



Train grumier, cinq essieux, au Gabon.

LES DIFFICULTÉS D'INSTALLATION DES ENTREPRISES FORESTIÈRES SOUS LES TROPIQUES ⁽¹⁾

par Peter ARNOLD ⁽²⁾

SUMMARY

WHY DEVELOPMENT OF A TROPICAL FORESTS INDUSTRY CAN BE DIFFICULT

The development of forestry businesses in tropical regions encounters numerous difficulties.

In the author's view, the most serious problem is undoubtedly that of forest timber resources, for this is a critical factor which cannot be modified and on which the setting up or development of the undertaking will always depend.

The second major difficulty lies in the markets which can be found for exportable products or for local consumption. The problem of market outlets can partly be solved by intelligent marketing.

Other difficulties : the recruiting of management staff, organization of operations, labour, guarantee of exploitation rights, can be solved, but they call for much responsibility, patience and tact on the part of the investor or the negotiator.

(1) Cet article a été publié dans le numéro d'octobre 1972 de *World Wood*. Nous sommes heureux de le reproduire ici grâce à l'autorisation qui nous a été donnée par la Direction de cette revue et par l'auteur. Nous les en remercions vivement.

(2) Mr Peter ARNOLD, diplômé des universités de Californie et de Yale, est président de la Tuolumne Corporation, société internationale d'experts forestiers.

RESUMEN

DIFICULTADES PARA EL DESARROLLO DE EMPRESAS FORESTALES EN ZONA TROPICAL

El desarrollo de las empresas forestales en las regiones tropicales tropieza con numerosas dificultades.

El problema que mayor gravedad presenta para el autor, consiste indiscutiblemente, en las reservas de madera de la selva, dado que se trata de un factor crítico que no podrá ser modificado y que habrá de condicionar siempre la instalación o el desarrollo de la empresa.

La segunda dificultad importante depende de los mercados que podrán encontrar los productos exportables o destinados al consumo local. Una mercadotecnia inteligente y diversas modificaciones introducidas en la comercialización pueden resolver en parte el problema de las salidas madereras.

Las demás dificultades son las siguientes : busca e implantación de la dirección de la empresa, organización de la explotación, mano de obra, garantía de derechos de explotación, extremos todos que pueden ser resueltos, pero que precisan mucho tesón, paciencia y tacto por parte de las empresas inversoras o por parte del negociador.

Le développement des entreprises forestières se heurte dans les régions tropicales à un grand nombre de difficultés. Parmi elles, on peut citer le climat qui affecte l'ensemble des opérations, la grande variété des essences forestières et enfin certaines conditions particulières à chaque situation.

Il existe deux cas extrêmes dans la composition des peuplements feuillus sous les tropiques ; le plus favorable est celui des forêts à Diptérocarpées du Sud-Est Asiatique, le moins favorable correspond probablement à la « rain forest » d'Amazonie. Le premier possède une magnifique réserve de bois sur pied, surtout des volumes élevés, de grands arbres, des essences intéressantes ainsi que des facilités d'évacuation par voies d'eau et des routes relativement aisées à construire ; les débouchés sont excellents pour une grande partie des produits fabriqués. Le second, au contraire, ne présente que de faibles ressources forestières avec un volume relativement bas, de nombreuses tiges, de petits arbres, une multitude d'espèces sans valeur ; les possibilités d'accès par voie d'eau sont favorables mais les routes impossibles à construire et, il n'y a, en général, que peu de débouchés pour la plupart des essences.

Nous pouvons affirmer que les zones à Diptérocarpées ou les forêts d'Amazonie sont tellement spéciales qu'elles s'écartent des limites de l'étude. Nous laisserons également de côté les régions du monde totalement inaccessibles.

Quels sont alors les problèmes posés par l'installation d'une industrie dans une région où les ressources en bois sont comparables à celles du

reste des autres régions tropicales, où cela est possible sur le plan matériel et apparemment réalisable sur le plan économique ?

Que des problèmes importants existent ne peut réellement être contesté.

Parmi les projets d'industries forestières (y compris ceux qui sont simplement en cours d'étude) et depuis de nombreuses années, la proportion des succès par rapport aux échecs a penché lourdement et de façon décevante en faveur de ces derniers.

Au cours des années, nous avons été informés d'un certain nombre d'études de pré-investissements, de projets ou de réalisations aux résultats malheureux ainsi que des opérations en cours. Plusieurs de ces projets ne furent jamais réalisés, quant aux autres, ou ils disparurent de mort prématurée ou ils ont été remaniés et vont leur chemin tant bien que mal, aux prises avec des difficultés chroniques et variées.

Chaque projet d'industrie forestière est confronté à ses propres problèmes, presque jamais les mêmes pour chacun. D'après notre expérience, les problèmes qui ont été les principales causes de l'échec d'un développement harmonieux sont par ordre les suivants : la nature des ressources forestières, les marchés, les garanties des droits d'exploitation, l'infrastructure, la gestion et l'adaptation du planning. Chacune de ces questions justifie un examen minutieux et devra être discutée en prenant des cas particuliers.

D'autres facteurs, comprenant l'infrastructure, le transport maritime et la main-d'œuvre, posent aussi des problèmes et ils seront traités brièvement.

