%), qui est pour ces bailleurs de fonds une assurance de la crédibilité accordée à l'entreprise et de la rentabilité

éventuelle de l'activité. L'apport personnel est aussi souvent exigé par les banques dans 55% des cas, les autres bénéficient en général de l'avantage de leurs relations privilégiées.

5.1.1.6. Environnement

Q1 Prédiction de la demande	Réponses	%
Très difficile	2	18%
Facile	4	36%
Très facile	5	45%
Q2 Prédiction de l'action de la concurrence	Réponses	%
Très difficile	3	27%
Facile	5	45%
Très facile	3	27%
Q3 Même localité que les clients	Réponses	%
Oui	3	27%
Non	8	73%
Q4 Problème de distance	Réponses	%
Oui	4	36%
Non	7	64%
Q6 Type de concurrents	Réponses	%
Moins de 50 employés	11	100%
50-100 employés	11	100%
Plus de 100 employés	11	100%
Q7 Même localité que les Concurrents	Réponses	%
Oui	4	36%
Non	7	64%
Q8 Mêmes fournisseurs que les concurrents	Réponses	%
Oui	4	36%
Non	7	64%
Q10 Type de fournisseurs	Réponses	%
Petites entreprises	1	9%
moyennes entreprises	3	27%
Grandes entreprises	11	100%
Q11 Problèmes avec les fournisseurs	Réponses	%
Oui	3	27%
Non	8	73%
Q12 type de problèmes	Réponses	%
Délais livraison	3	27%
Quantités disponibles	0	0%
Priorité GE	0	0%
Condition paiement	0	0%
Autres	0	0%

a) La demande

L'environnement du secteur du bois est un environnement à la fois complexe et subtil. Cependant, la prédiction de la demande est relativement très facile, selon plus de 60% des entreprises, malgré le fait que l'exportation est le principal débouché de ces entreprises. Mais cette facilité de prédiction de la demande est surtout tributaire du fait que les entreprises exportent généralement vers leurs usines. Ces entreprises desservent donc aussi bien les marchés intérieurs qu'extérieurs, mais 73% d'entre elles ont leurs clients à l'étranger. Vu qu'elles vendent principalement à leurs usines installées à l'étranger, la distance n'est nullement un handicap. Pour celles qui n'ont pas de partenaires immédiats (18%), la difficulté de prédire la demande demeure. C'est particulièrement le cas des entreprises nationales (privées ou publiques) n'ayant pas l'expérience des marchés internationaux.

b) La concurrence

Même si elles dominent le marché du bois au Gabon, les grandes entreprises le partagent, à des degrés divers, avec des concurrents de toutes tailles (PME et grandes entreprises). Et comme avec la clientèle, ces entreprises n'ont pas trop de mal à prédire la

concurrence, puisque 45% d'entre elles trouvent que la prédiction de la concurrence est facile. Sauf que dans certains cas celle-ci se révèle très difficile (27%), comme lors des variations inattendues des marchés (exemple les crises) ou lorsque les grandes entreprises sont contraintes de composer avec les entreprises informelles ou les importateurs frauduleux du bois finis venant de la Côte-d'Ivoire, entre autres.

Par ailleurs, localement, si dans 36% des cas les entreprises exercent dans les mêmes province, la plupart des entreprises règnent presque en ``maîtresse`` dans un rayon assez large, si l'on considère leurs zones d'exploitation. Toutefois, ces entreprises sont presque toutes représentées à Libreville qui abrite leurs sièges sociaux et certaines usines, et par où transitent tous les produits (en grumes ou transformé) destinés à l'exportation. Cette occupation du territoire des grandes entreprises illustre bien leur suprématie.

c) Les fournisseurs

En réalité, étant elles-mêmes exploitants forestiers, la plupart des entreprises qui ont intégré la transformation dans leurs activités sont leurs propres fournisseurs. Néanmoins, 36% d'entre elles ont les mêmes fournisseurs que leurs concurrents, soit parce que leur production en grumes n'est pas suffisante, soit parce qu'elles sont parmi les quelques rares qui ne font que de la transformation. Leurs fournisseurs peuvent être des PME (27%), mais les grandes entreprises interviennent dans 100% des cas.

Par ailleurs, en général les entreprises qui se ravitaillent auprès d'autres exploitants n'ont pas de problèmes en tant que tels dans 73% des cas, puisqu'elles sont dans les mêmes localités que leurs fournisseurs ou ont des partenariats avec ces derniers. Mais il arrive qu'à certains moments le problème de livraison soit à 27% une véritable épine. Ce problème est souvent mis sur le compte des PME qui sont des fournisseurs que les grandes entreprises peuvent changer facilement.

Q13 Même localité que les fournisseurs	Réponses	%
Oui	8	73%
Non	3	27%
Q14 Facilité de changer de fournisseurs	Réponses	%
Oui	6	55%
Non	5	45%
Q16 Evolution technologique	Réponses	%
Très lent	5	45%
Moins rapide	6	55%
Rapide	0	0%
Très rapide	0	0%
Q17 Facilité d'accès à la technologie	Réponses	%
Oui	7	64%
Non	4	36%
Q18 Principales difficultés	Réponses	%
Coût	5	45%
Indisponibilité sur le marché	7	64%
Coût à l'importation	7	64%
Délais de paiement import	0	0%
Information sur l'import	7	64%
Méconnaissance des technologies	2	18%
Q19 Etat des machines au démarrage	Réponses	%
Neuf	9	82%
Agées moins d'1 an	0	0%
Entre 1-5 ans	2	18%
Entre 5-10 ans	0	0%
Entre 10-20 ans	0	0%
Plus de 20 ans	0	0%

d) La technologie

Le secteur du bois est sans doute moins soumis à la pression de l'évolution technologique, puisque 55% des entreprises de l'échantillon la trouvent moins rapide et 45% la trouvent lente. Mais cette considération de l'évolution de la technologie peut aussi être relative au milieu dans lequel les entreprises évoluent quotidiennement (le Gabon). Ceci d'autant plus que la plupart d'entre elles (64%) éprouvent des difficultés à accéder aux nouvelles technologies. Ces difficultés sont principalement liées aux coûts du matériel (45%), à sa disponibilité sur le marché, aux coûts liés à l'importation et à l'accès à l'information qui s'y rattache (64%).

Toutefois, la majorité des entreprises (82%) ont acquis leurs machines à l'état neuf, certaines les ayant acquises immédiatement lors de leur implantation, donc avec le soutien de leur maison-mère ; d'autres les ayant acquises grâce à leur surface financière.

5.1.1.7. Les politiques du gouvernement et des organismes internationaux

Q1 Connaissance des politiques gouvernementales	Réponses	%
Oui	3	27%
Non	8	73%
Q2 Demande des politiques gouvernementales	Réponses	%
Oui	1	9%
Non	10	91%
Q3 Connaissance de l'existence des subventions	Réponses	%
Oui	0	0%
Non	11	100%
Q4 Connaissance des aides gouvernementaux	Réponses	%
Oui	0	0%
Non	11	100%

Hormis les politiques d'octroi de permis d'exploitation, d'implantation et toutes celles relatives à l'investissement dans le secteur du bois, près de 73% des entreprises n'ont pas connaissance des politiques de financement ou de soutien émanant de l'Etat ou des organismes internationaux. De plus, près de 91% d'entre elles affirment n'avoir jamais chercher à les connaître.

5.1.1.8. L'accès aux infrastructures et mise en marché

Q1 Transport des produits	Réponses	%
Très difficile	2	18%
Facile	6	55%
Très facile	3	27%
Q2 Moyen de transport privilégié	Réponses	%
Train	8	73%
Camion-grumier	11	100%
Bateau	4	36%
Q3 Raisons du choix	Réponses	%
Coût	11	100%
Capacité de transport	11	100%
Etat de l'infrastructure	0	0%
Q1 Problèmes particuliers à la mise en marché	Réponses	%
Oui	0	0%
Non	11	100%

Qu'elles soient exploitantes, transformatrices ou les deux à la fois, les grandes entreprises n'ont pas véritablement de problèmes de transport en ce qui concerne le déplacement de leurs produits. En effet, 55% des entreprises trouvent que le transport est facile. Le moyen le plus utilisé est de loin les camions-grumiers, sollicités par l'ensemble des intervenants. Cependant, le plus gros trafic s'effectuant de l'intérieur du pays vers Libreville, 78% des entreprises utilisent le train

la plupart de ces entreprises qui détiennent les parts dans ladite compagnie ferroviaire sont généralement privilégiées par rapport à d'autres. En outre, hormis le train comme moyen de transport local, les camions-grumiers sont aussi très sollicités(100%),

soit entre les zones de récoltes et les usines locales, soit entre ces zones et les parcs de stockage ou entre les parcs de stockage et les ports d'expédition, ou encore entre les parcs de stockage et les usines installées à Libreville.

En ce qui concerne la mise en marché, la demande sans cesse croissante et l'organisation du réseau de distribution favorisent une mise en marché sans embûches, comme l'affirment l'ensemble des entreprises (100%).

5.1.1.9. Existence des barrières à l'entrée

Q1 Entrée de nouvelles entreprise	Réponses	%
Très difficile	3	27%
Facile	6	55%
Très facile	2	18%
Q2 Existence de barrières particulières	Réponses	%
Oui	4	36%
Non	7	64%
Q3 Types de barrières	Réponses	%
Coût matériel	1	9%
Restrictions gouvernementales	6	55%
Accès mat premières	4	36%

Le secteur du bois n'est pas un secteur fermé en ce qui concerne l'arrivée de nouvelles entreprises, notamment les grandes entreprises. Pour plus de 60% des entreprises, l'entrée de nouvelles firmes est facile, mais à condition de pouvoir contourner certaines barrières particulières. Ces barrières dont l'existence formelle est surtout reconnue par 36% des entreprises,

sont principalement liées aux restrictions gouvernementales se rapportant aux normes écologiques et d'exploitation des forêts (type d'essence, diamètre, etc.), au volume et au respect de l'exclusivité de commercialisation de l'Okoumé et de l'Ozigo (principales essences exportées) par la SNBG (société à caractère étatique, mais dont la gestion est privatisée).

5.1.1.10. Perception

a) Les conditions de réussite

Quoi le secteur du bois soit facile d'accès pour les grandes entreprises, la réussite en son sein est soumise à la satisfaction de certaines conditions, notamment l'amour du métier (73%), le dynamisme (64%), l'élaboration du plan d'affaires (91%) et la disposition de fonds suffisants (82%). Certaines de ces conditions, à l'instar du plan d'affaires, sont exigées aussi bien par les partenaires internes de l'entreprise

(actionnaires) que par ses partenaires externes (exemple les banques). Par ailleurs, la formation en gestion et la formation dans le domaine (36%) sont aussi indispensables à la réussite dans le secteur de la transformation du bois.

Q1 Condition de réussite		
	Réponses	%
Aimer le métier		
Pas du tout d'accord	0	0%
D'accord	3	27%
Tout à fait d'accord	8	73%
Etre dynamique		
Pas du tout d'accord	0	0%
D'accord	4	36%
Tout à fait d'accord	7	64%
Elaborer un plan d'affaires		
Pas du tout d'accord	0	0%
D'accord	1	9%
Tout à fait d'accord	10	91%
Disposé de fonds suffisants		
Pas du tout d'accord	0	0%
D'accord	2	18%
Tout à fait d'accord	9	82%
Avoir une formation en gestion		
Pas du tout d'accord	5	45%
D'accord	2	18%
Tout à fait d'accord	4	36%
Avoir une formation dans le domaine		
Pas du tout d'accord	2	18%
D'accord	4	36%
Tout à fait d'accord	5	45%
Q2 Caractéristiques du succès d'une entreprise		
Diversification des produits	Réponses	%
Pas du tout d'accord	11	100%
D'accord	0	0%
Tout à fait d'accord	0	0%
Dégager un Cash flow		
Pas du tout d'accord	0	0%
D'accord	0	0%
Tout à fait d'accord	11	100%
Facilité à surmonter les obstacles		
Pas du tout d'accord	0	0%
D'accord	3	27%
Tout à fait d'accord	8	73%
Augmentation du personnel		
Pas du tout d'accord	10	91%

b) Caractéristiques du succès

Plusieurs entreprises de grande taille se créent dans le secteur du bois, qui paraît toujours prêt à accueillir de nouvelles. Cependant, un certain nombre d'entre elles, malgré le fort potentiel du secteur, se retrouvent parfois dans des situations déficitaires susceptibles de conduire à leur faillite ou à leur cession. Selon nos interlocuteurs, les principales caractéristiques du succès d'une entreprise sont le cash flow (100%), la facilité à surmonter les obstacles (73%) et l'atteinte des objectifs (64%).

Par ailleurs, il apparaît que la diversification des produits et l'augmentation du personnel ne sont nullement des éléments pertinents pour juger du succès de l'entreprise. Ceci viendrait confirmer l'idée selon laquelle la diversification des produits n'est pas un impératif dans le secteur de la transformation du bois. De même, malgré le besoin de volume, l'augmentation n'est pas non plus un indicateur pertinent du succès d'une entreprise.

D'accord	1	9%
Tout à fait d'accord	0	0%

Atteinte des objectifs		
Pas du tout d'accord	0	0%
D'accord	4	36%
Tout à fait d'accord	7	64%

5.1.1.11. Les facteurs de succès

Facteurs économiques		
Clients	Réponses	%
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement important	0	0%
Important	0	0%
Très important	11	100%
Concurrents		
Pas important	1	9%
Peu important	2	18%
Moyennement important	4	36%
Important	2	18%
Très important	2	18%
Fournisseurs		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement important	0	0%
Important	2	18%
Très important	9	82%
Financement		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement important	0	0%
Important	3	27%
Très important	8	73%

a) Les facteurs économiques

Le succès de la création d'une entreprise ou de sa croissance est influencé par un certain nombre de facteurs économiques. Parmi ces facteurs on retiendra principalement les clients (100%), les fournisseurs (82%) et le financement (73%). Par contre la présence de la concurrence est assez mitigée : certains la trouvent importante ou très importante (18%) et d'autres la trouvent peu importante (18%). Mais la majorité (36%) la trouvent moyennement importante. Le fait est qu'en général la concurrence est l'un des stimulés à la productivité et à la quête de la compétitivité qui tournent autour de la qualité, de la quantité, du prix et de la distribution des produits. Or dans le secteur du bois au Gabon, non seulement les produits sont plus ou moins homogènes d'une entreprise à une autre, mais en plus, par rapport au marché local et international, les entreprises n'éprouvent pas le besoin de devoir grignoter les parts de marché de la concurrence pour survivre.

Facteurs technologiques		
Type de technologies	Réponses	%
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement import	2	18%
Important	4	36%
Très important	5	45%
Coût de la technologie		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement import	0	0%
Important	5	45%
Très important	6	55%
Accès à la technologie		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement import	0	0%
Important	4	36%
Très important	7	64%

b) Les facteurs technologiques

Quoique l'évolution technologique soit lente ou très lente dans le secteur de la transformation du bois, il s'avère que pour son succès, l'entreprise se doit d'identifier le type de technologies appropriées à son activité et à ses objectifs. D'où l'importance particulière accordée par plus de 45% des entreprises. Mais cette technologie a un coût et ce coût est d'une importance capitale selon plus de 50% des entreprises de l'échantillon, puisqu'il conditionne son acquisition. De même, l'accès à la technologie via l'information est un autre facteur aussi important (64%).

Facteurs politiques		
Lois et normes	Réponses	%
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement import	0	0%
Important	0	0%
Très important	11	100%
Facilités accordées par l'Etat		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement import	1	9%
Important	4	36%
Très important	6	55%
Aides des organismes internat		
Pas important	6	55%
Peu important	3	27%
Moyennement import	1	9%
Important	0	0%
Très important	0	0%

c) Les facteurs politiques

Dans ce volet, ce qui importe le plus aux entreprises ce sont les lois et normes qui régissent leur activité (100%). Le secteur du bois est un secteur qui subit les pressions de toutes parts : économiques, écologiques, sociales et politiques. A cet effet, la moindre mesure dans n'importe quel sens peut avoir une influence négative ou positive.

Par ailleurs, les facilités accordées par l'Etat ne sont pas en reste non plus (55% très important), dans la mesure où, par exemple, les grands travaux qu'il peut

engendrer peuvent doper l'activité des entreprises, notamment en leur permettant

d'augmenter leur production par le biais des marchés qu'il pourra leur accorder. A l'opposé, les aides des organismes internationaux ne sont pas réellement considérées par 55% des grandes entreprises de l'échantillon. Pour la raison qu'étant suffisamment outillées techniquement, les grandes entreprises n'ont que très peu besoin de ces organismes dont la véritable action se situe au niveau de l'assistance technique.

L'entrepreneur		
Caractéristiques personnelles	Réponses	%
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement import	2	18%
Important	6	55%
Très important	3	27%
Education et formation		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement import	0	0%
Important	3	27%
Très important	8	73%
Expérience professionnelle		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement import	2	18%
Important	3	27%
Très important	6	55%
Motivations		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement import	0	0%
Important	5	45%
Très important	6	55%
Perception du succès		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement import	0	0%
Important	5	45%
Très important	6	55%
Vision à long terme		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement import	0	0%

d) L'entrepreneur.

Créer une entreprise n'est certes pas une sinécure, quelle que soit sa taille ou le secteur dans lequel on investit. La complexité du secteur et les embûches auxquels l'entreprise doit faire face exigent de l'entrepreneur beaucoup plus que des moyens financiers. A cet effet, ses caractéristiques personnelles n'apparaissent importantes que pour 55% des intervenants, mais par dessus tout, l'éducation et la formation, selon 73% des promoteurs. Ces deux facteurs sont la courroie de transmission entre l'activité de l'entreprise et l'entrepreneur lui-même. Ils le prédisposent à une meilleure adaptation et à une meilleure gestion de son affaire, même si l'exercice d'un métier dans la transformation de bois n'exige pas systématiquement une formation supérieure.

Parallèlement à la formation et à l'éducation, pour une meilleure maîtrise des rouages du secteur du bois, l'expérience professionnelle peut s'avérer indispensable,

Important	4	36%
Très important	7	64%

d'où l'importance que lui accordent près de 55% des intervenants.

En outre, pour 55% des chefs d'entreprises, la motivation et la perception du succès doivent accompagner l'entrepreneur qui devra voir en son affaire une source de satisfaction suffisante.

D'autre part, compte tenu du fait que la rentabilité à court terme dans le secteur du bois au niveau de la première transformation est très lente, l'entrepreneur doit être capable d'avoir une vision à long terme, comme l'estiment 64% des intervenants. Cette vision à long terme est aussi rendue nécessaire à cause des exigences de recherche de marchés internationaux, aux perspectives qui peuvent s'ouvrir dans le secteur et aux opportunités d'affaires supplémentaires.

e) Les produits

Comme pour toutes entreprises, les produits représentent la raison de vivre des entreprises de transformation de bois. En dehors du fait que, par rapport au marché local et à la concurrence, la qualité des produits n'est pas le premier souci des entreprises, cette qualité devient une donnée importante dès que l'entreprise opte pour l'exportation. C'est pourquoi 55% des entreprises de notre échantillon accordent une place de choix à la qualité et à la quantité, vu qu'elles exportent environ 80% de leur production.

De même, la concurrence sur les marchés internationaux est si exigeante que les entreprises estiment à 100% que les prix pratiqués sont très importants et souvent décisifs. Un privilège dont les consommateurs

Les produits		
Qualité	Réponses	%
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement import	1	9%
Important	4	36%
Très important	6	55%
Quantité		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement import	1	9%
Important	4	36%
Très important	6	55%
Prix		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement import	0	0%
Important	0	0%
Très important	11	100%
Distribution		

Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement import	0	0%
Important	4	36%
Très important	7	64%
Activité de l'entreprise		
Secteur	Réponses	%
Pas important	1	9%
Peu important	3	27%
Moyennement import	4	36%
Important	1	9%
Très important	2	18%
Rentabilité		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement import	0	0%
Important	4	36%
Très important	7	64%
Investissements requis		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement import	1	9%
Important	4	36%
Très important	6	55%

En fin, selon 64% des entreprises, la fluidité de la distribution est un élément aussi important sur lequel les entreprises doivent se pencher pour mieux atteindre leurs clients.

f) *Activité de l'entreprise*

Pour 64% des entreprises de l'échantillon le développement de l'activité de l'entreprise est en partie tributaire de la rentabilité qu'elle peut présager et des investissements requis (55%). Par contre, la nature du secteur n'est pas en soi un facteur de référence absolue, même si pour l'entreprise elle est l'un des premiers qui exercent un attrait sur l'entrepreneur. Elle n'est donc pas un facteur décisif, puisque seules 18% des entreprises la trouvent très importante.

Ressources Humaines		
Recrutement	Réponses	%
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement important	0	0%
Important	5	45%
Très important	6	55%
Motivation		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement important	0	0%
Important	4	36%
Très important	7	64%
Rémunération		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%

g) *Les ressources humaines*

Dans le secteur du bois au Gabon, et particulièrement au niveau de la première transformation, les entreprises sont régulièrement confrontées au problème de recrutement du personnel pour des raisons diverses dont certaines apparaissent dans les rubriques précédentes. Qu'à cela ne tienne, pour 55% de nos entreprises, le recrutement est une étape très importante qu'il convient de mener avec beaucoup d'abnégation et d'objectivité, puisqu'il conditionne l'équilibre, la productivité et la

Moyennement important	0	0%
Important	7	64%
Très important	4	36%

performance de l'entreprise.

Toutefois, compte tenu de la complexité du travail et de la rareté de la main d'œuvre qualifiée, l'entreprise doit nécessairement envisager ou préconiser une bonne politique de motivation(64% très important) et de rémunération(64% important) pour attirer et maintenir son personnel qualifié

Tableau 5 : *Synthèse des opportunités et barrières selon les grandes entreprises*

Rubriques	Opportunités de création des PME	Barrières à la création
<i>Renseignements sur les propriétaires</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Travailler dans le secteur * Appartenance à une famille d'entrepreneurs dans le secteur 	
<i>Renseignements sur la firme</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Développement de nouveaux produits * Augmentation de la production 	
<i>Performance organisationnelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Evolution du chiffre d'affaires * Croissance des ventes * Rentabilité à long terme * Prestige auprès du public 	
<i>Financement</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Accessibilité aux banques 	<ul style="list-style-type: none"> * Taux de remboursement * Apport personnel
<i>Environnement</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Facilité de prédiction de la demande * Facilité de prédiction de la concurrence * Existence de la clientèle * Lente évolution de la technologie * Facilité d'acquisition de la technologie 	<ul style="list-style-type: none"> * Indisponibilité de la technologie sur le marché local * Coût de la technologie à l'importation * Etroitesse du marché local pour une grande production
<i>Infrastructure</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Facilité de transport * Facilité de mise en marché 	<ul style="list-style-type: none"> * Privilège accordé à certaines sociétés * Restrictions gouvernementales

<i>Entrepreneur</i>		*Caractéristiques personnelles * Niveau de scolarisation * Propension à la prise de risque
<i>Ressources humaines</i>	* Rémunération	* Recrutement * Qualification

Dans ce tableau, nous résumons les principales opportunités et barrières stratégiques à la création des PME, selon la vision de ceux qui œuvrent dans les grandes entreprises. Car ceux-ci, à défaut d'exercer dans les PME, peuvent avoir une idée sur la capacité des PME à intégrer ou non le secteur de la première transformation du bois, compte tenu des exigences du secteur et de leur connaissance de celui-ci.

Il ressort donc de cette analyse de l'avis des grandes entreprises, que les principales barrières au développement des PME dans le secteur du bois au niveau de la première transformation relèveraient principalement de la limite de la surface financière des PME, de certains éléments environnementaux tels que l'étroitesse du marché et l'accès à la technologie, de l'accès aux infrastructures comme les moyens de transport (exemple le train), des éléments se rapportant à l'entrepreneur lui-même et aux ressources humaines. Quant aux opportunités, sans être exhaustives, elles se rattachent principalement aux éléments portés dans le tableau ci-dessus au niveau de la rubrique ``*Opportunités de création des PME*``.

5.1.2. Dépouillement et analyse des résultats des PME

Dans cette partie, nous analyserons les résultats de notre enquête auprès des PME. Ceci nous permettra de ressortir la vision de ces organisations sur les opportunités et les barrières stratégiques inhérentes à leur introduction dans le secteur du bois au niveau de la première transformation

5.1.2.1. Renseignements généraux sur les répondants

Q1 Spécialisation	Réponses	%
Administration Générale	8	100%
Compta	5	63%
Production	6	75%
Marketing	6	75%
Q2 Âge	Réponses	%
20-29	1	13%
30-39	3	38%
40-49	3	38%
50-59	1	13%
Plus de 60	0	0%
Q3 Sexe	Réponses	%
M	6	75%
F	2	25%
Q4 Dernier diplôme obtenu	Réponses	%
Primaire	0	0%
secondaire	4	50%
Collégial	0	0%
Universitaire	2	25%
Autodidacte	2	25%

Ici, nous avons bien voulu tirer le maximum de renseignements possibles sur nos interlocuteurs qui étaient soit des propriétaires ou des cadres habilités à nous répondre.

Ainsi, nous nous apercevons que dans les 8 PME de notre échantillon, 100% de nos interlocuteurs assuraient l'administration générale, 75% assuraient en même temps le marketing et 5% cumulaient aussi la fonction de comptabilité. Il apparaît donc une certaine polyvalence qui s'érige en règle d'or dans ces PME. Mais malgré cette polyvalence, le faible pourcentage au niveau de l'assurance de la fonction marketing attire notre attention sur le fait que cette fonction ne semble pas être "le fort" des gestionnaires des PME qui se

voient contraints de la déléguer. Cette observation peut aussi être valable, à un degré moindre pour la fonction de comptabilité.

Par ailleurs, l'âge moyen de nos interlocuteurs se situe entre 30 et 49 ans. En outre, dans ces entreprises, non seulement la majorité de nos répondants étaient des hommes (75%), mais en plus le diplôme obtenu par plus de 50% est un diplôme du secondaire (le Brevet d'Etudes du premier Cycle secondaire ou le Baccalauréat du second degré). Ce qui pourrait traduire le fait que le niveau d'études secondaires soit le minimum requis pour pouvoir s'immiscer dans le secteur de la transformation du bois.

5.1.2.2. Renseignements sur les propriétaires

Q1 Âge	Réponses	%
20-29	1	13%
30-39	2	25%
40-49	2	25%
50-59	3	38%
Plus de 60	0	0%
Q2 Age au moment de la création	Réponses	%
20-29	3	38%
30-39	2	25%
40-49	3	38%
50-59	0	0%
Plus de 60	0	0%
Q3 Sexe	Réponses	%
M	8	100%
F	0	0%
Q4 Appartenance à une famille d'entrepreneurs	Réponses	%
Oui	3	38%
Non	5	63%
Q5 Parent entrepreneur	Réponses	%
Père	3	38%
Mère	0	0%
Autres	0	0%
Q6 État civil	Réponses	%
Marié	4	50%
Divorcé	1	13%
Union libre	2	25%
Célibataire	1	13%
Q7 Nombre de personnes à charge	Réponses	%
Entre 01-05	6	75%
Entre 6-10	2	25%
Plus de 10	0	0%
Q8 Niveau de scolarisation	Réponses	%
Primaire	0	0%
Secondaire	4	50%
Universitaire 1er cycle	1	13%
Universitaire 2d cycle	1	13%
Universitaire 3è cycle	0	0%
Autodidacte	2	25%
Q9 Formation suivie	Réponses	%
Technique(liée à l'entreprise.)	5	63%
Gestion	2	25%
Etrangère à l'activité de l'E/se		13%

a) Situation familiale

Au cours de nos investigations dans les PME, nos interlocuteurs étaient tous propriétaires de leur entreprise et leur âge moyen est situé entre 30 et 49 ans. Au moment de la création, 38% de ces propriétaires étaient âgés entre 20 et 29 ans et autant étaient en moyenne âgés entre 40 et 49 ans. En ce sens, l'on pourrait dans un premier temps affirmer que l'âge n'est pas en soi un critère distinctif dans la création d'entreprises au niveau de la transformation du bois. Par ailleurs, le pourcentage de 100% des propriétaires de sexe masculin indiquerait bien la domination des hommes dans ce secteur du bois. Certains parmi ces derniers ont au moins un parent entrepreneur (38%), en général le père. L'exemple d'un modèle peut aussi être considéré comme un incitatif ou une motivation à l'entrepreneuriat dans le secteur de la transformation du bois.

