

REPUBLIQUE GABONAISE

Ministère des Eaux et Forêts

Direction Générale des Eaux et Forêts



PAPPFG



Bureau Industrie du Bois

NOTE DE PRESENTATION DE PROJET
Document technique et financier

Durée du projet : 2 ans

Décembre 2010

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABBREVIATIONS EMPLOYES DANS LA SUITE DU TEXTE.....	4
PARTIE A : CONTEXTE.....	6
1 LE PAPPFG.....	6
2 L'INDUSTRIE FORESTIERE AU GABON.....	6
2.1 Les titulaires de petit permis et les PMEF du PAPPFG.....	6
2.1.1 Les titulaires de petits permis.....	6
2.1.2 Les opérateurs exploitants.....	7
2.1.3 Les négociants.....	8
2.2 Les progrès enregistrés en matière d'industrialisation.....	8
2.3 La nouvelle donne.....	9
2.3.1 L'interdiction d'exportation des grumes et ses implications pour le secteur privé.....	9
2.3.2 Les mesures d'accompagnement prévues par l'Etat gabonais.....	9
2.4 Les freins à la généralisation du processus d'industrialisation des pmef.....	10
2.5 L'intervention de l'AFD en soutien à l'industrialisation du secteur forestier gabonais.....	12
PARTIE B : LE BUREAU INDUSTRIE DU BOIS DU PAPPFG.....	13
3 CONTEXTE DE LA CREATION DU BUREAU INDUSTRIE DU BOIS (BIB).....	13
3.1 OBJECTIFS GENERAUX.....	13
3.2 JUSTIFICATION DU PROJET.....	13
Cohérence avec la politique sectorielle.....	13
Cohérence avec les attentes des publics cibles.....	13
Cohérence avec les instruments financiers déjà en place.....	14
4 APPROCHE METHODOLOGIQUE GENERALE.....	14
4.1 Les principales tâches du Bureau Industrie du Bois.....	14
4.2 Un dialogue permanent.....	15
4.3 Un transfert continu de compétences.....	15
4.4 L'Appui à l'émergence de prestataires de service.....	15
4.5 Synthèse.....	16
5 LES AXES D'INTERVENTION.....	16
5.1 Vision globale et cohérence des activités.....	16
5.2 1^{er} axe d'intervention : Renforcement des industries existantes.....	17

Vers l'excellence opérationnelle.....	17
Vers l'efficacité économique.....	18
Synthèse.....	18
5.3 2 ^{ème} axe d'intervention : Création de nouvelles industries au niveau des cfad constituées.....	19
5.4 3 ^{ème} axe d'intervention : Formation.....	19
5.5 4 ^{ème} axe d'intervention : Création de pôles industriels régionaux.....	21
5.6 5 ^{ème} axe d'intervention : Développement de synergies industrielles au sein de la filière bois.....	22
5.7 6 ^{ème} axe d'intervention (TRANSVERSAL) : Renforcement des capacités.....	24
6 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'ACTIVITES DU BUREAU INDUSTRIE DU BOIS	24
6.1 Dispositif	24
6.1.1 Préalable	24
6.1.2 Dispositif opérationnel du Projet.....	25
6.2 Calendrier prévisionnel des activités sur 2 ans.....	25
6.3 Compétences à mobiliser	28
6.3.1 Equipe permanente du Bureau Industrie du Bois	28
6.3.2 Assistance Technique court terme.....	28
6.3.3 Prestataires privés : sous-traitance.....	29
6.4 Mise en œuvre du dispositif de suivi-évaluation	29
6.4.1 Objectifs visés et résultats attendus.....	29
7 COÛTS LIES AU FONCTIONNEMENT DU BUREAU INDUSTRIE DU BOIS	29
7.1 Budget du Bureau Industrie du Bois	29
7.2 Plan de Financement.....	30
8 ANALYSE DES RISQUES DU PROJET.....	30
8.1 Risques politiques.....	30
8.2 Risques par rapport au contexte institutionnel.....	30
8.3 Risques par rapport au contexte macro-économique	30
8.4 Risques sociaux	31
8.5 Risques financiers.....	31
8.6 Risques environnementaux.....	31
LISTE DES TABLEAUX	32
LISTE DES FIGURES.....	32
LISTE DES ANNEXES.....	32

SIGLES ET ABREVIATIONS EMPLOYES DANS LA SUITE DU TEXTE

AAC :	Assiette Annuelle de Coupe
AFD :	Agence Française de Développement
ARIZ :	Assurance pour le Risque des Investissements
BID :	Bureau Industrie du Bois (du PAPPFG)
CFAD :	Concession Forestière sous Aménagement Durable
CPAET :	Convention Provisoire d'Aménagement-Exploitation-Transformation
DDICB :	Direction du Développement Industriel et du Commerce du Bois
DGEF :	Direction Générale des Eaux et Forêts
FODEX :	Fonds d'Expansion et de Développement des Petites et Moyennes Entreprises et Industries du Gabon
FRM :	Forêt Ressources Management
MEFEDD :	Ministère des Eaux et Forêts, de l'Environnement, et du Développement Durable
MCPIN :	Ministère du Commerce, et de la Promotion de l'Industrie, chargé du NEPAD
NEPAD :	New Partnership for African Development
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
PAPPFG :	Projet d'Aménagement des Petits Permis du Gabon
PMEF :	Petites et Moyennes Entreprises Forestières
PMI :	Petites et Moyennes Industries
SNBG :	Société Nationale des Bois du Gabon
SYNFOGA :	Syndicat des Forestiers du Gabon
UFIGA :	Union des Forestiers, Industriels du Gabon et Aménagistes

AVANT-PROPOS

Ce document présente la proposition de la DGEF (Direction Générale des Eaux et Forêts) de création au sein du Projet d'Aménagement des Petits Permis Forestiers Gabonais (PAPPFG) d'un nouveau Bureau d'appui à l'industrialisation des Petites et Moyennes Entreprises Forestières (PMEF) gabonaises appelé « Bureau Industrie du Bois » (BIB).

La récente décision du gouvernement d'accélérer le processus d'industrialisation de la filière gabonaise du bois a en effet induit le besoin pour les entreprises du secteur de s'adapter rapidement notamment en développant leurs capacités de transformation.

PARTIE A : CONTEXTE

1 LE PAPPFG

Lancé en juin 2007 pour une durée de 5 ans, le PAPPFG vise à relancer la dynamique d'aménagement forestier durable, en rendant possible l'entrée des petits permis dans le processus et, par effet induit, entraîner les opérateurs économiques de la filière bois gabonaise associés à ces petits permis dans une dynamique de développement durable. Il vise également le renforcement des capacités du Ministère de tutelle et la promotion de bureaux prestataires de services privés nationaux.

A mi-parcours, le Projet a déjà permis :

- la sensibilisation des titulaires de permis dans les neuf provinces du pays,
- l'enregistrement de 142 lots représentant une superficie totale de 1 840 303 hectares,
- le lancement de l'exécution du programme de formation et le renforcement des capacités de la DGEF,
- le regroupement de permis représentant une surface totale de 954 264 ha en 16 massifs forestiers distincts,
- le lancement des travaux d'inventaire d'aménagement et des études socio-économiques au niveau de 2 CPAET.
- Le lancement d'inventaire d'exploitation sur les AAC de 2 CPAET.

D'autre part, un atlas des unités de 1^{ère} transformation du bois a été réalisé dans l'optique de nouer un partenariat entre les petits exploitants et les industries.

Enfin, l'équipe permanente du PAPPFG travaille continuellement à la recherche de solutions d'accès au crédit pour les petits opérateurs nationaux inscrits au Projet auprès des institutions bancaires.