LA NATURE DES RESSOURCES EN BOIS DE LA FORÊT

Ce n'est pas une révélation alarmante pour la plupart des lecteurs que de dire que la forêt tropicale elle-même est l'un des plus importants problèmes auxquels doit faire face le développement rationnel des régions tropicales. Elle contient en effet un très grand nombre d'espèces, et peu d'entre elles dépassent individuellement 10 % du volume total. Beaucoup de ces espèces sont inutilisables

pour les types d'emploi actuels et, par unité de surface, le volume des tiges de taille exploitable pour les essences recherchées est généralement très faible. On peut donner à titre d'exemple l'inventaire effectué dans un pays d'Amérique centrale au cours des années 1960 et suivantes. Il s'agissait essentiellement d'une forêt vierge (seuls quelques endroits avaient été effleurés par l'exploitation de

très petits volumes d'Acajou et de Cedro). On y a trouvé un volume moyen de 150 m³ par hectare en comptant tous les arbres ayant un diamètre supérieur à 10 cm. Le volume des arbres de toutes espèces pouvant fournir des grumes d'au moins 25 cm de diamètre et de 5 m de longueur, s'échelonnait entre 24 à 66 m³/ha, soit moins de la moitié du total. Le volume des arbres de plus de 40 cm de diamètre appartenant à des espèces commercialisables — 29 en tout — se réduisait à 21 m³/ha seulement.

Si l'on ne considérait que le volume des seules espèces « connues » pour être facilement commercialisées et de diamètre supérieur à 50 cm, il se réduisait à moins de 6 m³/ha, et pour quelques-unes d'entre elles, prises individuellement, il était inférieur à 0,1 m³/ha. Ces chiffres sont incontestablement faibles si on les compare à ceux des forêts tempérées et de quelques régions tropicales où l'on rencontre des volumes commercialisables de plus de 100 m³/ha.

Le grand espoir est qu'un jour, la technologie parviendra, grâce à des méthodes révolutionnaires, à obtenir à partir des forêts tropicales, de nouveaux produits encore inconnus. Le grand espoir est aussi que les marchés seront moins réticents pour accepter de nouvelles essences. Ce n'est pas encore le cas. Le développement d'une industrie qui est tributaire d'un aussi petit nombre d'essences devra faire face à de très réelles difficultés d'action.

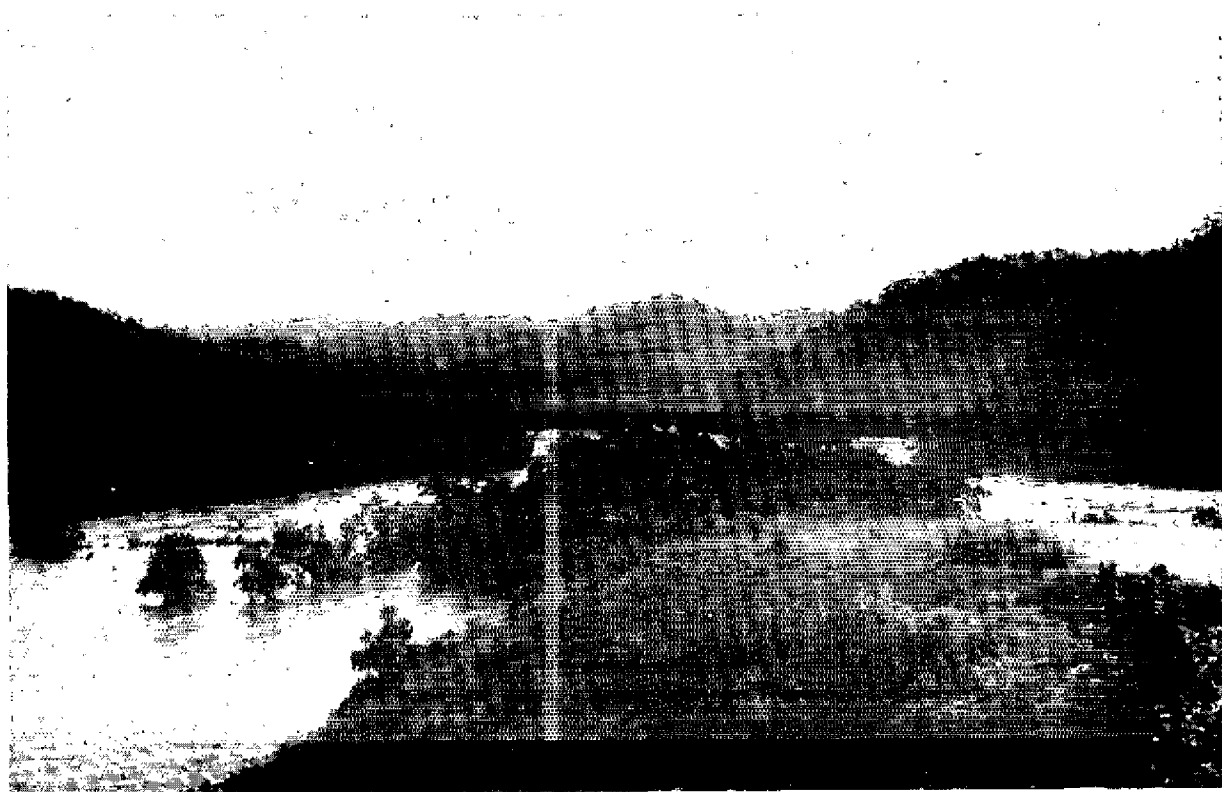
L'approvisionnement en matières premières est manifestement le facteur critique du développement d'une industrie forestière. S'il est impossible d'obtenir un volume suffisant d'essences marchandes par unité de surface, et à un coût raisonnable, un projet vaudra rarement la peine d'être poursuivi. Malgré cela, des projets industriels sont souvent lancés dans des régions où l'on sait que la matière première est fragmentée en de nombreuses essences, en raison de la distribution des espèces. Peu de ces tentatives ont été couronnées de succès.