D'autre part, en moyenne 50% des propriétaires sont mariés, 25% sont en union libre et 75% ont entre une et cinq personnes à charge. Ceci nous amène à supposer que plus on est stable au niveau familial, plus on est plus apte à se lancer en affaires. De plus, le nombre réduit des personnes à charge apparaît comme un facteur important susceptible de favoriser la prédisposition d'un individu à se lancer en affaires. Ceci d'autant

plus que l'Africain en général et le Gabonais en particulier, est fortement socialisé et sa référence à la famille, au clan ou à l'ethnie est permanente. Cet état de fait qui conduit l'entrepreneur à faire de l'entreprise un système d'allocation de ressources, avant sa logique de productivité, réduit souvent sa durée de survie. Et le secteur du bois (exploitation ou transformation) n'échappe pas à cette réalité.

Q10 Situation avant d'aller en affaires	Réponses	%
<i>b) Le niveau de scolarisation</i>		
Employé hors du secteur	1	13%
Employé dans une GE publique qui concerne le niveau de scolarisation, il apparaît que la plupart des	0	0%
Employé dans une GE pub du sec	2	25%
Employé dans une GE priv du sec	3	38%
Employé dans une PME/MS (50%) ont un niveau	0	0%
Employé dans une PME du sect	0	0%
Aux études secondaire, tandis que 13% seulement ont	3	25%
Q11 Type d'emploi occupé avant		
un niveau supérieur. A cet effet, on pourrait		
Technique	5	63%
Administratif	3	38%
Autres	0	0%
Q12 Raison de la création		
propriétaires a été amené à se lancer en		
Autonomie financière	8	100%
Accomplissement de soi	2	25%
Perte d'emploi	0	0%
Reconnaissance sociale	2	25%
Exemple d'un modèle	3	38%
Avantages fiscaux	0	0%
Autres	0	0%
Q13 Catalyseur		
est très fortement lié au niveau de scolarité.		
Présence d'une clientèle	8	100%
Facilité d'approvisionnement	2	25%
Contrat avec le gouvernement	0	0%
Relation avec une grande entreprise	0	0%
Information privilégiée	5	63%
Connaissance du domaine	5	63%
Offre d'un tiers	0	0%
Autres	0	0%

aléas de la conjoncture économique. Cependant, dans l'ensemble, le marché de l'emploi étant devenu de plus en plus étroit, ceux qui ont un niveau de scolarité inférieur ou égal au niveau secondaire en pâtissent le plus. Par conséquent, créer son entreprise, particulièrement dans un secteur lucratif et où la connaissance du métier n'exige pas

systématiquement des grandes études, comme celui du bois, devient alors un recours salvateur.

D'ailleurs nous nous apercevons que 63% des propriétaires ont suivi une formation technique, notamment dans les centres de formation ou lors des formations organisées par les entreprises pour leurs propres besoins. 25% seulement des propriétaires ont suivi une formation en gestion. Ce qui impliquerait que malgré un niveau d'études secondaires, une formation technique en rapport avec l'activité de l'entreprise peut contribuer à une prédisposition à la création d'entreprises dans le secteur.

c) Situation antérieure et motivations à la création

Appartenir à un milieu est sans doute l'un des meilleurs moyens de mieux le connaître et d'en tirer profit. Dans notre cas, la majorité des propriétaires, soit 38%, étaient employés dans une grande entreprise privée du secteur et 25% étaient dans une grande entreprise publique. Autrement dit, en moyenne 60% des propriétaires ont longtemps œuvrer dans le secteur en tant qu'employé avant de se lancer en affaires. En conséquence, plusieurs raisons se rattachant à cet aspect et qui seront abordées plus loin, apparaissent comme un avantage pour la création d'entreprise dans le secteur du bois, notamment au niveau de la première transformation. Par ailleurs, la proximité avec l'activité de l'entreprise est illustrée par le type d'emploi que les propriétaires occupaient avant de se lancer en affaires, en l'occurrence l'emploi de type technique occupé avant par 63% des actuels propriétaires.

Toutefois, les raisons fondamentales qui ont amené ces entrepreneurs à se lancer en affaires sont respectivement l'autonomie financière (100%), la perte de l'emploi (75%) et l'exemple d'un modèle. On se permettra alors d'avancer que la conjoncture économique actuelle, illustrée par la montée du chômage et le sureffectif de la fonction publique, est un élément ``push`` qui prédomine actuellement dans l'orientation vers la création d'entreprises dans le secteur du bois.

Mais ces seuls éléments n'auraient pas suffi à inciter à la création d'entreprises sans de réels catalyseurs. En effet pour 100% des propriétaires, la présence d'une clientèle a été l'élément déterminant dans la création de leur entreprise, tandis que pour 63% d'entre eux, l'information privilégiée et la connaissance du domaine ont été des catalyseurs décisifs.

5.1.2.3. Renseignements généraux sur la firme

Q3 Type de propriété	Réponses	%
Filiale	0	0%
Entreprise publique	0	0%
Entreprise privée	5	63%
Entreprise familiale	3	38%
Q4 Branche d'activité	Réponses	%
Exploitation forestière	0	0%
Sciage	3	38%
Ebénisterie	2	25%
Menuiserie	3	38%
Négoce	0	0%
Déroulage	0	0%
Placage	0	0%
Q5 Mode d'accession	Réponses	%
Succession	3	38%
Achat	0	0%
Création	5	63%
Legs	0	0%
Autres	0	0%

a) Le type de propriété et le mode d'accession

En général, 63% des firmes que nous avons visitées étaient des PME privées, par opposition aux entreprises familiale qui ne représentaient que 38%. Au-delà du fait que les PME brillent par leur absence dans le secteur du bois, les PME familiales formelles sont encore plus rares. Ceci pourrait en partie s'expliquer par le manque de culture entrepreneuriale qui a souvent caractérisé les Gabonais. En d'autres termes, malgré ce manque de culture entrepreneuriale, 63% des propriétaires ont créé eux-mêmes leur entreprise, tandis que 38% l'ont acquise par succession

b) Branche d'activité

Indépendamment du choix de notre échantillon, où les PME au niveau de la première transformation du bois sont en nombre très réduit, il apparaît qu'au niveau du sciage elles ne représentent que 38% et ce sont celles acquises par succession. Autrement dit, on note plus de PME dans la 2^{ème} et 3^{ème} transformation du bois. En effet la menuiserie et l'ébénisterie qui appartiennent à la 2^{ème} transformation représentent plus de 50%. D'ailleurs ceci ne serait que la confirmation des données du FAGA(Fonds d'Aide et de Garantie), qui font ressortir que sur 9 PME recensées dans la filière bois, il n'y a que 2 scieries. Par conséquent, on pourrait en déduire que la réalisation des menuiseries

et des ébénisteries comme unités de transformation du bois, semble plus facile pour les entrepreneurs en PME que la création d'une scierie. L'approvisionnement et le coût du matériel sur les quels nous reviendrons plus loin dans l'analyse seraient deux des principaux facteurs explicatifs.

c) Structure de la firme

La majorité des PME que nous avons pu atteindre ont un effectif qui varie entre 1 et 25 employés (75%), ce qui vraisemblablement correspondrait à l'activité de ces entreprises qui ne desservent essentiellement que dans leur environnement immédiat. En outre, si le critère du nombre d'employés est plus ou moins satisfait, il nous aurait été utilement complémentaire d'y associer le chiffre d'affaires annuel ; cela nous aurait permis de nous faire une idée sur la capacité financière des PME du secteur. Or sur ce point, seules 2 entreprises ont bien voulu nous communiquer leur chiffre d'affaires annuel qui varient entre 60 et 100 millions de francs CFA (environ entre 120 et 200 000\$ CAN).

Q1 Nombre d'employés	Réponses	%
Entre 1 et 25	6	75%
Entre 26 et 50	2	25%
Plus de 100	0	0%
Q2 Problèmes recrutement	Réponses	%
Oui	6	75%
Non	2	25%
Q3 Nature des Problèmes	Réponses	%
Qualification	8	100%
Complexité du secteur	6	75%
Rémunération	4	50%
Autres	0	0%
Q4 Aide au recrutement	Réponses	%
Oui	2	25%
Non	6	75%
Q5 Procédure de recrutement	Réponses	%
Entretien	8	100%
Mise à l'épreuve	8	100%
Analyse dossier	8	100%
Test sélection	0	0%
Annonces journaux	0	0%
Autre	0	0%
Q6 Nécessité d'une formation précise	Réponses	%
Oui	5	63%
Non	3	38%

d) Recrutement de la main d'œuvre

En règle générale, les PME du secteur du bois éprouvent pour la plupart des problèmes de recrutement du personnel, comme ces 75% de l'échantillon. Ces problèmes relèvent dans la majorité des cas du manque de qualification (100%), mais aussi de la complexité du secteur (75%) et de la faible rémunération que ces PME offrent. La qualification justifierait sans doute en partie le fait que l'on retrouve autant de chefs d'entreprises ayant un niveau d'étude secondaire (50%). Autrement dit, la main d'œuvre disponible ne fait pas défaut, lorsqu'on considère l'ampleur du chômage. En réalité, c'est le personnel qualifié qui fait souvent défaut, tout comme l'adaptation du personnel à une productivité industrielle demeure problématique.

Le problème pourrait partiellement se résoudre si les PME sollicitaient le concours des agences de recrutement, en l'occurrence l'ONE (l'office National de l'Emploi), la seule agence qui existe d'ailleurs. Or, à peine 25% des PME visitées ont eu recours à l'aide au recrutement ; la procédure habituellement utilisée étant les entretiens (100%), l'analyse du dossier et la mise à l'épreuve. Mais dans la plupart des cas (75%), l'option idéologique aidant (le privilège accordé à la famille), les principaux membres dirigeants de l'entreprise, ainsi qu'une partie du personnel sont embauchés sur une base ethnique ou parentale. Ce qui n'est pas forcément une garantie de productivité. Très souvent, les procédures classiques formelles de recrutement susmentionnées ne sont pas nécessairement suivies. En outre, pour 63% des propriétaires, quoiqu'ils estiment qu'une formation dans le domaine est nécessaire, le métier du bois ne nécessite pas une formation

précise ou spéciale : les employés peuvent apprendre aussi efficacement sur le tas.

5.1.2.5. Performance organisationnelle

Q2 Produits différents	Réponses	%
Oui	0	0%
Non	8	100%
Q4 Type de produits	Réponses	%
Planches	3	38%
Chevrons	3	38%
Lattes	3	38%
Bastaings	0	0%
Contre-plaquéés	0	0%
Plateaux	0	0%
Madriers	1	13%
Coffrage	1	13%
Placage	0	0%
Divers	0	0%
Q5 Développement démarrage	Réponses	%
Oui	8	100%
Non	0	0%
Q7 Évolution du CA	Réponses	%
Stable	1	13%
Moins de 5%	2	25%
Entre 5 et 10%	4	50%
Entre 10 et 20%	1	13%
Plus de 20%	0	0%

a) Les produits

Dans l'ensemble, quelle que soit l'entreprise, les produits (tous développés dès le démarrage) sont plus ou moins homogènes, puisque les 100% des PME de l'échantillon affirment que leurs produits ne sont pas différents de ceux des concurrents. L'absence d'une réelle concurrence et le fait de ne pas exercer sur des marchés extérieurs (exportation) sont sans doute deux des principales causes de ce manque d'intérêt à la différenciation.

Toutefois, les principaux produits sont les planches (38%), les chevrons (38%) et les lattes (38%). Ces produits sont les plus utilisés dans la construction des maisons d'habitations

des édifices, et dans la seconde transformation pour la fabrication des mobiliers. Ce qui justifierait la croissance estimée de leur demande. Cependant, malgré la présence d'une forte demande toujours présente, l'offre laisse à désirer. En outre, d'autres produits intervenant dans d'autres constructions et qui sont aussi demandés, tels que les madriers et les coffrages, ne sont que très peu offerts, puisque leur production ne représente à peine que 13%. Parfois, pour certaines fabrications ou constructions en bois, certains entrepreneurs se tournent vers l'importation, arguant la moindre qualité et l'insuffisance des produits locaux.

b) Evolution du chiffre d'affaires

L'évolution du chiffre d'affaires peut être un indicateur (relatif) de la performance des entreprises. Celle-ci varie d'une entreprise à une autre. Cependant, pour 50% des PME, le chiffre d'affaires annuel varie entre 5 et 10%, indépendamment des aléas du marché, comme la crise asiatique de 1998, au cours de la quelle l'évolution moyenne du chiffre d'affaires était de moins de 5%. D'ailleurs suite à cette crise, certaines PME opérant dans l'exploitation se sont soit orientées dans l'informel ou ont disparu.

Q8 Rendement		
Niveau rentabilité	Réponses	%
Très faible	0	0%
Moins élevé	3	38%
Très élevé	5	63%
Capacité d'autofinancement	Réponses	%
Très faible	1	13%
Moins élevé	5	63%
Très élevé	2	25%
Croissance des ventes	Réponses	%
Très faible	0	0%
Moins élevé	5	63%
Très élevé	3	38%
Prestige auprès du public	Réponses	%
Très faible	0	0%
Moins élevé	4	50%
Très élevé	4	50%

c) Le rendement

Le rendement est l'un des indicateurs qui illustre de l'opportunité d'investir dans un secteur ou de s'y maintenir. Il indique aussi la bonne santé de l'entreprise. Dans notre cas, le niveau de rentabilité des PME de l'échantillon est suffisamment très élevé (63%). Ce qui devrait être un incitatif à l'investissement dans le secteur de la première transformation du bois, même si pour le 63% des employés, la capacité d'autofinancement à court terme est moins élevée. Ce qui supposerait

qu'au stade de démarrage, les PME devraient avoir un fonds de roulement suffisant. Ceci d'autant plus que, dépendamment de la conjoncture, la croissance des ventes ne paraît très élevée que dans 38% des cas. Mais cette dernière, moins élevée dans 63% des cas, pourrait être relevée si les entreprises se préoccupaient, entre autres, de la qualité et de la quantité des produits offerts

5.1.2.6. Financement

Q1 Source de financement	Réponses	%
Privées internes(ex tontines)	2	25%
Privées externes	2	25%
Publiques(org. du gouvernement)	4	50%
Organismes internationaux	0	0%
Autres	0	0%
Q2 Conditions remboursement	Réponses	%
Paiement mensuel	8	100%
Paiement annuel	0	0%
Autre	0	0%
Q3 Difficultés de financement	Réponses	%
Oui	6	75%
Non	2	25%
Q4 Nature des difficultés	Réponses	%
Réticence des banques	8	100%
Exigences politiques finance	3	38%
Taux de remboursement excessifs	2	25%
Absence d'informations	5	63%
Q5 Exigences créanciers	Réponses	%
Plan d'affaires	8	100%
Apport personnel	6	75%
Biens hypothécaires	0	0%
Autres	0	0%

Mais en dépit de la forte présence du financement publique, il s'avère que les besoins en financement sont toujours largement au-dessus des offres. D'où la nécessité de rechercher activement le concours des financements privés externe (banques) et d'aider à l'organisation des groupements des tontines.

b) Les conditions de remboursement

Les conditions de remboursement retenues ici sont le dénominateur commun de tous les bailleurs de fonds. Ces principales conditions de remboursement sont le paiement mensuel. Toutefois, 75% des PME de l'échantillon ont éprouvé ou éprouvent des problèmes de contraction de prêts, dont l'origine est la réticence des banques (100%) et l'absence des informations appropriées (63%). Ces derniers éléments pourraient sans

a) Les sources de financement

Il apparaît que les sources de financement sont diverses et de valeur différente. En ce qui concerne le financement des PME dans le secteur de la transformation du bois, pour 50% de nos interlocuteurs, le financement publique par l'intermédiaire des organismes accrédités, arrive en très bonne place. Cependant, malgré leur faible participation (25%), le financement privé via les banques est une source non négligeable. Tout comme le financement interne, incarné par les groupements de ``tontine`` et les prêts ou dons des proches (parents et amis).

doute expliquer en partie l'insatisfaction des besoins de financement éprouvés par les PME, que ce soit au stade de démarrage ou de croissance

c) Les exigences des créanciers

Si la réticence des banques en tant que créancières n'est plus à démontrer, leurs exigences sont principalement l'élaboration et la présentation d'un plan d'affaires (100%) et l'apport (financier) personnel (75%). L'insatisfaction de ces exigences serait-elle pour beaucoup à l'origine de la réticence des banques.

5.1.2.7. Environnement

Q1 Prédiction de la demande	Réponses	%
Très difficile	0	0%
Facile	6	75%
Très facile	2	25%
Q2 Prédiction de l'action des concurrents	Réponses	%
Très difficile	2	25%
Facile	3	38%
Très facile	3	38%
Q3 Même localisation que les clients	Réponses	%
Oui	8	100%
Non	0	0%
Q4 Problèmes distance	Réponses	%
Oui	6	75%
Non	2	25%
Q6 Type de concurrents	Réponses	%
Moins 50 employés	8	100%
Entre 50 et 100 employés	8	100%
Plus de 100 employés	8	100%
Q7 Même localisation que les concurrents	Réponses	%
Oui	8	100%
Non	0	0%
Q8 Même fournisseurs que les concurrents	Réponses	%
Oui	5	63%
Non	3	38%
Q10 Type de fournisseurs	Réponses	%

a) La demande

Les nombreux chantiers de construction et les besoins en immobilier, liés à la croissance démographique et à l'urbanisation favorisent inéluctablement l'augmentation de la demande en produit de bois. Pour ce faire, 75% des PME estiment que la prédiction de la demande est facile. D'autre part, étant donné que la majorité des PME visitées se trouvent géographiquement dans les mêmes régions que leurs clients, avec qui elles ont des contacts réguliers, la prédiction de la demande est également facilitée.

b) La concurrence

N'ayant pas beaucoup de concurrents, les PME, tout en partageant le marché avec les entreprises de toutes tailles, 38% d'entre elles pensent que la concurrence est facile ou très facile à prédire, d'autant plus que ces PME exercent dans les mêmes localités que leurs

Petites entreprises	1	13%
moyennes entreprises	2	25%
Grandes entreprises	5	63%
Q11 Problèmes avec les fournisseurs	Réponses	%
Oui	6	75%
Non	2	25%
Q12 type de problèmes	Réponses	%
Délais livraison	6	75%
Quantités indisponibles	6	75%
Priorité accordée aux GE	6	75%
Conditions paiement	0	0%
Autres	0	0%
Q13 Même localisation que les	Réponses	%
Oui	8	100%
Non	0	0%
Q14 Facilité de changer de fournisseurs	Réponses	%
Oui	4	50%
Non	4	50%
Q16 Évolution technologique	Réponses	%
Très lente	6	32%
Moins rapide	2	11%
Rapide	0	0%
Très rapide	0	0%
Q17 Facilité d'accès à la techn	Réponses	%
Oui	5	63%
Non	3	38%
Q18 Principales difficultés	Réponses	%
Coût	8	100%
Indisponibilité sur le marché	5	63%
Coût à l'importation	5	63%
Délais de paiement à l'importation	0	0%
Information sur l'importation	8	100%
Méconnaissance des technologies	7	88%
Q19 Etat des machines au démarrage	Réponses	%
Neuf	1	13%
Agées moins d'1 an	0	0%
Agées entre 1 et 5 ans	2	25%
Agées entre 5 et 10 ans	5	63%
Agées entre 10 et 20 ans	0	0%
Agées de plus de 20 ans	0	0%

concurrents. Cependant, compte tenu de la présence de petits artisans, œuvrant souvent dans l'informel, cette concurrence est parfois très difficile à prédire selon 25% des PME de l'échantillon.

c) Les fournisseurs

Dans l'ensemble, les PME que nous avons visitées sont géographiquement dans la même localisation que leurs fournisseurs. Ces derniers sont de toutes les tailles. Toutefois, 63% des PME se ravitaillent en matière première auprès de grandes entreprises et 25% auprès des PME. Cette dominance des grandes entreprises en tant que fournisseurs expose les PME à certaines difficultés susceptibles d'entraver leur activité. En effet, 75% des PME affirment être souvent confrontées à certains problèmes avec leurs fournisseurs. Ces problèmes relèvent particulièrement de la priorité accordée aux grandes entreprises exportatrices ou transformatrices, aux quantités disponibles et aux délais de livraison. Dans le fond, les deux derniers problèmes sont étroitement liés au premier (la priorité aux grandes entreprises), dans la mesure où la politique commerciale des exploitants forestiers et des négociants privilégie l'exportation, tandis que les quelques transformateurs locaux n'ont droit qu'à la catégorie de bois inconnus ou non vendables sur les marchés internationaux.

Par ailleurs, malgré les difficultés imposées par la domination des grandes entreprises, à l'exception des ébénisteries et des menuiseries, les PME dans la transformation du bois n'ont pas systématiquement la facilité de changer de fournisseurs, à l'instar de 50% d'entre elles. Si les ébénisteries et les menuiseries s'en sortent, c'est parce qu'en cas de difficultés, elles se rabattent chez les petits transformateurs artisanaux, qui utilisent généralement un matériel rudimentaire et dont la qualité des produits laisse à désirer.

d) La technologie

Une bonne technologie est sans doute gage de compétitivité, mais encore faut-il y accéder. Les PME exerçant dans la transformation de bois au Gabon n'en ont pas facilement accès. Dans l'ensemble, elles estiment que l'accès à la technologie est entravé par plusieurs facteurs dont les plus importants sont le coût (100%), la méconnaissance des technologies appropriées (88%), le manque d'informations sur les possibilités d'importation (100%), l'indisponibilité sur les marchés nationaux et les coûts liés à l'importation (63)%. Pour tenter de contourner ces difficultés, plusieurs d'entre elles ont opté pour un matériel usagé, puisque 63% ont acquis leurs machines âgées entre 5 et 10 ans. En outre, l'évolution de la technologie dans le secteur est très lente selon 75% des PME, ce qui les met à l'abri des pressions qu'une évolution rapide pourrait engendrer.

5.1.2.8. Les politiques du gouvernement et des organismes internationaux

Q1 Connaissance des politiques gouvernementales	Réponses	%
Oui	3	38%
Non	5	63%
Q2 Demande des politiques	Réponses	%
Oui	2	25%
Non	6	75%
Q3 Existence des subventions	Réponses	%
Oui	0	0%
Non	8	100%
Q4 Connaissance des aides du gou	Réponses	%
Oui	3	38%
Non	5	63%

Depuis quelques années, des efforts semblent être consentis au niveau gouvernemental pour le soutien au développement des PME. Pour 63% d'entre elles affirment ne pas avoir connaissance des politiques gouvernementales ou des aides offertes, et 75% affirment n'avoir jamais chercher à les connaître.

Par conséquent, la carence en financement pourrait aussi être tributaire de la sous information, et non seulement du fait de l'insuffisance de financement qui reste cependant réelle. D'autre part, 100% des PME pensent qu'il n'existe pas de subventions destinées aux PME.

5.1.2.9. Accès aux infrastructures et mise en marché

Q1 Transport produits	Réponses	%
Très difficile	4	50%
Facile	3	38%
Très facile	1	13%
Q2 Moyen de transport le plus privilégié	Réponses	%
Train	0	0%
Camion-grumier	8	100%
Bateau	0	0%
Q3 Raisons du choix	Réponses	%
Coût	8	100%
Capacité de transport	8	100%
Etat de l'infrastructure	0	0%
Q1 Problème particuliers dans la mise en marché	Réponses	%
Oui	0	0%
Non	8	100%

a) Les moyens de transport

Pour les PME, le transport des produits n'est toujours pas aisé. Si 35% d'entre elles le trouvent facile, 50% par contre pensent qu'il est très difficile, particulièrement pour celles qui voudraient desservir d'autres localités que celles qui les abritent. Toutefois, pour le ravitaillement en grumes de scieries, celles-ci ont recours aux camions grumiers (100%). Quant au transport de pro

produits finis, les moyens les plus utilisés sont les camionnettes dont les frais de transport sont en général à la charge du client.

b). La mise en marché

Paradoxalement, malgré les difficultés de transport les PME ne semblent pas éprouver de problèmes dans la mise en marché de leurs produits. Cette facilité est favorisée par le fait que ces PME exercent dans les mêmes localités que leurs fournisseurs et leurs clients. La conséquence immédiate de la limite de desserte est qu'à terme, elles font face à une étroitesse de marché et ne sont pas aptes à s'attaquer aux marchés hors de leurs régions, et moins encore aux marchés étrangers auxquels elles ne s'y intéressent pratiquement pas.

Q1 Entrée nouvelles entreprises		Réponses	%
Très difficile		3	38%
Facile		4	50%
Très facile		1	13%
Q2 Existence de barrières particulières		Réponses	%
Oui		8	100%
Non		0	0%
Q3 Types barrières		Réponses	%
Coût du matériel		5	63%
Restrictions gouvernementales		0	0%
Accès aux matières premières		8	100%

les raisons que nous avons identifiées précédemment, à savoir l'insuffisance de financement et l'action des grandes entreprises du secteur.

5.1.2.11. Perception

Q1 Conditions de réussite		
	Réponses	%
Aimer le métier		
Pas du tout d'accord	0	0%
D'accord	2	25%
Tout à fait d'accord	6	75%
Etre dynamique		
Pas du tout d'accord	0	0%
D'accord	1	13%
Tout à fait d'accord	7	88%
Elaborer un Plan d'affaires		
Pas du tout d'accord	2	25%
D'accord	3	38%
Tout à fait d'accord	3	38%
Disposer de fonds suffisants		
Pas du tout d'accord	0	0%
D'accord	3	38%
Tout à fait d'accord	5	63%
Avoir une formation en gestion		
Pas du tout d'accord	4	50%
D'accord	3	38%
Tout à fait d'accord	1	13%
Avoir une formation dans le domaine		
Pas du tout d'accord	2	25%
D'accord	3	38%
Tout à fait d'accord	3	38%

5.1.2.10. Les barrières à l'entrée

Pour 50% des PME de l'échantillon, malgré les difficultés auxquelles elles font face, le secteur du bois au niveau de la première transformation est facilement accessible, à condition d'y croire et de pouvoir contourner les barrières particulières y premières. L'existence de ces difficultés s'explique, entre autres, par

a). Les conditions de réussite

Tout en reconnaissant leur faible présence dans le secteur de la transformation du bois, ainsi que l'existence de barrières particulières, la plupart des PME estiment que le secteur reste ouvert aux nouvelles entreprises, mais à condition de satisfaire à certaines exigences, dont les plus importantes sont l'amour du métier (75%), le dynamisme de l'entrepreneur (88%) et la disponibilité de fonds suffisants (63%). Or, on s'aperçoit que malgré l'importance que les bailleurs de fonds lui accordent, le plan d'affaires ne semble pas rencontrer le même intérêt chez un certain nombre de PME (25%) qui ne le trouvent pas nécessairement important, tandis que 38% seulement le trouvent très important. Il en

est de même pour la formation en gestion où près de la moitié des PME n'y accordent aucune importance, arguant la possibilité de l'apprendre au fil des temps grâce aux séminaires et ateliers organisés ci et là. Par contre, plus de 60% des intervenants accordent une importance capitale à une formation dans le domaine d'activité. Car, même si l'exercice du métier de base dans la transformation du bois n'exige pas systématiquement une formation supérieure, acquérir les connaissances pratiques et élémentaires est aussi suffisant que primordial.