2 L'INDUSTRIE FORESTIERE AU GABON

2.1 LES TITULAIRES DE PETIT PERMIS ET LES PMEF DU PAPPFG

2.1.1 *Les titulaires de petits permis*

Un grand nombre de permis (en général petits - souvent de superficie inférieure à 15 000 ha) sont traditionnellement attribués à des nationaux, pour la plupart étrangers au secteur forestier et qui connaissent peu les contraintes imposées par la législation forestière. Ces attributions correspondent

à une modalité de partage de la rente forestière, la forêt étant perçue comme une ressource naturelle omniprésente sur le territoire gabonais. Bien souvent cette rente ne peut être amorcée que par un partenariat (dénommé en pratique « fermage ») entre le titulaire du permis et un exploitant ou un négociant, qui amène la trésorerie nécessaire au paiement des taxes et au démarrage de la production de bois, et le savoir-faire en matière d'exploitation forestière.

2.1.2 Les opérateurs exploitants

Hormis les quelques grandes sociétés internationales implantées au Gabon, une première étude sur les PME¹ a pu recenser en 2001, 56 sociétés de type PME. A ce décompte, il fallait ajouter les quelques opérateurs forestiers, généralement nationaux, dont le niveau d'activité ne dépassait pas quelques centaines de m³ de grumes par mois, et dont l'existence reposait essentiellement sur la réalisation des coupes familiales.

L'étude de ETS-FRM de 2001 a donné la typologie suivante pour les PME :

Tableau 1 : Typologie des PME

Niveau de production (m ³ grumes/mois)	Moyenne (m ³ grumes/mois)	Nombre de PME
3 500 - 7 000	5 000	8
1 800 - 3 400	2 500	16
600 - 1 700	1 000	21
<600	marginales	11

Ces PME produisaient alors 1,2 à 1,4 million de mètres cubes par an, soit entre le tiers et la moitié de la production nationale. Elles employaient quelque 3 400 agents, et exerçaient leur activité le plus souvent à moins de 300 km du littoral ; il était toutefois possible d'observer ces PME au-delà de cette distance.

Aujourd'hui, cette situation semble s'être dégradée, aussi bien au niveau du nombre de PME que de leur niveau de production.

Au-delà du fait que leurs dirigeants méconnaissaient souvent le nouveau Code Forestier et ses implications, ces structures présentaient de nombreux handicaps répertoriés dans l'Etude de 2001 pour pouvoir se lancer dans la gestion forestière durable et le processus d'industrialisation de leur outil de production.

¹ ETS et FRM 2001 : Etude pour l'intégration des petites et moyennes entreprises forestières dans le processus d'aménagement forestier – 74p+anx, SYNFOGA, Gabon

2.1.3 Les négociants

Les sociétés de négoce sont incontournables pour la promotion de la commercialisation des bois divers, qu'elles ont largement participé à développer au cours de ces dernières années, en permettant à de nombreuses PME de s'impliquer dans cette exploitation, assurant à la fois le financement, la logistique et la commercialisation des produits.

Il existe au total plus de 40 sociétés de négoce, mais si l'on élimine celles qui travaillent directement pour le compte d'exploitants forestiers (généralement des grosses ou moyennes entreprises), on peut en dénombrer une dizaine qui entre dans cette catégorie.

Depuis peu et surtout depuis la décision gouvernementale d'interdiction d'exportation de grumes à partir de 2010, les négociants procèdent à un redéploiement de leurs activités dans le secteur forestier. En effet, certains se sont diversifiés dans l'exploitation forestière avec des permis parfois conséquents. Cette diversification stratégique positionne (involontairement) les négociants comme des acteurs potentiels de la gestion durable. Plus précisément, ils pourront mettre leurs moyens et leur expérience au service d'un regroupement de petits permis.

2.2 LES PROGRES ENREGISTRES EN MATIERE D'INDUSTRIALISATION

Initié il y a une quinzaine d'années, le développement de la transformation locale des bois exploités s'est trouvé ralenti par la conjonction de deux facteurs principaux : l'impact de la crise économique sur le marché international du bois et la réticence croissante des banques implantées dans le pays à financer l'effort industriel des entreprises.

D'environ 15% en 1999, une enquête de 2008/2009 menée par le PAPPFG, estime que le taux de transformation de la production nationale serait actuellement de 40%. Réalisée à travers 73 unités industrielles, la transformation des bois gabonais présente des niveaux de développement très variables allant de la simple ligne de sciage à l'usine de déroulage, de tranchage ou de fabrication de contreplaqués. Il convient notamment de distinguer les très grandes entreprises forestières, peu nombreuses, qui ont toutes développé des outils de transformation de leurs productions allant pour certaines jusqu'à la troisième transformation, et les PME, exploitant de petits permis, qui reçoivent l'appui du PAPPFG mais ne disposent pas ou peu de capacités de transformation locale.

Lors du forum réunissant les acteurs de la filière bois à Libreville en février 2010, selon les sources, les chiffres annoncés relatifs au taux de transformation national oscillaient entre 25 et 45%.

2.3 LA NOUVELLE DONNE

2.3.1 *L'interdiction d'exportation des grumes et ses implications pour le secteur privé*

Le 6 novembre 2009, le gouvernement gabonais annonçait l'interdiction complète des exportations de grumes à partir du début de l'année 2010 au profit de la transformation locale. Cette décision s'inscrit donc bien dans la politique globale de l'Etat de développement et de modernisation de la filière bois visant à pérenniser et à renforcer son rôle dans l'économie nationale. En effet, la loi N°016/01 portant Code Forestier promulguée le 31 décembre 2001, imposait déjà une transformation de 75% des grumes à partir de 2012.

La transformation de 100% du bois exploité implique plus qu'un doublement des capacités industrielles actuelles du pays (selon un article du 20 décembre 2009 paru dans le journal les Afriques).

A la demande du Président, les représentants des différents acteurs de la filière ont été concertés à l'occasion du Forum sur la Gestion Forestière, qui s'est tenu du 15 au 17 février derniers à Libreville, afin, notamment, de définir les modalités de la mise en œuvre de la décision d'interdiction d'exportation des grumes et les mesures d'accompagnement à prévoir.

A l'issue de ce Forum, les acteurs de la filière ont demandé une mise en œuvre progressive de la mesure d'interdiction des exportations de grumes en proposant une obligation pour les producteurs de « transformer 60% des grumes exportées en 2010, 75% en 2011 et 80% en 2012 avec un plafonnement d'exportations de grumes de 1,2 millions de mètres cubes en 2010, 1 million en 2011 et 800 000 en 2012 ».

Les responsables de la mise en œuvre de la nouvelle politique forestière gabonaise travaillent actuellement à la définition des mesures et dispositions nécessaires pour engager le pays sur la voie d'industrialisation durable.

2.3.2 *Les mesures d'accompagnement prévues par l'Etat gabonais*

A l'issue de la consultation des acteurs du secteur, lors du Conseil des ministres du 4 mars, le gouvernement gabonais révélait son plan d'appui à l'industrialisation de la filière bois nationale comprenant notamment les mesures suivantes :

- la création d'un fonds de soutien de 20 milliards de FCFA à l'accélération de l'industrialisation de la filière bois,
- la mise en place d'avantages fiscaux pour les investissements menés au cours des trois prochaines années dans le domaine de la transformation du bois (ex. exonération des droits de douane pour les matériels et équipements importés),

- la restructuration de la SNBG et son assignation à acheter la production des permis forestiers réunis au sein du PAPPFG.

Dans le cadre de sa restructuration, la SNBG doit remettre prochainement à l'Etat un plan d'industrialisation de la production issue des concessions qui lui sont attribuées et de celle des PME F qu'elle a la charge de racheter.

Les dispositions finales qui seront prises par l'Etat gabonais devraient être révélées dans les semaines/mois à venir.

2.4 LES FREINS A LA GENERALISATION DU PROCESSUS D'INDUSTRIALISATION DES PME F

En dépit des progrès accomplis depuis près de 10 ans en matière d'industrialisation de la filière bois, il subsiste au Gabon un certain nombre de facteurs internes et externes aux PME F qui entravent l'engagement complet de l'ensemble de ces opérateurs économiques dans le processus. Nous en citons quelques-uns ici.

L'énergie

Un des enjeux majeur du succès de cette accélération du processus d'industrialisation sera la disponibilité en énergie. En effet, la production et la distribution actuelles d'électricité au Gabon demeurent insuffisantes et encore trop irrégulières pour satisfaire les énormes besoins liés au développement des outils industriels et à l'intensification des activités de transformation du bois.