LES MARCHÉS

Admettons que des réserves de bois accessibles existent quelque part sous les tropiques et que les volumes d'essences commercialisables par unité de

surface apparaissent en quantités raisonnables. Le premier problème à résoudre sera de savoir quoi produire et où le vendre. Admettons aussi que le

Au Gabon, l'Ogooué.



marché d'exportation soit l'objectif principal des ventes.

Laissons de côté le complexe entièrement intégré, produisant tous les produits depuis les traverses jusqu'aux panneaux de particules ou au papier de toilette, et considérons seulement les premiers pas chancelants d'une industrie nouvelle : vente de grumes à l'exportation, de sciages et si possible de placages et de contreplaqués, pour l'exportation ou les besoins locaux. Ceci implique que les exportations de grumes soient autorisées ; actuellement les pressions pour arrêter les exportations de grumes augmentent au point qu'il n'y en aura bientôt plus. L'exportation de grumes, cependant, représente encore le stade initial le plus intéressant.

Aujourd'hui, les principaux débouchés pour les bois en grumes se trouvent en Europe continentale et dans les pays industrialisés d'Asie : Japon, Corée, Taïwan, et plus récemment Singapour. La liste des dimensions et des essences acceptées par ces consommateurs est très restreinte. En Europe, la demande porte sur relativement peu d'essences, en grumes de dimensions assez importantes pour alimenter les usines classiques de contreplaqués ou obtenir des sciages de grandes dimensions et sans défauts ; ces essences sont le plus souvent d'origine africaine. En 1971, la Côte-d'Ivoire, le premier fournisseur de l'Europe en grumes, a exporté 23 essences nommément désignées dans les statistiques. Moins de 0,5 % du total était groupé sous l'appellation « autres essences ». Ces 23 espèces représentent beaucoup moins que la moitié du peuplement de la forêt normale. Deux espèces seules (Sipo et Samba) comptent pour la moitié du total exporté et environ 1/5^e seulement du volume total en forêt ; 3 représentent plus de 5 % chacune ; 12 de 1 à 5 % et 4 sont inférieures à 1 %. L'Europe est un client de choix pour ces grumes.

Le marché d'Asie recherche principalement les Diptérocarpacées pour une production de masse de contreplaqué et de sciages de grandes dimensions et de haute qualité. Ce marché exige aussi des grumes de grandes dimensions et les obtient avec les Diptérocarpacées disponibles dans l'Asie du Sud-Est.

Une opération menée dans l'île de la Nouvelle-Bretagne fait état des débouchés japonais s'étendant à des mélanges d'essences groupées par couleur, ce qui constitue une brèche importante dans les usages du commerce des grumes. Cependant, en examinant les choses de plus près, on s'aperçoit que plus de la moitié du volume est composée seulement par deux essences (*Pometia* et un *Eucalyptus* tropical). Les 45 % restant se répartissent en 20 essences au plus, rouges et blanches.

Dans la plupart des pays latino-américains, la réglementation limite ou interdit l'exportation des grumes, ce qui a supprimé ces régions comme sources d'approvisionnement en grumes. Dans ces pays,

la vente de la production de grumes ne constitue plus un problème pour les entreprises nouvelles.