Q2 Caractéristiques du succès d'une entreprise		
Diversification des produits	Réponses	%
Pas du tout d'accord	8	100%
D'accord	0	0%
Tout à fait d'accord	0	0%
Dégager un Cash flow		
Pas du tout d'accord	0	0%
D'accord	0	0%
Tout à fait d'accord	8	100%
Facilité à surmonter les obstacles		
Pas du tout d'accord	0	0%
D'accord	2	25%
Tout à fait d'accord	6	75%
Augmentation du personnel		
Pas du tout d'accord	8	100%
D'accord	0	0%
Tout à fait d'accord	0	0%
Atteinte des objectifs		
Pas du tout d'accord	0	0%
D'accord	5	63%
Tout à fait d'accord	3	38%

b) Les caractéristiques du succès

La plupart des PME disparaissent au stade de démarrage ou lorsque surviennent les crises, qui ne les touchent parfois que par ricochets, malgré la rentabilité du secteur. Pour celles qui réussissent à passer le cap du démarrage, l'objectif de succès devient le leitmotiv. Pourtant cela n'empêche pas qu'elles soient considérées comme des ``activités-sauvetage`` ou des troubles faits. Pour se démarquer de cette image négative, l'ensemble des PME que nous avons pu atteindre estiment que dégager un cash

flow reviendrait à démontrer du succès de la PME ; 75% adjoignent la facilité à surmonter les obstacles et 63% incluent l'atteinte des objectifs. Or il apparaît que même si l'on retrouve ces caractéristiques chez ces PME, le secteur ne draine paradoxalement pas d'entrepreneurs.

5.1.2.13. Facteurs de succès

Dans cette partie, nous avons bien voulu cerner concrètement les facteurs dont la satisfaction ou l'insatisfaction pourrait concourir à surmonter les barrières particulières

inhérentes au secteur de la première transformation du bois.

Facteurs économiques		
Clients	Réponses	%
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement important	0	0%
Important	0	0%
Très important	8	100%
Concurrents		
Pas important	0	0%
Peu important	1	13%
Moyennement important	1	13%
Important	2	25%
Très important	4	50%
Fournisseurs		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement important	0	0%
Important	2	25%
Très important	6	75%
Financement		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement important	0	0%
Important	1	13%
Très important	7	88%
Facteurs technologiques		
Type de technologies	Réponses	%
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement important	2	25%
Important	3	38%
Très important	3	38%
Coût de la technologie		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement important	0	0%
Important	2	25%
Très important	6	75%
Accès à la technologie		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement important	0	0%
Important	1	13%
Très important	7	88%

a) Les facteurs économiques

Pour les intervenants des PME, le client est la clé de voûte dans le développement de l'activité de transformation du bois, comme dans toute activité d'ailleurs. Pour ces PME, si le plan d'affaires peut s'avérer important, le premier souci d'un entrepreneur du secteur de la transformation du bois avant, pendant et après le démarrage devra être l'assurance des clients susceptibles d'acheter ses produits.

Quant à la concurrence, elle est certes utile dans l'équilibre et l'incitation à la recherche de la compétitivité, mais son importance n'est reconnue que par 50% des PME. 13% d'entre elles estiment que lorsqu'elle est déloyale, la concurrence devient très peu intéressante.

Par ailleurs, tout comme les clients, les fournisseurs, comme en témoignent 75% des PME de l'échantillon, et le financement(88%), sont aussi indispensables à l'éclosion des PME.

b) Les facteurs technologiques

Il apparaît que la plupart des PME transformatrices de bois, utilisent encore du matériel rudimentaire et peu développé. Ce qui expliquerait en partie la mauvaise qualité des produits qui y sont issus. Plus de 60% de celles qui exercent dans le secteur accordent beaucoup d'importance au type de technologie utilisée ou à utiliser. Ces dernières affirment aussi à 75% que le coût de la technologie est aussi important du point de vue de son accès : 88% des PME estiment que ne pas accéder à la technologie appropriée est souvent synonyme de régression.

Facteurs politiques		
Lois et normes	Réponses	%
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement important	0	0%
Important	0	0%
Très important	8	100%
Facilités accordées par l'Etat		
Pas important	0	0%
Peu important	1	13%
Moyennement important	1	13%
Important	3	38%
Très important	3	38%
Aides organismes internationaux		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement important	2	25%
Important	3	38%
Très important	3	38%

c) Les facteurs politiques

Si l'Etat est le premier employeur, il devrait aussi être le premier à faciliter ou à favoriser le développement d'activités à même de concourir au désengorgement de ses effectifs. Or son intervention en faveur des PME dans le secteur du bois au niveau de la première transformation reste mitigée. D'où l'importance que leur totalité(100%) accorde aux lois et normes et aux facilités qu'il ne peut accorder (75%).

Par ailleurs, quoique la présence des organismes internationaux se limite encore à l'aide technique, environ 60% des PME estiment que ces partenaires sont très importants dans leur développement et leur croissance.

4 L'entrepreneur

Caractéristiques pers	Réponses	%
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement important	0	0%
Important	6	75%
Très important	2	25%
Education et formation		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement important	0	0%
Important	5	63%
Très important	3	38%
Expérience professionnelle		
Pas important	1	13%
Peu important	2	25%
Moyennement important	1	13%
Important	3	38%
Très important	1	13%
Motivations		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement important	0	0%
Important	0	0%
Très important	8	100%
Perception du succès		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement important	0	0%
Important	3	38%
Très important	5	63%
Vision à long terme		
Pas important	0	0%
Peu important	1	13%
Moyennement important	2	25%
Important	3	38%
Très important	2	25%

d) L'entrepreneur

Dans le secteur du bois, compte tenu des exigences du métier d'entrepreneur en tant que tel, et de la complexité liée au secteur, 75% des PME affirment que pour y parvenir, les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur sont un préalable à la création d'entreprises. Ces caractéristiques sont encore plus indispensables, d'autant plus que, pour réussir, l'entrepreneur Gabonais a besoin de contenir son caractère social(dominant) et sa référence presque instinctive à l'ethnie, au clan et à la famille élargie.

En outre, selon 63% des intervenants, l'éducation et la formation, quelle que soit la façon de les acquérir, sont aussi importantes qu'indispensables dans la réussite de l'entrepreneuriat. Ces deux derniers éléments prédisposeraient l'entrepreneur à une meilleure appréhension de son environnement, tout en lui permettant de communiquer facilement avec celui-ci, de limiter les inquiétudes et

d'autres obstacles liés aux limites de ses connaissances du secteur, du métier de la transformation et des techniques de gestion.

Par ailleurs, si la connaissance du secteur et l'information privilégiée ont été identifiées comme des catalyseurs à la création d'entreprises, 25% des PME ne les

associent pas uniquement à l'expérience professionnelle ; quoique celle-ci leur apparaisse tout de même comme un atout indispensable à l'acquisition de la connaissance et à la maîtrise des rouages du métier du bois.

D'autre part, contrairement à l'attitude qui prévaut dans les PME en général et en particulier celles du secteur du bois, pour résister longtemps aux aléas du marché et croître, les PME doivent avoir, selon 63% d'entre elles, une perception du succès à long terme. Ce qui n'est pas toujours le cas, puisque seule 40% seulement reconnaissent que la vision à long terme est importante en tant que facteur de succès.

Théoriquement, l'absence de la vision à long terme chez l'entrepreneur gabonais du secteur du bois est illustrée par sa propension à ne pas développer son affaire au-delà d'un certain seuil, préférant soit se limiter à la petite unité qu'il considère comme acquise, soit constituer une espèce d'hypo-groupe en créant une deuxième, puis une troisième...entreprise artisanale.

5.1.2.13. Les produits

Les produits		
Qualité	Réponses	%
Pas important	0	0%
Peu important	1	13%
Moyennement import	2	25%
Important	3	38%
Très important	1	13%
Quantité		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement import	1	13%
Important	3	38%
Très important	4	50%
Prix		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement import	0	0%
Important	0	0%
Très important	8	100%
Distribution		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%

a) La qualité

Les principaux produits fabriqués par les PME au niveau de la première transformation sont les planches, les contre-plaqués, les chevrons, les lattes, les madriers et les coffrages. En terme de qualité, seule 38% y accordent une importance capitale. Pour un certain nombre (30%), l'absence d'une réelle concurrence ne prête pas à une rigueur dans la recherche de la qualité des produits de bois.

b) La quantité

En dépit de tout ce qui précède, la demande en produits de bois est telle que,

Moyennement import	0	0%
Important	6	75%
Très important	2	25%

plus de 50% des PME affirment qu'elles s'évertuent à produire toujours davantage, en autant que leur capacité de production le leur permette, car pour elles cela conforterait leur chiffre d'affaires, tout en leur permettant d'être toujours présent sur le marché.

En dehors de la quantité à produire, l'ensemble des PME accordent aussi beaucoup d'importance au prix, dans la mesure où non seulement elles subissent parfois la loi des grandes entreprises dans leur détermination, notamment par rapport aux coûts des matières premières, mais en plus elles doivent tenir compte des coûts du matériel déjà assez cher pour elles.

c) La distribution

Les PME transformatrices de bois étant en général dans la même situation géographique que leurs clients, elles n'éprouvent pas de difficultés majeures dans la distribution de leurs produits. Dans la plupart de cas, les clients se ravitaillent à l'usine et prennent en charge les frais de transport. Ces clients peuvent être des grossistes ou des particuliers. Or malgré cette facilité, 75% des PME continuent à accorder une attention particulière à la distribution.

5.1.2.14. L'activité de l'entreprise

Activité de l'entreprise		
Nature du secteur	Réponses	%
Pas important	0	0%
Peu important	1	13%
Moyennement important	1	13%
Important	3	38%
Très important	3	38%
Rentabilité		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement important	0	0%
Important	6	75%
Très important	2	25%

a) La nature du secteur

Certaines difficultés auxquelles sont confrontées les PME ont trait à la nature et à la complexité du secteur dans lequel elles exercent. Autrement dit, comme l'estiment 38% des PME visitées, la nature du secteur est un facteur important dans l'activité de l'entreprise. Il conviendrait donc aux entrepreneurs du secteur du bois au niveau

Investissements requis		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement important	0	0%
Important	2	25%
Très important	6	75%

de la première transformation d'en tenir compte lors de l'étude de faisabilité, étant donné que ce secteur a ses particularité.

b) La rentabilité et l'investissement

Pour se lancer dans la transformation du bois, hormis la nature du secteur, 75% des PME accordent beaucoup d'importance à la rentabilité et aux investissements requis. Ces derniers éléments constituent deux des facteurs clés de succès du secteur.

5.1.2.15. Les ressources humaines

Ressources Humaines		
Recrutement	Réponses	%
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement important	0	0%
Important	1	13%
Très important	7	88%
Motivation		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement important	0	0%
Important	0	0%
Très important	8	100%
Rémunération		
Pas important	0	0%
Peu important	0	0%
Moyennement important	0	0%
Important	3	38%
Très important	5	63%

Considérant que leur décollage et leur survie dépendent étroitement de leur capacité à s'organiser, à valoriser et à développer ``la matière grise``, plusieurs PME (88%) accordent une importance particulière au recrutement du personnel. Cependant, malgré leur volonté à mettre en application l'idée qu'ils ont des ressources humaines, les entrepreneurs du secteur du bois, comme d'autres d'ailleurs, butent encore contre les considérations ethniques et familiales lors du recrutement.

D'autre part, les offres des grandes entreprises étant souvent plus alléchantes, l'importance accordée au recrutement trouve alors une justification supplémentaire. C'est pourquoi, pour pouvoir faire face à certaines contraintes liées au secteur, à la taille et au poids des grandes entreprises du secteur, l'ensemble des PME mettent l'accent sur la motivation, tandis que 63% y adjoignent la rémunération. Cette dernière, quoique

souvent moins valeureuse que celle proposée par les grandes entreprises, doit pouvoir être soutenue, conformément aux capacités de l'entreprise, pour espérer retenir la main d'œuvre qualifiée.

Tableau 6 : synthèse des opportunités et barrières selon les PME

Rubriques	Opportunités de création des PME	Barrières à la création
<i>Renseignements sur les propriétaires</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Travailler dans le secteur * Appartenance à une famille d'entrepreneurs dans le secteur 	<ul style="list-style-type: none"> * Nombre de personnes à charge
<i>Renseignements sur la firme</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Développement dans le sciage * Ouverture sur l'exportation * Couverture des niches 	
<i>Performance organisationnelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Evolution du chiffre d'affaires * Croissance des ventes * Rentabilité à court terme sur le marché local * Prestige auprès du public * Développement des produits dès le démarrage 	<ul style="list-style-type: none"> * Autofinancement uniquement à long terme
<i>Financement</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Privilège de financement par les organismes para étatiques * Financement privé interne(tontine) 	<ul style="list-style-type: none"> * Réticence des banques * Absence d'information * Exigence du plan d'affaires * Apport personnel
<i>Environnement</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Facilité de prédiction de la demande * Facilité de prédiction de la concurrence * Existence de la clientèle * Lente évolution de la technologie * Soutien technique(Etat et organismes internationaux) 	<ul style="list-style-type: none"> * Indisponibilité de la technologie sur le marché local * Coût de la technologie à l'importation * Coût du matériel local * Approvisionnement * Privilège accordé aux grandes entreprises

<i>Infrastructure</i>	*Facilité de transport par grumiers * Facilité de mise en marché	*
<i>Entrepreneur</i>		*Caractéristiques personnelles * Niveau de scolarisation * Propension à la prise de risque
<i>Ressources humaines</i>	* Emploi des proches	* Recrutement * Qualification

Ce tableau résume le point de vue des PME de l'échantillon, en ce qui concerne les opportunités et les barrières stratégiques à la création des PME dans le secteur du bois au niveau de la première transformation du bois. Ces opportunités sont aussi bien celles exploitées ou perçues ; tout comme les barrières identifiées sont celles que ces entreprises pensent être la principale obstruction à leur développement dans le secteur du bois.

En somme, il résulte de l'analyse des PME qu'il y a autant d'opportunités que de barrières liées au propriétaire, à la structure de la firme et à ses performances lorsqu'elle existe, au financement, à certains éléments environnementaux, à l'accès aux infrastructures, aux facteurs psychosociologiques de l'entrepreneurs et aux ressources humaines.

5.1.3. Organismes de financement

Nous rappellerons que sur les six organismes de financement que nous avons sélectionnés (4 banques et 2 organismes de financement para étatiques), nous n'avons pu atteindre que 5, et ils ont dans leur ensemble répondu à la partie du questionnaire destinée aux organismes de financement. Tout en répondant aux questions relatives à leur participation financière au développement des PME, ils ont également fait état de la perception qu'ils ont de l'entrepreneuriat et donné leurs avis sur ce qu'ils considèrent comme facteurs de succès.

5.1.3.1. Le financement

Existence de ligne de crédit		
Oui	5	100%
Non	0	0%
Conditions de financement		
Plan d'affaires	5	100%
Apport personnel	5	100%
Biens hypothécaires	0	0%
Autres	0	0%
Mode de remboursement		
Paiement mensuel	5	100%
Paiement annuel	0	0%
Autres	0	0%
Raisons du refus de financement		
Secteur non rentable	2	40%
Garanties de remboursement Insuffisantes	5	100%
Dossiers incomplets	5	100%
Inexistence de demandes	2	40%
Priorité à certains secteurs	1	20%
Autres	0	0%

a) Les politiques de financement

Dans leur ensemble, les organismes de financement participent au financement des entreprises. Mais certains d'entre eux, en l'occurrence les banques, n'ont pas de préférence. Autrement dit, dans leurs politiques de financement, les banques ne privilégient ou n'ont pas de ligne de crédit ou de politique spécifique pour tel ou tel type d'entreprise, activité ou secteur ; contrairement aux organismes para étatiques mis en place pour le financement et l'aide au développement des PME.

Toutefois, ces organismes ont presque toutes les mêmes exigences, notamment en ce qui concerne la présentation du plan d'affaires et la disposition d'un apport financier (100%) comme conditions de financement. Le mode de remboursement étant à 100% le paiement mensuel, avec des taux variant d'un organisme à un autre, et que ces derniers n'ont pas voulu communiquer.

Notons par ailleurs que le financement des PME n'étant pas systématique, les principales raisons du rejet de certaines demandes de financement sont la rentabilité peu démontrée du secteur (40%), l'insuffisance des garanties de remboursement (100%) et les dossiers incomplets ou très peu convaincants (100%). Dans d'autres cas, certains organismes (40%), notamment les organismes para étatiques, estiment que, contrairement à leurs attentes par rapport à certains secteurs, comme celui de la transformation du bois, la demande de financement est jugée insuffisante.

Secteurs prioritaires		
<i>Agricole</i>		
Très faible	0	0%
Fort	0	0%
Très fort	5	100%
<i>Avicole</i>		
Très faible	0	0%
Fort	3	60%
Très fort	2	40%
<i>Halieutique</i>		
Très faible	0	0%
Fort	0	0%
Très fort	5	100%
<i>Industriel</i>		
Très faible	0	0%
Fort	0	0%
Très fort	5	100%
<i>Forestier</i>		
Très faible	0	0%
Fort	0	0%
Très fort	5	100%
Activités privilégiées du secteur du bois		
<i>Exploitation</i>		
Très faible	0	0%
Fort	2	40%
Très fort	3	60%
<i>Première transformation</i>		
Très faible	0	0%
Fort	0	0%
Très fort	5	100%
<i>Deuxième transformation</i>		
Très faible	0	0%

b) Les secteurs prioritaires

Pour les 40% des organismes qui ont des priorités de financement, ils accordent une très forte priorité (100%) à l'agriculture, au secteur forestier, au secteur industriel et halieutique. Tandis que le secteur avicole est moyennement prioritaire à 60%. La priorité accordée à ces secteurs se justifie, selon les organismes de financement, par leur rentabilité et la forte demande en produits qui y sont issus.

c) Activités privilégiées du secteur du bois

En ce qui concerne le secteur du bois, 60% des 40% qui ont des secteurs prioritaires accordent une très forte priorité à l'exploitation forestière, tandis que 100% accordent la priorité à la première et seconde transformation.

Fort	0	0%
Très fort	5	100%

5.1.3.2. La perception des bailleurs de fonds

Conditions de réussite		
Aimer le métier		
<i>Pas du tout d'accord</i>	0	0%
<i>D'accord</i>	0	0%
<i>Tout à fait d'accord</i>	5	100%
Etre dynamique		
<i>Pas du tout d'accord</i>	0	0%
<i>D'accord</i>	0	0%
<i>Tout à fait d'accord</i>	5	100%
Elaborer un plan d'affaires		
<i>Pas du tout d'accord</i>	0	0%
<i>D'accord</i>	0	0%
<i>Tout à fait d'accord</i>	5	100%
Disposer de fonds suffisants		
<i>Pas du tout d'accord</i>	1	20%
<i>D'accord</i>	2	40%
<i>Tout à fait d'accord</i>	2	40%
Avoir une formation en gestion		
<i>Pas du tout d'accord</i>	1	20%
<i>D'accord</i>	3	60%
<i>Tout à fait d'accord</i>	1	20%
Avoir une formation dans le domaine		
<i>Pas du tout d'accord</i>	2	40%
<i>D'accord</i>	2	40%
<i>Tout à fait d'accord</i>	1	20%

a) Les conditions de réussite

De l'avis des bailleurs de fonds, souvent les demandeurs de financement pour la création d'une entreprise présentent certaines faiblesses perceptibles lors des entretiens ou de l'étude des dossiers. Ces faiblesses paraissent dans leur manque de dynamisme (100%), puisque certains se contentent de déposer leurs dossiers sans fournir des efforts supplémentaires à la recherche des informations sur les politiques de l'organisme à qui ils s'adressent.

D'autres faiblesses apparaissent au niveau du plan d'affaires, souvent incomplet et peu pertinent en ce qui concerne les tenants et les aboutissants du projet.

Par conséquent, selon les bailleurs de fonds, en dehors de l'amour qu'il faut avoir du métier dans le quel on veut investir, à savoir la transformation du bois il faut en plus élaborer

un bon plan d'affaires et faire preuve de dynamisme. À ces éléments, en moyenne 40% des organismes financiers adjoignent la disponibilité de fonds suffisants, 60% incluent la nécessité d'une formation en gestion et 40% ajoutent la formation dans le domaine d'activité de l'entreprise. Pour eux, une bonne connaissance des techniques de gestion combinée idéalement avec la connaissance du métier ou du secteur sont des gages de succès indispensables.

Caractéristiques du succès de l'entreprise		
--	--	--

Diversification de produits		
<i>Pas du tout d'accord</i>	4	80%
<i>D'accord</i>	1	20%
<i>Tout à fait d'accord</i>	0	0%
Réaliser un cash flow		
<i>Pas du tout d'accord</i>	0	0%
<i>D'accord</i>	1	20%
<i>Tout à fait d'accord</i>	4	80%
Facilité à surmonter les obstacles		
<i>Pas du tout d'accord</i>	0	0%
<i>D'accord</i>	2	40%
<i>Tout à fait d'accord</i>	3	60%
<i>Tout à fait d'accord</i>	1	20%
Augmentation du personnel		
<i>Pas du tout d'accord</i>	5	100%
<i>D'accord</i>	0	0%
<i>Tout à fait d'accord</i>	0	100%
Atteinte des objectifs		
<i>Pas du tout d'accord</i>	0	0%
<i>D'accord</i>	2	40%
<i>Tout à fait d'accord</i>	3	60%

b) Les caractéristiques du succès

S'agissant de ce qui caractérise le succès d'une entreprise, 80% des bailleurs de fonds estiment qu'une entreprise qui dégage régulièrement un cash flow fait sans doute preuve de rentabilité. Dans le même ordre, 60% accordent également du crédit aux entreprises qui laissent transparaître une certaine facilité à surmonter les obstacles et qui sont toujours déterminées à atteindre leurs objectifs.

Cet ensemble d'éléments, même s'il n'est pas quantifiable, peut être déceler au fil des rencontres avec le promoteur ou en suivant son activité et ses résultats. Pour une entreprise en démarrage, ces éléments doivent pouvoir paraître

dans le plan d'affaires qui contient aussi bien l'étude du marché que l'étude de faisabilité. Lorsque ces éléments sont clairement assimilés par les bailleurs de fonds et s'ils en sont convaincus, le demandeur de financement a plus de chances en sa faveur.

Par ailleurs, les bailleurs de fonds conviennent à 80% que compte tenu de l'état actuel du marché, la diversification des produits n'est pas un facteur pertinent dans l'octroi de crédit, notamment pour les entreprises qui opèrent sur le marché gabonais. Cependant cette donnée est prise en compte lorsque l'examen du dossier porte sur une entreprise qui envisage l'exportation, car sa survie sur les marchés internationaux dépendra en partie à sa capacité à innover et à se différencier de la concurrence.

5.1.3.3. Les facteurs de succès.

Dans ce volet, comme dans les précédents, nous avons bien voulu retenir les mêmes éléments soumis aux cadres et chefs d'entreprises, pour recueillir l'avis des intervenants en milieu financier et ceux chargés du financement et du soutien au développement des PME sur les facteurs qu'ils jugent aptes à favoriser ou non le développement des PME dans le secteur du bois au niveau de la première transformation.

Facteurs économiques		
Clients		
<i>Pas important</i>	0	0%
<i>Peu important</i>	0	0%
<i>Moyennement important</i>	0	0%
<i>Important</i>	0	0%
<i>Très important</i>	5	100%
Concurrents		
<i>Pas important</i>	0	0%
<i>Peu important</i>	1	20%
<i>Moyennement important</i>	1	20%
<i>Important</i>	2	40%
<i>Très important</i>	1	20%
Fournisseurs		
<i>Pas important</i>	0	0%
<i>Peu important</i>	0	0%
<i>Moyennement important</i>	0	0%
<i>Important</i>	2	40%
<i>Très important</i>	3	60%
Financement		
<i>Pas important</i>	0	0%
<i>Peu important</i>	0	0%
<i>Moyennement important</i>	0	0%
<i>Important</i>	0	0%
<i>Très important</i>	5	100%

a) Les facteurs économiques

En ce qui concerne les facteurs économiques, l'ensemble des intervenants dans le financement (100%) accordent beaucoup plus d'importance à l'existence de la clientèle pour un produit, quelles que soient les potentialités du secteur. Pour eux, le secteur du bois est certes lucratif, mais jusque là les grandes entreprises semblent être celles qui s'en sortent le mieux, sans doute parce que la majorité exportent directement ou vend toutes leurs grumes d'Okoumé et d'Ozigo à la SNBG. Par conséquent, pour qu'une petite entreprise prétende à un quelconque retour sur investissement, elle doit préalablement identifier sa clientèle réelle et potentielle.

Ceci est également valable pour les l'identification et même la contraction, si possibles de contrats avec les fournisseurs, vu qu'ils sont en majorité des grandes entreprises et que ces dernières ont des priorités qui n'incluent pas forcément les PME. Pour 60% des financiers, les fournisseurs sont un maillon indispensable dans la chaîne de production, y compris dans la transformation du bois.

Par ailleurs, en moyenne 30% des bailleurs de fonds pensent que l'importance de la concurrence est relative. S'ils y font attention lors de l'examen du dossier d'un postulant au financement, en particulier dans le cas des PME au niveau de la transformation du bois, c'est surtout pour savoir si l'entrepreneur connaît suffisamment son environnement. Mais dans le fond, ils ne considèrent pas la concurrence comme un facteur déterminant dans le succès des PME au niveau de la transformation du bois.

En ce qui concerne le financement, il est pour la totalité des bailleurs de fonds la condition sine qua non de l'investissement. Il ne s'agit pas uniquement du financement octroyé par les bailleurs de fonds, mais il inclut aussi les fonds personnels que l'entrepreneur doit déclarer comme complément de son dossier. Car selon eux, ceci une preuve de l'implication des entrepreneurs qui font ainsi preuve de la propension à la prise de risque.

Facteurs technologiques		
Type de technologie		
<i>Pas important</i>	0	0%
<i>Peu important</i>	0	0%
<i>Moyennement important</i>	0	0%
<i>Important</i>	2	40%
<i>Très important</i>	3	60%
Coût de la technologie		
<i>Pas important</i>	0	0%
<i>Peu important</i>	0	0%
<i>Moyennement important</i>	0	0%
<i>Important</i>	0	0%
<i>Très important</i>	5	100%
Accès à la technologie		
<i>Pas important</i>	0	0%
<i>Peu important</i>	0	0%
<i>Moyennement important</i>	0	0%
<i>Important</i>	2	40%
<i>Très important</i>	3	60%

b) Les facteurs technologiques

L'octroi de crédits ou de prêts est parfois conditionné par le type d'investissement que l'entrepreneur envisage faire. En ce sens, le type de technologies et leurs coûts sont aussi examinés avec minutie. Par conséquent, si 20% des financiers estiment que le type de technologie n'est que moyennement important dans le secteur de la transformation du bois, 40% par contre pensent qu'une bonne connaissance de la technologie inhérente à son activité peut s'avérer indispensable pour une PME dont la compétitivité est le principal cheval de bataille.

Par ailleurs, tout en reconnaissant que les PME n'accèdent pas toujours facilement à la technologie, en partie à cause de la faiblesse de leur surface financière et du manque d'informations, 60% des intervenants financiers estiment tout de même que

l'accès à la technologie ou à la nouvelle technologie est très important. Et, dépendamment de la rentabilité de l'entreprise, les bailleurs de fonds sont souvent réceptifs à cette nécessité.

Facteurs politiques		
Lois et normes		
<i>Pas important</i>	0	0%
<i>Peu important</i>	0	0%
<i>Moyennement important</i>	0	0%
<i>Important</i>	1	20%
<i>Très important</i>	4	80%
Facilités accordées par l'État		
<i>Pas important</i>	0	0%
<i>Peu important</i>	2	40%
<i>Moyennement important</i>	2	40%
<i>Important</i>	1	20%
<i>Très important</i>	0	0%
Aides des organismes internationaux		
<i>Pas important</i>	2	40%
<i>Peu important</i>	2	40%
<i>Moyennement important</i>	1	20%
<i>Important</i>	0	0%
<i>Très important</i>	0	0%

c) Les facteurs politiques

Les institutions bancaires sont parfois sollicitées en ce qui concerne le financement des PME. Or, non seulement la plupart de ces banques sont toutes commerciales, mais en plus en tant que telles, leur principal souci est de recouvrer les fonds qu'elles investissent. D'ailleurs, même les organismes mis en place par le gouvernement en vue d'aider au développement des PME, se plaignent eux aussi l'absence de retour sur certains investissements.