Face à cette contrainte et dans le but de réduire l'impact environnemental du processus d'industrialisation des entreprises, la cogénération pourrait constituer une alternative énergétique intéressante réduisant la dépendance des industries à des sources d'énergie externes (électricité, pétrole...) et assurant le recyclage de leurs déchets.

Le transport

Afin de rassurer et d'encourager les opérateurs économiques dans le développement de leur outil industriel, il est indispensable que le réseau routier soit développé et entretenu afin de permettre :

- l'évacuation continue des produits transformés,
- l'importation de matériels et d'équipements industriels,
- et l'accès rapide à l'unité de transformation pour d'éventuelles opérations extérieures de maintenance.

La commercialisation

Le caractère relativement fluctuant du marché des produits à base de bois et le contexte récent de crise économique internationale n'encourage pas les dirigeants de PME à investir, de manière conséquente, dans le développement de leur outil industriel.

En effet, la crise que traverse le secteur depuis maintenant deux ans explique partiellement le blocage de la dynamique d'industrialisation du secteur. De nombreux concessionnaires ont alors différé leurs projets d'expansion industrielle, certains, bien engagés, l'abandonnant même.

De plus, le marché actuel du bois caractérisé par des niveaux de prix bas est peu favorable à la valorisation des produits transformés.

Enfin, le marché local gabonais constitue aujourd'hui un débouché limité pour la part non exportée de la production de produits transformés.

Le manque de capacités au sein des entreprises

La plupart des PME se caractérisent par un certain nombre de manques ou de lacunes en termes de stratégie d'entreprise à long terme, d'organisation, de moyens humains (notamment en matière de formation), financiers et matériels entravant fortement leur développement et leurs performances.

La qualité de la main d'œuvre au niveau national

Les opérations de première transformation du bois telles que le tranchage, le déroulage, de seconde et troisième transformation telles que la fabrication de contre-plaqué, de lamellés-collés ou les travaux de menuiserie demandent des savoir-faire et compétences spécifiques difficilement mobilisables actuellement au Gabon.

Le financement

Comme évoqué plus haut, le manque d'engagement du secteur bancaire national dans l'effort d'industrialisation de la filière bois pèse très lourdement sur la rapidité et l'étendue de la propagation du processus.

De fait, il est actuellement très difficile, et ce, particulièrement pour une PME d'obtenir un financement auprès d'une banque locale.

La fiscalité

Depuis début 2008, les contreplaqués gabonais sont taxés à leur arrivée dans les ports européens alors que ni les grumes ni les placages ne sont soumis à ces droits de douane. Cette dichotomie incite les producteurs gabonais à limiter la transformation de leur produit à un niveau primaire plutôt que d'exporter des produits finis.

2.5 L'INTERVENTION DE L'AFD EN SOUTIEN A L'INDUTRIALISATION DU SECTEUR FORESTIER GABONAIS

A travers son financement du PAPPFG qui accompagne les titulaires de petits permis dans la mise en œuvre de la politique nationale de gestion forestière durable, l'AFD participe à l'organisation, la formalisation et l'industrialisation de ces entreprises.

Malgré les importants progrès réalisés au niveau national, la dynamique engagée en faveur de la gestion forestière durable des concessions et du développement de la transformation locale des productions demeure entravée par la difficulté d'accès aux financements bancaires pour l'ensemble des opérateurs. C'est pourquoi l'AFD étudie la possibilité de mettre des lignes de crédit en place au niveau des banques locales permettant de participer au financement des investissements nécessaires à l'adaptation des opérateurs privés du secteur.

PARTIE B : LE BUREAU INDUSTRIE DU BOIS DU PAPPFG

3 CONTEXTE DE LA CREATION DU BUREAU INDUSTRIE DU BOIS (BIB)

3.1 OBJECTIFS GENERAUX

Le Bureau Industries du Bois du PAPPFG se propose d'accompagner les PMEFS réunies au sein du PAPPFG dans leur processus d'industrialisation. Par cette action, ce nouveau Bureau œuvre notamment pour le maintien de nationaux dans la filière bois (titulaires de permis et PMEFS).

Le BIB vise également le renforcement des capacités des Ministères de tutelle et agences nationales du secteur en matière d'appui et de suivi de l'industrialisation des entreprises forestières, par la mise à disposition au PAPPFG d'agents du Ministère et par un souci permanent de transférer les acquis au sein des différents services de ces administrations.

3.2 JUSTIFICATION DU PROJET

Cette implantation trouve sa justification dans son adéquation avec la politique sectorielle, les attentes des populations cible et les outils déjà mis en place par l'Etat Gabonais, notamment le PAPPFG. Nous sommes donc en présence d'une triple cohérence avec des composantes clé de la stratégie d'industrialisation du Gabon.

Cohérence avec la politique sectorielle

En cohérence avec la proposition de développer une nouvelle composante au PAPPFG d'appui à l'industrialisation des PMEFS émane de la volonté politique du gouvernement gabonais d'agir globalement et rapidement pour le développement de la filière bois nationale.

L'action du Bureau Industrie du Bois va créer le contexte favorable pour accompagner les petits opérateurs économiques dans la démarche d'industrialisation de leur activité. Elle va radicalement dans le sens d'une préservation de la place des nationaux dans ce secteur d'activité.

Cohérence avec les attentes des publics cibles

Dans un contexte de sortie progressive de la crise avec un marché international du bois encore incertain, face aux enjeux primordiaux de la mesure récente d'interdiction d'exportation des grumes pour les PMEFS, , cette nouvelle initiative du projet constituera une réponse à des questions déjà formulées par les exploitants titulaires de permis au sein du PAPPFG.

On peut sans doute ajouter les fortes attentes des agents de l'administration forestière vis-à-vis de cette nouvelle composante, avec son volet formation / renforcement des capacités qui devrait leur donner les moyens d'accompagner au mieux cette étape délicate de l'industrialisation de la filière bois gabonaise.

Cohérence avec les instruments financiers déjà en place

L'AFD s'est fortement impliquée ces dernières années dans l'appui au secteur privé pour la mise sous aménagement durable des concessions forestières en Afrique Centrale. Le Gabon a ainsi fourni un contexte privilégié pour la mise en place d'outils financiers incitatifs pour les entreprises exploitant des superficies importantes. Le pays a ensuite mis en place une structure d'appui en direction des acteurs œuvrant sur de petites superficies.

4 APPROCHE METHODOLOGIQUE GENERALE

La méthodologie qui est présentée indique les axes principaux du projet, mais celui-ci sera détaillé dès le lancement du BIB du PAPPFG ; le champ d'action de ce nouveau Bureau dépendant des financements qui seront mobilisés pour soutenir l'industrialisation de la filière bois du Gabon.

4.1 LES PRINCIPALES TACHES DU BUREAU INDUSTRIE DU BOIS

De manière générale, l'équipe du BIB accompagnera les PMEF dans leur processus d'industrialisation en effectuant :

- la définition et le dimensionnement avec leurs dirigeants des projets industriels des entreprises cibles,
- l'étude de la faisabilité de ces différents projets dans le contexte de chaque entreprise,
- le montage des dossiers de financements,
- et l'appui technique nécessaire à l'amélioration de l'utilisation, des performances des outils industriels existants et au lancement de nouvelles unités industrielles et activités de transformation.
- L'organisation de formations intra-entreprises et inter-entreprises à destination des personnels techniques des industries du bois, afin d'améliorer les compétences et donc les capacités et la rentabilité des entreprises bénéficiaires et par voie de conséquence de toute la filière.

4.2 UN DIALOGUE PERMANENT

Afin de comprendre et de satisfaire pleinement les contraintes et les attentes des acteurs cibles, il est indispensable que les membres du Bureau Industrie du Bois établissent avec eux une relation durable de confiance et un dialogue constant.

A travers les différents travaux à Libreville ou sur le terrain, l'équipe du BIB travaillera en étroite collaboration avec les représentants des acteurs cibles de son action : les administrations de tutelles et les PME.F.