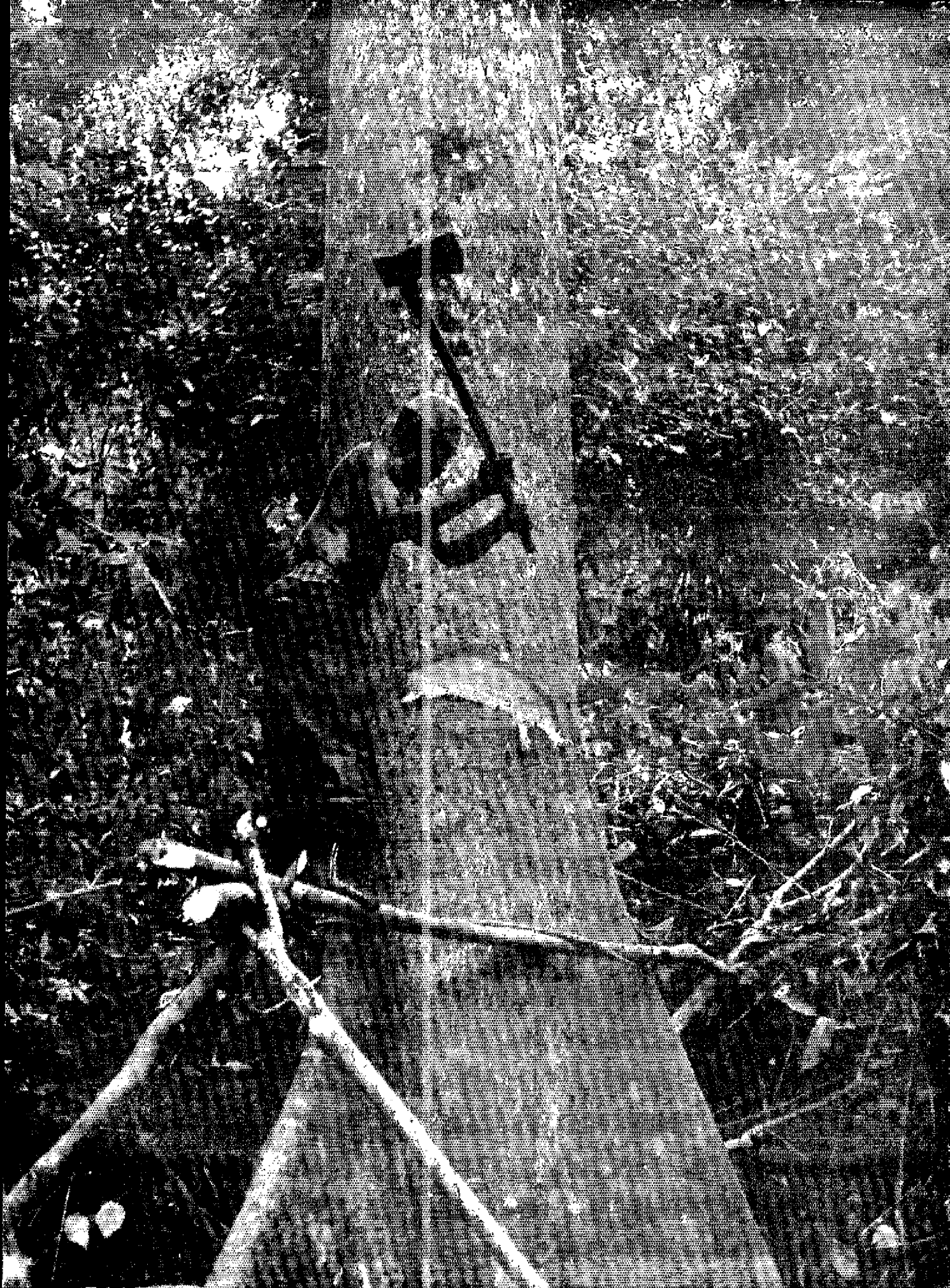
D'après ce qui précède, on a pu voir que les exportations de grumes, même comme étape intermédiaire du développement industriel, étaient confrontées aux problèmes de la pleine utilisation de la forêt.

Le développement des marchés des produits transformés pose trois sortes de problèmes : que l'accueil favorable fait par les acheteurs à de nouvelles essences aille en se développant, que les importateurs aient confiance dans le fait que l'opération entreprise peut être et sera une source sûre d'approvisionnement et finalement que le développement des marchés locaux permette la vente des produits non exportables.

Si les importateurs et les utilisateurs finals opèrent une sélection parmi les espèces vendues sous forme de grumes, ils font une sélection encore plus marquée pour les produits transformés. On peut penser que les bois tropicaux, en pénétrant les marchés des pays industrialisés, devront satisfaire à des besoins très précis, se substituant généralement à des essences indigènes traditionnelles. Aussi, un conservatisme naturel existe-t-il sur les principaux marchés, exprimé par le refus d'essayer de nouvelles essences. Cet état d'esprit est très difficile à surmonter.

Un second problème d'ordre commercial est à résoudre, il s'agit de créer la confiance des importateurs dans l'exécution des livraisons des fournisseurs. Récemment, un membre de notre Société a eu l'occasion d'accompagner le directeur d'une nouvelle Société forestière latino-américaine à la recherche de clients durant sa visite circulaire aux États-Unis. L'unique réserve exprimée communément par les clients a porté sur les possibilités de livraison de la nouvelle Société à temps et selon les spécifications de volumes, dimensions et qualités. La longue histoire des insuccès des entreprises latino-américaines — beaucoup, sinon la plupart sont la propriété ou se trouvent placées sous la direction d'américains expatriés — a conditionné un réflexe de Pavlov négatif de la part du marché des États-Unis. Ainsi, le problème qui se pose pour obtenir les essences est-il compliqué par la nécessité d'obtenir l'accord de l'acheteur sur la provenance des produits. La question semble se poser de la même façon pour les entreprises européennes faisant des transactions avec l'Afrique, mais à un degré moindre.

Ici se pose le problème de la vente ou de l'écoulement des produits de qualité non exportable. Ceci implique la nécessité d'un marché local et, souvent, il n'y en a pas. Comme les qualités non exportables constituent généralement une forte partie de la production, cet écoulement devient un problème majeur s'il n'y a pas de demande locale. Par exemple, dans des régions éloignées où la population est faible et les revenus bas, la demande



effective — la satisfaction du besoin étant liée à la capacité d'acheter — est alors inexistante.

Sans marchés locaux, l'industrie peut essayer une ou deux manières de résoudre le problème. On peut, par exemple, installer un des plus grands feux continus du pays pour brûler tout ce qui n'est pas exportable, ou bien on peut investir dans des usines de traitement ou des installations de redébitage afin d'augmenter la qualité des parties utilisables des produits de basse qualité. La première solution constitue un gaspillage, la deuxième

n'a pas toujours fait la preuve de son succès. En Amérique latine, une entreprise a même jugé nécessaire d'améliorer le rendement en sciages de basse qualité de ses nouvelles installations destinées à produire de petits débits en y introduisant un peu de qualité export afin de pouvoir vendre un produit acceptable sur place.

Ces contraintes du marché sont souvent mal étudiées et ne sont reconnues qu'après l'installation de l'entreprise, ce qui entraîne de réelles difficultés quand cela se produit.