Conscients donc de la vulnérabilité des PME et de la faiblesse de leurs garanties, 80% des bailleurs de fonds pensent que l'Etat et les

organismes internationaux se doivent de jouer un rôle prépondérant dans le développement des PME. À cet effet, ils accordent beaucoup d'importance aux lois et normes. Ceci d'autant plus qu'en moyenne 40% de ces intervenants trouvent que jusque là l'apport de l'Etat et ses politiques ne répondent pas suffisamment aux besoins de financement des PME. Tout comme l'aide des organismes internationaux qui devrait aller plus au-delà de l'assistance technique.

d) L'entrepreneur

Aucune politique entrepreneuriale, qu'elle soit gouvernementale ou privée, financière ou technique, ne saurait se concrétiser sans des entrepreneurs à même de la recevoir et de l'assumer. A cet effet, 60% des financiers pensent que leurs

caractéristiques personnelles doivent être prises en compte. Cependant, pour ces intervenants, les facteurs de succès les plus importants chez l'entrepreneur sont : le niveau de scolarité et la formation, ainsi que ses motivations. Dans le secteur de la première transformation du bois, ces facteurs sont aussi pris en compte, car pour les financiers il serait quelque peu incongru de les négliger, même si le projet est fortement

L'entrepreneur		
<i>Caractéristiques personnelles</i>		
<i>Pas important</i>	0	0%
<i>Peu important</i>	0	0%
<i>Moyennement important</i>	0	0%
<i>Important</i>	3	60%
<i>Très important</i>	2	40%
<i>Niveau de scolarité et formation</i>		
<i>Pas important</i>	0	0%
<i>Peu important</i>	0	0%
<i>Moyennement important</i>	0	0%
<i>Important</i>	2	40%
<i>Très important</i>	3	60%
<i>Expérience professionnelle</i>		
<i>Pas important</i>	1	20%
<i>Peu important</i>	2	40%
<i>Moyennement important</i>	2	40%
<i>Important</i>	0	0%
<i>Très important</i>	0	0%
<i>Motivation</i>		
<i>Pas important</i>	0	0%
<i>Peu important</i>	0	0%
<i>Moyennement important</i>	0	0%
<i>Important</i>	2	40%
<i>Très important</i>	3	60%
<i>Perception du succès</i>		
<i>Pas important</i>	0	0%
<i>Peu important</i>	0	0%
<i>Moyennement important</i>	0	0%
<i>Important</i>	2	40%
<i>Très important</i>	3	60%
<i>Vision à long terme</i>		
<i>Pas important</i>	0	0%
<i>Peu important</i>	0	0%
<i>Moyennement important</i>	0	16%

rentable. Cette formation peut être acquise de différente manière. Même l'expérience peut-être une source de connaissance, mais pas absolue. 40% des bailleurs de fonds en moyenne estiment qu'elle est certes un atout, mais elle n'est pas une garantie quant à la maîtrise du métier ou à la connaissance du secteur. Néanmoins elle est aussi considérée au moment de l'étude de dossier.

Par ailleurs, pour 60% des financiers, un entrepreneur doit pouvoir éluder sa perception du succès et avoir une vision à long terme. C'est pour eux le signe d'une certaine pérennité en affaires. L'importance de la vision à long terme réside aussi dans le fait que plus l'entreprise envisage croître, plus il apparaît de chances supplémentaires d'un prêt à long terme.

<i>Important</i>	3	60%
<i>Très important</i>	2	40%

Les produits		
Qualité		
<i>Pas important</i>	0	0%
<i>Peu important</i>	0	0%
<i>Moyennement important</i>	1	20%
<i>Important</i>	2	40%
<i>Très important</i>	2	40%
Quantité		
<i>Pas important</i>	0	0%
<i>Peu important</i>	0	0%
<i>Moyennement important</i>	0	21%
<i>Important</i>	2	40%
<i>Très important</i>	3	60%
Prix		
<i>Pas important</i>	0	0%
<i>Peu important</i>	0	0%
<i>Moyennement important</i>	0	0%
<i>Important</i>	1	20%
<i>Très important</i>	4	80%
Distribution		
<i>Pas important</i>	0	0%
<i>Peu important</i>	0	0%
<i>Moyennement important</i>	0	0%
<i>Important</i>	2	40%
<i>Très important</i>	3	60%

Activité de l'entreprise		
Secteur		
<i>Pas important</i>	0	0%
<i>Peu important</i>	0	0%
<i>Moyennement important</i>	1	20%
<i>Important</i>	2	40%
<i>Très important</i>	2	40%
Rentabilité		
<i>Pas important</i>	0	0%
<i>Peu important</i>	0	0%
<i>Moyennement important</i>	0	0%
<i>Important</i>	2	32%
<i>Très important</i>	3	68%
Investissement requis		

e) Les produits

Pour s'assurer de la rentabilité et de la viabilité d'un projet, les bailleurs de fonds examinent, entre autres, la nature du produit que l'entrepreneur se propose de mettre sur le marché. À cet effet, en moyenne 40% d'entre eux s'attardent sur la qualité du produit; 60% accordent beaucoup d'importance à la qualité et 80% privilégient le prix. En d'autres termes, au niveau du produit, les financiers tablent sur le retour de leur investissement dans le secteur de la première transformation du bois en accordant plus d'importance à la quantité et au prix de vente. Cependant, l'importance relative accordée à la qualité ne signifie pas une négligence de celle-ci, mais se justifie plus par le fait que ses organismes ne disposent pas de normes de qualité prédéfinies en ce qui concerne le bois. Par conséquent ils ne peuvent pas s'y pencher avec objectivité.

f) Activité de l'entreprise

Même si 60% des organismes de financement (les banques) n'ont pas de secteurs privilégiés, dans l'ensemble ils tiennent tout de même compte de la nature du secteur et des risques qui s'y rattachent. Cependant, pour 60% d'entre eux, la rentabilité et l'investissement requis sont des facteurs décisifs à l'octroi du financement, dépendamment d'autres critères.

<i>Pas important</i>	0	0%
<i>Peu important</i>	0	0%
<i>Moyennement important</i>	0	0%
<i>Important</i>	2	40%
<i>Très important</i>	3	60%

Ressources humaines		
<i>Recrutement</i>		
<i>Pas important</i>	0	0%
<i>Peu important</i>	0	0%
<i>Moyennement important</i>	0	0%
<i>Important</i>	2	40%
<i>Très important</i>	3	60%
<i>Motivation</i>		
<i>Pas important</i>	0	0%
<i>Peu important</i>	0	0%
<i>Moyennement important</i>	0	0%
<i>Important</i>	3	60%
<i>Très important</i>	2	40%
<i>Rémunération</i>		
<i>Pas important</i>	0	0%
<i>Peu important</i>	0	0%
<i>Moyennement important</i>	0	0%
<i>Important</i>	2	40%
<i>Très important</i>	3	60%

g) Les ressources humaines

La masse salariale est une composante des charges de l'entreprise. À cet effet, elle mérite autant une attention de la part de bailleurs de fonds. Ceux qui ont un rapport avec les politiques gouvernementales s'y intéresseront en songeant à la création d'emploi, tandis que d'autres y verront parfois un inconvénient quant à la rentabilité du projet. Mais dans tous les cas, 60% des intervenants financiers estiment qu'un bon recrutement, qui tient compte de la rémunération et de la motivation des employés devra garantir une certaine productivité de l'entreprise.

Tableau 7 : Synthèse des opportunités et barrières selon les bailleurs de fonds

Rubriques	Opportunités de création des PME	Barrières à la création
<i>Politique de financement</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Ouverture aux entreprises de toutes tailles et de tous les secteurs * Priorité de certains organismes au secteur de la première transformation du bois * Insuffisance de demande de financement dans le secteur du bois par les PME 	<ul style="list-style-type: none"> * Insuffisance de garanties de remboursement
<i>Environnement</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Existence de la clientèle * Possibilité d'exportation * Exploitation des niches 	<ul style="list-style-type: none"> * Indisponibilité de la technologie sur le marché local * Coût de la technologie à l'importation * Étroitesse du marché local pour une grande production
<i>Activité</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Rentabilité 	<ul style="list-style-type: none"> * Investissements requis
<i>Entrepreneur</i>		<ul style="list-style-type: none"> * Caractéristiques personnelles * Niveau de scolarisation * Propension à la prise de risque
<i>Ressources humaines</i>		<ul style="list-style-type: none"> * Recrutement * Qualification

Si le développement des PME bute contre plusieurs facteurs, le facteur qui est le plus souvent mis en exergue est le financement au quel les autres facteurs se greffent. A cet effet, nous avons jugé opportun de recueillir l'avis des bailleurs de fonds sur la question.

Le tableau ci-dessus est donc la synthèse du point de vue de ces intervenants, pour qui il existe aussi bien des opportunités que des barrières stratégiques en ce qui concerne le développement des PME dans le secteur du bois au niveau de la première transformation. Pour eux, contrairement à ce qui est courant, certains organismes de financement présentent des opportunités de financement pour l'investissement dans la première transformation du bois, quoiqu'ils soient rigoureux sur les garanties de remboursement.

Par ailleurs, pour les organismes de financement, si l'environnement présente autant d'opportunités que de barrières, les facteurs liés à l'entrepreneur et aux ressources humaines semblent constituer les principales barrières à la création des PME dans le secteur de la première transformation du bois au Gabon.

5.1.4. Entrevues

Dans cette partie, nous ferons état des résultats de nos entrevues avec certains acteurs intervenant dans la création et le développement des PME, et ceux intervenant dans le secteur forestier à proprement parlé, notamment les ministères, les organismes internationaux et l'organisme de promotion des PME. Ceci nous permettra précisément de ressortir les principaux points d'encrage du développement des PME dans le secteur de la transformation du bois. Il s'agira donc de faire état dans un condensé, de ce que les uns et les autres estiment être les principaux facteurs inhibiteurs et catalyseurs (les opportunités) à la création d'entreprises dans le secteur du bois, plus particulièrement au niveau de la première transformation.

Rappelons cependant que tous les intervenants se sont prononcés sur l'objectif spécifique de la recherche, à savoir : déceler les barrières à l'entrée et au développement des PME dans le secteur de la première transformation du bois et les opportunités qui s'y rattachent. Ces intervenants étaient donc les chefs ou cadres d'entreprises exerçant dans la foresterie, les chefs ou cadres d'entreprises intervenant dans la transformation du bois (1^{ère} et 2^{ème} transformation), les institutions financières (banques et organismes de financement publics ou parapublics), les cadres de certains ministères (PME/PMI; Commerce et Industrie, Eaux et Forêts, Économie et Finances), les cadres de certains organismes internationaux (PNU, OAB), les cadres de certains organismes nationaux (Projet Forêts et Environnement, PROMOGABON).

5.1.4.1. Les freins au développement des PME dans la première transformation du bois

a) Exploitation privilégiée d'une seule essence

Jusqu'à présent, plus de 80% de la récolte totale des bois est constituée d'une seule essence : l'Okoumé. Ceci a pu constituer à la fois un avantage marqué pendant une certaine période du développement de l'activité forestière gabonaise et un frein à l'industrialisation à d'autres moments.

En effet, les principales qualités que l'on a toujours accordées au bois d'Okoumé et qui en ont fait un produit aussi recherché peuvent se résumer comme suit : coloration uniforme, croissance rapide, régénération naturelle des peuplements relativement facile et abondante, volume par unité de surface abondant proportionnellement aux autres essences, durabilité naturelle intéressante, billes cylindriques et densité faible permettant le flottage.

Cependant, la relative facilité de récolte et de commercialisation de l'Okoumé a relégué au second plan la mise en valeur de nombreuses autres essences que l'on trouve dans les forêts gabonaises, si bien qu'on déplore aujourd'hui que le niveau de connaissance sur les exigences écologiques, les propriétés physico-mécaniques et les utilisations potentielles de ces nombreuses essences constituent un frein à l'industrialisation. Par conséquent, si la grande industrialisation bute contre ce fait, la petite ne sera que plus difficile à réaliser dans ces conditions. D'autant plus qu'une telle situation conduira inexorablement vers un privilège des grandes entreprises.

b) L'étroitesse du marché.

Presque à l'unanimité, les intervenants de notre étude ont, à des degrés divers, reconnu l'étroitesse du marché gabonais comme étant un facteur important dans le développement de l'industrie de transformation du bois.

En effet, lorsqu'on analyse la situation du développement de l'industrie du secteur bois dans différents pays voisins et dans les pays où des conditions similaires sont réunies, on s'aperçoit qu'il y a une relation importante entre le niveau de développement des industries de la filière bois et l'importance du marché intérieur pour ses produits. Quoiqu'il faille relativiser cette importance avec la disponibilité des ressources forestières dont disposent ces pays et la densité de la population (une très forte densité de la population aura tendance à solliciter un grand volume des ressources disponibles).

Ainsi, en se référant à la situation du Ghana, du Cameroun, du Nigeria, de la Côte-d'Ivoire, de la République Démocratique du Congo et même à celle des pays grands producteurs que sont le Brésil et l'Indonésie, nos interlocuteurs ont fait remarquer la présence d'un marché intérieur croissant qui semble, jusqu'à un certain point, favoriser le développement de l'industrie du bois. Or contrairement à ces marchés, le marché intérieur gabonais est limité par la faible densité de la population (le Gabon compte 1,2 millions d'habitants). Par conséquent, nous admettons que la faible densité de la population peut constituer une contrainte au développement de l'industrie du bois, quelle qu'elle soit petite ou grande. Car le rôle que joue normalement le marché intérieur d'un pays en absorbant une quantité importante de bois d'essences et de qualité qui ne peuvent être commercialisées profitablement à l'étranger, restera limité au Gabon, du fait de la faible densité de sa population. En outre, nous supposons également que le potentiel d'accroissement limité du marché de consommation locale gabonais peut aussi avoir un effet sur le rendement matière et par le fait même, sur les coûts de revient des usines.

Par ailleurs, cette étroitesse du marché est accentuée par l'effet de mode des gabonais qui préféreraient les maisons en parpaings aux maisons en bois. Réduisant ainsi la demande en bois de construction, entre autres produits.

c) Les coûts de facteurs de production

En réalité, pour que les industries gabonaises de bois puissent être compétitives au niveau international (voire même national), elles doivent pouvoir compter sur un environnement économique favorable. Cet environnement doit au minimum faire en sorte que les principaux facteurs qui affectent les coûts de production soient égaux ou inférieurs à ceux qui prévalent chez les concurrents. Or, l'investissement dans le secteur forestier est particulièrement lourd, aussi bien au niveau de l'exploitation que de la transformation, notamment la première transformation.

En effet, à moins de pratiquer une exploitation artisanale (ce que certains assimilent aux PME informelles), une implantation dans l'exploitation forestière nécessite l'acquisition d'un matériel lourd important et très coûteux (bulldozer, tronçonneuse de pointe, etc.). Tandis que dans la première transformation, quoique relatives, les exigences sont presque similaires : Disposition de moyens humains et financiers suffisants et conséquents. Ces exigences sont encore plus grandes lorsqu'il s'agit d'une grande unité industrielle et si l'entreprise a pour ambition à très court terme d'évoluer sur les marchés internationaux. Ce qui expliquerait en partie la forte dominance des multinationales dans le secteur.

d) Défaillance dans la mise en marché.

Si la présence en produits finis de bois est effective, il n'en demeure pas moins que la mise en marché est paradoxalement problématique, notamment pour ce qui a trait aux principales essences les plus exploitées : L'Okoumé et l'Ozigo.

Le Gabon a en effet créé et mandaté la Société Nationale des Bois du Gabon (SNBG) pour promouvoir et commercialiser les bois d'Okoumé et d'Ozigo en grumes. Cette responsabilité confiée à l'organisme à caractère monopolistique a bien servi au gouvernement, notamment en ce qui concerne l'atteinte des objectifs tels le développement des marchés, l'augmentation de la commercialisation de bois en grumes, la rémunération des exploitants, grâce au prix de ventes perçues et l'assurance à l'État des revenus importants sur une base régulière.

Cependant, il apparaît que l'effet qu'a eu cette décision de prioriser sur une longue période, la mise en marché au niveau international de bois en grumes, n'est apparemment pas à encourager le processus d'industrialisation. Ceci d'autant plus que, comme l'affirment nos intervenants, y compris à la SNBG même, aucun effort réel n'a été fait, aussi bien par la SNBG que par les autorités gouvernementales au cours de ces dernières années pour développer le marché international pour les produits transformés. Alors que

l'objectif d'augmenter le taux de transformation locale est clairement identifié. Par conséquent, il conviendrait de reconnaître que le développement de l'industrialisation (petite ou grande) de la filière bois passe inexorablement par l'identification et le développement de créneaux de marché.

e) Absence d'une réelle implication gouvernementale et d'un réel partenariat entre gouvernement et industrie.

La création de PME en général apparaît jusqu'à ce jour comme le ``parent pauvre`` de la politique économique gabonaise, quoique les mérites de ce secteur d'activité soient constamment évoqués dans plusieurs discours politiques. On note en effet une absence de véritables outils d'incitation à la création d'entreprises : fiscalité trop exigeante, réglementation très peu souple, coût d'acquisition d'espace exorbitant, etc. Autrement dit à ce jour, aucune politique en faveur de la création de PME mise en place n'a véritablement réussi. Pour certains de nos intervenants, en l'occurrence PROMOGABON, le schéma utilisé jusque là pour la création d'entreprises par des opérateurs peu ou pas qualifiés techniquement d'une part, et pas familiarisés avec les mécanismes de gestion d'une entreprise d'autre part est l'une des principales causes d'échecs des multiples tentatives d'incitation à la création d'entreprises au Gabon.

Par ailleurs, nombreux sont ceux qui déplorent que dans le passé, il ne se soit développé un réel partenariat entre les industriels forestiers et les autorités responsables de la gestion forestière. Le constat fait est que les objectifs, les buts et les responsabilités des intervenants étaient mal connus ou tout simplement ignorés par chacun des acteurs en présence. D'un côté, la majorité des industriels se sont concentrés à assurer leurs objectifs de développement organisationnel, sans réellement tenir compte de leurs engagements de développement de l'activité locale qu'ils ont pourtant contracté. De l'autre côté, les autorités responsables de la gestion forestière n'ont pas été en mesure d'assurer l'atteinte des objectifs nationaux pourtant clairement identifiés dans la loi portant code forestier en République gabonaise.

f) L'approvisionnement.

Quoique la matière première existe à profusion, l'approvisionnement reste tout de même un problème épineux qui contribue au freinage du développement de l'industrialisation du secteur bois, puisque souvent objet de discrimination entre entreprises.

En effet, il apparaît que la politique menée actuellement par la SNBG n'est pas de nature à aider les transformateurs locaux, en l'occurrence les scieries. En réservant la priorité de vente de l'Okoumé et de l'Ozigo sur les marchés internationaux, cette entreprise pénalise ces transformateurs. Ceci du fait que ces deux essences sont jusqu'à ce jour les meilleures en qualité. Et grâce à la demande qui s'y prête, l'Okoumé est actuellement l'essence la plus exploitée. En d'autres termes, lorsque ces essences sont en majeure partie (environ 80%) exportées sous forme de grumes, il ne reste aux transformateurs qu'une infime quantité de bois d'Okoumé et d'Ozigo, complété par les bois divers dits de seconde ou basse qualité et ayant un rendement moyen, puisque très peu demandé ou mal connu.

A cet effet, ne s'en sortent aisément que les scieries ayant en amont leur propre unité ou permis d'exploitation, encore associées à une entreprise d'exploitation. Ainsi, celles-ci se mettent à l'abri des difficultés d'approvisionnement. Cette difficulté s'est encore plus corsée depuis que certains forestiers détiennent la majorité du capital de Transgabonais, compagnie ferroviaire gabonaise, plus gros transporteur de grumes de l'intérieur du pays vers Libreville où sont implantées plus des $\frac{3}{4}$ des entreprises. Ces entreprises, grâce à cette détention exigent souvent que leurs grumes, destinées à leurs usines situées à l'étranger, à la SNBG (cas de l'Okoumé et de l'Ozigo) ou à leurs quelques partenaires transformateurs locaux, soient transportées prioritairement.

Cette situation ne pénalise pas uniquement les entreprises non-détentrices d'actions Transgabonais, mais aussi et surtout les PME qui, en dehors de deux (LIBECO et BOIS & DÉRIVÉS), n'ont pas de partenaires exploitants forestiers. Le privilège aux grandes entreprises et aux ventes à l'étranger est tel que, même si les PME font partie de la soixantaine des fournisseurs de la SNBG en grumes, il n'y en a pratiquement aucune qui s'approvisionne auprès d'elle. Ces dernières s'approvisionnent (souvent en bois divers) auprès de la SEPBG (Société d'exploitation pour le Bois du Gabon), principal exploitant forestier public du Gabon, ou auprès des forestiers artisanaux.

Le coût de revient élevé des grumes, conséquence des coûts du matériel d'exploitation et de certaines difficultés de transport, viennent alourdir les difficultés d'approvisionnement, tout comme le climat. Le Gabon ayant une pluviométrie abondante, ce facteur climatique perturbe en effet parfois l'activité des forestiers, ralentissant ainsi leur production et leur capacité d'approvisionnement.

g) Les difficultés de financement.

Le secteur du bois est un secteur dit d'avenir, à en juger par ses potentialités et sa rentabilité. Cependant, le financement du démarrage ou de la croissance des PME dans ce secteur, particulièrement par les banques reste mitigé.

Dans le secteur du bois, les forestiers (grandes entreprises) sont les plus grands demandeurs de crédits qu'ils obtiennent facilement du fait de leur solvabilité. Une demande qui s'avère importante en montant demandé et non en quantité. Autrement dit les sommes d'argent demandées par unité (entreprise) sont souvent largement au-dessus des capacités de remboursement à court ou moyen terme des PME, car c'est souvent de l'ordre de 50 à 100 millions de FCFA et même plus. Par contre dans la transformation, le nombre de demande est souvent très élevé, mais surtout pour la seconde et troisième transformation, puisqu'elles sont relativement à la portée des PME. Au niveau de la première transformation la tendance est aux demandes de gros crédits, là aussi happés par les grandes entreprises, souvent les mêmes.

La difficulté de financement des PME par les banques résiderait dans la non-satisfaction des conditions d'octroi de crédits par ces dernières, en l'occurrence l'insuffisance d'informations sur la fiabilité et la rentabilité du projet. En d'autres termes, l'insatisfaction des conditions d'octroi de crédit est tributaire des facteurs suivants :

- Le manque de fluidité de l'information, puisqu'il est apparu au fil des rencontres que la plupart des entrepreneurs sont peu ou pas du tout informés des exigences des banques et de leurs attentes.
- Lors de la présentation de leur demande de crédit, nombreux sont les entrepreneurs qui n'ont pas une bonne connaissance des secteurs dans lesquels ils souhaitent investir, y compris celui de la transformation du bois. D'ailleurs ceci est souvent présenté comme l'une des causes de ``la mort dans l'œuf`` des projets entrepris pourtant dans des secteurs très rentables.
- La formation des entrepreneurs présente des déficiences en ce qui concerne le secteur du bois et les notions de base essentielles tant en gestion.

D'un autre côté, les banques œuvrent dans le formel. Or, qui dit formel dit soumission aux différentes normes, entre autres, celles relatives à l'octroi de crédit (par exemple être inscrit au régime PME, être inscrit au registre de commerce, etc.), ce à quoi bon nombre d'unités en démarrage ne veulent pas se soucrire. D'où d'ailleurs la montée progressive des unités d'exploitation artisanale.

En outre, même si les organismes de financement étatiques et para étatiques (exemple FAGA et FODEX) sont un peu plus souples et moins rigoureux que les banques, ils déplorent cependant eux aussi les manquements ci-dessus énumérés qui rendent difficile le financement des PME.

L'autre obstacle important au financement des PME en démarrage est l'exigence d'un apport (financier) personnel, considéré comme une preuve de motivation pour les bailleurs de fonds, mais que malheureusement les jeunes promoteurs n'ont pas en général.

h) Les limites des entrepreneurs.

Les Gabonais semble-t-il, n'ont pas un esprit entrepreneurial. Mais plus encore, ceux qui tentent de créer leur entreprise ne semblent pas, pour la plupart, avoir des aptitudes nécessaires, parmi lesquelles la détermination et la formation.

En effet, parmi ceux qui ambitionnent investir dans la transformation du bois, très peu connaissent ne serait-ce que le tiers du métier du bois ou même du secteur en général. De même, très peu possèdent des connaissances de base de gestion d'entreprise.

Par ailleurs, très peu de promoteurs ont le goût du risque, car ne s'impliquant pas suffisamment financièrement, moralement et physiquement dans leur projet. La tendance est de ce fait à la facilité qui, lorsqu'elle n'y est pas, c'est le projet qui échoue. Tout ceci se traduit en partie par la confusion entre chiffre d'affaires et bénéfices, lorsque le projet arrive à voir le jour. Une attitude ou un ensemble de comportements qui, non seulement ne motivent pas les bailleurs de fonds, mais en plus ne favorise pas le réinvestissement et la croissance le cas échéant.

i) La main d'œuvre.

Sans être un handicap majeur au développement des PME, la main d'œuvre est tout de même relativement chère (comparativement aux autres pays de la sous région) et difficile à trouver. Non seulement les métiers du bois ne sont pas très connus ou exercés, mais en plus les grandes entreprises, grâce aux avantages (salariaux entre autres) qu'elles offrent, s'accaparent la main d'œuvre existante. N'empêche qu'une formation sur le tas permet de résoudre le problème de formation des ouvriers.

Toutefois, l'absence de soutien à la formation aux métiers de foresterie ou de bois est un frein considérable au développement de l'industrie du bois et partant, à celui des petites et moyennes entreprises dans le secteur.

5.1.4.2. Les opportunités

Quoique la première transformation du bois soit une industrie exigeant d'énormes investissements, elle reste une activité fortement rentable, lucrative, pleine de potentialités et vouée à un avenir certain. En effet malgré certaines difficultés inhérentes aux coûts élevés de l'industrialisation, surtout la grande industrialisation qui a rapport avec le déroulage et le placage, le secteur reste ouvert aux PME. A côté des opportunités reconnues au secteur de la première transformation du bois, les freins ou barrières susmentionnées ne sont pas insurmontables; ceci d'autant plus que les avis sur les différents facteurs divergent dans certains cas et nuancés dans d'autres.

a) Disponibilité de financement.

A l'issue de nos entrevues, il s'est avéré que la réticence des banques et d'autres organismes de financement est effective vis à vis des PME. Cependant, fait notoire, ces derniers à l'instar de la BGD et de la BGFI, semblent disposés à concourir au démarrage et à la croissance des PME. A ce jour, non seulement la BGD(en sa qualité de banque nationale) est partenaire des organismes ou des programmes internationaux et nationaux de soutien au développement des PME, mais en plus ces deux banques ont déjà eu à accorder directement des crédits aux promoteurs. Mais leur concours est conditionné au fait que le promoteur doit suffisamment démontrer que son projet(même dans un secteur réputé potentiel et rentable) est viable, réalisable et rentable. Car leur souci c'est d'abord fondamentalement de rentrer dans leur fonds. Pour ce faire, elles exigent entre autres :

- La présentation d'un plan d'affaires détaillé, suffisamment clair et pertinent; -
- Une garantie de remboursement illustrée par la rentabilité et la viabilité du projet ;
- Une implication financière (apport personnel) et personnel (motivation, persévérance, etc.) du futur promoteur.

Par ailleurs, malgré le manque de suivi et de rigueur dans leur politique de financement le FAGA et le FODEX, principaux organismes étatiques de financement des PME, sont un soutien important au développement de la petite industrie.

Ainsi, en terme de financement des PME au démarrage et en croissance, le FAGA à des priorités et le secteur forestier arrive en seconde position à égalité avec le secteur industriel, après le secteur agricole et avicole. Dans le secteur du bois, l'organisme encourage fortement et prioritairement la première transformation. Or paradoxalement, les gestionnaires de cet organisme se plaignent du fait qu'il n'y a pas assez de demandes de financement pour cette activité. Laquelle absence est en partie liée à l'insuffisance d'informations de la part du FAGA vis à vis des promoteurs, particulièrement ceux de l'intérieur du pays.

b) La demande

La demande en produits de bois est aussi diverse qu'élevée, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur. En effet, les grandes entreprises s'étant le plus focalisées sur les produits de déroulage et de placage, en ayant comme marchés de prédilection les marchés internationaux, le marché intérieur n'est pas ravitaillé suffisamment, tant en produit de sciage que de placage et déroulage. D'ailleurs la montée des prix de vente que cette situation suscite en est une illustration. Sur les marchés internationaux encore inconnus pour les PME, les produits de sciage ``made in Gabon`` sont inexistantes, malgré la bonne réputation des essences gabonaises. Pour les PME, le créneau du marché intérieur en produits qu'elles peuvent plus ou moins facilement élaborés(planches, chevrons, lattes, plots, etc.) apparaît donc accessible. En outre, à condition de mieux se développer au préalable, d'améliorer considérablement la qualité de leurs produits et d'acquérir un label, elles pourraient aussi aller à l'assaut des marchés internationaux.