4.3 UN TRANSFERT CONTINU DE COMPETENCES

Dès le début des activités du BIB, des programmes de formation seront établis à destination des petits entrepreneurs forestiers et à destination des administrations et agences nationales en charge de la promotion et de l'accompagnement de l'industrialisation des PME.F (Ministère de l'Economie Forestière, des Eaux et de la Pêche, Ministère du Commerce, et de la Promotion de l'Industrie, chargé du NEPAD, Direction du Développement Industriel et du Commerce du Bois...).

Les appuis techniques et formations dispensées au personnel des entreprises forestières ou de l'administration seront appuyés par la publication et la diffusion de procédures et fiches techniques spécifiques.

Tout au long du Projet, les outils et procédures mis au point par le BIB et utiles au Ministère dans l'accomplissement de ses missions lui seront transférés. En fin de Projet, un bilan sera fait sur l'étendue de ce transfert, et sur sa capitalisation effective.

4.4 L'APPUI A L'EMERGENCE DE PRESTATAIRES DE SERVICE

L'intervention du BIB se fera directement sur la plupart des tâches. Dans le cas de la sous-traitance d'une tâche, le Bureau interviendra en amont de l'exécution (dispositif à mettre en place, cahier des charges,...) pour en assurer la cohérence avec la demande et les besoins de l'entreprise et en aval pour vérifier la qualité des résultats et leur appropriation par le personnel concerné de la société.

Les opérations de construction, d'équipement ou de maintenance d'unité de production seront sous-traitées à des prestataires de service, opérateurs privés. Quelques-uns existent déjà au Gabon et on pourra s'appuyer sur eux pour les premiers dossiers. Une autre contribution souhaitable du Bureau Industrie du Bois est de promouvoir l'émergence de structures privées fiables supplémentaires, au sein desquelles pourrait se capitaliser les savoir-faire en termes d'installation, d'utilisation, d'entretien et de réparation des machines.

4.5 SYNTHÈSE

En conclusion le Bureau Industrie du Bois fonctionnera comme un Centre de Ressources au service des PME, en se concentrant sur trois axes de travail spécifiques qui nécessitent la création de réseaux de compétences aux niveaux national et international.

Si l'on considère que les avantages concurrentiels futurs reposent sur l'information, la formation et sur l'innovation, il faudra au BIB :

- Agir sur les compétences humaines en assurant des formations spécifiques ciblées sur des problèmes de spécialisations (sciage, séchage, affûtage, ...);
- Développer et encourager la démarche d'industrialisation vers les 2^e et 3^e transformations ;
- Créer une plate-forme d'observation et d'échanges.

Le BIB aura comme mission principale de développer un réseau d'expertise (conseil et formation) à vocation nationale et internationale. Il optimisera les relations entre les entreprises et les réseaux de compétences, opérant dans les domaines de la formation, du conseil, de l'innovation et des échanges.

C'est une organisation innovante, en réseau, aux services des PME gabonaises.

C'est en résumé un réseau interactif de compétences

5 LES AXES D'INTERVENTION

5.1 VISION GLOBALE ET COHERENCE DES ACTIVITES

L'accompagnement des acteurs de la filière bois proposé par le Projet va s'articuler autour de six axes d'intervention :

- un premier axe va permettre de mieux connaître les industries existantes, et de les inscrire dans une démarche d'amélioration de leurs performances et de développement de leurs capacités de transformation ;
- un second axe à travers lequel, le Projet accompagnera les titulaires de petits permis regroupés au sein de CFAD dans la création et le développement d'un outil industriel ;
- un troisième axe lié aux deux précédents va permettre de mettre en place une politique de formation-action adaptée à la problématique de l'industrialisation ;
- un quatrième axe où le Projet étudiera et organisera la constitution de pôles industriels régionaux à destination des CFAD du PAPPFG ;
- un cinquième axe, qui analysera, développera et améliorera les relations et synergies existantes entre gros et petits exploitants forestiers et entre ces derniers et les grosses industries du bois implantées au Gabon y compris la SNBG,

- enfin, un sixième axe d'action, transversale, sur toute la durée et les actions du Projet, consistera à capitaliser les acquis au sein des PMEF en concertation avec la DDICB de la DGEF.

Ces axes d'intervention constituent l'armature de ce bureau ; lors de sa mise en place effective, le responsable de ce bureau s'assurera des actions à mettre en place en relation avec le budget disponible et le chronogramme général d'intervention.

Lors de déclinaison de ces actions, la Direction du Développement des Industries et du Commerce du Bois sera fortement impliquée afin de cadrer au mieux l'ensemble de l'approche de ce Bureau « Industries du Bois ».

5.2 1^{ER} AXE D'INTERVENTION : RENFORCEMENT DES INDUSTRIES EXISTANTES

L'objectif ici est de développer le tissu existant et d'améliorer les performances des unités industrielles ou semi industrielles existantes.

L'analyse du fonctionnement, base d'un audit efficace, se fera sur deux aspects :

- Approche technique,
- Approche économique.

Les objectifs sont de se rapprocher progressivement de :

- L'excellence opérationnelle,
- L'efficacité économique.

Vers l'excellence opérationnelle

Il s'agira de promouvoir des méthodologies d'analyse des performances, claires et accessibles à tous les opérateurs et débouchant sur des programmes d'actions, à partir d'audits spécialement conçus pour ce type d'intervention.

Le BIB mettra en place des audits spécifiques, qui se concentreront notamment autour de la performance de sciage, permettant d'appréhender le fonctionnement d'unités en place, autour des deux thèmes principaux de la valorisation de la matière première (rendement matière, rendement valorisé) et de la productivité (production réellement réalisée au regard des ressources consommées).

Cette notion de performance de sciage sera fortement développée, pour la première transformation uniquement, parce qu'elle est, un peu partout, et pas seulement au Gabon, appréhendée d'une manière réductrice, en général focalisée sur l'affûtage seulement, alors que celui-ci n'est qu'un des facteurs de performances.

La « performance de sciage » est un concept qui est destiné à analyser les conditions techniques qui font que la performance d'ensemble d'une ligne de première transformation est satisfaisante ou pas. Elle se pratique à partir d'une approche « processus », dans un esprit de management de la qualité.

Elle concerne quelques-uns des aspects techniques suivants :

- Le matériel de production et ses règles d'installation,
- La maîtrise de la maintenance des supports de coupe (bâtis, par exemple),
- Les conditions de coupe (en fonction notamment des essences sciées),
- La maîtrise de la maintenance des lames,
- La fluidité du circuit matière,
- L'ergonomie des postes de travail.

Puis elle appréhende la performance sous l'angle de toutes les ressources des processus de transformation. Elle met l'accent sur la dimension humaine du problème et sur les mesures à mettre en place en terme de sensibilisation aux méthodes de travail et de besoins en formation adaptée.

Vers l'efficacité économique

Un deuxième volet d'analyse concernera les performances économiques à partir de l'étude des paramètres essentiels et des ratios spécifiques à des unités de première transformation et deuxième transformation (lorsqu'elles existent)

Il s'agit ici, d'analyser de manière claire et compréhensible, pour des cadres ou dirigeants, qui ne sont pas forcément familiers de l'analyse de bilans, les deux notions de valorisation de la matière première et de coût de transformation, de les comparer par rapport à l'exigence de rentabilité, qui veut que la valorisation soit supérieure au coût de transformation.

Il faut surtout bien comprendre ce que comportent les deux composantes et analyser les moyens de rendre l'écart entre les deux plus important.

Synthèse

Les deux objectifs sont ensuite réunis dans une synthèse analytique et débouchent sur un Plan d'évolution stratégique et un plan d'actions pour une amélioration de l'existant.

5.3 2^{EME} AXE D'INTERVENTION : CREATION DE NOUVELLES INDUSTRIES AU NIVEAU DES CFAD CONSTITUEES

L'objectif de ce second volet du Projet est d'appuyer les titulaires de CFAD qui le souhaitent dans leur démarche de création et de développement d'un nouvel outil industriel.