GARANTIE DES DROITS D'EXPLOITATION

En dépit des problèmes qui viennent d'être exposés et qui sont liés à la richesse de la forêt et aux débouchés, il existe encore des régions où ces deux facteurs ont une importance suffisamment réduite pour justifier une réflexion plus poussée.

A notre avis le fait d'obtenir une assurance satisfaisante pour un titre d'exploitation forestière de longue durée devrait être considéré ensuite comme un facteur principal. Il peut même être plus important que les deux autres, car il peut empêcher l'intervention d'un promoteur en puissance.

L'époque de prise de possession de grandes surfaces de forêt bon marché est révolue ; en effet, dans la plupart des pays tropicaux, l'achat de zones boisées est presque impossible, à un prix quelconque, ni même probablement souhaitable.

Le changement des conditions politiques peut transformer, en effet, la propriété de la terre et des forêts en possession de valeur douteuse en bien des points du monde. Aujourd'hui, la forêt est généralement considérée dans les pays tropicaux comme un bien national. Si elle est utilisable pour le développement des industries, elle est habituellement concédée sous forme de permis d'exploitation par le gouvernement.

L'obtention de ces permis peut demander de la peine et du temps. La facilité d'acquérir le droit d'exploiter varie généralement en sens inverse de la qualité et de la valeur du bois recherché. En Indonésie, dont le marché est nettement vendeur puisqu'il contient les dernières réserves inventoriées de Diptérocarpacées du monde, la durée moyenne depuis les premières négociations jusqu'à la sortie de la première grume est de deux ans. En Papouasie et dans le territoire de Nouvelle-Guinée, sous administration australienne, moins d'un an est nécessaire pour obtenir le droit d'exploiter. Il s'agit d'un marché-acheteur et d'une zone forestière

d'essences mélangées, où l'administration cherche à développer l'industrie du bois.

Il y a aussi le fait que les choses tendent à bouger avec plus de rapidité en Nouvelle-Guinée par suite du comportement dans les affaires des firmes australiennes.

Les autres facteurs liés à l'attribution des permis comprennent : les obligations fiscales, les restrictions d'activité qui peuvent intervenir et les engagements de développement futur pris à la demande du gouvernement d'accueil. L'exportation de grumes à partir de certains pays pourra être qualifiée d'inexistante d'ici peu, les taxes sur les exportations ne cessant d'augmenter ; l'implantation d'usines de transformation peut être aussi exigée plus rapidement que prévu. Parfois, dans certains pays, des obligations totalement irréalisables sont imposées. Par exemple, un service administratif exige que tous les produits forestiers d'une région soient évacués par une unique rivière et que tous les produits destinés à l'exportation soient chargés sur des navires battant pavillon national. Cette exigence a depuis été supprimée, mais elle représente une façon de penser très étroite de la part des milieux politiques et certainement agit comme un frein au développement.

Tous ces facteurs peuvent s'ajouter au point de décourager tout intérêt pour un développement possible. L'obtention d'un permis ou d'une concession demandera du temps et probablement plus que prévu. En outre, il n'est pas certain que de nouvelles exigences ne soient pas imposées à l'entrepreneur, ni que les engagements financiers qu'il a réussi à obtenir soient garantis.

Il y a cependant une démarche qui peut être faite à l'avance : s'assurer que l'on peut attendre la meilleure coopération de la part du pays d'accueil et que les voies de communication sont ouvertes.

LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE OU « MANAGEMENT »

L'élément humain de la direction de l'entreprise devient le facteur suivant le plus important. A ce stade de notre tour d'horizon nous avons déjà vu que des qualités de décision et le sens des relations humaines sont utiles dans les négociations pour obtenir une concession. Le choix de l'équipe qui pourra réussir l'opération est maintenant d'une grande importance.

Il y a dans le monde peu de personnes possédant les qualités nécessaires pour diriger et mettre en œuvre un projet d'industrie forestière tropicale afin d'en faire une entreprise efficace et rentable. Un très bon directeur possédant d'excellentes références dans son pays, peut être incapable de s'adapter à l'environnement physique et politique nouveau, parfois hostile, dans lequel il se trouve. Un directeur capable, ayant des qualités d'adaptation normales, n'a pas besoin d'aller outre-mer pour gagner sa vie, à moins qu'il ne sente le besoin de relever un nouveau défi. Parfois, c'est celui qui n'a pas réussi dans son pays qui porte son incompetence outre-mer.

Si la création de l'entreprise ne constitue qu'une partie des activités d'une société plus importante, et surtout si c'est la première aventure outre-mer, on a tendance à négliger les capacités d'organisation et de direction de la personne choisie. Il peut arriver parfois qu'une opération outre-mer fournisse l'occasion de se débarrasser heureusement d'un bois mort en l'exilant vers un nouveau projet. Cette fausse économie a été assez souvent pratiquée dans le passé.

Cependant les industries forestières semblent avoir pris du retard par rapport aux autres en ce qui concerne la prise de conscience des besoins d'une direction efficace. On ne doit pas seulement recruter les candidats avec beaucoup de soin, mais on doit les conseiller avec le même soin pour s'assu-

rer qu'ils s'adapteront à l'environnement — car celui-ci ne s'adaptera pas à eux.

Les capacités linguistiques devront être développées pour permettre de communiquer avec les habitants du pays d'accueil, même au niveau le plus élémentaire. Pour étendre ces connaissances, l'équipement et les techniques modernes qui facilitent l'acquisition d'une langue d'une façon surprenante, peuvent être une aide précieuse.