D'autre part, si l'étroitesse du marché est la conséquence de la faible population (principale cause évoquée), elle est aussi le résultat du complexe des Gabonais vis à vis les maisons en bois. Ces maisons sont pour certains le reflet d'une appartenance à la

classe moyenne, particulièrement lorsqu'elles sont construites sans esthétique attrayante. D'un autre côté, plusieurs produits pouvant être tirés du sciage sont encore très mal connus. Par conséquent, une politique de valorisation des différents produits encore mal connus et une incitation à un habitat en bois de qualité susciterait un vif regain de la transformation du bois, puisqu'il naîtra une demande considérable. Et la création des PME n'en sera que dopée.

c) Opportunité de sous-traitance.

Si tel est que l'approvisionnement en grumes pour les petites scieries est un problème qui se pose avec beaucoup d'acuité, l'un des palliatifs à ce problème serait la détermination et l'engagement des grandes entreprises comme la SNBG à soutenir le développement des PME. En effet, l'une des exigences du gouvernement étant que les exploitants forestiers doivent transformer localement leur production, jusqu'à concurrence de 100% d'ici 2005, les PME pourraient être d'excellents partenaires.

Par ailleurs, souvent, les investissements engagés par les grandes entreprises (en majorité des filiales des multinationales européennes et asiatiques) ne peuvent être rentabilisés que si elles exportent. Ce qui leur fait délaisser le marché intérieur et les incitent à plus se focaliser sur le déroulage et le placage, très demandés sur les marchés européens et asiatiques où se trouvent leurs usines. Parallèlement, les produits de sciage (planches, chevrons, lattes, cadres, plots, etc.) jugés relativement plus rentables, faciles à obtenir et aussi demandés, n'attirent que les petits investisseurs dépourvus de moyens financiers suffisants. Situation quelque peu confuse, mais qui trouve son explication dans le fait que la plupart de multinationales ayant leurs usines à l'étranger, exportent régulièrement leurs produits bruts (grumes) ou sémi finis (placage) vers cette destination.

Ainsi, l'activité de sciage étant plus facilement accessible aux PME que le placage et le déroulage, les grandes entreprises y gagneraient en comblant le vide d'offre de produits de sciage (préalablement sur le marché intérieur) en sous-traitant cette activité ou encore en essaimant des scieries qui seront des PME.

Par ailleurs, la SNBG pourrait s'avérer un bon catalyseur en terme de sous-traitance ou d'essaimage de PME transformatrices de bois. En effet comme nous l'avions mentionné plus haut, la SNBG œuvre exclusivement dans le négoce de bois : tout en ayant le monopole de la commercialisation de deux principales essences les plus exploitées (l'Okoumé et l'Ozigo), elle achète auprès des forestiers, exportent 85% et revend en suite les 15% restant à quelques transformateurs locaux. Pourtant, avec l'élan de l'industrialisation à outrance amorcée, combiné avec les exigences du gouvernement, cette entreprise est condamnée à réorienter son activité. Elle devra entre autre s'orienter vers la transformation ou, pour commencer, vers la commercialisation des produits transformés. A terme, compte tenu de son expérience sur les marchés internationaux, la SNBG pourra dominer la production et la commercialisation des produits de sciage. A la condition que, ne pouvant pas se prêter actuellement à cette activité, l'entreprise puisse en attendant, sous-traiter le sciage aux PME qu'elle pourra incorporer par la suite. Les PME, on le sait, ont en règle générale une surface financière faible et celles existent n'ont encore aucune expérience des marchés internationaux. En outre, grâce à son expérience dans l'exportation, la SNBG pourra se révéler ``cheville ouvrière`` de l'exportation des PME en étant le plus gros acheteur de leurs produits qu'elle exportera. Puisqu'elle exercera des pressions sur les PME pour que leurs produits soient quantitativement et qualitativement compétitifs sur les marchés internationaux, la SNBG contribuera considérablement à leur essor, tout en leur servant de locomotive.

5.2. Synthèse.

Au fil de temps, le développement des PME apparaît de plus en plus comme un impératif au développement économique et social des nations. Pourtant, malgré les nombreuses vertus qu'on reconnaît à cette branche d'activité de l'économie, de nombreux obstacles obstruent encore son développement. Mais les barrières liées au développement des PME ne sont pas, à quelques exceptions près, l'apanage du secteur de la première transformation du bois au Gabon.

Au terme de notre analyse de résultats, il s'avère que créer une PME n'est pas une sinécure à première vue. Parmi les facteurs qui annihilent le développement des PME on retiendra entre autres :

- L'implication insuffisante des pouvoirs publics dans les politiques de développement des PME qu'ils mettent eux même en place. Pour les intervenants, ``participer c'est bien, mais s'impliquer c'est encore mieux``.
- Le privilège accordé aux grandes entreprises en terme d'approvisionnement;
- L'étroitesse du marché ;
- La formation indispensable aux entrepreneurs et aux employés enclins à œuvrer dans la transformation du bois ;
- Les capacités des entrepreneurs qui, à en juger par le comportement de certains sur le marché et en milieu d'affaires, ne semblent pas dotés de facteurs psychosociologiques requis chez les entrepreneurs : l'implication personnelle, le goût du risque, etc.
- L'épineux problème de financement : à cause d'une épargne faible ou inexistante, plusieurs entrepreneurs ne satisfont presque jamais à l'exigence de l'apport personnel, l'un des critères d'octroi de crédit par les banques et organismes accrédités dans certains cas ;

- La légèreté des dossiers de demande de financement dont le plan d'affaires qui inclus l'étude de faisabilité.

Mais ces barrières ou obstacle ne sont pas infranchissables, à l'instar des barrières de financement et d'accès à la technologie.

En effet, si les PME ont par définition une surface financière faible les limitant dans leur manœuvre, dans le secteur de la première transformation du bois ne semble pas suffisant. Car le plus souvent, les promoteurs sont plus freinés par des ambitions démesurées. Autrement dit, hormis les artisans, ceux qui ont l'ambition de créer une entreprise formelle ont tendance à s'imaginer propriétaire de grandes unités et ne font donc leurs estimations qu'en fonction de cette vision. Or les projets ainsi représentés, en exigeant d'énormes moyens financiers, se révèlent trop coûteux et irréalisables pour les promoteurs de PME. De ce fait, ces promoteurs se découragent, d'autant plus que, faute de garanties (financières et autres) suffisantes pour des projets de cette envergure, ils ne rencontrent que très rarement l'assentiment des banquiers dont le souci premier est de recouvrer leurs fonds.

En somme, le préalable pour les entrepreneurs qui envisagent créer des entreprises dans la première transformation du bois serait de mieux définir les objectifs de leur entreprise, mais aussi de mieux adapter son activité au contexte et au milieu, en utilisant par exemple à bon escient des essences peu connues (niche). En d'autres termes, si cela ne tenait qu'au financement, le secteur du bois au niveau de la première transformation ne présenterait pas de barrières importantes pour l'entrée des PME, à condition que les entrepreneurs ne voient pas gros dès le démarrage. Ils devraient commencer par envisager une exploitation ou transformation à la limite du marché interne et de leurs moyens, tout en se cantonnant dans les limites exploitables par les PME, avant de croître graduellement. L'expérience de la Côte-d'Ivoire, où les PME sont très présentes au niveau du sciage et du négoce du bois est une bonne illustration.

En ce qui concerne les facteurs de production, en particulier les facteurs technologiques, le contact avec les opérateurs a permis de déduire que l'accès aux technologies ou au matériel de la transformation n'est pas aussi ardu qu'il ne paraisse. Le fait est que la plupart de ceux qui s'intéressent au secteur ne le connaissent pas vraiment et ne recherchent pas suffisamment l'information dont ils ont besoin.

En outre, s'il est vrai que le financement exigé pour l'acquisition du matériel de transformation est souvent très lourd pour les PME, selon qu'on veut aller au-delà de la tronçonneuse pour un CD par exemple (voir annexe), il conviendra de souligner que l'ignorance des financements et des politiques d'assistance mis à la disposition des PME par les organismes tels que le FAGA et le FODEX, ainsi que la BGD et la BAD (Banque Africaine de Développement), est une raison fondamentale qui fait que les PME soient aussi démunies. Également, bon nombre de promoteurs ignorent également les programmes de soutien et d'assistance à la création des PME mis en place par les organismes internationaux tel que le PNUD.

Le tableau ci-dessous est la synthèse ce que nous avons pu recenser comme étant les opportunités et les barrières stratégiques au développement des PME dans le secteur de la première transformation du bois. Autrement dit, il résulte de l'analyse des grandes entreprises, des PME, des bailleurs de fonds et des entrevues accordées par d'autres intervenants, en l'occurrence certains ministères et organismes de soutien au développement des PME. Dans cette synthèse, hormis les opportunités, il apparaît globalement que les barrières aux quelles le développement des PME se heurtent sont étroitement liées aux facteurs mentionnés dans le tableau à la rubrique ``*Barrières à la création*``.

Tableau 8 : . Tableau de synthèse global

Opportunités de création des PME	Barrières à la création
<ul style="list-style-type: none"> * Travailler dans le secteur * Appartenance à une famille d'entrepreneurs dans le secteur * Développement de nouveaux produits * Augmentation de la production * Facilité de sciage * Formation sur le tas * Complexité relative du secteur * Evolution du chiffre d'affaires * Croissance des ventes * Rentabilité à long terme * Prestige auprès du public * Exploitation des interstices * Accessibilité aux banques * Financement privilégié du secteur de la transformation du bois * Financement privé interne(tontine) * Facilité de prédiction de la demande * Facilité de prédiction de la concurrence * Existence de la clientèle * Lente évolution de la technologie * Facilité d'acquisition de la technologie * Facilité de transport * Facilité de mise en marché * Rémunération 	<ul style="list-style-type: none"> *Nombre de personnes à charge * Insuffisance de garanties de remboursement * Exploitation focalisée sur quelques essences *Exclusivité de commercialisation de l'Okoumé et de l'Ozigo par la SNBG * Qualification du personnel * Autofinancement à long terme *Taux de remboursement * Apport personnel * Indisponibilité de la technologie sur le marché local * Coût de la technologie à l'importation * Etroitesse du marché local pour une grande production * Accès aux matières premières Coût du matériel * Privilège accordé à certaines sociétés * Restrictions gouvernementales *Caractéristiques personnelles des entrepreneurs * Niveau de scolarisation * Propension à la prise de risque * Recrutement * Qualification

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

CONCLUSION

Actuellement le secteur forestier (exploitation et transformation) fournit plus 20% d'emplois à la population active du Gabon. Or jusqu'à ce jour, la majeure partie (soit environ 85% de bois exploités) de la production du bois est exportée sous forme de grumes. L'adoption prochaine d'une nouvelle loi forestière encourageant la valorisation vise à faire des forestiers de véritables industriels, et partant à encourager le développement de l'industrie de première transformation du bois. Toutefois cet élan d'industrialisation se focalise particulièrement sur la grande industrie dont l'investissement requiert de très gros moyens, en l'occurrence les industries de contre-plaqué et de placage qui dominent actuellement le secteur. De plus, cette industrialisation est quasiment orchestrée par des firmes multinationales à gros capitaux.

Ainsi, force est de constater que si les industries de contre-plaqué et de placage sont dominantes, celles de sciage et de tranchage font piètre figure, pourtant elles sont aussi accessibles aux grandes entreprises qu'aux PME. Lesquelles PME brillent par leur absence dans ce secteur, alors qu'elles sont un maillon indispensable dans le développement économique et social du pays, notamment par la création de richesses et d'emplois. Surtout que le développement économique accru et la fabrication de produits à très forte valeur ajoutée sont un facteur essentiel de prospérité.

Conformément aux objectifs de recherche, l'étude a permis de ressortir les principaux facteurs inhibiteurs et catalyseurs de la création des PME, ainsi que les limites des différentes politiques mises en place à cet effet et les attentes des promoteurs. Les facteurs ainsi décelés ne sont pas systématiquement l'apanage du secteur du bois au niveau de la première transformation du bois. Ils sont communs à l'ensemble des secteurs, mais ont des répercussions et des impacts différents d'un secteur à un autre.

Dans l'ensemble, les résultats obtenus et les conclusions montrent que les causes de l'absence des PME ou de leur très faible présence au niveau de la première transformation sont diverses. Elles sont aussi bien attribuables à l'entrepreneur qu'à son

environnement. Ce qui, tout en nous rapprochant des éléments de la littérature, nous permet d'affirmer qu'il existe une étroite convergence entre l'entrepreneur, la PME et l'environnement auquel ils appartiennent. Un environnement qui les influence et qu'ils peuvent également influencer par leur action.

De façon plus spécifique, quoique les résultats varieront selon les secteurs, au niveau de la première transformation du bois les principaux problèmes annihilant le développement des PME sont l'action des grandes entreprises, l'approvisionnement, l'accès à la technologie et à l'information, l'accès au financement et la formation de la main d'œuvre. Mais ces problèmes ne sont nullement insurmontables, vu qu'un certain nombre d'actions et de politiques sont élaborées et mises en place pour favoriser le développement des PME. De plus, certains des problèmes auxquels sont confrontés les entrepreneurs sont souvent liés à l'ignorance des politiques, la négligence dans la recherche d'informations adéquates, etc. Toutefois ces actions et politiques présentent encore des limites qui, si elles ne sont pas résolues, continueront à freiner l'essor des PME parallèlement aux problèmes déjà existant, y compris donc dans le secteur de la première transformation du bois.

Sur le plan pratique, l'identification des caractéristiques des entreprises visitées et des facteurs exogènes et endogènes de succès devrait servir de balise pour les différents opérateurs économiques, notamment ceux qui sont concernés par le développement des PME et leur intervention dans le secteur du bois au niveau de la première transformation.

Au cours de notre étude, la très faible présence des PME au niveau de la première transformation s'est révélée flagrante, à en juger par le fichier du ministère des PME/PMI où l'industrie du bois ne représente environ que 15,36% tandis que les scieries ne représentent que 0,48% de l'industrie du bois. D'où d'ailleurs leur très faible représentation dans l'échantillon. Pourtant très peu d'études ont été réalisées pour cerner la problématique.

Ainsi, l'originalité de la présente étude réside dans le fait que, non seulement très peu d'études ont été menées dans le sens du développement des PME en tant que secteur indispensable de l'économie, mais en plus aucune n'a été menée dans des secteurs spécifiques. L'essentiel des informations étant issu des discours politiques et des statistiques sommaires. Cette étude est donc l'une des rares à avoir tenté de confronter la théorie des facteurs de succès et des barrières au développement des PME, au contexte particulier du secteur du bois au niveau de la première transformation au Gabon.

Pour pouvoir mener l'étude, nous avons adopté une approche globale, en ce sens que les facteurs analysés sont aussi bien environnementaux (environnement économique, technologique, politique) que manageriaux.

Les firmes de petite taille ont, comme nous l'avons ressorti dans les chapitres 3 et de l'étude, un fort potentiel de création de richesses et d'emplois. Dans les régions comme le Gabon dont les grands investissements sont hors de portée des petits épargnants ou requiert trop de ressources, la PME demeure une source indispensable d'emplois et de renouvellement de l'économie, et également un outil de gestion et de développement durable.

Mais aucun élan de développement, aucune politique ne sauraient générer des résultats escomptés si l'État, qui y joue un rôle prépondérant, n'intervient pas avec beaucoup d'abnégation. Ceci d'autant plus que toutes les actions, même celles des entrepreneurs, des institutions financières, des organismes de financement et des organismes internationaux se ramèneront à lui. À cet effet, les résultats de l'étude nous ont amenés à faire quelques recommandations pratiques et de recherche pouvant concourir à doper le développement des PME en général, et à favoriser leur essor dans le secteur du bois au niveau de la première transformation en particulier.

RECOMMANDATIONS

A. Recommandations pratiques :

- ❶ Pour palier au problème des approvisionnements, les promoteurs devraient au

cours des études préliminaires du projet, rechercher des partenaires parmi les exploitants forestiers. Ces partenaires pourront être des petites, moyennes ou grandes entreprises. À défaut de cela, le gouvernement pourra intervenir auprès des grandes entreprises à fin de les inciter à inclure les PME parmi leurs clients, même à travers des garanties de paiement pour prévenir les éventuels retards de paiement des PME retenues. D'autre part, une réforme de la politique de commercialisation de la SNBG (qui a le monopole sur la commercialisation des deux principales essences, l'Okoumé et l'Ozigo, et les vend presque exclusivement à l'exportation) limiterait sans doute le privilège accordé aux grandes entreprises qui s'arrachent les 20% de la production de grumes destinée au marché local.

② La mise en place d'un centre d'informations commerciales pour le repérage des technologies, des opportunités d'affaires dans la transformation du bois, des partenaires, des financements, etc. au ministère des PME ou à la Chambre de commerce viendra sans doute limiter la carence et l'accès à l'information nécessaire. La vulgarisation des informations pourra également être possible si les organismes intervenant dans le développement des PME font large diffusion de leurs publications (s'il en existent).

③ Le développement ou la création des cabinets spécialisés sera salutaire pour la précision et la pertinence des études. À ce niveau, le gouvernement interviendra en mettant en place un centre technique pour l'aspect engineering et l'accompagnement technique des projets.

④ Un centre ou des stages réguliers de formation aux métiers du bois et en gestion destinée aux entrepreneurs.

⑤ Au niveau du financement, non seulement les politiques de financement actuelles sont très limitées, mais en plus les banques restent toujours réticentes. En effet, il apparaît qu'il y a un très faible retour sur les investissements (moins de

45%) et les organismes financiers buttent contre le manque de garanties suffisantes de la part des PME. Pour palier à ce problème, il sera opportun que :

- L'Etat avec ses partenaires (banques nationales et internationale) redéfinissent leurs politiques en dépassant le cadre du simple prêt, et en mettant en place un fonds de financement pour le lancement des entreprises en vue de leur insertion dans le système bancaire.
- Les organismes de financement accrédités actuels (FAGA et FODEX), mettent en place, sous l'égide de leurs ministères de tutelle, un centre de gestion agréé pour le suivi de fonctionnement des entreprises auxquelles ils ont participé à la création. Ce centre pourra, si besoin est, suivre également d'autres entreprises.

⑥ Les promoteurs des PME devraient mettre l'accent sur le sciage et le tranchage. La recherche de la standardisation des mesures, le développement des techniques phytosanitaires, le respect des normes devraient, avec le concours des douanes, leur permettre d'envisager l'exportation de leurs produits et d'élargir leur marché. Ils pourraient également s'orienter vers la transformation des bois environnementaux.

⑨ *Les différentes étapes pour la réalisation du plan d'affaires.*

Hormis l'entrave au développement des PME faite par les grandes entreprises par l'entremise de facteurs divers, la lente émergence de ces unités ou leur très courte existence est aussi tributaire des limites des entrepreneurs illustrées, entre autres, par l'impertinence ou l'absence de plan d'affaires suffisamment bien élaboré.

C'est pourquoi pour ce cas précis qu'est l'industrie de la première transformation du bois, nous avons bien voulu proposer dans le présent mémoire un plan guide des différentes étapes à suivre pour l'élaboration d'un plan d'affaires visant un investissement dans le secteur (adapté du guide du ministère québécois des ressources naturelles, 1999). Ce plan guide proposé aux promoteurs se veut un modèle de déroulement d'un projet depuis l'idée initiale jusqu'au démarrage de l'usine. Nous y expliquons l'importance de chacune des étapes à suivre et nous suggérons aux promoteurs des façons de procéder susceptibles de leur faciliter la tâche et de leur éviter

des erreurs de parcours (voire annexe 1).

Le plan d'affaires dont la réalisation obéit à la satisfaction des étapes ci-dessous, est le résultat d'une démarche de recherche et d'analyse de l'information. Il s'agira de recueillir et d'analyser une quantité importante de renseignements de toutes sortes. En règle générale, ces renseignements traiteront entre autres :

- Du besoin ou de la demande pour le produit ou le service à offrir ;
- De la disponibilité et du coût de l'équipement ou des biens dont l'entrepreneur aura besoin pour exploiter son entreprise ;
- Des besoins en main d'œuvre ;
- Des frais d'exploitation de l'entreprise ;
- Des lois et règlements régissant les affaires en général, et l'entreprises à créer en particulier.

B. Recommandations théoriques

Comme toutes les études, celle-ci devra être poursuivie ou complétée. En effet, en entamant la présente étude, nous envisagions l'effectuer aussi bien à la capitale(économique et politique) Libreville, qu'à l'intérieur du pays, notamment dans les provinces ou localités où l'activité forestière est plus ou moins soutenue. C'est le cas de Lastourville, Port-Gentil ou Mouila. Mais nos moyens financiers et temporels étant très limités, nous n'avons pas pu couvrir ces zones. Pour les besoins d'un enrichissement de l'échantillon, les prochaines études devraient s'étendre jusqu'à ces milieux, vu que d'autres PME pourraient y exister.

En ce qui concerne le développement des PME en tant que telles, leur étude étant toujours complexe, il conviendrait, pour satisfaire certains préalables, d'axer une étude sur les caractéristiques des PME au Gabon, à l'instar de celles qui se sont faites en Côte-d'Ivoire et au Togo (Hernandez, 1998). Ceci comblera un vide documentaire sur les typologies et la spécificité des PME.

Par ailleurs, en complément à cette étude et aux études antérieures, les prochaines recherches dans le secteur des ressources naturelles pourraient s'étendre au secteur halieutique qui regorge lui aussi des potentialités énormes. S'agissant de la première transformation du bois, notre objectif spécifique était de déceler les barrières et les opportunités liées à ce secteur. Cependant, les éléments ainsi ressortis pourraient aussi faire l'objet d'études spécifiques. C'est le cas de l'approvisionnement, du financement, de la logistique, de la veille technologique, etc.

En fin, puisque l'étroitesse du marché a été évoquée, entre autres, comme l'un des facteurs influençant la création d'entreprise dans le secteur du bois, le recours à l'exportation est donc primordial. À cet effet, il serait aussi opportun d'effectuer des études sur les politiques et les stratégies d'exportation des produits du bois par les PME.

Les recommandations ci-dessus seront sans doute un complément indispensable à notre étude qui, comme la plupart des études exploratoires, comporte un certain nombre de limites dont les principales sont d'ordre conceptuel, analytique et méthodologique.

Sur le plan conceptuel, étant donné qu'il n'existe pas une littérature suffisante et ponctuelle sur la création d'entreprises au Gabon, nous nous sommes principalement inspirés des études et de la littérature orientées vers les pays développés et certains autres pays d'Afrique. Mais l'élaboration d'un cadre théorique spécifique applicable aux PME en contexte gabonais nous a permis de minimiser les biais.

Compte tenu du fait qu'il n'était pas possible de cerner, dans le cadre de cette étude, toutes les dimensions affairantes aux facteurs inhibiteurs et catalyseurs du développement des PME au Gabon, nous avons dû sélectionner les variables à analyser. Les variables retenues étant, selon nos observations, celles dont la pertinence en contexte gabonais paraît évidente et sur les quelles il est possible d'apporter des améliorations par la mise en place des stratégies et des politiques adéquates. En tout état de cause, il convient de reconnaître que d'autres variables qui auraient pu aussi bien élucider la problématique du développement des PME au niveau de la première transformation n'ont

pas été pris en compte ; comme par exemple les typologies des entrepreneurs, les infrastructures civiles, les zones d'implantation, etc. Par conséquent, la liste des variables n'étant pas exhaustive mais indicative, l'utilisation de notre modèle devra se faire sous certaine condition.

REFERENCES

RÉFÉRENCES

A-Ali, S. (1995). Developing countries and technology transfer. International Journal of Technology Management, 10 (7/8) 704-713.

Avenir pour les Peuples des Forêts Tropicales(APFT) (1998), Menaces sur les forêts sacrées autour de Kinshasa.

<http://www.ulb.ac.be/soco/apft/GENERAL/PUBLICAT/NEWSLE/TEXTES/NEWS7BIS.HTMULB-APFT/Newsletter>.

Argyiri, E. (1982). Appropriate or Underdeveloped Technology ? University of Paris, Jhon Wiley and Sons.

Asante, A.B., (1997). Le développement des PME à travers le transfert technologique dans le contexte ghanéen : le cas de GRATIS. Mémoire de Maîtrise, document non publié.

Bagnasco, A. et Sabal, C.F., (1994). PME et développement économique en Europe. Collection Recherches, Ed. LA DECOUVERTE

Barbier, J.M.(2000). De la gestion durable des forêts.

<http://www.globenet.org/horizon-local/sol/115forets.html>

Barro Chambrier, H. A. (1990). L'économie du Gabon : Analyse politiques d'ajustement et d'adaptation. Paris, édition ECONOMICA.

Belley, A., (1999). Spécificité des PME. Management de la PME, notes de cours automne 1999. Document non publié.

Belley, A., Dussault, L., Laferté, S.(1996). Comment rédiger son plan d'affaires. Fondation de l'Entrepreneurship. Ed. TRANSCONTINENTAL Inc.

Belley, A. ; Dussault, L. et Lorrain, J., (1991). Le plan d'affaires pour la création d'entreprise. Revue organisation. Automne. PP. 23-39

Belley, A. (1999). La PME : définition, importance, spécificité, théorie et recherche. Note de cours, Management des PME. Document non publié.

Bissielo, A.(1998). Entre tradition et modernité : l'usage du bois de feu à Libreville. APFT/Université Omar Bongo(Gabon), APFT-News. <http://www.ulb.ac.be/soco/apft/GENERAL/PUBLICAT/NEWSLE/TEXTES/NEWS7BIS.HTMULB-APFT/Newsletter>.

Bouthillier, L.; Chua, D.; Laplante, B.; Luckert, M.K.(1992). Réflexion économique sur le rendement soutenu, le développement durable et l'aménagement intégré des ressources forestières. Cahier de recherche 92-13. UQAC.

Carrière, J.B. (1992). The Resource Entrepreneur : A strategic profile entrepreneurship, innovation and change. 59è congrès de l'ACFAS, université de Sherbrooke 1991

CONTINENTAL (1998). Dossier- Gabon, secteur forestier : le bois une richesse à préserver. Magazine Continental n. 6 /sept-octobre 1998 pp.108-110

D'Amboise, G., (1989). La PME canadienne : situation et défis. L'institut de recherche politique. Les presses de l'université de Laval.

David, J.; Teece; Gary, P. et Amy, S.(1992). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, vol.18 :7, 509-533.

Debroux, L.(1998). Vent d'est sur le bassin du Congo : La forêt africaine face à une réalité mondiale. Faculté Universitaire des Sciences Agronomiques de Gembloux, Belgique. APFT-News.

<http://www.ulb.ac.be/soco/apft/GENERAL/PUBLICAT/NEWSLE/TEXTES/NEWS7BIS.HTMULB-APFT/Newsletter>.

Defo, L.(1998). Relation ville-forêt : Question pour le rapport final.
<http://www.ulb.ac.be/soco/apft/GENERAL/PUBLICAT/NEWSLE/TEXTES/NEWS7BIS.HTMULB-APFT/Newsletter>.

Direction Générale de l'Économie (D.G.E) (2000). Note de conjoncture au 1^{er} trimestre 2000, Ministère de l'Économie et des Finances. Document non publié.

Direction Générale de l'Économie (D.G.E) (1999). Tableau de Bord de l'Économie, Ministère de l'Économie et des Finances et, n°27, mars 1999.

Direction Générale de l'Économie (D.G.E) (1998). Tableau de Bord de l'Économie, Ministère de l'Économie et des Finances et, n°28, mars 1998.

Direction Générale de l'Économie (D.G.E) (1997). Tableau de Bord de l'Économie, Ministère de l'Économie et des Finances et, n°29, mars 1997,

Direction du Développement Industriel et Commercial du Bois(DDICB) (1998). Plan directeur en matière d'industrialisation des bois au Gabon. Ministère des Eaux et Forêts. Document non publié.

Edzodzomo-Ela, M. (1993). De la démocratie au Gabon : Les fondements d'un renouveau national. Paris, Éditions KARTHALA.