Il s'agira là aussi de travailler à partir d'une approche très structurée pour évaluer les besoins industriels, qui dépendent d'une ressource en amont et de marchés en aval.

Il s'agit donc d'établir la cohérence entre ces deux composantes pour définir le besoin de transformation en termes quantitatifs et de contours technologiques.

Il faudra ensuite établir la logique industrielle et la logique économique de ce besoin cadré, pour que l'ensemble aboutisse à l'efficacité économique.

Cette démarche est à appliquer quel que soit le niveau d'industrialisation requis. Nous considérons en effet, que l'industrialisation commence lorsqu'on installe une scie forestière, parce qu'elle comprend déjà en grande partie les problématiques des outils dits industriels. Elle est le premier pas pour entrer progressivement vers des démarches plus élaborées. Il n'y a pas d'impératifs de taille « critique » à atteindre dans un espace temps donné. On ne s'improvise pas industriel du bois du jour au lendemain, il faut pour cela suivre un parcours d'apprentissage qui peut être plus ou moins long selon les entrepreneurs.

Lorsqu'on évoque un processus d'industrialisation, on parle donc bien d'un périmètre vaste concernant la première transformation, mais tout ceci est valable pour la deuxième, voire troisième transformation. La méthodologie à mettre en place sera valable pour toute démarche de transformation de la matière première.

Cette approche permet d'élaborer des plans d'affaires structurés sur des bases technico-économiques solides, qui aboutissent à des projets « bancables », parce qu'argumentés autour d'éléments irréfutables.

L'approche se fera à partir d'une méthodologie de management de projet qui est exposée en détail dans le § 6.3.

5.4 3^{EME} AXE D'INTERVENTION : FORMATION

C'est un axe d'intervention primordial. En effet, s'il est relativement aisé de produire un projet de développement et de définir les équipements qui sont nécessaires, il faut se rendre compte qu'actuellement, une des grosses difficultés sur le terrain est de recruter le personnel qualifié, adapté aux opérations demandées par les processus de transformation.

De notre point de vue, c'est le problème clé. Nous considérons que c'est l'investissement prioritaire et qu'il va nécessiter une réflexion collective importante. Tout pays a besoin de ressources humaines qualifiées pour assurer son développement socio-économique. De là découle la position centrale que la formation professionnelle devra occuper dans le projet.

Il n'y a pas au Gabon, de véritable culture de l'industrie du bois. Le problème des compétences introuvables a été évoqué de manière récurrente par les entrepreneurs liés au PAPPFG. Un des objectifs du BIB sera donc de créer et mettre en œuvre les programmes d'assistance et formation pour palier à ces carences.

En particulier, quatre sessions de formation en entreprise de deux mois chacune seront mises en place au Gabon. Elles constitueront le cœur du dispositif et toucheront au total une centaine de participants.

Cette action de masse sera complétée par d'autres formations courtes en entreprise dans la Sous-Région ou dans d'autres pays, sur des sites de transformation n'ayant pas un équivalent au Gabon.

Enfin, le BIB encouragera l'émergence de compétences de haut niveau en industrie du bois en permettant à quelques professionnels particulièrement méritant de participer à des événements de portée internationale (séminaire, forum, foire exposition,...) ou encore d'effectuer une formation longue à l'étranger.

Notons que ces formations s'adresseront aussi bien aux techniciens mais aussi aux responsables de PMIF en transformation du bois afin qu'ils maîtrisent l'ensemble des processus de la filière-bois.

Un accent sera mis également sur la formation de formateurs afin de s'assurer de la capitalisation de ces actions de formation. Des agents du Ministère participeront à ces formations en entreprises.

« Entrer » en formation professionnelle peut signifier plusieurs choses :

- Possibilité de s'insérer dans une entreprise qui a besoin de compétences professionnelles,
- Capacité à créer son propre emploi, grâce aux compétences acquises dans l'apprentissage d'un métier,
- Acquisition d'une plus grande maîtrise et une plus grande efficacité dans l'exercice d'un emploi.

C'est cette troisième catégorie qui sera l'objet de l'action du BIB.

Il faudra donc mettre en place des programmes de formation spécifiquement adaptés aux problèmes de l'industrialisation accélérée. Il n'est en effet pas envisageable d'attendre que sortent les premiers élèves diplômés des lycées techniques du bois qui sont à créer pour entamer le processus d'industrialisation.

Cet aspect sera certainement un des plus difficiles à mettre en place, mais la réussite du projet industriel demande cet apport.

Nous ne détaillerons pas ici, dans le détail des programmes de formation, parce qu'ils doivent être construits en étroite corrélation avec les besoins exprimés par les entrepreneurs, et qu'il s'agira bien d'une œuvre collective.

Néanmoins, il s'agira bien de promouvoir des formations-actions, en contact direct avec le terrain, délivrées par des intervenants chevronnés, ayant un passé professionnel africain avéré.

Elles seront calquées sur le quotidien d'un opérateur, ses tâches seront analysées et basées sur l'analyse des carences dans la maîtrise du processus et des moyens d'y remédier.

Pour accomplir cette tâche nous pouvons compter sur un réseau de professionnels apte à réaliser des programmes de formation action.

5.5 4^{EME} AXE D'INTERVENTION : CREATION DE POLES INDUSTRIELS REGIONAUX

A travers ce quatrième axe d'intervention, le projet d'appui à l'industrialisation des PMEUF vise à offrir à ces entreprises une capacité de transformation poussée de leur production (de la première à la troisième transformation) à travers la mise en place d'unités industrielles d'envergure grâce à la mutualisation des efforts et investissements de plusieurs CFAD.

La lourdeur des coûts de transport fait qu'il est nécessaire de concentrer les forces sur des territoires restreints à partir d'un maillage territorial pertinent qui permet de regrouper les acteurs en fonction des degrés d'avancement dans l'industrialisation et des complémentarités.

Les situations sont nécessairement différentes en fonction des régions considérées et chaque fois il faut répondre à des problématiques spécifiques.

L'enjeu dans cette optique sera donc de déterminer quelle est la contribution la plus adaptée dans le développement local pour une société forestière ou pour des pôles bois de production.

Le Pôle Bois de Production est un Système Productif Local (SPL) connu également sous le nom de cluster ou de district. Il se distingue ici, par le fait qu'il gravite autour d'une ressource quasiment unique, le bois.

Comme un cluster, ou un SPL, il peut se définir comme :

- L'existence d'une concentration de petites entreprises sur un territoire donné ;
- L'appartenance à un secteur très ciblé (le matériau bois et toutes les déclinaisons possibles de sa transformation) ;

- L'existence de relations interentreprises fortes qui s'organisent directement entre les entreprises relativement égales et/ou autonomes entre elles ;
- L'existence d'une culture commune, d'une communauté qui est un facteur de confiance et un accélérateur de l'échange de connaissances et d'informations stimulant ainsi fortement la dynamique économique ;
- Le déploiement d'une synergie optimale entre les acteurs économiques et les ressources multiples du territoire (culture, dynamiques sociales, recherche, enseignement, etc..) ;
- L'accès à un ensemble de services marchands et non marchands qui constitue un des avantages clé de l'organisation en réseau.

Le PBP doit avant tout être un outil de développement, avec un ancrage territorial fort, un moyen de développer une stratégie plus puissante et de penser l'avenir de manière plus ambitieuse que chacun de ses membres ne le peut isolément.

C'est une organisation en réseau reposant sur un projet partagé, qui s'appuie sur une stratégie collective et c'est enfin une vision du partage d'expériences et de ressources perçu comme un véritable investissement.

Il sera peut être intéressant d'envisager la création de zones économiques spéciales bénéficiant d'un régime fiscal simplifié. Elles bénéficient également d'un droit du travail spécifique.

5.6 5^{EME} AXE D'INTERVENTION : DEVELOPPEMENT DE SYNERGIES INDUSTRIELLES AU SEIN DE LA FILIERE BOIS

Ce cinquième axe d'intervention vise à établir des relations et à développer des interactions industrielles productives entre les titulaires de petits permis, les CFAD et les gros exploitants de la filière bois et entre les différents petits opérateurs et les grandes industries implantées au Gabon dont la SNBG.