Bien sûr, le problème de la direction de l'entreprise diffère des trois précédents problèmes, à savoir : richesse de la forêt, débouchés, permis d'exploitation car, dans une certaine mesure, on peut le contrôler. Si l'un des problèmes précédents ou la combinaison des trois donne des perspectives négatives, l'investisseur sera conduit à abandonner le projet. Mais si ce n'est pas le cas et si les indications laissent entrevoir une opération rentable, l'absence d'une bonne direction immédiatement disponible amène rarement à différer l'exécution du projet. Le responsable est généralement persuadé qu'il trouvera en fin de compte un bon directeur. Nous ne connaissons qu'un seul exemple où le manque d'un directeur immédiatement disponible a été le facteur décisif pour ne pas réaliser un investissement outre-mer. Dans ce cas, l'investisseur était également à ce moment-là sollicité par des préoccupations diverses, tels d'autres engagements financiers ou la méfiance innée de l'Extrême-Orient comme lieu d'investissement ; le manque de direction disponible était la troisième raison tout aussi sérieuse que les deux autres.

Nous pensons que ce souci est inhabituel et que l'on donne au problème de la direction de l'entreprise une importance trop réduite en tant que facteur critique de la création d'une industrie forestière tropicale.

LE PLANNING ET L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Si un projet de développement d'industrie forestière en puissance a surmonté tous les écueils précédents, il devra affronter d'autres obstacles. L'un d'entre eux peut être le fait de l'investisseur lui-même — manque de renseignements adéquats et déficience en matière d'organisation.

L'absence d'une évaluation suffisamment précise des réserves en bois afin de connaître ce qui est disponible pour un projet donné n'est pas rare.

On a déjà noté que c'était un problème majeur des régions tropicales. Il existe plus d'un exemple où l'on n'a pas vérifié les ressources en bois annoncées par le vendeur ou le promoteur d'un projet. Une société des Etats-Unis avait acheté en Amé-

rique latine une affaire qui était basée sur l'exploitation d'une seule essence. L'acheteur accepta l'affirmation du vendeur que l'approvisionnement de cette espèce était suffisant, et assuré pour l'avenir ; il ne fit pas le préinvestissement d'inventaire. Il en résulta que l'essence recherchée était presque épuisée au moment où l'affaire changea de main.

Dans une affaire semblable, du matériel de sciages pour de grosses billes fut installé à grands frais. Un examen ultérieur de la richesse de la forêt révéla que nulle part sur le permis ni dans la région, ne se trouvaient des bois de taille suffisante pour justifier un tel matériel. Le traitement des petites billes s'avéra prohibitif.

Un autre aspect de l'organisation de l'entreprise demande que l'on pèse les diverses possibilités entre lesquelles on doit choisir. Un groupe d'outre-mer ayant acquis des intérêts dans une affaire de bois tropicaux, eût besoin d'importer du nouveau matériel. Au cours des négociations avec le pays d'accueil, le responsable obtint le droit d'importer cet équipement sans taxes douanières à la condition que les produits transformés par ce matériel seraient exportés en totalité. Il arriva par la suite que la production de qualité export fut malheureusement très basse, ce qui entraîna la fabrication d'un grand nombre de produits pour lesquels la demande locale était forte, mais le nouveau responsable ne pouvait prétendre à l'accès de ce marché intérieur par suite de cette exemption de droits de douane.

Apparemment, le rapport des termes coûts/bénéfices dans le choix qui était ouvert : payer les droits et profiter des avantages du marché local, ou demeurer exempté de droits et restreindre la production aux marchés d'exportation — n'avait jamais été pesé, dans l'hypothèse d'une baisse de la qualité. Après une période de pertes substantielles, cette affaire fut vendue à un groupe local. Une des premières initiatives de celui-ci fut de payer les droits de douane sur le matériel et d'obtenir ainsi son entrée sur le marché local. L'erreur de jugement qui avait été commise apparaît seule responsable des pertes de la société précédente.

Quand on établit des plans pour l'équipement et les installations d'un nouveau projet, on a tendance à effectuer des économies sur le matériel. Dans le cas d'une direction incompétente exilée outre-mer, les sociétés Nord-Américaines ont souvent été coupables d'utiliser du matériel ancien et inefficace dans leurs nouvelles installations tropicales. Jamais une économie ne peut être aussi

fautive. Les difficultés que l'on rencontre sous un climat tropical en essayant de garder en état un matériel même neuf avec de plus des possibilités réduites d'approvisionnement en pièces de rechange et des services précaires sont impossibles à maîtriser et affectent l'entreprise toute entière. Acheter d'occasion un nouvel équipement non adapté à la matière première est un autre exemple de défaut d'organisation.

De même une mauvaise conception est celle qui prévoit l'achat des innovations les plus récentes en matière de matériel sophistiqué permettant d'économiser de la main-d'œuvre. Le temps perdu avec ces installations peut être aussi important ou pire que celui résultant d'installations utilisant du matériel ancien ou usagé. La raison en est que les systèmes électroniques sensibles ordinaires, ne peuvent pas fonctionner dans les conditions tropicales extrêmes d'humidité et de température. Eliminer le travail manuel dans les pays en voie de développement est aussi une erreur sociale. L'organisation doit tenir compte du besoin de création d'emplois dans ces régions, tout en ayant des installations raisonnablement efficaces.