Enrietti, A.(1990). Les rapports de pouvoir et de collaboration : Filière, quasi-intégration verticale et réseau. Cahier de recherche du GREPME n°90-15

FAO(1994). Conservation des ressources génétiques dans l'aménagement des forêts tropicales : Principes et concepts. Une étude fondée sur les travaux de Kemp, R.H.,

supervisée par Namkoong, G. et Wadsworth, F.H. Rome, Italie 1994.

Fitoussi, I. (1987). La PME face à sa banque : système bancaire, évaluation des besoins, financement, financement des PME, rôle de la banque, relation banque/PME. Paris, Performa.

Galbraith, J.K., (1969). The affluent society. Boston : Houghton Mifflin

Gasse, Y. et al. (1992). La création d'entreprise en Afrique. Les éditions Nouvelles africaines du Sénégal, Fischer Presses.

Geslin, J.D., (2000). Gabon : Le temps des révolutions. Afrique Magazine, n° 181, octobre 2000, p. 98-102.

Geslin, J.D. (1998). Le Gabon : Hors Pétrole, quel salut ? Jeune Afrique, n°1953, 16-22 juin 1998, p.71-103.

Hernandez, E.M., (1998). Un essai de typologie d'entreprise : création d'entreprises en Afrique. http://www.Refer.org/entre_et/textinte/cre_entr/chap2.htm

Hugon, P. (1993). L'économie de l'Afrique. Paris, Éditions La Découverte.

Institut Pédagogique National (IPN) (1993). Le Gabon. Edicef/Edig, Libreville, Gabon.

Joyal, A.(1997). PME et développement territorial. Dans Julien, P.A. Les PME : Bilan et perspectives. 2ème édition, Paris, Economica.

Joyal, A.(1996). PME et le défi à l'exportation. Presses universitaires. Ed. Economica.

Julien, P.A. (1997). Les PME : bilan et perspectives. 2^{ème} édition, Paris, Economica.

Julien, P.A. et al. (1995). La veille technologique dans les PME manufacturières québécoises. Communication au 5^{ème} colloque de management stratégique, Paris, 3-5 mai.

Kickert, W.J.(1985). The magic world flexibility, international studies. Management organization, vol.14, n°4, p.6-31.

Lawson, A. (1997). Le bois africain : Un marché à gros profits. Échanges, n°1, oct.1997, p.53-55.

Limam, Z. (1998). Le Gabon : L'Adieu à la crise ? Jeune Afrique, n°1941, 24-30 mars 1998, p.73-118.

Lubell, H. (1992). Le secteur informel dans les années 1980 et 1990. Centre de développement de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économique), Paris 1992.

Mangala, R.(1998). La déforestation de l'Hinterland de la ville de Kikwit. <http://www.ulb.ac.be/soco/apft/GENERAL/PUBLICAT/NEWSLE/TEXTES/NEWS7BIS.HTMULB-APFT/Newsletter>.

Marchesnay, M. et Julien, P.A.(1990). Small business as a transaction space. Entrepreneurship and Regional Development, 23, p.267-277.

Ministère des PME (1999). Rapport d'étude sur la situation des PME au Gabon. Document non publié

Ministère de l'Industrie et du Commerce (1986). Les industries au Gabon. Rapport annuel, n°6, Libreville, novembre 1986.

Ministère de l'Industrie et du Commerce (1996). Bilan économique : la filière bois. Rapport annuel, n°10, Libreville novembre 1996.

Ministère de l'Industrie et du Commerce (1997). La localisation des industries. Rapport annuel, n°11, Libreville novembre 1997.

Ministère des Eaux et Forêts (1985). La forêt gabonaise : essences et potentialité. Rapport annuel n°4, Libreville août 1985.

Direction du développement de l'industrie des produits forestiers(1999). Etapas d'un projet d'investissement dans l'industrie des produits du bois. Ministère des ressources naturelles, secteur des forêts. Québec- Canada

Mintzberg, H.(1990). Mintzberg on Management Inside our strange world of organization. New York, free press.

Neck, P.A. (1990). Le développement des petites entreprises : Politiques et programmes. 2^{ème} édition. Bureau International du Travail (B.I.T), Genève

Neck, P.A. (1981). Le développement de petites entreprises : politiques et programmes. Bureau International du Travail, Genève

Ongala, G., (2000). Le modèle de la co-gestion. PROMOGABON, Libreville Gabon. Document non publié.

ONUDI, (1972). Mamal on the use of consultants in developing contries. United Nations, New York, 1972.

Organisation Africaine du Bois (OAB) (1997). La promotion des investissements dans les industries durables du bois en Afrique. Actes du 2^{ème} colloque, Libreville-Gabon, 16-18 avril 1997 Bulletin d'information, n°5.

Organisation Africaine du Bois (1995). Evolution de la notion de ``Label Vert`` pour les bois tropicaux africains. Revue Internationale du Bois Africain, n°2, p.11-14.

Organisation Africaine du Bois (1994). La promotion des investissements dans les industries du bois en Afrique. Actes du colloque Paris, 23-24 novembre 1993. Bulletin d'information, n°2 du 15 février 1994.

Reix, R.(1979). La flexibilité de l'entreprise, Paris, Cujas.

SNBG (1996). La forêt au Gabon : héritage du passé, richesse du futur. Société Nationale des Bois du Gabon, journal interne (7), p.1-5

Scott, J.A.(1998). Flexible production system and regional development : The rise of new industrial spaces in North America and Western Europ. International Journal of Urban and Regional Research, vol.12, n°2, p.171-186.

Solly, H.(1998).La ville en question. APFT. News. <http://www.ulb.ac.be/soco/apft/GENERAL/PUBLICAT/NEWSLE/TEXTES/NEWS7BIS.HTMULB-APFT/Newsletter>.

Steel, W.F., Webster, L.M., (1991). Small Entreprises under Adjustment in Ghana.

Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. Revue internationale de la PME, 10, (2), p. 9-43

UNRISD(1998). Déforestation. [http:// www. unrisd.org/fraindes/research/resrec.htm](http://www.unrisd.org/fraindes/research/resrec.htm)

Zhao, H. et Grier, D.A. (1991). Factors influencing Technology Transfer : The case of China. Technology Transfer, Fall, 1991.

ANNEXE 1

(Plan-guide pour l'élaboration d'un plan d'affaires)

PLAN GUIDE POUR L'ÉLABORATION DU PLAN D'AFFAIRES

Le secteur du bois a offert jusqu'alors plus de 20% d'emplois aux Gabonais et représente environ 14% des recettes d'exportation. 85% des produits du bois étant exportés sous forme de grumes, le gouvernement a entrepris des démarches depuis près de 5 ans en vue de favoriser la transformation locale du bois jusqu'à concurrence de 100% d'ici 2005. À cet effet, l'adoption très prochaine d'une nouvelle loi forestière devra inciter les forestiers à plus œuvrer comme des industriels, et ainsi doper le développement de l'industrie de transformation du bois. D'ailleurs depuis près de 4 ans on note une certaine accélération de l'industrialisation du secteur au niveau de la première transformation.

Or, si les industries de contre-plaqué et de placage apparaissent comme les activités de prédilection de ceux qui investissent dans la transformation du bois, le tranchage et le sciage ne connaissent pas le même engouement. Pourtant nombreux sont ceux qui reconnaissent que ces activités sont de grosses génératrices de profits. De plus, alors que le sciage par exemple est accessible aux PME, on remarque une réelle omniprésence des grandes entreprises, pour la plupart des filiales de multinationales.

1°) Déroulement du projet

On constate, à travers l'analyse du déroulement de certains projets industriels, que les maîtres d'œuvre de ces projets suivent généralement les étapes suivantes :

- 1) Idée initiale ;
- 2) Étude exploratoire ;
- 3) Étude de pré-faisabilité ;
- 4) Étude de faisabilité ;
- 5) Étude d'ingénierie ;
- 6) Construction ou location ;
- 7) Démarrage.

Au fur et à mesure de la progression du projet, ces différentes étapes exigent souvent des investissements de plus en plus importants pour effectuer les études qui

s'imposent et préparer les documents requis pour préciser les évaluations et faciliter la prise de décisions.

Cependant, étant donné que les projets sont souvent d'envergure différente (il peut s'agir d'une grande, moyenne ou petite entreprise), certaines de ces étapes seront plus ou moins élaborées. Dans le cas de la création d'une PME comme cela est notre cas, les premières et deuxièmes étapes, ainsi que les troisièmes et quatrièmes étapes peuvent être réunies entre elles. Le schéma qui suit est générique et illustre le déroulement d'un projet et l'aide que les promoteurs pourraient éventuellement obtenir de la part du gouvernement et de certains organismes internationaux.

Ébauche du déroulement d'un projet

Les zones critiques de décisions-clés du promoteur	Aide gouvernementale et internationale disponibles
Idée initiale Maturation de l'idée	Conseils de spécialistes* ¹
Étude exploratoire Lancement du projet	Conseils de spécialistes** ²
Étude de pré faisabilité Engagement de principe	Conseils et programmes d'aide financière
Étude de faisabilité <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> Études spécifiques ◆ Emplacement ◆ Impacts : sociaux, économiques et environnementaux. </div> Décision de principe	Programme d'aide financière
Étude d'ingénierie	Programme d'aide financière
Construction ou location	Programme d'aide financière
Démarrage	Programme d'aide financière

NB : Le programme d'aide financière gouvernemental est souvent consigné dans le seul prêt ou crédit que les organismes accrédités peuvent octroyer. Autrement dit le promoteur doit pouvoir évaluer les besoins des différentes étapes de son projet et en faire état dans sa demande de crédit, d'aide ou de prêt et le gérer à bon escient.

* Les spécialistes existant interviennent en général dans la création des PME. Il n'existe donc pas de spécialistes pour la création d'entreprises dans le secteur du bois. Mais le recours aux spécialistes de la foresterie en général peut s'avérer utile

* Idem

2°) *Idée initiale*

L'idée initiale d'un projet émane de la créativité et de l'esprit d'innovation dont tout industriel ou entrepreneur est doué. Elle peut résulter d'un processus d'induction ou de déduction ou, encore, elle peut être inspirée par une source extérieure.

Origine des idées

INDUCTION	DÉDUCTION	SOURCE EXTÉRIEURE
<p>Sources d'inspiration :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visites(exemple exposition) • Lectures • Colloques • Symposiums • Congrès • Discussions • Analyses de rapports <p>« DÉCLIC »</p>	<p>Connaissance du secteur (Entreprises, produits, marchés, technologies et environnement)</p> <p>Analyse de secteur Répertorier les problèmes et en trouver les causes.</p> <p>Synthèse du secteur Classer les causes des problèmes en ordre d'importance et trouver les solutions.</p> <p>Stratégie sectorielle Établir les priorités d'actions et planifier leur mise en œuvre.</p>	<p>Idée de projet d'un tiers <i>Ou</i> Projet conçu par un tiers.</p>

3°) *Étude exploratoire*

L'étude exploratoire est un document écrit préparé dans le but de faire connaître les grandes lignes d'un projet afin d'y intéresser les décideurs d'une entreprise et de les amener à s'y investir. Cette étape est particulièrement importante si la PME qui va être créée sera issue de la grande entreprise ou de l'idée d'un employé qui souhaite bénéficier du soutien de son entreprise. C'est donc un document essentiellement interne, qui permet aux gestionnaires concernés de prendre des décisions éclairées.

Cependant, dans le cas précis des grandes entreprises exerçant actuellement dans le secteur du bois au Gabon, aucune n'est encline à ce genre de politiques qui soutendraient vers l'essaimage. Mais l'évolution actuelle du secteur du bois pourrait amener certaines d'entre elles à s'y intéresser.

Aussi, en passant des échanges d'idées ou des discussions à la rédaction d'une étude exploratoire, le concepteur est forcé de confirmer la valeur de son idée et de l'expliquer très rationnellement. Autrement dit l'étude exploratoire est une démonstration que le concepteur fait de la validité de son idée. Elle prouve qu'un projet est viable.

a. Les objectifs de l'étude exploratoire

L'étude exploratoire vise trois objectifs principaux :

- Préciser le ou les produits qu'on envisage fabriquer ;
- Évaluer le projet à partir de certains critères ;
- Convaincre que le projet est suffisamment intéressant pour faire l'objet d'une étude préféabilité.

Les critiques et les objections soulevées aux divers paliers de décisions amèneront l'auteur à modifier son idée initiale. Il faut cependant préciser que dans une entreprise, il importe de déterminer à quel niveau hiérarchique les décisions relatives au projet devront être prises. Ce niveau dépendra généralement de la taille de l'entreprise et de l'envergure du projet.

b. Le contenu.

L'étude exploratoire détermine le cadre général du projet, sans en préciser les limites. Celles-ci seront établies par les études ultérieures.

L'étude exploratoire porte essentiellement sur :

- La matière première requise(essences, volumes, prix, qualité) ;
- Le marché auquel le ou les produit(s) est (sont) destiné(s) ;
- La technologie disponible ;
- Les bénéfices que l'entreprise retirerait de ce projet ;
- La planification et la marche à suivre pour franchir les étapes subséquentes.

c. Conclusion de l'étude exploratoire.

Une fois que le concepteur de l'idée a répondu aux objections soulevées aux divers paliers de l'entreprise et qu'il a reçu l'aval du gestionnaire accrédité, son projet est véritablement lancé et il peut de ce fait passer à l'étape suivante.

4°) Étude de pré faisabilité

Le but de l'étude de pré faisabilité est de déterminer la rentabilité d'un projet, en établissant les coûts avec une marge d'erreur de l'ordre de 20 à 30%, pour susciter l'intérêt des partenaires et des investisseurs éventuels. Contrairement à l'étude exploratoire, qui permet de prendre des décisions à l'intérieur de l'entreprise uniquement, l'étude de pré faisabilité est destinée non seulement aux dirigeants de l'entreprise elle-même (si le projet doit être développé par une entreprise ou avec son aide), mais aussi à ceux des entreprises ou des institutions financières que l'on pourrait éventuellement sensibiliser au projet.

A l'intérieur d'une entreprise, l'étude de pré faisabilité peut être réalisée par l'auteur de l'étude exploratoire, s'il a la compétence requise ou par un groupe de travail constitué au sein de l'entreprise, ce qui n'implique aucun frais. L'entreprise peut toutefois faire réviser ou compléter certaines parties de l'étude par un cabinet conseils. Les organismes de soutien au développement des PME, tels que PROMOGABON, l'association de soutien au développement des PME (chapeauté par le PNUD), etc. peuvent être sollicités. Dans le cas où le projet dépasserait la compétence du promoteur, l'idéal serait d'avoir recours aux services d'un cabinet reconnu dans le domaine d'activité intéressé. Sauf qu'à ce jour ce type de cabinets n'existe pas encore.

En cas de consultation auprès des organismes habilités, l'auteur de l'étude exploratoire est appelé à rédiger le mandat du consultant en définissant, de manière aussi précise que possible :

- Le cadre de l'étude ;
- La précision visée ;
- Les options possibles ;
- Le calendrier.

a. Les objectifs.

L'étude de pré faisabilité vise essentiellement les objectifs suivants :

- Réorienter le projet si besoin est ;

- Préciser les critères d'évaluation ;
- Susciter l'intérêt d'investisseurs ou de partenaires privés qui participeront au financement du projet.

b Le contenu.

L'étude de préfaisabilité précise les limites du projet et ses implications. Les coûts d'immobilisation y sont évalués à partir du concept général, de la liste des principales machines, de données issues de projets similaires, d'estimation de coûts selon les grilles de références préétablies telles que «coût vs capacité » qui son indexé, au besoin, avec des facteurs d'ajustement et une description sommaire des travaux de construction a effectués, si nécessaires.

L'étude de préfaisabilité renferme :

- Les caractéristiques du ou des produits dont on envisage fabriquer ;
- Une analyse sommaire des approvisionnements requis : essences, volumes, qualités, prix ;
- Une étude de marché préliminaire ;
- Une analyse des sous-produits, le cas échéant : prix, marché, etc.
- Une évolution de la technologie ;
- Une évaluation sommaire de la disponibilité de la main d'œuvre ;
- Une approximation des coûts de la production, d'exploitation et de transport, ainsi que des investissements requis ;
- Une évaluation sommaire de la rentabilité ;
- Les critères à considérer pour choisir l'emplacement de l'éventuelle usine ;
- Un inventaire des sources de financement possibles, autres que les promoteurs privés ;
- La structure juridique de l'entreprise ;
- La planification des étapes ultérieures.

c. Conclusion de l'étude de préfaisabilité

L'étude de préfaisabilité fixe les limites du projet et permet de dégager certains des éléments qui revêtent un intérêt particulier pour l'entrepreneur, notamment :

- La rentabilité et le financement du projet ;
- La synergie avec son entreprise, le cas échéant ;
- L'environnement (compétitivité, mise en marché) ;
- L'emplacement.

En somme l'étude de préfaisabilité est un outil qui permet d'évaluer la viabilité du projet. Si ses conclusions sont positives, le promoteur peut alors se mettre à la recherche de partenaires potentiels pour financer une partie de l'étude.

Avant d'amorcer cette étape de préfaisabilité, il sera opportun d'obtenir des engagements des partenaires, qui sera consigné dans un protocole d'entente (mémoire d'entente).

5°. *Étude de faisabilité*

L'étude de faisabilité est la clé de voûte de tout projet, car elle sert de référence à toutes les étapes ultérieures du déroulement. Elle peut être effectuée par un (des) cabinets(s) spécialisé(s). Dans le cadre d'un projet qui doit être issu d'une entreprise (exemple essaimage), le mandat des responsables chargés de réaliser cette étude doit être défini conjointement par les différents partenaires impliqués dans le projet.

Dans tous les cas, le contenu de l'étude de faisabilité doit être conçu en fonction des nombreux destinataires que l'on veut convaincre : institutions financières, gouvernement (via les organismes de financement accrédités), clients, fournisseurs, associés, partenaires, etc. Et les auteurs devraient évaluer la rentabilité du projet, en établissant les coûts avec une marge d'erreur de 10% à 15%.

Par ailleurs, il peut s'avérer que selon les exigences des uns et des autres, la réalisation du projet nécessite que l'on effectue certaines études spécifiques pour vérifier

si le projet est conforme aux lois et règlements en vigueur et pour répondre aux questions soulevées par certains aspects :

- Impacts sociaux ;
- Retombées économiques ;
- Emplacement ;
- Infrastructure à mettre en place ;
- Impacts environnementaux.

a. Les objectifs

L'étude de faisabilité vise les objectifs suivants :

- Produire un document qui servira de référence à toutes les étapes ultérieures du projet ;
- Faire la promotion du projet de manière à intéresser les investisseurs potentiels;
- Définir le schéma de financement du projet.

b. Le contenu

L'étude de faisabilité fixe les limites du projet et permet d'en mesurer toutes les implications. Le calcul des coûts d'immobilisation y est basé sur des données plus précises : Schémas de procédés, liste de l'équipement requis, infrastructures civiles, installations mécaniques et électriques, description complète des travaux de construction et d'aménagement de l'usine, etc.

L'étude de faisabilité comporte généralement huit sections définies comme suit :

- **Projet :**
 - Description du projet et des produits à fabriquer(caractéristiques, volumes, etc.).
- **Approvisionnement :**
 - Identification et estimation des coûts d'approvisionnement en matière ligneuse et en énergie.
- **Marché :**
 - Étude du marché, de la part de marché visée, de la concurrence et de la mise en marché ;

- Fixation des prix et ventes éventuelles ;
- Avantages concurrentiels ;
- Obtention du permis d'exploitation(pour une entreprise qui intègre l'exploitation forestière en amont), de l'agrément, de brevets, d'homologations, de marques de commerce, le cas échéant.
- Technologie :
 - Évaluation technologique du projet ;
 - Choix de la technologie et des procédés ;
 - Élaboration du plan d'ordonnement des équipements ;
 - Exigences environnementales ;
 - Permis nécessaires et droits d'utilisation des brevets, le cas échéant.
- Production :
 - Programme de production ;
 - Évaluation des possibilités d'utilisation des sous-produits ;
 - Estimation des coûts de production ;
 - Estimation des coûts de formation de la main d'œuvre et du démarrage.
- Financement :
 - Plan de financement(mises de fonds, emprunts) ;
 - Participation éventuelle du gouvernement par l'entremise des organismes accrédités(prêt et garantie de prêt) ;
 - Planification des étapes ultérieures, calendrier.
- Infrastructures :
 - Évaluation des sites possibles et des infrastructures requises.
- Rentabilité :
 - Taille de l'usine et investissements ;
 - Analyse du fonds de roulement ;
 - Évaluation des mouvements de trésorerie ;
 - Évaluation du coût des marchandises vendues ;
 - Évaluation des frais de vente, d'administration, et de financement ;
 - Établissement des ratios financiers(coefficients du fonds de roulement, du profit sur les ventes, etc.) ;

- Analyse de la productivité et de la compétitivité ;
- Analyse de la sensibilité.

c. Conclusion de l'étude de faisabilité.

L'étude de faisabilité doit absolument être un document de référence complet. Elle permet de faire une analyse en profondeur du projet et de le réévaluer au besoin. Elle permet aussi de prendre une décision de principe quant à la réalisation du projet, avant de passer à l'étape suivante : *l'étude d'ingénierie*.

6°) Étude d'ingénierie.

L'étude d'ingénierie permet de déterminer la rentabilité du projet en établissant les coûts avec une marge d'erreurs limitée à 5%. Elle est habituellement réalisée par un ou des bureaux d'ingénieurs-conseils embauchés par le promoteur principal. Or ce genre de structures spécialisées n'est pas encore très présente au Gabon et les grandes entreprises qui ont besoin de leurs services s'adressent souvent aux cabinets existants en France ; ce qui représente une épine supplémentaire pour les PME qui peuvent cependant l'éviter. Toutefois, les auteurs de l'étude doivent effectuer une analyse très détaillée du projet, qui peut aller jusqu'à situer l'emplacement des boulons sur les machines par exemple.

a. Les objectifs.

L'étude d'ingénierie vise essentiellement à :

- Analyser le projet dans ces moindres détails ;
- Élaborer les plans et devis nécessaires pour la construction ;
- Planifier la construction et le démarrage de l'usine.

b. Le contenu.

L'étude d'ingénierie porte sur les moindres détails du projet : dessins de construction, spécifications description des travaux, calendrier, etc.

c. Conclusion de l'étude d'ingénierie.

Quand le promoteur et ses partenaires ont en main l'étude d'ingénierie, ils sont en fin en mesure de prendre la décision finale quant à l'issue de la construction.

7°) Construction et démarrage

La construction ou la mise en place de l'usine débute dès que l'étude d'ingénierie est terminée, que tous les montages juridiques et financiers sont complétés et que les contrats et ententes relatives au démarrage de l'entreprise sont signés. Par exemple conventions d'actionnaires, ententes commerciales.

CONCLUSION AU PLAN-GUIDE

Chaque étape du déroulement d'un projet repose sur un concept particulier. Ce plan guide voudrait donner aux promoteurs un langage commun afin de faciliter le travail et de minimiser les risques.

Toutes les études requises avant qu'un projet ne démarre réellement impliquent des dépenses considérables, qui représentent environ 10% de l'investissement total. Elles s'avèrent cependant essentielles, du fait qu'elles fournissent aux décideurs les données dont ils ont besoin pour franchir chacune des étapes du déroulement.

Il faut en outre préciser que dans le cadre du milieu entrepreneurial gabonais, ces étapes obéiront particulièrement à un processus de réalisation d'un projet de moyenne ou grande envergure. Pour les projets modestes dont l'investissement prévu ne dépasse pas les 20 millions de FCFA(environ 40 000\$ CAN), certaines étapes de ce plan- guide seront jumelées. Cependant, les étapes concernant l'étude exploratoire, l'étude de pré faisabilité et l'étude de faisabilité seront incontournables et constitueront l'ossature du plan d'affaires.

En somme, le plan d'affaires est le résultat écrit d'une démarche de recherche et d'analyse de l'information recueillie, visant la prise de décision concernant les différents aspects de votre future entreprise. Autrement dit cette démarche de recherche et d'analyse de l'information visant la prise de décision comprend :

- L'étude de marché(quel sera mon chiffre d'affaires ? Quels seront mes concurrents ?);
- L'étude de la faisabilité technique(les ressources nécessaires à la réalisation de mon projet me sont-elles accessibles ?);
- L'étude de la rentabilité du projet(vais-je réaliser des profits suffisants).

Le Fonds peut exiger des sûretés réelles telles que le nantissement des loyers ou le nantissement du matériel acquis par le financement du Fonds, ou des sûretés personnelles telles que :

- la délégation de salaire pour les promoteurs qui ne travaillent pas dans leur propre entreprise ;
- le cautionnement solidaire pour les promoteurs n'ayant aucune autre activité.

Ces garanties ont pour objet de permettre au Fonds de se prémunir contre le risque encouru. Cependant la décision d'octroi du financement repose en premier lieu sur la viabilité du projet agréé au régime P.M.E.

ADRESSE DU FONDS D'AIDE ET DE GARANTIE

Le Fonds est situé dans le même immeuble que le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l' Industrie et de l' Artisanat, chargé de l' Insertion Rurale, en face du Magasin SCORE au Centre Ville.

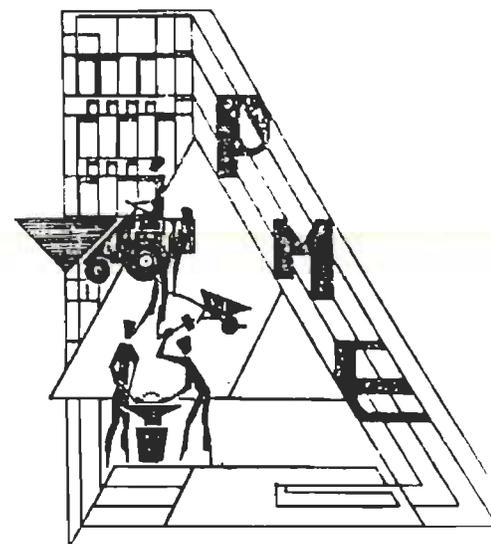
Boîte Postale 4.120 - LIBREVILLE (GABON)

Tél. : 76.21.25

L'ETAT ET LES PETITS ET MOYENS ENTREPRENEURS GABONAIS

*

ce qu'il faut savoir
sur le FONDS D' AIDE
ET DE GARANTIE



**SOCIETE IMPRIMERIE COMMERCIALE
LA DYNASTIE**

LE FONDS D'AIDE ET DE GARANTIE AUX P.M.E.

I - PRESENTATION GENERALE

Le Fonds d'Aide et de Garantie est un établissement public créé par la Loi 1 / 81 du 8 Juin 1981 et placé sous la tutelle technique du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l' Industrie, de l' Artisanat, Chargé de l' Insertion Rurale.

La mission du Fonds consiste essentiellement à favoriser le démarrage et le fonctionnement des entreprises préalablement agréées au régime P.M.E.

Le Fonds d' Aide et de Garantie intervient soit au titre de l' Aide directe, soit au titre de la Garantie, soit aux deux titres conjointement.

A / LA GARANTIE

Elle sert à couvrir le prêt sollicité par l' entreprise auprès d'une banque commerciale.

La garantie ainsi accordée représente un maximum de 80% du crédit en principal et en intérêts.

Cette garantie peut revêtir la forme d'un cautionnement au profit des Organismes d' Etat qui attribuent des marchés publics à des P.M.E Gabonaises et notamment :

- lorsqu'une avance de démarrage a été faite au promoteur ;
- lorsque des matériels ou des machines lui ont été confiés

B / L'AIDE DIRECTE

C'est un prêt que le Fonds d' Aide et de Garantie peut accorder sur ses propres ressources, et pendant un temps bien déterminé, à une entreprise agréée au régime P.M.E.

La principale forme est :

L'AVANCE REMBOURSABLE

Il s'agit d'un crédit d'un montant maximum de 15.000.000 F CFA, à un taux d'intérêt relativement faible, destiné à la réalisation d'un projet bien identifié.

Mais l'aide directe peut aussi revêtir les formes suivantes :

LA BONIFICATION D'INTERET

Elle est accordée lorsqu'une banque commerciale pour des raisons diverses, ne peut concéder un taux d'intérêt de faveur à la P.M.E. Le Fonds compense alors la différence entre son propre taux d'intérêt et le taux d'intérêt de la banque commerciale.