Il s'agira de développer une approche filière, c'est-à-dire faisant référence à une chaîne de valeur qui peut être définie comme un ensemble de produits (biens ou services) et d'acteurs économiques concourant à la desserte d'un marché.

La participation des titulaires de petits permis engagés dans le processus d'industrialisation aux salons internationaux du bois (Racewood en Afrique, Carrefour du bois à Nantes, ...) fait partie également des services à mettre en œuvre au sein de cette filière bois gabonaise. Une attention particulière sera mise pour une participation effective des titulaires nationaux, ainsi que des responsables des Ministère compétents à ces rendez-vous incontournables.

L'intérêt du raisonnement en filière est de pouvoir partager en son sein, entre les différents maillons, les grands enjeux :

- emploi,
- formation et compétences,
- enjeux technologiques,
- réglementations – normalisations,
- attentes et exigences des clients finaux.

Dans le cadre de l'émergence d'une filière bois gabonaise, quels problèmes vont se poser et quels seront les enjeux ? Nous en avons isolé cinq, sans que cette liste soit exhaustive.

Enjeu 1 : Construire un modèle gabonais de filière et le faire émerger :

- Quels types de regroupements d'acteurs pertinents permettant à la fois une mutualisation et une résilience de la filière ?
- Quels sont les secteurs d'avenir sur lesquels s'appuyer pour construire une filière évolutive ?
- Quels besoins des marchés de demain autour desquels les filières doivent être créées ?
- Quelles interactions entre les secteurs industriels et artisanaux dans un jeu gagnant – gagnant ?
- Faut-il créer ces filières à partir de pôles bois de compétitivité, si oui comment ?

Enjeu 2 : Créer le mode d'accès à la matière première le plus fluide possible (absence de structures de contrôle lourdes) en veillant à la protection de la ressource ligneuse et à son utilisation rationnelle et modérée.

Enjeu 3 : Donner une réalité aux actions de recherche et innovation, pour des technologies adaptées aux problèmes rencontrés.

- Privilégier des technologies de rupture, c'est-à-dire peu onéreuses sans sacrifier la qualité des productions ;
- Pour inciter les pôles à se coordonner autour d'ambitions nationales, mais contagieuses pour les pays voisins.

Enjeu 4 : Donner aux métiers du bois une attractivité pour inciter les jeunes à venir dans ce secteur

- Carrières, valorisation et salaires (bonne gestion des ressources humaines) ;
- Formation initiale et formation tout au long de la vie.

Enjeu 5 : Prendre des positions à l'export notamment pour le secteur industriel, avec des produits « tracés », garants d'une exploitation contrôlée.

5.7 6^{EME} AXE D'INTERVENTION (TRANSVERSAL) : RENFORCEMENT DES CAPACITES

Ce volet de l'action de l'équipe du Bureau « Industrie du bois » du PAPPFG sera mis en œuvre tout au long du Projet (cf. § 6.1.1) et vise de manière générale à renforcer les capacités des petits opérateurs forestiers du secteur privé (producteurs, transformateurs) à la définition et à la mise en œuvre de leur projet industriel, et de l'administration de tutelle au suivi et à l'accompagnement des opérations d'industrialisation dans les entreprises.

Au niveau des PME, CFAD et petites unités de transformation, l'appui du Projet visera principalement à approfondir et améliorer les compétences des opérateurs en termes d'identification et de dimensionnement de leur projet industriel et de son montage financier, étendre les connaissances et savoir-faire techniques liés aux différentes activités de transformation (affûtage, tranchage, déroulage, séchage...).

En particulier, le Projet doit être l'occasion pour la DGEF de renforcer ses capacités sur les aspects techniques liés à l'appui, l'encadrement du processus d'industrialisation dans les PME tels que le montage de dossier de financement, le contrôle du respect des normes et lois en vigueur.

Par la forte synergie recherchée tout au long du Projet avec les Directions et Services de la DGEF, y compris dans les Provinces, la sensibilisation aux enjeux et implications de l'industrialisation de la filière bois gabonaise sera plus forte et généralisée à tous les agents.

6 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'ACTIVITES DU BUREAU INDUSTRIE DU BOIS

6.1 DISPOSITIF

6.1.1 *Préalable*

Le Bureau Industrie du Bois doit se concevoir comme un lieu privilégié où les titulaires de petits permis trouveront un accompagnement complet, efficace et rapide à l'entrée dans le processus d'industrialisation, voire des solutions directes pour certaines de ses implications (le montage des dossiers de financement notamment).

La composante d'appui à l'industrialisation des PME s'insère dans la structure préexistante du PAPPFG et jouit ainsi d'un fort ancrage institutionnel dans la DGEF, et de facilités de relations déjà établies

6.1.2 Dispositif opérationnel du Projet

L'organisation interne du PAPPFG intégrant le nouveau Bureau « Industrie du Bois » est présentée ci dessous.

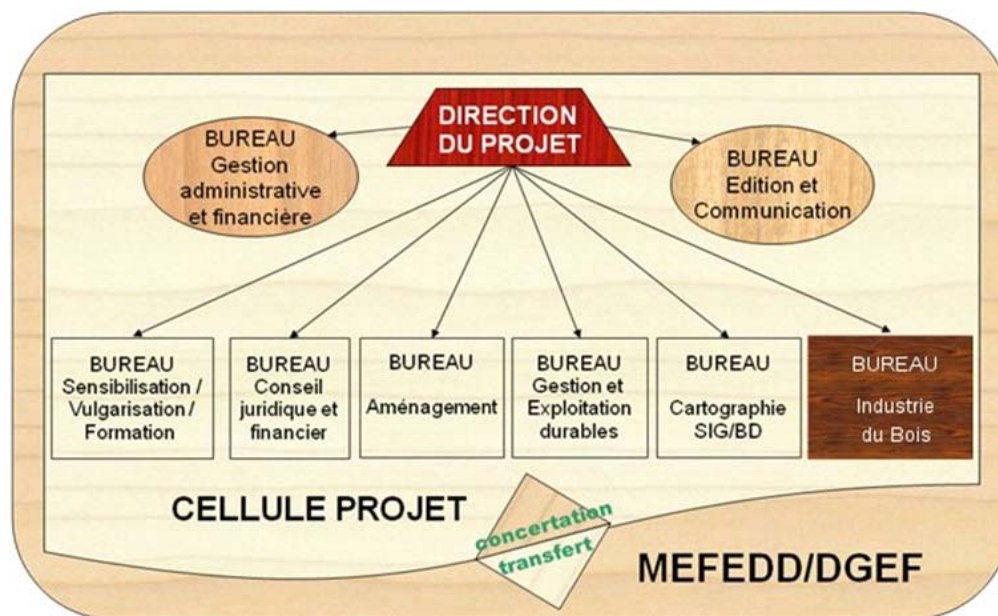


Figure 1 : Nouvelle organisation opérationnelle interne du PAPPFG

6.2 CALENDRIER PREVISIONNEL DES ACTIVITES SUR 2 ANS

Les 3 premiers trimestres d'activité du Bureau « Industrie du Bois » va permettre :

- d'ancrer durablement ce nouveau Bureau dans la structure et le fonctionnement du PAPPFG,
- de sensibiliser et d'informer les dirigeants de PME et titulaires de petits permis aux enjeux et implications de l'industrialisation de la filière bois en général et de leur outil de production en particulier,
- d'instaurer une relation de travail et une collaboration fructueuse avec les opérateurs visés,
- d'identifier les entreprises volontaires et de lancer avec ces dernières des projets pilotes d'industrialisation. Ces projets pilotes de renforcement d'outils existants ou de création de nouvelles unités de transformation joueront un rôle fondamental dans l'adhésion des exploitants regroupés au sein du PAPPFG au programme d'appui du Bureau Industrie du Bois et dans la propagation parmi ces opérateurs de la dynamique d'industrialisation.