Enfin, souvent, le planning financier ne réussit pas à prévoir correctement les dépenses pour imprévus pendant les périodes d'organisation et de démarrage. Un certain nombre de complications imprévisibles peuvent miner le budget établi, conduisant la direction métropolitaine à la conclusion que le projet est dès son début une erreur et qu'il doit être abandonné. Une aide nécessaire à un moment critique du développement du projet peut ne pas être donnée et conduire à des résultats désastreux. Le projet peut alors ne jamais se remettre entièrement des conséquences d'un support financier insuffisant pendant la phase initiale.

AUTRES PROBLÈMES

Beaucoup d'autres problèmes existent certainement et dans des circonstances particulières, peuvent être plus importants que ceux qui viennent d'être énumérés. On peut citer :

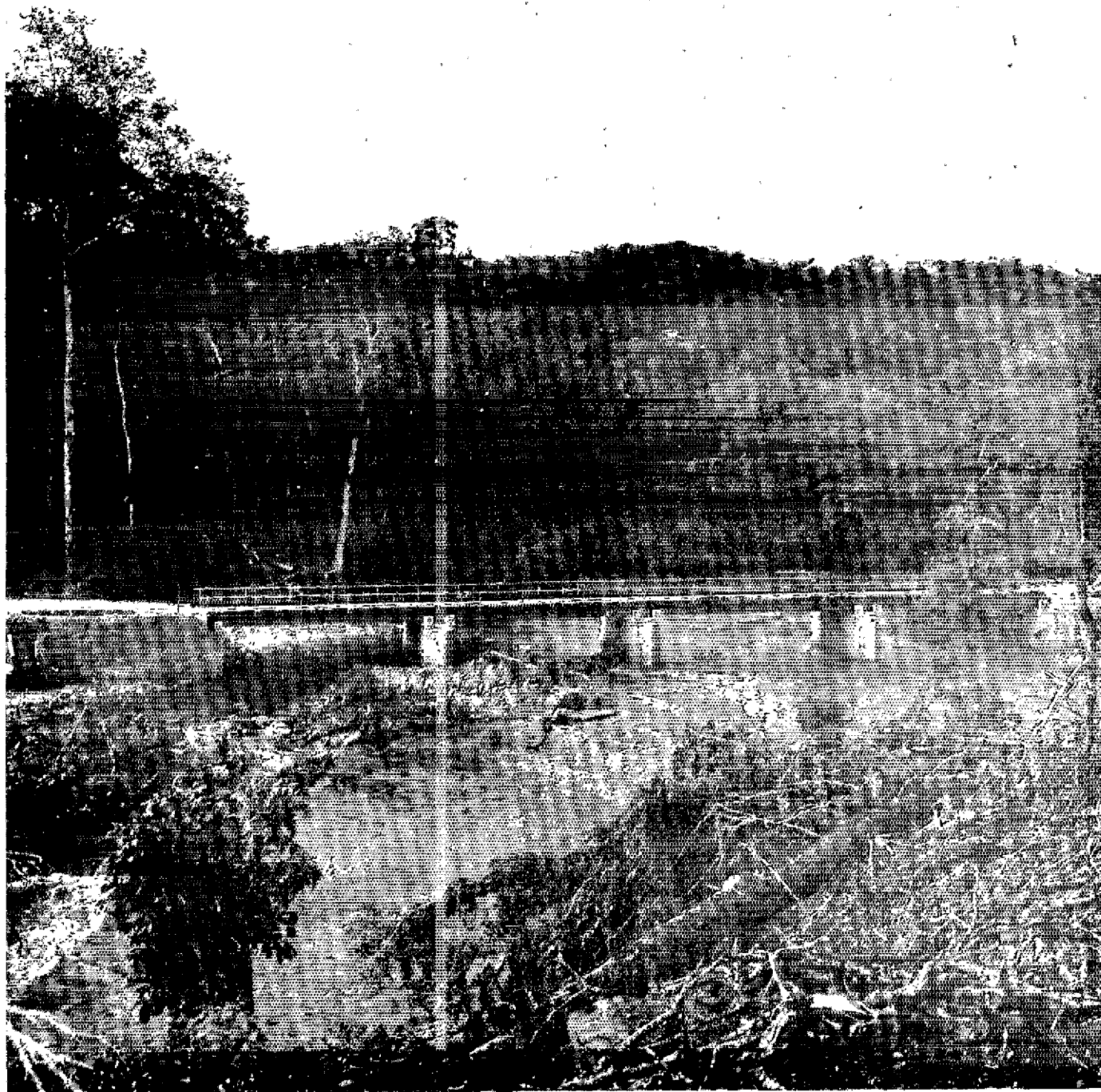
Besoins en infrastructure.

Il y a quelquefois pour l'industrie forestière située dans une zone éloignée des charges financières et sociales importantes non seulement pour assurer l'approvisionnement de l'usine et la fabrication, mais aussi pour les logements, les écoles et l'assistance médicale de l'ensemble de la communauté. Nous ne connaissons pas d'exemple où ceci ait été un facteur décisif entraînant une décision négative pour la création d'une industrie forestière. Une aide limitée du gouvernement d'accueil ou d'une organisation internationale est quelquefois possible

mais généralement ces charges incombent au créateur de l'entreprise.

Transport maritime.