LA PRISE DE PARTICIPATION

Le Fonds d' Aide et de Garantie peut participer au capital des P.M.E. en vue du renforcement de leurs fonds propres.

Mais le Fonds ne reste actionnaire que pendant un temps limité, car l'entreprise a l'obligation de racheter ses propres actions dans un délai de 5 ans.

II - CONDITIONS D'ACCES AU FONDS

L'accès au Fonds d' Aide et de Garantie est soumis à certaines conditions, notamment :

- L'Agrément préalable de l'entreprise au régime P.M.E.
- Une rentabilité suffisante du projet permettant d'assurer le service de la dette et la croissance de l'entreprise.
- Une bonne moralité du promoteur.

III - OBLIGATIONS RESULTANT DE L'OBTENTION D'UNE AIDE OU D'UNE GARANTIE

Outre l'obligation relative à la réalisation effective du programme présenté dans le plan de financement agréé, le bénéficiaire est tenu pendant la durée de la convention avec le Fonds :

- d'utiliser aux seules fins prévues dans la convention les bâtiments, matériels d'équipement et fonds de commerce acquis, réalisés ou transformés grâce à l'intervention du Fonds ;
- de ne pas aliéner ou donner en garantie des biens déjà donnés ou promis en garantie au Fonds ;
- d'ouvrir un compte bancaire au nom de l'entreprise ;
- de tenir une comptabilité régulière et précise.

Secteur3

3	KARIGAB (produits cosmétiques)	6 775 000 F	6 775 000 F	0 F
4	KOBI (salon de coiffure)	2 000 000 F	2 000 000 F	0 F
5	LA PERLE (sallon de coiffure)	8 698 849 F	8 698 849 F	0 F
6	LAYDIES BC (salon + esthétique)	9 230 000 F	1 739 252 F	7 490 748 F
7	OLGA (salon de coiffure)	4 000 000 F	3 882 102 F	117 898 F
8	SUZY HAIR (salon de coiffure)	4 994 266 F	0 F	4 994 266 F
9	VALERIE (salon de coiffure)	3 500 000 F	3 500 000 F	0 F
10	Cabinet Clélia	7 943 500 F	3 217 304 F	4 726 196 F
11	VALERIE (salon de coiffure)II	2 000 000 F	1 171 786 F	828 214 F
12	BEAUTE SERVICE (esthétique)	2 388 207 F	2 388 207 F	0 F
11	(e)BLANCHESSERIE -HOTEL-RESTA	99 900 428 F	76 085 018 F	23 815 410 F
1	CASCADES DE L'OGOUE (restaurant)	9 600 000 F	9 600 000 F	0 F
2	EDEN(motel)	6 000 000 F	6 000 000 F	0 F
3	JOUMAS (motel)	12 374 998 F	12 374 998 F	0 F
4	LA CITE (restaurant)	6 996 598 F	6 996 598 F	0 F
5	LAVARAPIDE (blanchisserie)	1 715 000 F	820 573 F	894 427 F
6	LOUISIANE(restaurant)	12 000 000 F	8 089 100 F	3 910 900 F
7	NTOUM 5 (motel)	10 425 960 F	10 425 960 F	0 F
8	WILL-JESS (motel)	6 275 000 F	6 275 000 F	0 F
9	LE PACIFIQUE	4 772 872 F	2 253 310 F	2 519 562 F
10	COMPLEXE DUFURA (motel)	15 000 000 F	13 249 479 F	1 750 521 F
11	Pensions Touristiques Gabonaises	14 740 000 F	0 F	14 740 000 F
13	(f) BOIS	105 170 494 F	81 180 548 F	23 989 946 F
3	1/ EXPLOITATION FORESTIERE &SCIERIE	32 999 838 F	31 827 158 F	1 172 680 F
098	1 COFMA <i>128 3738 L3V</i>	15 000 000 F	15 000 000 F	0 F
015	2 MAROGA <i>750781 75-20-21 L3V</i>	5 000 000 F	5 000 000 F	0 F
015	3 SCIERIE GNANGUI <i>AP 05 Ndeu de 71,11,67 Tel: neant</i>	12 999 838 F	11 827 158 F	1 172 680 F
1	2/ PROSPECTION FORESTIERE	7 973 945 F	7 973 945 F	0 F
0121	1 ENGAPROL <i>AP 14044 L3V Tel: neant Solde</i>	7 973 945 F	7 973 945 F	0 F
9	3/MENUISERIE	64 196 711 F	41 379 445 F	22 817 266 F
1	EWORO	2 310 000 F	2 310 000 F	0 F
2	EYI	11 189 430 F	11 189 430 F	0 F
3	MINVOUL	7 118 736 F	4 930 340 F	2 188 396 F
4	NTYONINKALA	3 999 920 F	3 999 920 F	0 F

- 2/- La photocopie légalisée d'une pièce d'identité gabonaise du promoteur,
- 3/- Fournir une étude de faisabilité du projet,
- 4/- Fournir les factures pro forma et devis des investissements à réaliser ,
- 5/- Fournir un dossier juridique :

- Agrément de commerce : Ministère du Commerce
- Déclaration d'immatriculation statistique, Fiche circuit & patente : Contributions Directes et Indirectes
- Déclaration d'immatriculation au R. du C. : Tribunal du Commerce
- Statuts pour les Sociétés à Responsabilité Limitée et Sociétés Anonymes

6/- Les Caractéristiques du Crédit sont :

• Taux d'intérêt :	12 % par an
• Durée maximum de remboursement	48 mois
• Coût minimum d'investissement :	30 Millions de Francs CFA
• Montant maximum du Crédit	70 % du coût total du projet H.T
• Fonds propres (Apports personnels) :	30 %
• Garanties	Celles exigées par les banques

CABINETS D'ETUDES AGREES PAR LE FODEX

AGRO PROJETS B.P. 832 Libreville Tél: 72.08.79/76.50.99
AFCO & ASSOCIES B.P. 8506 Libreville Tél: 77.26.93
AFRICA CONSULTING B.P. 9705 Libreville Tél: 77.81.37/77.81.89
AFRIC PROJETS B.P. 3855 Libreville Tél: 72.97.35
BANF CONSEIL B.P. 9079 Libreville Tél: 72.21.33/72.21.34
C.I.D. PLUS B.P. 970 Libreville Tél: 73.59.32
C.F.R CONSEILS BP. 20423 Libreville Tél: 73.12.77
COMAFI B.P. 6693 Libreville Tél: 72.52.44
C.E.C.O.D. B.P. 7365 Libreville Tél: 72.49.75
FIDEXCE B.P. 5478 Libreville Tél: 77.50.74 /77.44.84
JUTHRO CONSULTING B.P. 8471 Libreville Tél: 74.75.74 /76.09.93
MAS CONSEIL B.P. 9079 Libreville Tél: 72.21.33/72.21.34
SOPRESVEL B.P. 9486 Libreville Tél: 76.93.48/77.56.58

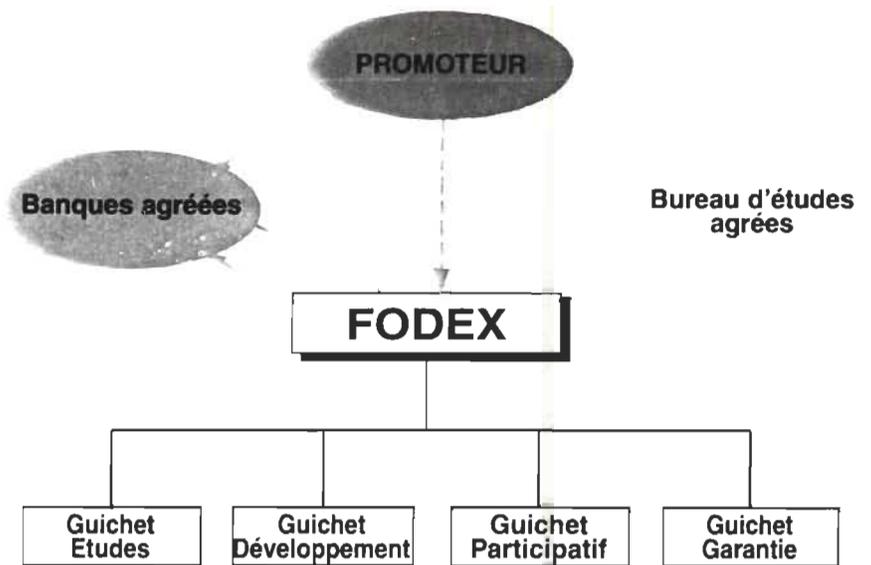
BANQUES AGREES PAR LE FODEX

B.I.C.I.G Tél: 76.26.16 B.G.D Tél: 76.40.65
B.N.C.R Tél: 74.61.44 B.G.F.I Tél: 74.32.41
U.G.B Tél: 77.71.11 BANQUE POPULAIRE Tél: 72.86.88
Listes non exhaustives

Fonds d'Expansion et de Développement des Petites et Moyennes Entreprises ou Industries (PME/PMI)



B.P.3896 - LIBREVILLE (Gabon)
Tél : (241) 77.50.32 - 77.50.33 - Fax : (241) 77.50.34
(immeuble les Forestiers (Face SNBG))



Que Finance le Fodex ?

Le FODEX finance diverses activités liées au développement économique et social du Pays, à savoir :

- Les Micro-Projets liés à la production, la transformation et aux services
- Les Projets de création et de développement P.M.E./I
- L'agriculture, la pêche, l'élevage
 - L'exploitation forestière et transformation du bois
 - Les diverses industries agro-alimentaire
 - Les autres industries
 - Les unités d'extraction de mines, de carrières
 - Les bâtiments et travaux publics
 - L'hôtellerie, le tourisme, l'artisanat
 - Les diverses prestations de service, etc...

Qu'est ce que le Fodex ?

Le FODEX est un établissement Public créé par l'ordonnance N° 0001/93 PR du 15 Avril 1993. Il est placé sous la tutelle du Premier Ministre, Chef du Gouvernement.

Le FODEX est créé pour soutenir et développer la petite et moyenne Entreprise ou Industrie (PME/I) au Gabon, par l'octroi de crédits destinés à la création, à l'expansion et à la restructuration des Entreprises.

Les ressources du FODEX sont constituées par :

- les prêts de la Banque Africaine de Développement (BAD)
- les dotations de l'Etat
- des subventions ou prêts provenant d'autres bailleurs de fond (Coopération Belge).

Comment fonctionne le Fodex ?

Le FODEX fonctionne à travers quatre guichets, à savoir :

Le Guichet Etudes

La mission de ce guichet est de financer 50 % du coût des études de faisabilité réalisées par des bureaux et cabinets d'études agréés, ainsi que 50 % du coût du suivi des projets financés par le Fodex.

En outre, ce guichet a pour mission d'assister les promoteurs à la formation et à la gestion de l'entreprise.

Le Guichet Développement

L'objet de ce guichet est de financer les projets jusqu'à 70 % du coût d'investissement de ceux-ci.

Le taux d'intérêt est de 12 % par an.

La durée du crédit est de 10 à 15 ans avec un éventuel différé de remboursement de 30 mois maximum.

Le Guichet Participatif

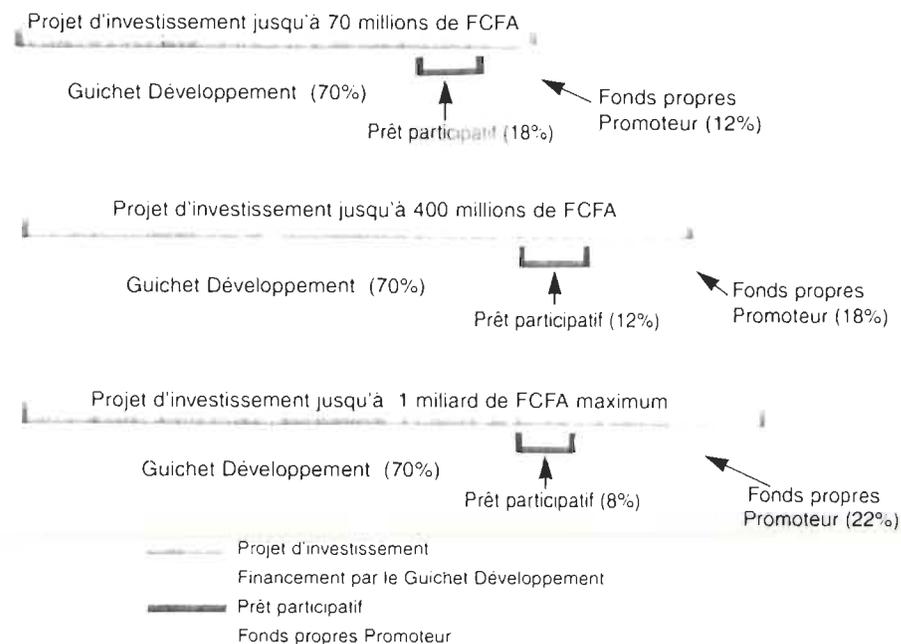
Au moyen d'un prêt participatif ce guichet permet au promoteur de compléter la part des fonds propres nécessaires à la réalisation du projet :

- le montant du prêt représente 18% du coût d'investissement du projet si celui-ci est inférieur à 70 Millions de FCFA.
Participation maximum : 8,4 Millions de FCFA

- le montant du prêt représente 12% du coût de l'investissement du projet si celui-ci est compris entre 70 et 400 Millions de FCFA

- le montant du prêt représente 8 % du coût de l'investissement du projet si celui-ci est compris entre 400 Millions et 1 Milliard de FCFA.
Participation minimum : 48 Millions de FCFA.

- le taux d'intérêt annuel est de 5%, la durée de remboursement est de 5 à 10 ans avec un éventuel différé de remboursement de 30 mois maximum



Le Guichet Garantie

Le rôle de ce guichet est de garantir le prêt consenti par le FODEX à la PME/I à hauteur de 50 % du crédit (Guichet Développement).

La garantie du FODEX intervient en complément aux autres garanties demandées par les banques.

**PRETS REFINANCES SUR FONDS ETAT ET FONDS BAD
PAR LE FODEX AU 31 MAI 2000**

DONNEES DE SYNTHESE BDD

Tab.1

REPARTITION DES PRETS PAR TYPES DE RESSOURCES

Type de ressource	Nombre de prêts	%	Volume des prêts	%
Fonds ETAT	323	42%	6 743 969 597	32%
Fonds BAD	445	58%	14 131 267 277	68%
TOTAL	768	100%	20 875 236 874	100%

Tab.2

REPARTITION DES PRETS PAR TYPES DE PRETS

Types de prêts	Nombre de prêts	%	Volume des prêts	%
Prêts participatifs	37	5%	515 291 310	2%
Prêts micro-projets	527	69%	3 763 739 280	18%
Prêts développements	204	27%	16 596 206 284	80%
TOTAL	768	100%	20 875 236 874	100%

Tab.3

REPARTITION DES PRETS PAR OBJETS DES CREDITS

Objets des crédits	Nombre de prêts	%	Volume des prêts	%
Création	618	80%	11 540 342 955	55%
Extension	133	17%	7 282 967 919	35%
Restructuration	2	0%	129 000 000	1%
Rachat	15	2%	1 922 926 000	9%
TOTAL	768	100%	20 875 236 874	100%

Tab.4

REPARTITION DES PRETS PAR FORMES JURIDIQUES

Formes juridiques	Nombre de prêts	%	Volume des prêts	%
Entreprises Individuelles	649	85%	7 912 001 292	38%
S.A.R.L	105	14%	9 078 843 970	43%
S.A	11	1%	3 607 391 612	17%
S.C.I	3	0%	277 000 000	1%
TOTAL	768	100%	20 875 236 874	100%

Tab.5

REPARTITION DES PRÊTS PAR BANQUES				
Banques concernées	Nombre de prêts	%	Volume des prêts	%
BGD	340	44%	10 667 270 945	51%
BGFI	5	1%	202 806 765	1%
BICIG	28	4%	2 427 261 580	12%
BNCR	261	34%	1 892 670 000	9%
FAGA	16	2%	225 164 810	1%
INTERFI	9	1%	1 262 836 000	6%
POPULAIRE	95	12%	2 418 226 774	12%
UGB	14	2%	1 779 000 000	9%
TOTAL	768	100%	20 875 236 874	100%

Tab.6

REPARTITION SECTORIELLE DES PRÊTS				
Secteurs d'activité concernés	Nombre de prêts	%	Volume des prêts	%
Agriculture	66	9%	1 019 120 000	5%
Elevage	30	4%	490 889 443	2%
Pêche	84	11%	685 827 577	3%
Agro alimentaire	49	6%	1 408 925 000	7%
Bois	52	7%	4 146 800 204	20%
Extraction/mines	5	1%	472 600 000	2%
Artisanat	55	7%	458 216 543	2%
BTP, Immobilier	5	1%	775 000 000	4%
Productions diverses	8	1%	817 299 903	4%
Ingénierie	8	1%	573 417 580	3%
Hôtellerie/restauration	56	7%	1 149 011 004	6%
Transport	40	5%	2 195 985 617	11%
Distribution	159	21%	2 395 229 065	11%
Prestations de services	151	20%	4 286 914 938	21%
TOTAL	768	100%	20 875 236 874	100%

Tab.7

REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES PRÊTS				
Provinces concernées	Nombre de prêts	%	Volume des prêts	%
Estuaire	596	78%	15 909 658 296	76%
Haut-Ogooué	18	2%	301 701 447	1%
Moyen Ogooué	36	5%	1 617 365 852	8%
Ngounié	18	2%	814 120 600	4%
Nyanga	8	1%	58 300 000	0%
Ogooué Ivindo	10	1%	249 417 037	1%
Ogooué Lolo	12	2%	359 382 612	2%
Ogooué Maritime	41	5%	835 620 782	4%
Woleu-Ntem	29	4%	729 670 248	3%
TOTAL	768	100%	20 875 236 874	100%

Tab.8

REPARTITION DES PRÊTS PAR VOLUMES DE CREDIT				
Fourchette des crédits	Nombre de prêts	%	Volume des prêts	%
0-10 Millions	490	64%	2 901 168 709	14%
10-20 Millions	118	15%	1 862 275 494	9%
20-30 Millions	36	5%	929 364 831	4%
30-40 Millions	22	3%	800 931 899	4%
40-50 Millions	14	2%	646 900 063	3%
50-100 Millions	48	6%	3 535 371 766	17%
100-150 Millions	13	2%	1 637 318 000	
> 150 Millions	27	4%	8 561 906 112	41%
TOTAL	768	100%	20 875 236 874	92%

Tab.9

REPARTITION DES PRÊTS PAR TERMES DE CREDIT				
Termes de crédit	Nombre de prêts	%	Volume des prêts	%
Court terme (< 2 ans)	15	2%	193 852 000	1%
Moyen terme (2 et 5 ans)	662	86%	11 219 419 660	54%
Long terme (> 5 ans)	91	12%	9 461 965 214	45%
TOTAL	768	100%	20 875 236 874	100%

Tab.10

REPARTITION DES PRÊTS PAR SEXES				
Sexe	Nombre de projets	%	Volume des prêts	%
Hommes	534	70%	16 151 075 888	77%
Femmes	234	30%	4 724 160 986	23%
TOTAL	768	100%	20 875 236 874	100%

Tab.11

EVOLUTION DES PRÊTS PAR ANNEES				
Année	Nombre de prêts	%	Volume des prêts	%
1994	5	1%	381 079 612	2%
1995	270	35%	3 243 362 677	16%
1996	286	37%	6 786 036 928	33%
1997	46	6%	3 422 149 123	16%
1998	80	10%	2 814 757 000	13%
1999	70	9%	3 294 921 534	16%
2000 (janv-mai)	11	1%	932 930 000	4%
TOTAL	768	100%	20 875 236 874	100%

FODEX

CABINETS AGREES PAR LE FODEX POUR L'ELABORATION DES ETUDES DE FAISABILITE

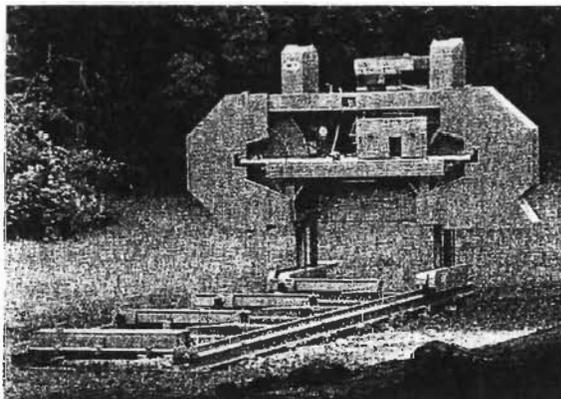
NOM DU CABINET	ADRESSE	CONTACT	LOCALISATION GEOGRAPHIQUE	DOMAINE D'INTERVENTION	NOM DU RESPONSABLE
1 AGRO PROJETS	BP.832 Libreville	77.08.79 76.50.99	Akébé Ville- Derrière le Moulin Rouge	Agriculture-Pêche-Elevage	METHOGO M'ANDA
2 CID PLUS	BP.970 Libreville	73.59.32	Louis Montée de Gabon Pains wwf	Agro-Alimentaire-Rest/Hotellerie- Services suivi Comptable	PANDJO BOUMBA Luc
3 C.E.C.O.D.	BP.7365 Libreville	72.49.75	Nzeng Ayong Carrefour GP à coté de la Menuiserie IZOMBE	Agriculture-Pêche-Elevage Services	OWONO NDONG Célestin
4 COMAFI	BP.6693 Libreville	72.52.44	Face BICIG Centre-Rue "la Roberta"	Création d'Entreprises tous Secteurs-Suivi Comptable	AMBOUROUET ONANGA
5 CONSULTEC	BP.9995 Libreville	73.12.68/69 75.78.23	Cité Pompidou (Plaine Orey)	Médical et Para-Médical	MONDJO Franck Jérôme
6 AFCO ET ASSOCIES	BP.8506 Libreville	77.26.93 77.59.63	Immeuble UTA-2°Etage Face Bord de Mer/UNIFRA	PME/PMI Création-Reprise	FUMANAL Yves
7 AFRIC PROJETS	BP.3855 Libreville	72.97.35	Immeuble Radio Nostalgie (Nombakélé)	PME/PMI Création -Reprise	BESSONG BESSONGTABE
8 MAS CONSEILS	BP.9079 Libreville	73.53.58/59	Immeuble Banque Populaire	PME/PMI Création -Suivi Comptable Encadrement-formation Etudes et Audit	MEBALEY Didier
9 BANF CONSULTING	BP.7636 Libreville	77.85.60	Galleries Hollando	Marketing, Management, Communication, Organisation, Création, Formation, Etudes	BONGO Anicet
10 PROMOGABON	BP.2111 Libreville	74.89.57/58	Camp de Police/AGROGABON	Prestation en matière d'études, de formation des entrepreneurs et de suivi d'entreprise	ONDIMBA EDOUARD

Principe de la scie à grumes CD

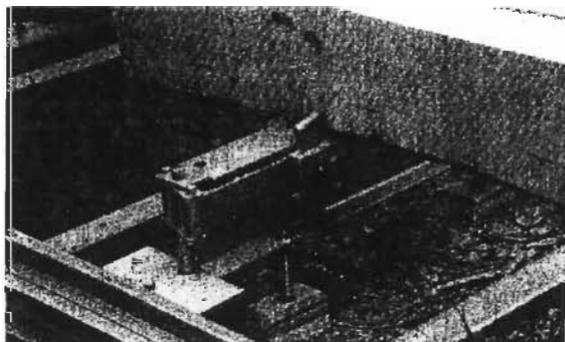
La scie à grumes CD est une scie à ruban qui travaille horizontalement, se déplaçant sur un chemin de roulement de longueur variable selon besoin, celui-ci représentant la longueur utile de sciage.

La grume est posée au sol. Elle peut être maintenue par des griffages mécaniques ou pneumatiques, leur nombre étant fonction de la longueur des bois à débiter.

Installation



Ces rails peuvent être montés sur madrier en bois ou profil d'acier. Ils seront boulonnés en chantier semi-mobile et scellés de préférence en installation fixe.



Conception

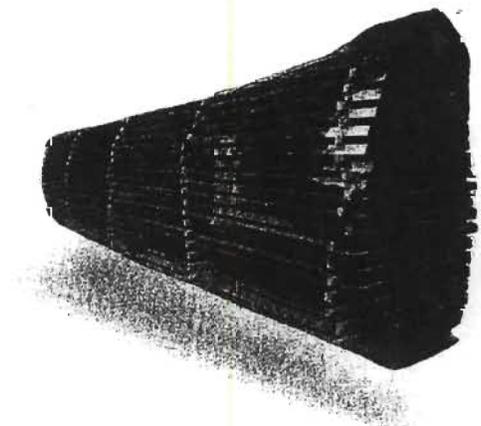
La scie CD a été conçue pour être montée en quelques heures et utilisée en tous lieux, mêmes difficiles d'accès, d'où la nécessité d'avoir une machine simple de fonctionnement et d'entretien, robuste et de capacité importante. Son poids et son encombrement minimes lui permettent d'être facilement transportable.

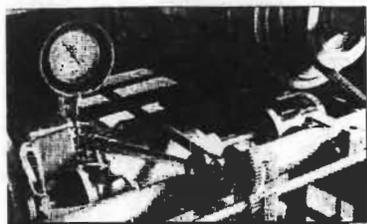
Elle peut être équipée d'un moteur électrique ou d'un moteur diesel qui lui assure trois fonctions : rotation de la lame, translation de la machine et élévation automatique.

Performances

La productivité est variable selon les essences, le diamètre et la longueur des bois :

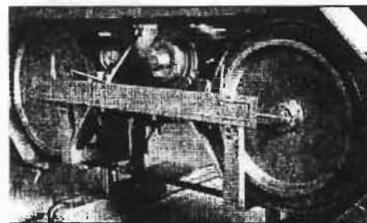
	Vitesse lame	Avance machine	Diamètre grume
Bois dur	23 m/s	5 à 8 m/mn	1,30 m
Bois densité moyenne	32 m/s	8 à 12 m/mn	1,00 m
Bois tendre (Pin)	35 m/s	20 à 25 m/mn	0,35 m





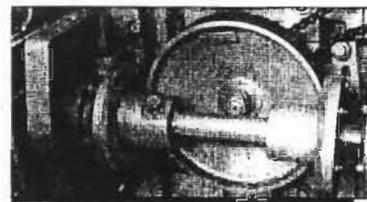
Tension de lame - Boîtier compensateur

La tension de la lame est assurée par un appareil hydraulique à pression d'huile, agissant sur un boîtier compensateur à ressort, rigoureusement contrôlable par manomètre, et réglable en fonction de la largeur et de l'épaisseur de la lame utilisée. Possibilité d'appareil mécanique sur CD 5/CD 6.



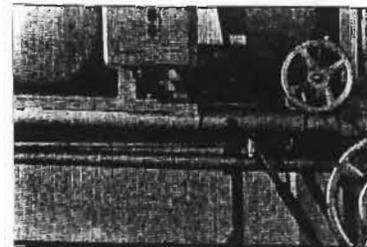
Dispositif de protection

Le système de protection est composé de carters facilement manoeuvrables permettant un changement de lame rapide. Sur machine électrique un dispositif de sécurité empêche la mise en route de la machine s'ils ne sont pas refermés.



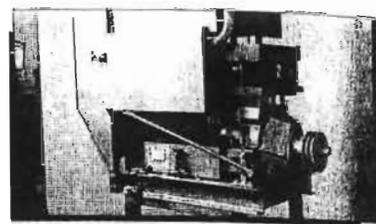
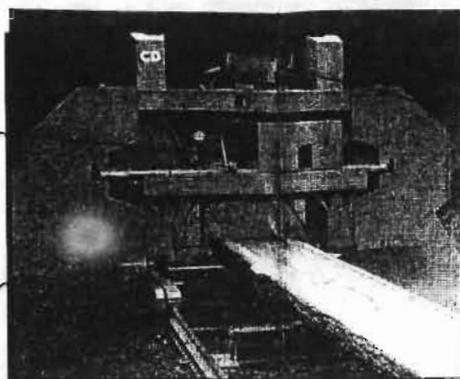
Avance

L'avance et le recul de la scie se font par l'intermédiaire d'un boîtier à friction entraîné par une courroie trapézoïdale reprise derrière le volant entraîneur. La vitesse est fonction de la pression exercée sur le levier de commande (0 m à 60 m).