Pendant le dernier trimestre de la première année et toute la deuxième année du projet, l'équipe permanente du Bureau Industrie du Bois et ses experts court terme :

- travailleront au suivi des projets industriels pilotes lancés en année 1 et au démarrage de nouveaux projets individuels ou collectifs,
- étudieront la possibilité de créer des pôles industriels régionaux regroupant plusieurs CFAD,

- analyseront et développeront les relations et synergies industrielles entre les petits et gros opérateurs de la filière bois et entre les petits exploitants et la SNBG.

La capitalisation des acquis au sein des PMEF comme des administrations de tutelle et agences nationales spécialisées sera continue tout au long des 2 années du Projet.

Le chronogramme ci-après donne le détail des interventions prévisionnelles des Assistants long terme et des Experts court terme.

Tableau 2 : Chronogramme des activités

Poste	Mois																								Nombre de mois
	Année 1												Année 2												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Experts Long Terme																									
Responsable du Bureau Industrie du Bois																									24,00
Ingénieur Formation n°1																									24,00
Ingénieur Formation n°2																									24,00
Cadre national n°1 (ingénieur du bois et process industriel)																									24,00
Cadre national n°2 (ingénieur du bois et process industriel)																									24,00
Cadre national n°3 (Economiste - fiscaliste)																									24,00
Experts Court Terme																									
Démarrage du projet																									
Lancement Nouveau Bureau - Ancrage au sein du PAPPFG																									0,50
1er Axe d'intervention : Renforcement des industries existantes																									
Spécialiste Filière et Industrie du Bois																									1,50
Spécialiste Transformation																									0,67
2ème Axe d'intervention : Création de nouvelles industries																									
Spécialiste Filière et Industrie du Bois																									1,50
Spécialiste Transformation																									0,67
3ème Axe d'intervention : Formation																									
Spécialistes en formation (divers profils)																									8,00
4ème Axe d'intervention : Création de pôles industriels régionaux																									
Spécialiste Filière et Industrie du Bois																									1,50
5ème Axe d'intervention : Développement des relations et synergies industrielles																									
Spécialiste Filière et Industrie du Bois																									1,50
6ème Axe d'intervention (transversal) : Renforcement des capacités																									
Spécialiste Transformation																									0,67
Suivi-évaluation																									
Backstopping siège FRM tout au long du projet																									
Evaluation finale (p.m. : avec l'évaluation de l'ensemble du PAPPFG*)																									pm

TOTAL MISSIONS COURT TERME EN HOMMES/MOIS : 16,50

6.3 COMPETENCES A MOBILISER

6.3.1 Equipe permanente du Bureau Industrie du Bois

Dans le cadre de l'assistance technique globale à l'appui à l'industrialisation des PMEF du PAPPFG, il est prévu la constitution d'une équipe permanente chargée de mettre en œuvre les différentes opérations inscrites au Programme du Bureau Industrie du Bois :

- ♦ le responsable du Bureau : Ingénieur Bois et Industrie du Bois (Assistance Technique Long Terme) ;
- ♦ 3 cadres techniques nationaux : 2 ingénieurs Bois et Process industriel et un économiste-fiscaliste,
- ♦ et 1 agent administratif, spécialiste du montage des dossiers de financement.

Le Groupement chargé de la mise en œuvre du projet assurera la cohérence et la complémentarité de l'équipe permanente, et consolidera le tout par une activité forte de backstopping depuis son siège tout au long du Projet. Il mettra également en route les missions court-terme d'assistance technique et les sessions de formation en entreprise se déroulant au Gabon suivant une programmation définie au préalable. Il s'assurera de la bonne cohérence et de la mise en place des formations en entreprise hors du Gabon et des quelques formations longues prévues.

6.3.2 Assistance Technique court terme

En début de projet, l'ancrage du BIB au sein du projet fera l'objet d'une attention particulière pour garantir les synergies souhaitables avec les autres bureaux du PAPPFG.

Un expert sénior Filière et Industrie du Bois interviendra régulièrement sous forme de trois missions court terme chaque année.

En fonction des besoins identifiés, deux missions d'appuis ponctuels nécessitant un niveau de technicité élevé dans un domaine très précis seront mises en route. Les thématiques probables seront parmi les suivantes : sciage, séchage, affutage, seconde et troisième transformations, construction et architecture bois, filière bois énergie, valorisation des connexes du bois, déroulage, tranchage,...

Chacune de ces interventions techniques apportera également des conseils aux Ingénieurs Formation du BIB pour la mise en place d'un programme de formation complet et cohérent.

6.3.3 Prestataires privés : sous-traitance

Le recours à des prestataires de services implantés localement sera envisagé pour la sous-traitance de certaines activités dans les domaines de la fiscalité, la finance, l'ingénierie industrielle, etc.

Un budget spécifique sera alloué à ce poste.

6.4 MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION

6.4.1 Objectifs visés et résultats attendus

Compte tenu de l'importance de la réussite des actions entreprises pour emporter l'adhésion des opérateurs visés, un dispositif performant de suivi évaluation doit être prévu. Il aura pour objectif de quantifier la bonne marche du Projet, au travers d'outils adéquats. Le Bureau Industrie du Bois s'appuiera pour cette activité de suivi-évaluation sur le système déjà en place au sein du PAPPFG et notamment sur l'action du Comité de Pilotage en place.

7 COÛTS LIES AU FONCTIONNEMENT DU BUREAU INDUSTRIE DU BOIS

7.1 BUDGET DU BUREAU INDUSTRIE DU BOIS

Le Tableau 3 présente le budget global du Bureau Industrie du Bois par grandes rubriques.

Tableau 3 : Budget du Projet (en €)

Postes budgétaires	Motant total	%	VENTILATION PAR ANNEE	
			année 1	année 2
1 INVESTISSEMENTS	78 630	4,92%	75 750	2 880
11 Infrastructure	0	0,00%	0	0
12 Véhicules	50 000	3,13%	50 000	0
13 Equipements des bureaux	23 630	1,48%	20 750	2 880
14 Autres équipements	5 000	0,31%	5 000	0
2 FONCTIONNEMENT	1 372 897	85,98%	683 230	689 667
21 Assistance Technique Internationale Permanente	328 860	20,60%	162 000	166 860
22 Personnel Technique national	109 620	6,87%	54 000	55 620
23 Personnel Formation national	73 080	4,58%	36 000	37 080
24 Personnel bureaux + chauffeurs	31 668	1,98%	15 600	16 068
25 Assistants Techniques Internationaux Court Terme	185 610	11,62%	96 000	89 610
26 Logement et mobilisation ATP	75 500	4,73%	38 420	37 080
27 Logement et mobilisation ATCT	49 570	3,10%	25 550	24 020
28 Fonctionnement véhicule	18 270	1,14%	9 000	9 270
29 Fonctionnement bureau	49 735	3,11%	24 500	25 235
30 Formations au Gabon	257 526	16,13%	126 860	130 666
31 Formations à l'extérieur du Gabon	179 249	11,23%	88 300	90 949
32 Frais généraux - Autres frais de fonctionnement	14 210	0,89%	7 000	7 210
3 FRAIS DE GESTION GROUPEMENT	145 153	9,09%	75 898	69 255
31 En % du coût total direct du projet (1 + 2)	145 153	9,09%		
BUDGET TOTAL (Somme 1 + 2 + 3)	1 596 680	100%	834 878	761 802

7.2 PLAN DE FINANCEMENT

Tableau 4 : Ventilation du Budget du projet par sources de financement (en € et en F.CFA)

Montant Total du BIB				Ventilation par année					
				Année 1			Année 2		
Financements	FINEX	Contre-Partie	Total	FINEX	Contre-Partie	Total	FINEX	Contre-Partie	Total
<i>Total en Euros</i>	1 330 567	266 113	1 596 680	695 732	139 146	834 878	634 835	126 967	761 802
<i>Total en KF.CFA</i>	872 795	174 559	1 047 353	456 370	91 274	547 644	416 424	83 285	499 709

FINEX : Financements extérieurs

Contre-partie Gabonaise (pour taxes et droits de douanes)

8 ANALYSE DES RISQUES DU PROJET

8.1 RISQUES POLITIQUES

Comme nous l'avons souligné plus haut, la création de cette nouvelle composante d'appui à l'industrialisation des PMEF au sein du Projet PAPPFG s'aligne parfaitement avec la politique sectorielle du nouveau gouvernement gabonais. La dynamique de gestion forestière durable et d'industrialisation de la filière bois au Gabon sont des tendances lourdes amorcées sous le gouvernement précédent et qui ne devraient pas être remises en cause dans le cadre du processus démocratique en place.