Quand une région est située en dehors des lignes maritimes régulières, les problèmes de fret peuvent devenir difficiles et coûteux. Les choix entre les navires des Conférences ou des charters sont difficiles à analyser. On peut citer l'exemple d'une société qui, avec une nouvelle affaire située dans le Pacifique, fut incapable d'attirer des navires et se trouva virtuellement isolée des marchés. Un transport économique peut être réalisé de façon intéressante avec des charters, mais seulement si les volumes à transporter sont assez importants et réguliers pour intéresser des cargos.



Pont forestier sur la rivière Okano au Gabon.

Recrutement de la main-d'œuvre.

C'est parfois un problème particulièrement difficile à résoudre, mais à notre connaissance, il n'a jamais été cause de l'abandon d'un projet quelconque. La main-d'œuvre composée de nationaux est, dans un pays tropical, sur la base horaire, généralement bon marché. Mais si l'on prend la production comme base, elle peut devenir déplorablement chère par unité de production.

La productivité dépend d'un grand nombre de facteurs dont plusieurs sont la conséquence d'une sous-alimentation qui peut remonter à l'enfance. Il y a aussi le tempérament des gens, le type d'édu-

cation qu'ils ont reçu qui affectent leur capacité et leur désir d'apprendre et de travailler. Le climat a aussi naturellement une influence souvent ignorée de la direction du personnel.

Dans les zones où n'existe pas de main-d'œuvre il est parfois possible d'importer du personnel entraîné. Un bon nombre d'exploitations de Kalimantan ont des équipes composées de Philippins. Ils doivent en même temps, former du personnel indonésien. Les Australiens ont occupé la plupart des postes de responsables du matériel lourd en Nouvelle-Guinée, mais les diplômés des écoles professionnelles de Nouvelle-Guinée sont maintenant prêts à occuper ces fonctions.

CONCLUSION

Le principal problème de base est la nature des peuplements forestiers disponibles et cela ne peut être modifié. Si les ressources forestières ne conviennent pas, il n'y a aucune raison d'essayer de développer une industrie.

Les problèmes concernant les débouchés sont analogues. Si les essences de la forêt ne sont pas acceptées maintenant, on peut considérer que cette résistance persistera. Des stratégies de marketing intelligentes et des changements dans les conditions de commercialisation peuvent dans certains cas aider à les faire accepter.

L'obtention de permis d'exploitation forestière peut être un problème plus ou moins difficile — depuis les cheminements étroits tout au long des différents échelons administratifs jusqu'à une impasse complète des négociations entre le gouvernement et l'investisseur éventuel. Pour parvenir à un accord, les responsables devront mener les négociations avec patience, tact et sérieux.

La recherche et la mise en place de la direction de l'entreprise sont des problèmes auxquels on peut trouver des solutions bien que cela ne soit pas

toujours facile. L'étude de l'affaire et son organisation, même si c'est à notre avis la question la plus difficile probablement après celle de la forêt, est un des problèmes auxquels on peut trouver le plus vraisemblablement une solution. La question peut être correctement traitée et coûter très cher, mais c'est en même temps, incontestablement presque toujours l'argent investi de la façon la plus avantageuse. Une étude minutieuse peut économiser de l'argent, du temps et de la peine si elle aboutit à une conclusion négative. Un planning soigneux à la suite d'une étude aboutissant à des conclusions positives peut limiter les dépenses inutiles.

Il y a encore dans le monde tropical des régions possédant tous les éléments essentiels pour leur mise en valeur : ressources forestières exploitables avec des essences commercialisables, environnement physique, social et politique acceptable. Avec un planning minutieux, des investissements judicieux et une bonne direction il est encore possible d'établir et de développer des industries forestières viables et bénéficiaires.

Divers

COURS DE PERFECTIONNEMENT DE L'INSTITUT NATIONAL DU BOIS (Formation Professionnelle Continue)

I. — Apprentissage et perfectionnement en dessin industriel

Centre prévu : PARIS.

Cours réguliers d'une durée de 130 heures (4 heures par semaine).

Effectif réduit (15 personnes).

Méthode active : technologie, dessin de mécanique, dessin de construction bois, lecture de plans.

Ouverture des cours : octobre 1973.

II. — Perfectionnement en usinage du bois et conduite de machines

Centres prévus : PARIS,
DAX.

Effectif réduit (10 à 12 participants).

Durée : 5 jours consécutifs (40 heures).

Concerné des responsables d'atelier, des contremaîtres, des conducteurs de machines d'usinage du bois.

Informations sur la technologie des matériels modernes, travaux pratiques sur le réglage, la conduite et l'entretien des machines.

Programmes et travaux pratiques élaborés entre l'Institut

National du Bois, le Centre Technique du Bois, divers constructeurs et importateurs de machines.

III. — Perfectionnement en langues étrangères (Anglais - Allemand)

Centres prévus : PARIS,
BORDEAUX,
LYON,
NIORT.

Cours réguliers de 100 heures (2 heures par semaine : 2 fois 1 heure).

Effectif réduit (12 participants).

Méthode audiovisuelle (laboratoire de langues).

Enseignement à deux niveaux (débutants et confirmés).
Vocabulaire technique.

Réouverture des cours : deuxième quinzaine de septembre 1973.

Frais d'inscription déductibles de la taxe de 0,8 % sur la Formation Professionnelle Continue.

Pour tous renseignements s'adresser à :

INSTITUT NATIONAL DU BOIS
6, av. de Saint-Mandé
75012 Paris