Guide lame

La lame est maintenue par deux guides fixes et un guide mobile réglable mécaniquement au moyen d'un volant placé à portée de la main du conducteur.



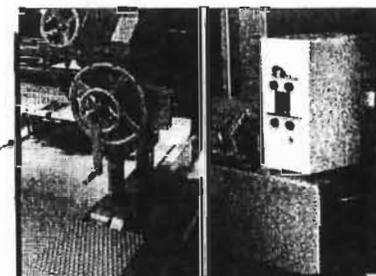
Moteur diesel Moteur Diesel Deutz 57 CV.

Moteur électrique Moteur électrique à démarrage automatique de puissance différente selon le type de machine (30-40-50 CV).



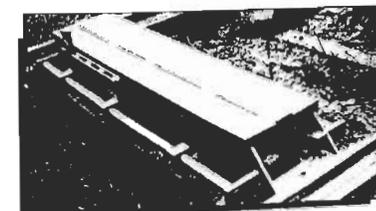
2 volants orientables

Les 2 volants porte-lame en fonte, de 1 m ou 1,25 m de diamètre selon le modèle, sont montés sur roulement à rouleaux coniques, à rattrapage de jeu, équilibrés dynamiquement à plus ou moins 1g. Leurs frettes sont bombées 2/5° avant. Ils sont réglables à l'aide d'une clé.



Réglage des épaisseurs

Le réglage des épaisseurs de sciage s'obtient au moyen d'un volant gradué à raison de 1 tour pour 1 cm, 1/10° de tour pour 1 mm, au centre se trouve un embrayage de remontée automatique. En option, montage d'une division électrique.

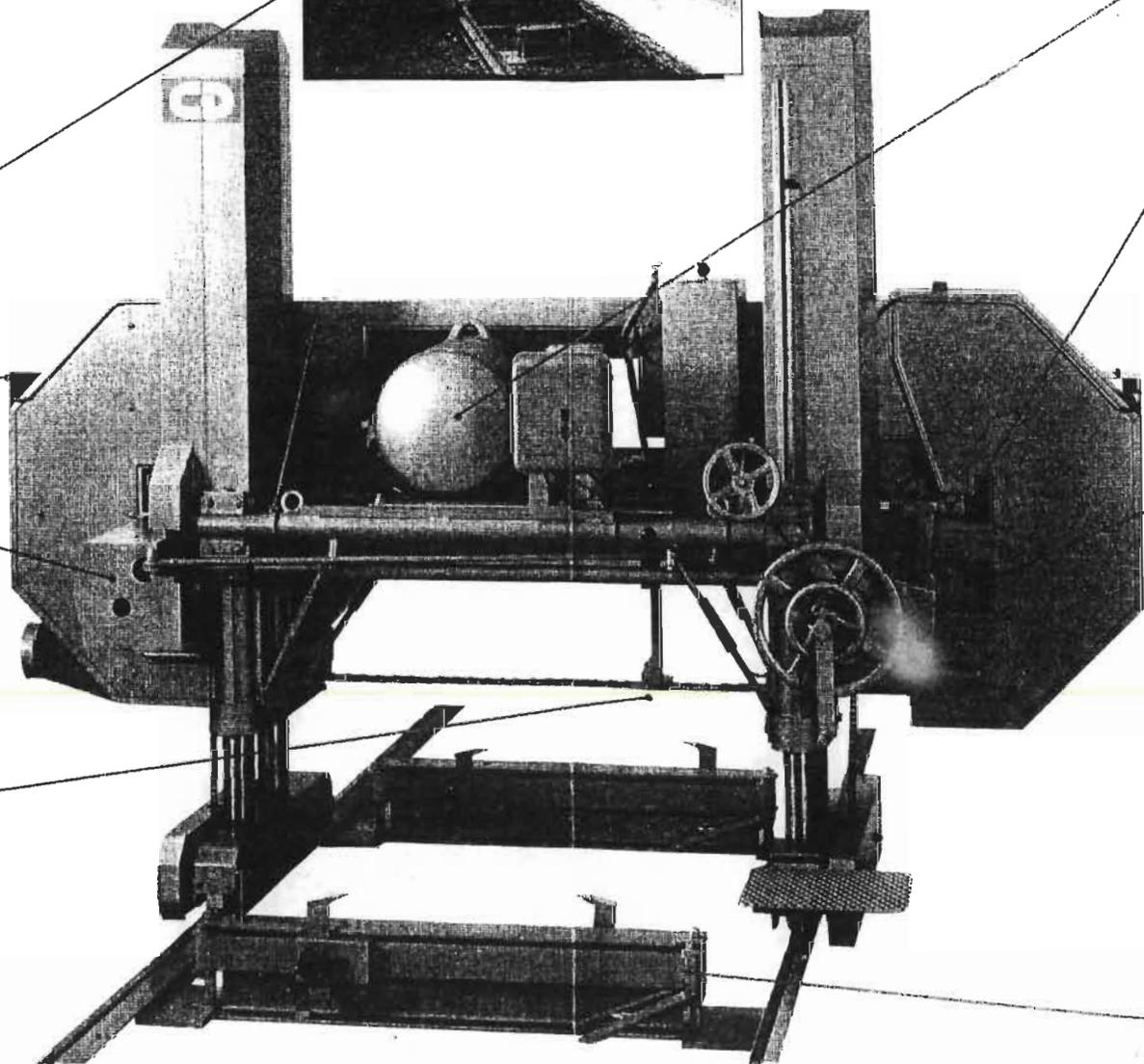


Griffage pneumatique

Griffage et mise à hauteur s'obtiennent au moyen de deux pédales.

Griffage mécanique

Avec tige de mise à l'équerre, et hauteur de pointe réglable.



C
D
de
Di
vi
L
P
L
de
L
de
E
de
Vi
P
é
P
D
L
L
H
h

ANNEXE 2

GRILLE D'ENTREVUES

Qualité de l'intervenant et nom						Date/H	Observ.
G.Entre.	PME/PMI	Financiers	Org. Int.	PROMO	Minist.		
SNBG		BICIG	OAB	PROMOG	PME/PMI		
ROUGIER		UGB	PNUD		Eaux et For.		
Nvll. Sté.		BGD			Com & Ind.		
NZE EKOM		BGFI					
LUTEXFO		FODEX					
LEROY G		FAGA					
FBO							
SAFOR							
SBL							
SCIERIE LIB							
SCIERIE P.N							
SPE							
SIL							

**QUESTIONNAIRE POUR UNE ÉTUDE EMPIRIQUE CONCERNANT LE
DÉVELOPPEMENT DES PME DANS LE SECTEUR DU BOIS AU NIVEAU
DE LA PREMIÈRE TRANSFORMATION**

À l'attention du chef d'entreprise ou de son représentant

REMARQUES IMPORTANTES

1. Il n'existe aucune bonne ou mauvaise réponse, seule votre opinion compte
2. Soyez assuré de la confidentialité des informations fournies
3. Vos réponses seront cumulées et soumises à des analyses statistiques
4. Si un énoncé ne s'applique à votre contexte organisationnel ou si vous ne connaissez pas la réponse, veuillez ne pas répondre.
5. Dans ce questionnaire, deux type d'échelle sont utilisées :

- **Échelle différentielle**

Exemple :

Mes vacances en Martinique ont été

Divertissantes : _ : _ : _ : _ : _ : _ : Ennuyantes

Économiques : _ : _ : _ : _ : _ : _ : Dispendieuses

Selon les réponses fournies ici, on peut conclure que les vacances du répondant ont été assez divertissantes et très économiques.

Dans le cas où de telles échelles sont utilisées, veuillez inscrire un X dans la position de l'échelle qui correspond le mieux à votre évaluation de la question.

- **Échelle numérique**

Tout à fait	Tout à fait
en désaccord	en accord

Mes vacances en Martinique ont été dispendieuses	1 2 3 4 5 6 7
--	---------------

Selon la réponse fournie ici, le répondant a eu des vacances économiques.

Dans le cas où de telles échelles sont utilisées, veuillez encercler le chiffre correspondant à votre opinion

I. RENSEIGNEMENTS GENERAUX SUR LE REpondANT

1. Spécialisation (expérience ou formation)

- Administration générale comptabilité
 Production marketing, ventes, publicité
Autre (précisez)

2. âge : 20 -29 30 -39 40 - 49 50 - 59
60 -69 plus de 60.

3. sexe : M F

4. Dernier diplôme obtenu : Primaire Secondaire Collégial
Universitaire Autodidacte

5. Durée dans la fonction actuelle ----- ans et mois -----

6. Durée dans la firme ----- ans et mois -----

7. Expérience dans la transformation du bois ---- ans et mois -----

8. Expérience dans la l'exploitation forestière ----- ans et mois -----

9. Avez-vous reçu une formation quelconque dans la foresterie? : Oui Non

Si oui, précisez la nature de cette formation _____

II. RENSEIGNEMENTS SUR LE PROPRIETAIRE (SI DIFFERENT DU REpondANT PRECISEZ)

1. Âge actuel : a. 20-29 b. 30-39 c. 40-49 d. 50-59 e. Plus de 60 ans

2. Âge au moment de la création : a. 20-29 b. 30-39 c. 40-49 d. 50-59

....

3. sexe : M F

4. êtes-vous issu(e) d'une famille d'entrepreneurs?

a. Oui b. Non

5. Si oui, s'agit-il de votre :

a. Père b. Mère c. Autres(précisez)

6. État civil

a. Marié(e) b. Divorcé(e) c. Union libre d. Célibataire

7. Nombre de personnes à charge

a. 1-5 b. 6-10 c. Plus de 10

8. Niveau de scolarisation

a. Primaire b. Secondaire c. Universitaire 1^{er} cycle 2^{ème} cycle
3^{ème} cycle d. Autodidacte

9. Formation :

a. Orienté vers la technique (activité de l'entreprise)
b. Orienté vers la gestion
c. Étrangère à l'activité de l'entreprise
d. Autres (précisez)

10. Quelle était votre situation avant de vous lancer en affaire ?

a. Occupais un emploi dans une grande entreprise publique n'appartenant pas au secteur du bois
b. Occupais un emploi dans une grande entreprise privée n'appartenants pas au secteur
c. Occupais un emploi dans une grande entreprise publique du secteur
d. Occupais un emploi dans une grande entreprise privée du secteur
e. Occupais un emploi dans une PME n'appartenant pas au secteur
f. Occupais un emploi dans une PME appartenant au secteur (précisez)

- g. Aux études
- h. Autres (précisez)

11. Si vous occupiez un emploi, de quelle nature était-il?

- a. Technique
- b. Administratif
- c. Autres(Précisez)

12. Pour quelle(s) raison(s) avez-vous décidé de vous lancer en affaire?

- a. Autonomie financière
- b. Accomplissement se soi
- c. Perte d'emploi
- d. Reconnaissance sociale
- e. Exemple d'un modèle
- f. Avantages fiscaux
- g. Autres(précisez)

13. Quel a été pour vous le(s) principal(aux) facteur(s) déclencheur(s) de démarrage?

(catégorie ouverte)

- a. Identification d'une clientèle
- b. Source d'approvisionnement
- c. Contrat avec le gouvernement
- d. Relation avec une grande entreprise
- e. Information privilégiée
- f. Connaissance du domaine
- g. Offre d'un tiers(précisez la nature de l'offre)
- h. Autres(précisez)

III. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LA FIRME

1. Nom de la firme

Adresse

Municipalité

N° de tel.....

Région administrative(province)

2. Année de fondation de la firme : 19...../ 2000

3. Type de propriété : Filiale Publique Privée Familiale

4. Branche d'activité(vous pouvez cocher plus d'une case)

a. Exploitation forestière

b. Sciage

c. Ébénisterie

d. Menuiserie

5. Mode d'accession à la propriété

a. Succession

b. Achat

c. Création

d. Legs

e. Autres(précisez)

6. chiffre d'affaires annuel (facultatif)

IV. STRUCTURE DE LA FIRME

1. Nombre d'employés

a. 1-25 b. 26-50 c. 51-100 d. Plus de 100

2. Avez-vous eu du mal à recruter vos employés lors du démarrage?

a. Oui b. Non

3. Si oui, à quoi était liée cette difficulté selon vous?(catégorie ouverte)

a. Manque de qualification

b. Exigence du secteur

c. Politique de rémunération proposée

d. Autres(précisez)

4. Avez-vous eu recours à un organisme spécialisé pour le recrutement de vos employés?

- a. Oui b. Non

5. Si non, quelles ont été les procédures de sélection que vous aviez utilisées?

- a. Entretien b. Mise à l'épreuve c. Analyse du dossier d. Test de sélection e. Annonce dans les journaux f. Autres

6. Doit-on avoir une formation précise pour occuper un emploi dans votre entreprise?

- a. Oui b. Non

7. Si oui, la ou les quelle(s)

V. PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE(INDUSTRIE DE 1^{ère} TRANSFORMATION)

1. Quel est le nombre de vos produits depuis le démarrage?

2. Vos produits sont-ils différents de ceux de vos concurrents?

- a. Oui b. Non

3. Si oui, en quoi sont-ils différents?

- a. Meilleure qualité b. Destinés à un usage différent c. Destinés une clientèle différente d. Autre(précisez)

4. Quel sont vos produits?

- a. Planches b. Chevrons c. Lattes d. Bataings e. Contre-plaqué f. Plateaux g. Madriers h. Coffrage i. Divers

5. Avez-vous développé tous vos produits dès le démarrage?

- a. Oui b. Non

6. Si non, à quel rythme êtes-vous passés du ou des premier(s) au suivant?

- a. Moins de six mois après le démarrage
- b. Après six mois
- c. Après un an
- d. Entre un et deux ans
- e. Plus de 2 ans

7. À quel rythme évolue votre chiffre d'affaires annuel depuis le démarrage?

- a. Stable b. Moins de 5% c. Entre 5 et 10% d. Entre 10 et 20%
- e. Plus de 20%

8. En comparaison avec des organisations au sein de votre industrie ou en comparaison avec des entreprises comparables, quel est selon vous, le rendement de votre firme par rapport aux facteurs suivants

	très faible		très élevé
a. Niveau de rentabilité	1	2	3 4 5 6 7
b. Capacité d'autofinancement	1	2	3 4 5 6 7
c. Taux de croissance des ventes	1	2	3 4 5 6 7
d. Prestige auprès du public et fidélité de la clientèle	1	2	3 4 5 6 7

VI. FINANCEMENT

1. Quelles ont été vos sources de financement au démarrage?

- a. Privées internes(fonds personnel, parents, amis et connaissances)
- b. Privées externes(banques et autres organismes de financement privés)
- c. Publiques(gouvernement)
- d. Organismes internationaux
- e. Autres(précisez)

2. Quelles ont été les conditions de remboursement exigées par vos créanciers (privés externes et publiques)

- a. Paiement mensuel
- b. Paiement annuel
- c. Autres (précisez)

3. Avez-vous rencontré des difficultés particulières pour accéder au financement?

- a. Oui
- b. Non

4. Si oui, de quelle nature étaient-elles?

- a. Réticence des banques
- b. Politiques de financement trop exigeantes
- c. Taux de remboursement excessif
- d. Absence d'informations
- e. Autres (précisez)

5. Quelles ont été les exigences de vos créanciers pour l'octroi du financement? (vous pouvez cocher plus d'une case)

- a. Plan d'affaire
- b. Apport personnel
- c. Disponibilité des biens hypothécaires
- d. Autres (précisez)

VII. ENVIRONNEMENT

1. La demande pour vos produits est :

Très difficile à prédire Facile à prédire Très facile à prédire
 1 2 3 4 5 6 7

2. Les actions des concurrents sont :

Très difficile à prédire Facile à prédire Très faciles à prédire
 1 2 3 4 5 6 7

3. Vos clients sont-ils dans la même province que vous?

- a. Oui b. Non

4. Si non, la distance a-t-elle été un problème lors du démarrage?

- a. Oui b. Non

5. À combien estimez-vous vos principaux concurrents?

6. Vos concurrents sont-ils des entreprises

- a. De petite taille (moins de 50 employés)
b. De taille moyenne (entre 50 et 100 employés)
c. De grande taille (plus de 100 employés)

7. Vos concurrents sont-ils dans la même province que vous?

- a. Oui b. Non

8. Vos concurrents s'adressent-ils aux mêmes fournisseurs que vous?

- a. Oui b. Non

9. Quel est le nombre total de vos fournisseurs?

10. S'agit-il habituellement de :

- a. Petites entreprises b. Moyennes entreprises c. Grandes entreprises

11. De façon générale, rencontrez-vous souvent des problèmes particuliers avec vos fournisseurs depuis le démarrage?

- a. Oui b. Non

12. Si oui, de quel genre de problèmes s'agit-il?

- a. Délais de livraison
b. Quantités indisponibles
c. Priorité accordée aux entreprises de plus grande taille
d. Conditions de paiement
e. Autres (précisez)

13. Vos fournisseurs sont-ils dans la même province que vous?

a. Oui b. Non

14. Vous est-il possible de changer facilement de fournisseurs?

a. Oui b. Non

15. Si non, pourquoi?

16. Selon vous, le rythme d'évolution technologique dans votre industrie est :

Très lent Très rapide

1 2 3 4 5 6 7

17. Avez-vous facilement accédé aux technologies de pointe liées à votre secteur dès le démarrage?

a. Oui b. Non

18. Si non, quelles sont les principales difficultés?

a. Coût

b. Indisponibilité sur le marché

c. Difficulté liée à l'importation : Coût Délais de paiement

Informations Méconnaissance des technologies existantes

d. Autres (précisez)

19. Quel était l'état de vos machines au démarrage?

a. Neuf b. âgées de moins d'un an c. âgées entre 1 et 5 ans

d. Âgées entre 5 et 10 ans e. entre 10 et 20ans f. plus de 20ans

VIII. POLITIQUE

20. Avez-vous connaissance des principales politiques gouvernementales d'aide aux PME?

a. Oui b. Non

21. Si oui, les avez-vous sollicité pour le démarrage?

a. Oui b. Non

22. Existe-t-il des subventions gouvernementales destinées aux PME en démarrage?

a. Oui b. Non

23. Si oui, avez-vous bénéficié de ces subventions?

a. Oui b. Non

24. Avez-vous connaissance des programmes d'aide au développement des PME des Organismes internationaux?

a. Oui b. Non

IX. INFRASTRUCTURES

1. Le transport de vos produits est :

très difficile Facile très facile

1 2 3 4 5 6 7

2. Le moyen de transport utilisé :

a. Le train b. Grumier ou camion e. Bateau

3. Quelles sont les raisons de votre préférence? (vous pouvez cocher plus d'une case)

a. Coût b. Capacité de transport c. État d'infrastructures

d. Autres(précisez)

IX. MISE EN MARCHÉ

1. Avez-vous eu de problèmes particuliers à mettre vos produits sur le marché?

a. Oui b. Non

2. Si oui, lesquels?

X. BARRIERES A L'ENTREE

1. Selon vous, l'entrée d'une nouvelle entreprise dans votre secteur est :

très Facile
difficile très facile
1 2 3 4 5 6 7

2. Existe-t-il de barrières d'entrée particulières à votre secteur?

a. Oui b. Non

3. si oui, relèvent-elles de :

- a. Coût d'acquisition du matériel
- b. Restrictions gouvernementales
- c. Accès aux matières premières
- d. Autres(précisez)

XI. PERCEPTION

1. Selon vous, quelles sont les principales conditions nécessaires pour réussir un démarrage d'entreprise dans ce secteur

	Pas du tout d'accord		D'accord			Tout à fait d'accord	
	1	2	3	4	5	6	7
a. Aimer le métier	1	2	3	4	5	6	7
b. Être dynamique	1	2	3	4	5	6	7
c. Élaborer préalablement un plan d'affaire	1	2	3	4	5	6	7
d. Disposer de fonds suffisants	1	2	3	4	5	6	7
e. Avoir une formation en gestion	1	2	3	4	5	6	7
f. Avoir une formation dans le domaine	1	2	3	4	5	6	7
g. Autres(précisez)							

2. Selon vous, qu'est-ce qui caractériserait le succès d'une entreprise de votre secteur?

	Pas du tout d'accord			D'accord		Tout à fait d'accord	
	1	2	3	4	5	6	7
a. Diversification de produits	1	2	3	4	5	6	7
b. Cash flow	1	2	3	4	5	6	7

Numéro de séquence

--	--	--

- c. Facilité de surmonter les obstacles 1 2 3 4 5 6 7
- d. Augmentation du personnel 1 2 3 4 5 6 7
- e. Atteinte d'objectifs 1 2 3 4 5 6 7
- f. Autres(précisez)

IDENTIFICATION DES FACTEURS DE SUCCÈS

Cette partie a pour objectif de vous permettre de vous prononcer sur les différents facteurs susceptibles de favoriser ou annihiler la création d'entreprises dans le secteur du bois au niveau de la première transformation.

Chaque facteur est pour ainsi codé de 1 à 5 et nous vous prions de mettre une croix dans la case correspondante. La signification des côtes vous est donnée ci-dessous.

FACTEURS EXTERNES

- 1= Pas important
- 2= Peu important
- 3= Moyennement important
- 4= Important
- 5= Très important

Facteurs	1	2	3	4	5
1- Les facteurs économiques <ul style="list-style-type: none"> • Clients • Concurrents • Fournisseurs • Financement 					
2- Les facteurs technologiques <ul style="list-style-type: none"> • Type de technologie • Coût de la technologie • Accès à l'information 					
3- Facteurs politiques <ul style="list-style-type: none"> • Lois et normes • Facilités accordées par l'État • Autres 					
4- Aides des organismes internationaux					

FACTEURS INTERNES

1= Pas important

2= Peu important

3= Moyennement important

4= Important

5= Très important

Facteurs	1	2	3	4	5
1- L'entrepreneur <ul style="list-style-type: none"> • caractéristiques personnelles • Éducation et formation • Expérience professionnelle • Motivations • Perception du succès • Vision à long terme 					
2- Les produits <ul style="list-style-type: none"> • Qualité • Quantité • Prix • Distribution(mise en marché) 					
3- Activité de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> • Secteur • Rentabilité • Investissement requis 					
4- Ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> • Recrutement • Motivation • Rémunération 					

**QUESTIONNAIRE POUR UNE ÉTUDE EMPIRIQUE CONCERNANT LE
DÉVELOPPEMENT DES PME DANS LE SECTEUR DU BOIS AU NIVEAU
DE LA PREMIÈRE TRANSFORMATION**

**BANQUES ET AUTRES ORGANISMES DE
FINANCEMENT**

REMARQUES IMPORTANTES

1. Il n'existe aucune bonne ou mauvaise réponse, seule votre opinion compte
2. Soyez assuré de la confidentialité des informations fournies
3. Vos réponses seront cumulées et soumises à des analyses statistiques
4. Si un énoncé ne s'applique à votre contexte organisationnel ou si vous ne connaissez pas la réponse, veuillez ne pas répondre.
5. Dans ce questionnaire, deux type d'échelle sont utilisées :

- **Échelle différentielle**

Exemple :

Mes vacances en Martinique ont été

Divertissantes : _ : _ : _ : _ : _ : _ : Ennuyantes

Économiques : _ : _ : _ : _ : _ : _ : Dispendieuses

Selon les réponses fournies ici, on peut conclure que les vacances du répondant ont été assez divertissantes et très économiques.

Dans le cas où de telles échelles sont utilisées, veuillez inscrire un X dans la position de l'échelle qui correspond le mieux à votre évaluation de la question.

- **Échelle numérique**

	Tout à fait D'accord Tout à fait D'accord en accord
Mes vacances en Martinique ont été dispendieuses	1 2 3 4 5 6 7

Selon la réponse fournie ici, le répondant a eu des vacances économiques.

Dans le cas où de telles échelles sont utilisées, veuillez encrer le chiffre correspondant à votre opinion

I. POLITIQUE DE FINANCEMENT

1. Avez-vous une ligne de crédit destinée au financement des PME en démarrage ?

a. Oui b. Non

2. Si oui, quelles sont les conditions d'octroi de ces crédits ?

a- Plan d'affaire

b- Apport personnel

c- Disponibilité de biens hypothécaires

d- Autres(précisez)

3. Quel est le mode de remboursement que vous exigez le plus souvent ?

a. Paiement mensuel b. Paiement annuel

c. Autres(précisez)

4. Si vous ne financez pas le démarrage des PME, est-ce parce que?

a. Le secteur n'est pas rentable

b. Il n'y a pas de garantie de remboursement

c. Les promoteurs ne présentent pas de dossier convaincants

d. Il n'existe presque pas de demande venant des promoteurs

e. Cela dépend des secteurs

f. Autres(précisez)

5. Si vous deviez mettre en place une politique de financement des PME ou si elle existe déjà, quels sont selon vous les secteurs qui devraient être prioritaire ?

	Très faible	Fort	Très fort
a. Agricole	1	2 3 4 5	6 7
b. Avicole	1	2 3 4 5	6 7
c. Halieutique	1	2 3 4 5	6 7
d. Industriel	1	2 3 4 5	6 7
e. Forestier	1	2 3 4 5	6 7

6. Si vous financez le démarrage des PME ou si vous envisagez de le faire, quelle activité du secteur du bois serait votre priorité?

	Très faible		Fort			Très fort	
a. Exploitation(ex : coupe, transport)	1	2	3	4	5	6	7
b. Première transformation(ex : sciage)	1	2	3	4	5	6	7
c. Deuxième transformation(ex: menuiserie, ébénestérie)	1	2	3	4	5	6	7
d. Autres(précisez)							

II. PERCEPTION

1. Selon vous, quelles sont les principales conditions nécessaires pour réussir un démarrage d'entreprise dans ce secteur

	Très faible			Élevé		Très élevé	
a. Aimer le métier	1	2	3	4	5	6	7
b. Être dynamique	1	2	3	4	5	6	7
c. Élaborer préalablement un plan d'affaire	1	2	3	4	5	6	7
d. Disposer de fonds suffisants	1	2	3	4	5	6	7
e. Avoir une formation en gestion	1	2	3	4	5	6	7
f. Avoir une formation dans le domaine	1	2	3	4	5	6	7
g. Autres(précisez)							

2. Selon vous, qu'est-ce qui caractériserait le succès d'une entreprise?

	Tout à fait d'accord			D'accord		Tout à fait d'accord	
a. Diversification de produits	1	2	3	4	5	6	7
b. Cash flow	1	2	3	4	5	6	7
c. Facilité de surmonter les obstacles	1	2	3	4	5	6	7
d. Augmentation du personnel	1	2	3	4	5	6	7
e. Atteinte des objectifs	1	2	3	4	5	6	7
f. Autres(précisez)							

IDENTIFICATION DES FACTEURS DE SUCCÈS

Cette partie a pour objectif de vous permettre de vous prononcer sur les différents facteurs susceptibles de favoriser ou annihiler la création d'entreprises dans le secteur du bois au niveau de la première transformation.

Chaque facteur est pour ainsi dire codé de 1 à 5 et nous vous prions de mettre une croix dans la case correspondante. La signification des côtes vous est donnée ci-dessous.

FACTEURS EXTERNES

- 1= Pas important
- 2= Peu important
- 3= Moyennement important
- 4= Important
- 5= Très important

Facteurs	1	2	3	4	5
1- Les facteurs économiques <ul style="list-style-type: none"> • Clients • Concurrents • Fournisseurs • Financement 					
2- Les facteurs technologiques <ul style="list-style-type: none"> • Type de technologie • Coût de la technologie • Accès à l'information 					
3- Facteurs politiques <ul style="list-style-type: none"> • Lois et normes • Facilités accordées par l'État • Autres 					
4- Aides des organismes internationaux					

FACTEURS INTERNES

1= Pas important

2= Peu important

3= Moyennement important

4= Important

5= Très important

Facteurs	1	2	3	4	5
1- L'entrepreneur <ul style="list-style-type: none"> • caractéristiques personnelles • Éducation et formation • Expérience professionnelle • Motivations • Perception du succès • Vision à long terme 					
2- Les produits <ul style="list-style-type: none"> • Qualité • Quantité • Prix • Distribution(mise en marché) 					
3- Activité de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> • Secteur • Rentabilité • Investissement requis 					
4- Ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> • Recrutement • Motivation • Rémunération 					