8.2 RISQUES PAR RAPPORT AU CONTEXTE INSTITUTIONNEL

Au moment de mettre en place ce Projet, il est capital que la volonté politique forte qui s'est exprimée à travers la mesure récente d'interdiction des exportations de grumes, se traduise, par la publication d'un texte officiel et par la mise en place rapide des mesures d'accompagnement choisies.

8.3 RISQUES PAR RAPPORT AU CONTEXTE MACRO-ECONOMIQUE

La récente étude sur la contribution du secteur forestier à l'économie gabonaise, dont les premiers résultats ont été présentés en juin 2005, a montré que la valeur ajoutée directe au niveau de l'industrie était très inférieure à celle apportée par le négoce et que l'export de grume restait la part bénéficiaire majeure des entreprises, ce qui est en contradiction avec la politique sectorielle.

Quasiment tous les pays qui ont adopté des mesures d'interdiction des exportations de grumes ont connu des problèmes de surcapacités de transformation quelques années plus tard. Le développement et la multiplication des outils de transformation associés à une contraction des volumes exploitables des essences prisées (liée à la fin progressive du premier cycle d'exploitation et à mise en œuvre de l'aménagement forestier durable) risque en effet de mener à un surdimensionnement des capacités de transformation par rapport aux volumes de récolte soutenable, notamment si cette contraction n'est pas compensée par un réel effort de diversification de la production.

8.4 RISQUES SOCIAUX

En accompagnant les petits opérateurs du secteur forestier gabonais dans leur processus d'industrialisation, le Bureau Industrie du Bois devrait favoriser le maintien et même le développement des activités de ce type d'acteurs et ainsi pérenniser voire augmenter le niveau d'emploi actuel dans les zones concernées.

De même, en appuyant l'émergence de prestataires nationaux, l'action de cette nouvelle composante du PAPPFG participe à la dynamisation économique du secteur forestier.

8.5 RISQUES FINANCIERS

En dehors des engagements de l'Etat gabonais en matière de fiscalité et d'éventuelles lignes de crédit accordées par d'autres institutions au secteur bancaire, on peut s'interroger sur la capacité et la volonté à court-terme des bénéficiaires privés (titulaires de petits permis forestiers, ...), de prendre en charge les coûts associés à un développement raisonné et durable de leur outil industriel. La solution pourra être trouvée au travers d'un partenariat financier avec l'opérateur exploitant solvable qui serait lié à la CFAD constituée, et/ou de crédits bancaires.

8.6 RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Le développement industriel est en général associé à une dégradation de l'environnement. Face à la contrainte forte et soudaine d'adaptation des PMEF induite par la mesure récente d'interdiction d'exportation des grumes, il est prévisible que les dirigeants de ces entreprises n'aient ni le temps ni le recul nécessaire pour bien réfléchir et planifier l'industrialisation de leur outil de production.

En accompagnant les entreprises dans l'identification, le dimensionnement et le montage de leur projet d'industrialisation, la nouvelle composante du PAPPFG va permettre d'encadrer le développement industriel de ces PMEF sur ces aspects environnementaux.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Typologie des PME.F 7
Tableau 2 : Chronogramme des activités..... 27
Tableau 3 : Budget du Projet (en €) 29
Tableau 4 : Ventilation du Budget du projet par sources de financement (en € et en F.CFA) 30

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Nouvelle organisation opérationnelle interne du PAPPFG 25

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Cadre Logique..... 33

Annexe 1 : Cadre Logique

LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES CRITIQUES
FINALITE	<ul style="list-style-type: none"> accompagnement des regroupements de titulaires de petits permis et des PMEF réunis au sein du PAPPFG dans leur processus d'industrialisation ; renforcement des capacités des Ministères de tutelle et agences nationales du secteur en matière d'appui et de suivi de l'industrialisation du secteur forestier 	<ul style="list-style-type: none"> sous-traitance à des prestataires de service, opérateurs privés promotion de l'émergence de structures privées fiables supplémentaires Développement de la démarche d'industrialisation vers les 2^e et 3^e transformations Création d'une plate-forme d'observation et d'échanges 		<ul style="list-style-type: none"> Implication forte de l'administration forestière Mobilisation des titulaires de petits permis
OBJECTIFS SPECIFIQUES	<ol style="list-style-type: none"> définition et dimensionnement avec leurs dirigeants des projets industriels des entreprises cibles étude de la faisabilité de ces différents projets dans le contexte de chaque entreprise montage des dossiers de financements appui technique nécessaire à l'amélioration de l'utilisation, des performances des outils industriels existants et au lancement de nouvelles unités industrielles et activités de transformation organisation de formations intra-entreprises et inter-entreprises à destination des personnels techniques des industries du bois, afin d'améliorer les compétences et donc les capacités et la rentabilité des entreprises bénéficiaires et par voie de conséquence de toute la filière 	<p><i>Cf. Résultats</i></p>	<p><i>Cf. Résultats</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Mobilisation de la profession Financements mobilisés pour soutenir l'industrialisation Mesures incitatives en faveur de l'industrialisation

LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES CRITIQUES
RESULTATS	1. connaissance détaillée des industries existantes, et accompagnement dans une démarche d'amélioration de leurs performances et de développement de leurs capacités de transformation	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'unités de transformation auditées sur leur fonctionnement • Nombre de plans d'actions et d'évolution 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'audit • Plans d'actions • Base de données dédiée 	Accès aux financements
	2. accompagnement des titulaires de petits permis regroupés au sein de CFAD dans la création et le développement d'un outil industriel	<ul style="list-style-type: none"> • analyse du projet en lien avec la ressource forestière • Etablissement des logiques industrielles et économiques • Etablissement de plans d'affaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Dossiers techniques • Dossiers financiers • Base de données dédiée 	Demandes d'appui pertinentes auprès du Projet en nombre suffisant Accès aux financements
	3. mise en place d'une politique de formation-action adaptée à la problématique de l'industrialisation	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un programme de formation en entreprise • Nombre de formations exécutées et de thématiques couvertes • Ouverture vers les fora internationaux • Formation de formateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan des formations 	Les industriels de la place fournissent le cadre de ces formations
	4. Etude, organisation et constitution de pôles industriels régionaux à destination des CFAD appuyées par le PAPPFG	<ul style="list-style-type: none"> • Maillage raisonné du territoire • Identification de pôles industriels • Plans d'affaires pour les pôles 	<ul style="list-style-type: none"> • SIG dédié 	Des producteurs de bois acceptent de se fédérer
	5. analyse, développement et amélioration des relations et synergies existantes entre gros et petits exploitants forestiers et entre ces derniers et les grosses industries du bois implantées au Gabon y compris la SNBG	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un modèle de filière intégrant les PMEF • Optimisation des flux matière entre acteurs • Gestion des ressources humaines • Traçabilité des productions 	<ul style="list-style-type: none"> • Outils de suivi de la production (origine, points de livraison) • Suivi du nombre d'emplois 	Les acteurs de taille différente trouvent leur complémentarité dans le dispositif

LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES CRITIQUES
	6. capitalisation des acquis au sein des PME et de la DGEF (DDICB)	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi réguliers des PME • Nombre d'agents du Ministère des Eaux et Forêts affectés au BIB • Réunions de concertation avec la DDICB • Procédures de transfert des acquis du BIB vers la DDICB 	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramme du PAPPFG • Rapports d'activité du PAPPFG • Comités de Pilotage 	Mise à disposition et recrutement de profils de cadres en adéquation avec les tâches assignées au BIB